



scodanibbio.com

Carlo Scodanibbio
Consulenza Industriale
Consulente di Lean Management

scritti ed articoli

lean human resources management (gestione snella delle risorse umane)



gestione snella delle risorse umane

<https://www.scodanibbio.com>

Copyright: © Carlo Scodanibbio dal 2009

gestione snella delle risorse umane

By Carlo Scodanibbio



Persone.

Le Persone creano la differenza tra fallimento e successo.

Perché solo persone coinvolte ed impegnate, che usino creativamente la loro mente e capaci di assumersi responsabilità, riescono a catalizzare un'Impresa per poter fronteggiare efficacemente le grosse sfide degli anni a venire....

Per decenni abbiamo creduto che i "fattori di competitività" nell'Industria fossero di natura *finanziaria, commerciale, tecnologica, manageriale*, ecc.

E le persone?

Ci siamo un po' dimenticati delle persone e della loro importanza primaria....

Certo, abbiamo dedicato dell'attenzione alle persone: ed abbiamo abbracciato le discipline di Gestione Risorse Umane più "alla moda" del momento.... ed abbiamo creduto che con un sano *MBO (Management per Obiettivi)*, o *MBOII*, o con della sana *Leadership*, o meglio con la *Leadership Situazionale*, o con dei *Circoli della Qualità*, o con la *Qualità Totale*, o con *Gruppi di Lavoro Autogestiti*, o con *Conferenze Motivazionali*, o..... avremmo inculcato nella mente delle persone tanta di quella *motivazione* che si sarebbero messi a saltar come grilli durante la produzione, od il lavoro, e fare una performance da superstar..... dimenticandoci tuttavia che.....

....siamo entrati nel nuovo millennio con stili ed approcci alla gestione delle persone concepiti molti, molti anni orsono (oltre due secoli), da Adam Smith (col suo famoso principio della *Divisione del Lavoro*); perfezionati agli inizi del secolo scorso (da Frederick Taylor col suo *Sistema Scientifico*); ed in seguito - molto interessante - anche dai Sindacati di tutto il mondo (con i loro assunti asettici e perfino "ad effetto congelatore" circa la performance delle persone)..... il tutto, piuttosto "vecchiotto"....

Tali stili ed approcci - forse idonei fino a circa inizi anni '90 - purtroppo non sono più adeguati per fronteggiare le sfide dure degli anni a venire....

La **Filosofia Snella**, basata su principi di **Lean Management** e **Lean Thinking (Pensiero Snello)**, arriva in soccorso, e finalmente mette ordine nello scempio che abbiamo creato - per molti decenni - nel settore Gestione Risorse Umane.

L'approccio snello alla gestione delle persone - **Lean Human Resources Management (LHRM)** - è fondato su una serie di principi cardine:

- **LHRM** crede che le persone e solo le persone facciano la differenza tra fallimento e successo di ogni Organizzazione
- **LHRM** crede fermamente che tutte le persone siano in grado di **crescere**, di fare buone **performances**, e di essere bravi **produttori di valore**

gestione snella delle risorse umane

- **LHRM** crede che non ci sia più spazio, nel mondo industriale moderno, per fenomeni di **Effetto Pigmalione**: sono i manager che plasmano le persone, ed i manager devono credere nelle persone e nella loro capacità di agire in maniera efficace.
Ma, affinché le persone cambino e si sviluppino, sono i manager che devono cambiare per primi e buttare alle ortiche tutti i pregiudizi "tradizionali" che si possano essere creati circa le persone.
Di conseguenza, è tutta la Struttura Organizzativa che deve cambiare: formole vecchie, "tradizionali" ed obsolete vanno scartate, per essere rimpiazzate da Principi Snelli.
- Sotto l'ottica di visione del **LHRM**, le persone possono e devono essere soddisfatte del proprio lavoro.
Allo scopo: ogni Organizzazione deve creare le condizioni necessarie per dare alle persone *spazio*, o meglio **aree di "scopo"**, entro le quali persone **con pieni poteri (empowered)** possano *agire, crescere, far performance, migliorarsi*, e - soprattutto - riacquistare **orgoglio** e **dignità** usurpati da decenni di *Divisione del Lavoro* e di *Paleo-Management*, divertendosi ad eseguire attività a valore aggiunto.
- La parola chiave è **empowerment** (dare o avere *pieni poteri*).
Sotto l'angolatura di visione del **LHRM**, *empowerment* non significa certo mera "delega" (la classica "delega!"), né semplice trasmissione di potere decisionale - né, ancor meno, pura e semplice cessione di benefici.
Empowerment significa trasmettere alle persone il *potere* di fare e di agire, ma sempre associato a **responsabilità** e richiesta di **rendere conto**.
Il che, chiude il cerchio: non ci può essere soddisfazione sul lavoro (o solo poca) se non si deve render conto, o se le responsabilità sono carenti, mancanti o non definite.
- In pratica, il **LHRM** licenzia una volta per tutte *lavori/attività "bottom-of-the-ladder" ("di bassa manovalanza"), compiti/lavori/attività semplici, di contenuto povero*, il concetto di *mono-abilità/mono-specializzazione* e di *mono-funzione*, et similia, puntando invece ad *arricchimento del lavoro* prima, e poi a *crescita della gamma delle abilità, multi-abilità/multi-conoscenza/multi-specializzazione* e quindi *lavoro multi-funzionale*.
E - di importanza primaria - esaltando il concetto di **processo** invece di **compito/attività**.
- **LHRM** è la fondazione della **Seconda Rivoluzione Industriale** (al contrario della *Prima Rivoluzione Industriale* basata sui principi di Smith e Taylor).
Essa riscopre i concetti - persi in qualche modo - di **Valore** e di **Processo** (al contrario dei concetti di **non-a-valore-aggiunto** e di **compito elementare**). Pertanto, la **Filosofia Lean** apre le porte ad alti livelli di **Performance** (delle Persone, e dell'Industria), gradualmente: in primis, per mezzo dell'*arricchimento del lavoro*, e poi per mezzo dell'*arricchimento delle abilità/competenze* e della *multi-abilità/multi-funzione* delle persone.
A tutti i livelli! Individualmente, o in gruppo: le persone vengono inserite prima in **processi** semplici, poi sempre più complessi.
Processi che le persone comprendono, di cui sono **proprietari**, e di cui devono **rendere conto**, e per i quali hanno **piena responsabilità** per quanto concerne il **valore in uscita**.
Ancor più: i **proprietari del processo**, hanno anche l'incarico e la responsabilità di **migliorare e perfezionare** tali processi, gradualmente, utilizzando sani principi di **Lean Kaizen**.
Sembra ovvio che un approccio del genere non possa che dar origine a **soddisfazione** ed **orgoglio** per il proprio lavoro.

gestione snella delle risorse umane

I due approcci, quello "tradizionale" e quello "lean", alla gestione delle risorse umane - ed i loro effetti - possono essere schematizzati come segue:



Il **Lean Human Resources Management** è lo sviluppo ultimo della disciplina **TEI - Total Employee Involvement**, disciplina cardine del **TPS - Toyota Production System**.

gestione snella delle risorse umane



Carlo Scodanibbio è nato a Macerata nel 1944 ed è laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 49 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - India - Malesia - Arabia Saudita).

La sua specialità operativa è "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi, con dedizione particolare alla performance "snella" (Lean Performance).

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 20.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio è disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com> . E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purché non a scopo di lucro, e purché non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio. Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

```
<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>
```