

# SFIDA DELLA PRODUTTIVITÀ E FUNZIONE RISORSE UMANE

**NEXT**



Negli ultimi anni, la Funzione Risorse Umane non ha avuto un ruolo autonomo nella definizione delle strategie aziendali. Oggi è necessario che la Funzione faccia un salto di qualità, in primo luogo attraverso la sua rifondazione. La sfida della produttività non può essere lasciata ai soli strumenti di gestione collettiva ma deve avvalersi del patrimonio di conoscenza delle comunità professionali e dei singoli che operano all'interno delle organizzazioni

**Salvatore Garbellano e Vittorio Tesio**

Docenti a contratto di "Gestione delle Risorse Umane" Politecnico di Torino IV Facoltà di Ingegneria "Organizzazione di Impresa e Ingegneria Gestionale"

**KEYWORDS**

- Produttività
- Funzione Risorse Umane
- Relazioni industriali
- Business partner

Come di recente affermato dal Governatore della Banca d'Italia Mario Draghi [*Crescita, benessere e compiti dell'economia politica*, Convegno in ricordo di Giorgio Fuà, Ancona, 5 novembre 2010], in Italia le difficoltà di crescita sono connesse principalmente al deludente andamento della produttività. Oggi la parte rilevante del dibattito su come aumentare la produttività nelle imprese e nelle organizzazioni si è focalizzata sulla necessità di cambiare il sistema delle relazioni industriali, mentre è ancora poco evidenziato il ruolo nuovo che le Direzioni delle Risorse Umane possono svolgere per migliorare questo fattore essenziale di competitività.

In proposito, un articolo di Stefan Stern sul Financial Times (16 febbraio 2009), nel pieno della crisi economica e finanziaria, ha come titolo "*HR must raise its game*", che tradotto in italiano potrebbe suonare così: *la Funzione Risorse Umane deve alzare la posta in gioco, ovvero mettere una marcia in più, fare un salto di qualità.*

Questo monito vale anche per l'Italia, oggi. Occorre, infatti, che la Funzione Risorse Umane alzi la testa, sia per essere all'altezza dei nuovi problemi posti dalla crisi globale sia per ridurre il rischio che le

aziende si ritrovino con un patrimonio di motivazioni e professionalità impoverito e inadeguato a cogliere le opportunità emergenti.

I risultati emersi da un'articolata ed approfondita analisi da noi condotta [*Un futuro per la Funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership professionale*, Milano, Franco Angeli, 2010] confermano, infatti, l'intensificarsi di segnali che indicano come la Funzione, piuttosto che come *business partner*, sia andata, sempre più, connotandosi come "*business servant*" rispetto alle esigenze del business, gestito spesso in modo poco lungimirante e soprattutto poco attento ai bisogni e alle attese delle persone.

Il passaggio dal ruolo di "*business partner*" a quello di "*business servant*" è stato veloce e a volte realizzato in modo inconsapevole. In molti casi, la Funzione si è trasformata da "interprete attivo" di strategie e politiche aziendali a "esecutore" di scelte e decisioni del top



management. Per adoperare l'espressione di un direttore delle risorse umane, intervistato nell'ambito dello studio, i responsabili della Funzione si limitano a svolgere il ruolo di "problem solver di lusso" oppure di puro specialista, con una scarsa integrazione con i vertici e le strategie aziendali.

Nella migliore delle ipotesi, quindi, i responsabili della Funzione sono interpreti fedeli del business. Una recente ricerca svolta da Gianfranco Reborà e Francesco Varanini [*Il ruolo della direzione del personale nella scelta delle strategie d'impresa*, Milano, Este-Inaz, 2010] giunge alle medesime conclusioni: in Italia, nella grande maggioranza dei casi, i Direttori del Personale sono chiamati «a garantire risultati a fronte di strategie imposte come vincolo»; di rado sono in grado di dare un contributo all'elaborazione di tali strategie, così che queste tengano conto delle esigenze delle persone.

Questo percorso può aver rappresentato una strada obbligata: abbiamo vissuto un decennio di cambiamenti e ristrutturazioni che hanno profondamente modificato il modo di fare impresa e di gestire le organizzazioni e le persone, ma quando «le risorse umane finiscono nel fondo delle commodity perché nel mercato del lavoro si trovano comunque e sono intercambiabili» [Celli, P. G., *Dirigenti imparate da Leopardi*, "Il Corriere della Sera", 17 novembre, 2006], quando la gestione del personale viene ricondotta alla dimensione di una voce di costo da considerare nell'ottica di breve termine, è inevitabile che si riducano gli spazi e le risorse da dedicare a politiche, metodologie e prassi per la valorizzazione dei dipendenti e, a volte, si giunga ad attuare azioni e comportamenti lesivi della dignità delle persone.

