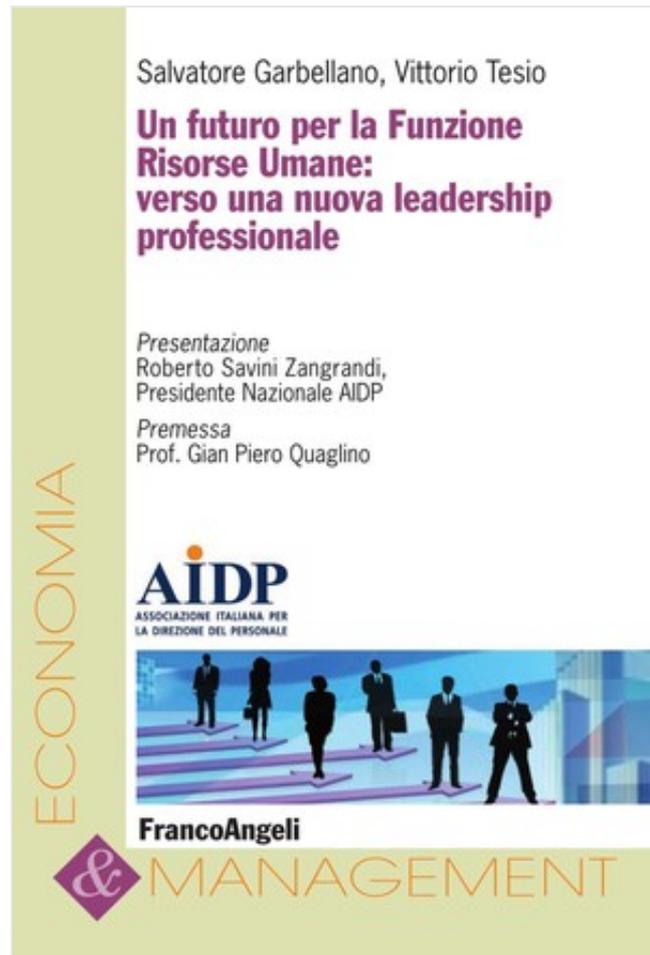


Gli addetti HR lo ammettono: a volte la frase "le risorse umane sono l'asset più importante" è pura ipocrisia

Cambia la funzione delle risorse umane, sottoposta alle sfide della modernità. Nell'era dei social network al centro dei processi di interazione tra cui anche quelli di selezione del personale, e nella lunga fase di transizione del mercato del lavoro verso un modello ancora sconosciuto, quale deve essere il ruolo di chi per



mestiere si dedica alle risorse umane? **Cerca di sviscerare la questione il volume 'Una futuro per le risorse umane: verso una nuova leadership professionale' (edito da Franco Angeli, 143 pagine, 19 euro), scritto a quattro mani da Salvatore Garbellano, esperto di formazione, e Vittorio Tesio, docente di Gestione della risorse umane a Torino.** Venticinque operatori del settore, attivi all'interno di grandi aziende, hanno risposto alle dodici domande poste dagli autori. Fornendo il punto di vista di chi vive ogni giorno, per lavoro, il cambiamento che la funzione risorse umane sta attraversando. Obiettivo: tracciare una bozza di quella leadership professionale basata sulla

centralità delle persone verso cui sembrerebbe dirottarsi l'attualità. Uno dei titoli dei capitoli è infatti: **«È vero che le persone sono l'asset più importante del patrimonio aziendale?»**. Un tema su cui, per dirla tutta, c'è **ancora molta ipocrisia secondo l'opinione degli autori, per cui «in alcuni casi il contrasto tra ciò che i responsabili aziendali dicono e ciò che fanno è veramente stridente»**.

E infatti uno dei campioni più rappresentativi tra gli intervistati è quello che gli autori chiamano i 'realisti': si fa un gran parlare di persone come asset principale, **«ma in**

realità, mai come negli ultimi tempi le persone sono state trattate così male dalle aziende» è la loro risposta. Il risultato è che spesso – retorica a parte – il capitale umano finisce per essere un costo da minimizzare invece che una risorsa da valorizzare. C'è però un aspetto, perfino sorprendente, nelle risposte al questionario, quando si chiede se nell'immediato futuro l'attenzione della funzione risorse umane sarà orientata più verso le persone o al contrario verso le organizzazioni.

L'indicazione prevalente è nel senso del riconoscimento dell'importanza degli individui nei «processi di creazione di valore».

Abbandonate le teorie sul taylorismo, adesso quello che conta è tirare fuori il meglio da ciascuno, far sì che si contribuisca al massimo delle proprie potenzialità. È quanto rilevano i due autori: funziona così, anche a scapito dell'organizzazione intesa nel suo senso più tecnico. «Tipicamente, nella funzione risorse umane delle grandi aziende italiane c'erano tre anime principali» scrivono Garbellano e Tesio, «relazioni industriali, organizzazione e gestione/sviluppo delle persone. Erano tre anime con forte e specifica identità i cui rapporti non sempre sono stati ottimali e ben integrati tra loro». Ed è la terza quella che sta subendo il maggiore «impoverimento», anche a costo di incidere su «efficienza e efficacia organizzativa». Tuttavia, concludono, è ancora «troppo presto per individuare la direzione intrapresa dalle aziende». Il momento va gestito con delicatezza, avvertono, poiché «si sta incidendo sulla motivazione delle persone e, come conseguenza, sull'integrazione con l'organizzazione».

Le nuove tecnologie possono essere leva strategica o strumento operativo per la gestione delle risorse umane?, ci si domanda. Qui non si allude solo a piattaforme social, ma a strumenti informatici interni per garantire la comunicazione aziendale e disporre di database su cui effettuare controlli immediati. Un po' l'evoluzione del semplice cartellino da timbrare, che fu pioniere per il censimento automatizzato delle presenze, ad esempio. Oggi, oltre al più tradizionale Intranet, sono subentrati **telegiornali aziendali** ([Cariparma](#) per esempio ha creato una web tv aziendale, e non è certo l'unica), **esistono processi di reclutamento i cui primi step devono essere completati online** (vedi [Ikea](#)). Per l'analisi dei curriculum [Fiat](#) utilizza un software dotato di 'killer question' in grado di filtrare in automatico i candidati coerenti con le posizioni aperte. Esempi ancora poco diffusi,

ma – a detta degli esperti – **best practice da tenere d'occhio**. «Queste aziende hanno automatizzato e reso virtuali le fasi di processo molto onerose in termini di risorse e tempi così da focalizzare le energie sulle attività a maggiore valore aggiunto».

Il testo affronta anche altri nodi come l'outsourcing, l'e-learning, si interroga sul futuro delle nuove generazioni, divise tra flessibilità e precarietà. E arriva alla conclusione che **sì, la funzione di chi si occupa di risorse umane va rifondata, soprattutto perché «bloccata sulle proprie mansioni di routine e poco orientata alla comprensione della realtà al di fuori dei propri confini organizzativi»**. La modernizzazione degli addetti non potrà che passare, dicono Garbellano e Tesio, attraverso «un percorso di maturazione professionale basato su esperienze vissute nel business e nn solo all'interno della funzione stessa». Per farlo non basterà dunque la sola volontà degli addetti ai lavori. Ci vorrà invece un «cambiamento dei modelli di business prevalente», una «evoluzione dei modelli cutlutali sottostanti ai modi di fare impresa», e in definitiva una «attenzione maggiore verso le persone da parte dei capi azienda e dei consigli di amministrazione».