

Prima di ricorrere al reclutamento di nuovo personale è bene valutare le risorse già presenti in azienda

I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nel funzionamento del sistema economico hanno portato le aziende a confrontarsi con l'esigenza di ridefinire i processi di produzione ottimizzandone i risultati sia in termini di efficacia per la qualità del prodotto o del servizio erogato, sia nei termini della efficienza di tutto il sistema-risorse attraverso il quale realizzano i propri obiettivi. Le veloci mutazioni del contesto all'interno del quale le aziende operano hanno sollecitato lo sviluppo di una capacità di adattare le prassi operative ai nuovi problemi. Troppo spesso la scelta che viene fatta per trovare una soluzione a questi problemi consiste nel ricorrere a nuovo personale "esperto", ricercato all'esterno della propria organizzazione. Alla radice di questa scelta c'è una sottovalutazione dell'esperienza che l'azienda ha acquisito nel tempo su sé stessa ed, in ultima analisi, una sottovalutazione delle proprie potenzialità reali. Il vero esperto dell'azienda è l'azienda stessa. La vera soluzione ai problemi che incontra deve passare attraverso una ricognizione approfondita, e consapevole conoscenza dei processi che le hanno permesso di esistere ed operare fino a quel momento. L'idea che assumere personale esperto dall'esterno è il mezzo migliore, più veloce e meno oneroso di risolvere i problemi che il mercato propone, in questa ottica assume il valore di un "agire una fantasia di delega all'esterno", seppure paradossalmente attraverso un'assunzione di personale in organico. L'azione orientata da questa fantasia di delega ha un costo consistente rispetto al quale il management e l'assetto proprietario dell'impresa difficilmente possono riuscire a negoziare. E questo per tre ragioni. La prima ragione è intrinseca alla fantasia stessa che implica inevitabilmente delle aspettative, il più delle volte sovradimensionate, a riguardo dei risultati ottenibili. Il reclutamento di personale esperto all'esterno, senza avere attuato un serio processo di consulenza per la conoscenza e ottimizzazione dei propri processi, è il frutto di una mancata, distorta e squalificata percezione delle risorse e della possibile competenza già presente o maturabile in azienda. Questo porta a sovrastimare il valore della competenza "acquisibile/acquistabile all'esterno e a sottostimare se stessi. Il risultato di questa sbilanciata valutazione è il riconoscimento, a priori, di un alto prezzo della persona che si va a ricercare sul mercato. Si è disposti a pagare molto e molto in effetti si va a pagare..... qui veniamo alla seconda ragione. La persona che si cerca deve essere motivata a lasciare un'organizzazione "all'interno della quale ha maturato un'esperienza". Una risorsa esperta viene acquisita sul mercato delle persone già occupate al livello richiesto. La semplice legge della domanda e dell'offerta ne alza il valore che per l'azienda acquisitrice è un maggiore aggravamento di costo. Non si sfugge: se la vuoi la devi pagare molto. Per quanto riguarda la terza ragione questa, in realtà, è un ulteriore costo, il più importante, sempre mascherato, non visto e dunque non negoziabile. Oltre a costare di più perché acquistata su di un "mercato pregiato", la risorsa esterna è portatrice d'una competenza e una cultura aziendale maturate in un altro contesto. Ora, se è vero che esistono *conoscenze* generalmente ritenute valide, non esistono però *competenze* se non in quanto frutto d'una esperienza contestualizzata. Ed è quella esperienza e quel contesto che fondamentalmente marcano la differenza, sostanziano la competenza della persona acquisita dall'esterno. Quante volte un manager acquistato altrove ha portato squilibri e malcontento in azienda quando non addirittura dimissioni e nuove assunzioni di personale? Ed il mancato benessere organizzativo è esso stesso un costo per un'azienda, sia perché influisce negativamente sul piano relazionale, sia perché la sofferenza relazionale incide ed è sintomo di un cattivo processo funzionale e produttivo. E' l'azienda che si adatta al manager e non il manager che, insieme al resto dell'azienda, costruisce nuove e più funzionali sinergie. Questo costo il più delle volte resta occulto, salvo quando richiede un nuovo cambio ai vertici. E in questo caso l'operazione si ripete e gli oneri moltiplicano. A questo punto è eufemistico affermare che è opportuno, prima di decidere la ricerca di personale

con esperienza da altre aziende, conoscere e valutare adeguatamente le caratteristiche delle risorse umane già presenti. Ma, bisogna ricordare, che questo processo d'*assessment* sulle risorse umane non può essere realizzato nel vuoto. Esso deve essere parte d'un più ampio processo di analisi delle prassi operative dell'azienda, analisi della quale l'azienda deve essere integralmente partecipe. Un processo d'analisi, di valutazione che è un vero e proprio intervento attuato dall'organizzazione su sé stessa. Attraverso questo intervento l'azienda conosce e mette in relazione la qualità delle proprie risorse; se necessario ne integra la formazione riqualificandole; le ricolloca in maniera funzionale agli obiettivi, vecchi e nuovi, che si prefigge di raggiungere. Una maturazione della propria cultura aziendale e delle proprie competenze nel contesto più ampio del mercato nel quale opera. E questo alla fine costa molto meno, produce maggiori utilità economiche e un migliore benessere organizzativo.

Umberto Ungheri