### **RICOSTRUIRE LA LEADERSHIP PROFESSIONALE DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE?**

L'evoluzione (o involuzione) in atto nella Funzione non è solo conseguenza della crisi economica ma deriva anche da fattori interni ad essa che riflettono un sostanziale disallineamento tra


Salvatore Garbellano, Vittorio Tesio

**Un futuro per la Funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership professionale**

Presentazione  
Roberto Savini Zangrandi,  
Presidente Nazionale AIDP

Premessa  
Prof. Gian Piero Quaglino

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE



**FrancoAngeli**

**ECONOMIA & MANAGEMENT**

le "buone pratiche" necessarie per creare vantaggi competitivi durevoli, basati sulle competenze professionali acquisite dalle persone, e le pratiche di fatto offerte oggi dalla Funzione Risorse Umane.

La Funzione Risorse umane è da rifondare? Dovremmo dire di sì: la rifondazione della Funzione dovrebbe passare attraverso una differente formazione dei propri addetti, a partire da un percorso di maturazione professionale, basato su esperienze vissute nel business e non solo all'interno della Funzione stessa. La rifondazione della Funzione, naturalmente, non dipende soltanto dalla volontà dei professional che vi operano. Questo processo potrà avvenire solo se accompagnato dal cambiamento dei modelli di business prevalenti, dall'evoluzione dei modelli culturali sottostanti al modo di fare impresa verso logiche di sostenibilità e da un'attenzione maggiore verso le persone da parte dei capi azienda e dei Consigli di Amministrazione.

E' corretto affermare che per un possesso professionale del ruolo bisogna essere consapevoli e attenti alla natura del business in cui si opera, ma è altrettanto necessario essere consapevoli e detentori di una propria e specifica professionalità, senza fare il verso o proporsi come clone di altre professionalità aziendali considerate più operative e, forse, più vicine al raggiungimento dei risultati finali dell'impresa. L'outsourcing di molte delle attività tradizionalmente svolte dalla Funzione ha prodotto uno svuotamento



del ruolo dell'addetto al personale, responsabile o semplice operatore, e ha impoverito il bagaglio di competenze che il professionista delle risorse umane ha portato con sé in passato. Lo spazio lasciato può e deve essere riempito con competenze e impegno nuovi, che facciano dell' "addetto ai lavori" un business partner reale, portatore di valore aggiunto e con una sua professionalità originale. Originalità che deve fare del *professional* delle risorse umane un detentore di competenze che gli consentano di dialogare con le altre interfacce interne ed esterne alla struttura aziendale. Deve essere un interlocutore competente dei fornitori delle attività esternalizzate nelle varie pratiche di outsourcing e, all'interno, un fornitore attendibile e intelligente di soluzioni professionali per una corretta ed efficace gestione del capitale umano.

La professionalità dell' "uomo del Personale" si veniva formando, in passato, attraverso un *cursus honorum* in cui l'intera gamma delle competenze richieste (selezione, gestione, sviluppo e formazione, organizzazione, relazioni industriali) veniva acquisita all'interno di strutture complesse e articolate come era al tempo la Direzione Risorse Umane nelle grandi aziende. Oggi, quando la Funzione si è svuotata di molte delle sue attività e la Direzione Risorse Umane, quando esiste, è ridotta a poche persone con compiti limitati, dove e come è possibile acquisire quel complesso di competenze?

Secondo noi è auspicabile (e possibile) che con un'intelligente e selettiva opera di re-insourcing,

anche avvalendosi di tutti i vantaggi offerti dalle nuove tecnologie, la Funzione si riappropri di quelle attività core che le consentano nel contesto organizzativo un ruolo di business partner attrezzato e professionale. Tutto questo in una logica culturale in cui la capacità di integrazione espressa dalla Funzione Risorse Umane metta in grado i responsabili di tutte le funzioni aziendali di assolvere il compito cruciale per il successo aziendale: gestire correttamente il capitale umano.

#### **QUALE LEADERSHIP PER LA FUNZIONE RISORSE UMANE?**

Se la Funzione Risorse Umane "gestisce" le persone attraverso la formulazione e l'implementazione di politiche e metodologie, sono i capi azienda e i loro collaboratori che guidano (o dovrebbero) guidare le persone.

