



## COMPETENZE

**GESTIONE RISORSE UMANE.** Una funzione da reimpostare per creare cultura d'impresa

# Hr business servant

Le direzioni del personale sempre più si limitano a eseguire le decisioni prese dal top management, invece di agire a favore del capitale umano

di Salvatore Garbellano e Vittorio Tesio



## COMPETENZE



**D**i recente è stato pubblicato un articolo sul "Financial Times" dal titolo: "HR Must Raise its Game" che possiamo tradurre: la Funzione risorse umane deve alzare la posta in gioco, ma anche mettere una marcia in più, fare un salto di qualità, migliorare le proprie prestazioni. Questo è vero anche per le imprese italiane. Risulta infatti che:

- i capi azienda italiani dedicano il 10,4% del loro tempo ai direttori del personale, preceduti da consulenti, responsabili di finanza, responsabili marketing, clienti e gestori di controllate;
- pur partecipando ai comitati direttivi, i direttori del personale si configurano sempre più come "esperti funzionali" chiamati a gestire l'efficienza e la regolarità dei processi (Cranet - Aidp).

Il recente libro *Un futuro per la Funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership professionale* (edito da **Franco Angeli**), che nasce da 25 interviste effettuate a esperti e responsabili di risorse umane di importanti aziende, conferma la tendenza a un ridimensionamento del ruolo della Funzione. Alcune affermazioni evidenziano la differenza di percezioni ed esperienze, quali:

- "Il responsabile delle Risorse Umane è da considerare un business partner al pari di tutte le altre funzioni. Questa è l'esperienza che personalmente ho maturato da quando ho gestito una Direzione Risorse Umane nelle varie aziende in cui ho lavorato".
- "Troppo spesso nel passaggio dalla funzione di controllo alla business partnership le Direzioni del Personale non ce l'hanno fatta. Ogni tanto la Direzione del Personale è business servant. Siamo diventati servant del business. Più che supporto diamo consenso, giustificazioni. La Funzione Risorse Umane diventa un problem solver di lusso a servizio del manager".
- "Business servant? L'ho visto accadere molto spesso. In Italia il fenomeno è, rispetto ad altri Paesi, esponenziale. Tutto ciò ha rischiato e sta rischiando di appiattirsi troppo sulla pura conoscenza del business".

### Più problem solver che manager attivi

Le due ultime affermazioni non sono isolate: costituiscono segnali da non sottovalutare. In diverse imprese la Funzione risorse umane si è trasformata da "interprete attivo" a "esecutore" di strategie e politiche aziendali. Questa condizione porta il più delle volte i responsabili della Funzione a svolgere il ruolo di *problem solver di lusso*, specialisti con una scarsa proattività verso i vertici aziendali. Alcuni responsabili della Funzione vivono la marginalizzazione dai processi decisionali rilevanti e la permanenza in posizione "ancillare" con un senso di fatica e logoramento del ruolo. Le sfide imposte dalla crisi fanno sì che le imprese abbiano bisogno non soltanto di specialisti in grado di fornire soluzioni a problemi spesso urgenti, ma soprattutto di leader professionali che coniughino il know how di mestiere con la capacità di creare "senso",

direzione e sviluppo per le imprese e per le persone. La Funzione risorse umane è chiamata a svolgere un ruolo strategico e di sostegno allo sviluppo dell'impresa, non un ruolo esecutivo, né di semplice cerniera verso l'esterno. Non c'è azienda media o grande che non abbia dovuto gestire processi di cambiamento o ristrutturazioni. Imprenditori e capi del personale hanno dovuto prendere decisioni urgenti a volte drastiche. Nella presentazione del libro suindicato, il presidente dell'Aidp Roberto Savini Zangrandi afferma che le direzioni del personale sono state impegnate a "spegnere il fuoco" e questo ha rallentato i processi di sviluppo delle persone.

### Bisogno di fiducia

La crisi economica ha accentuato e reso visibili trend presenti da tempo nelle aziende e, in particolare, nella gestione delle persone. Dalla fine degli anni '90, seppure vi siano stati numerosi esempi contrari, hanno avuto ampia diffusione modelli di business e una cultura manageriale spesso poco "responsabili", che hanno messo in secondo piano l'importanza delle persone. Modelli di leadership, sistemi di valutazione, processi di selezione, sviluppo e compensation del management di molte imprese sono stati influenzati dalla "piattaforma culturale" che era alla base della creazione di valore per gli azionisti. Spesso è prevalsa una visione unidimensionale di questo modo di intendere l'impresa: focalizzazione sul breve termine, gestione del personale impoverita a voce di costo, forte utilizzo dell'outsourcing. C'è un crescente consenso sulla necessità di superare gli aspetti critici dello shareholder value. Oggi la Funzione risorse umane può tornare a ricoprire il ruolo che per molti anni ha giocato nelle imprese eccellenti: contribuire a creare, sviluppare e consolidare una cultura manageriale e imprenditoriale che dia centralità alle persone come fondamento delle imprese.

Il peso della Funzione dipende in modo significativo dall'importanza reale delle persone nei modelli di business e nelle scelte organizzative. Fiducia nel significato etimologico "fides" significa anche "corda", ciò che tiene insieme persone, società, organizzazioni. Creare fiducia vuol dire sviluppare una rete di relazioni e legami (emotivi, psicologici, ma anche culturali, sociali, economici, virtuali) che appaiono incrinati in molte organizzazioni: una rete capace, quindi, di integrare a livello individuale e collettivo la pluralità dei bisogni delle persone (giovani, anziani, quadri ecc.) che lavorano nelle e per le organizzazioni (lavoratori della filiera, temporanei, part time ecc.) con le strategie aziendali. In questo modo la Funzione collega e intreccia il presente e il futuro delle organizzazioni e delle persone che vivono in esse.

### Innovazione è processo sociale

Gian Piero Quagliano evidenzia che la Funzione risorse umane ha il compito di presidiare il sistema delle alleanze tra le persone e le organizzazioni. Questo presidio non



## COMPETENZE

ha la finalità di ricercare consenso e soddisfazione per lo status quo, ma deve operare sui valori che assicurano la continuità delle imprese e delle persone. La gestione delle alleanze deve mirare a "mutare la gerarchia delle aspettative delle persone per rispondere al cambiamento e favorire l'innovazione". Nel nuovo contesto economico, è importante che le nuove forme di appartenenza si coniughino con il miglioramento della produttività. La Banca d'Italia sottolinea che il motore della produttività è costituito dall'innovazione, che in primo luogo è un processo sociale. Una delle sue principali fonti – se non la più importante – è costituita dai dipendenti, dal loro know how, livello di motivazione e aspettative di sviluppo. Per Peter Drucker la produttività non dipende soltanto dagli accordi collettivi, ma è il risultato di una cultura attenta alle persone e di uno stile manageriale – fondato su integrità morale, coraggio e senso di responsabilità – che valorizzi la professionalità latente e spesso inespressa dei knowledge worker.

Oggi, è necessaria una rifondazione della Funzione risorse umane che passi anche attraverso un'intelligente e selettiva opera di reinsourcing, una differente formazione dei propri addetti a partire dal percorso di maturazione professionale basato su esperienze internazionali, vissute nel business e non solo all'interno della Funzione.

L'outsourcing di molte attività, per tradizione svolte dalla Funzione, ha infatti impoverito il bagaglio di competenze che il professionista delle risorse umane ha portato con sé in passato.

La rifondazione della Funzione non dipende soltanto dalla volontà dei professionisti che vi operano, ma anche dalla capacità di riappropriarsi delle attività *core* in una logica culturale che gli permetta di assolvere il suo compito principale: gestire correttamente il capitale umano dell'azienda. ■

### Così i capi azienda impegnano il tempo

Percentuale media delle ore totali\*

Produzione	8,4%	Marketing	16,8%	Fornitori	7,0%
Strategia	10,1%	Finanza	17,1%	Investitori	9,2%
Personale	10,4%	Banche	5,6%	Clienti	14,5%
Direzione	13,7%	Politici	5,6%	Consulenti	22,8%

\*Domanda a risposta multipla. Fonte: Fondazione De Benedetti