La gestione corretta delle persone è, infatti, un comportamento manageriale che deve essere praticato da tutti gli attori dello scenario organizzativo di un'impresa, coerentemente con i diversi ruoli assegnati. Una gestione senza guida è necessariamente destinata a essere una gestione a vista mi-



rata a risolvere le emergenze e i problemi che sorgono giorno per giorno, ma priva di una visione di ampia portata. Questo principio è ancora più vero nei momenti di incertezza e volatilità: in queste fasi la leadership della Funzione Risorse Umane si realizza facendosi carico delle nuove responsabilità che sono emerse e diventando punto di riferimento per la creazione di vantaggi competitivi che si fondano sulla professionalità e la motivazione delle persone.

La crisi economica-finanziaria ha spesso creato una crisi di fiducia all'interno delle aziende. Francesco Guerrera, in "A need to reconnect" - articolo apparso sul Financial Times del 13 marzo 2009 - sottolinea la necessità da parte delle aziende di trovare nuove forme di integrazione con i dipendenti e gli *stakeholder*.

Qualsiasi organizzazione per poter sopravvivere e crescere deve curare la fiducia dei suoi membri: nel significato etimologico "fides" vuol dire anche "corda" ciò che tiene insieme società, organizzazioni, imprese [Fazzini, G., *Mercato non è solo capitalismo: intervista con Luigino Bruni*, "L'Avvenire", 30 aprile 2009].

Per molte imprese colpite dalla crisi, la creazione e la gestione di questo tessuto connettivo sono diventate oggi un prerequisito per implementare politiche del personale efficaci. Creare fiducia, ad esempio, vuol dire comunicare in modo trasparente gli indirizzi strategici e le modalità per superare le difficoltà; curare l'aggiornamento delle competenze professionali e manageriali; gestire la leva retributiva in modo equo per sviluppare organizzazioni solide e competitive nel tempo; promuovere stili di leadership adeguati ai nuovi contesti competitivi [Garbellano, S. *La leadership nell'età dell'incertezza*, "Sviluppo & Organizzazione", n. 6/2010, pp.16-24].

Creare fiducia vuol dire mettere in atto quanto affermava Peter Drucker [*Il potere dei dirigenti*, Milano, Edizioni di Comunità, 1958 e *Dirigere in tempi di turbolenza. Il ruolo del management negli anni '80*, Milano, Etas Libri, 1981]:

i manager hanno la responsabilità di elevare la produttività dei collaboratori soprattutto quando gestiscono *knowledge worker*. Per realizzare questo obiettivo, Drucker proponeva fra l'altro di individuare i punti di forza delle persone, cogliere le opportunità in cui potranno sviluppare il loro potenziale, sfidare a pensare a come si potrebbe far meglio il loro lavoro, avere senso di responsabilità e integrità morale.

La London School of Economics ha dimostrato che l'adozione di efficaci sistemi di gestione delle persone è correlata positivamente con le dinamiche della produttività, così come hanno sempre affermato i più autorevoli capi del personale. La tendenza è stata confermata anche per l'Italia: le aziende che hanno sistemi di selezione e sviluppo, metodi di incentivazione e valutazione delle prestazioni e percorsi di carriera per il management sono quelle più competitive e con i maggiori livelli di crescita e produttività.

Oggi, come afferma uno studio della Banca d'Italia di Andrea Brandolini e Matteo Bugamelli [*Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, "Questioni di economia e finanza", n. 45, Banca d'Italia] il «motore della produttività» è costituito dall'innovazione la cui base è proprio la conoscenza. Anche Drucker ricordava che «aumentare la produttività della conoscenza» rappresenta la sfida per creare innovazione.

Secondo Ram Charan e Alan George Lafley [*The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*, New York, NY, Crown Business, 2008], l'innovazione è un "processo sociale", in quanto assume rilievo sempre più crescente la capacità delle imprese di connettersi tra loro e di coinvolgere, in primo luogo, i dipendenti e, in seconda battuta, i fornitori, le reti di vendita, i centri di ricerca esterni.

L'innovazione è, inoltre, un *processo gestionale* perché, allo stesso tempo, occorre ridurre le barriere e i compartimenti che esistono tra persone e unità organizzative, introdurre nuove modalità di lavoro, individuare percorsi di apprendimento individuale e collettivi.

In entrambi i processi la Funzione ha un ruolo fondamentale da svolgere.

Si può, dunque, affermare che oggi sono emersi nuovi ambiti in cui la Funzione Risorse Umane può sviluppare la propria leadership.

La sfida della produttività non può essere lasciata solamente agli strumenti di gestione collettiva delle risorse umane, ma deve essere fatta propria dall'intera Funzione Risorse Umane con l'obiettivo di migliorare la competitività delle imprese e delle persone. ■