

PRESENTAZIONE DEL VOLUME

UN FUTURO PER LA FUNZIONE RISORSE UMANE: VERSO UNA NUOVA LEADERSHIP PROFESSIONALE

di Salvatore GARBELLANO e Vittorio TESIO

Qualche mese fa AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale, ha promosso su LinkedIn una discussione sui principali temi di gestione delle risorse umane. Uno dei temi maggiormente oggetto di confronto è stato il ruolo della Funzione Risorse Umane agito nelle aziende e nelle organizzazioni.

Questa discussione appare quanto mai opportuna e necessaria. Stiamo attraversando un periodo di grandi complessità e turbolenze in cui soltanto da poco si stanno delineando i primi segnali di miglioramento.

Di questi cambiamenti la Funzione che è chiamata a gestire l'integrazione tra individuo e organizzazione non poteva non risentirne.

Durante le fasi più acute della crisi, la Funzione Risorse Umane è stata chiamata a risolvere problemi che richiedevano, al tempo stesso, grande efficacia e elevata rapidità di risposta. Numerosi capi azienda, imprenditori, responsabili di realtà private e pubbliche hanno chiesto ai Direttori del Personale di intervenire rapidamente per abbattere i costi, per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, per utilizzare al meglio gli strumenti della gestione del consenso collettivo ed individuale. Grazie alle competenze dei professionisti HR ed al sistema degli ammortizzatori sociali oggi presente in Italia, le misure messe in atto dalle Direzioni del Personale hanno consentito la salvaguardia di molti posti di lavoro, messi in grave pericolo dalla profondità e durata della crisi.

Per quanto ci riguarda intervenire presto e bene su problemi fondamentali per le imprese richiede una conoscenza approfondita del business, un know how specifico di mestiere, capacità di comunicazione e dialogo con le persone che i Professionisti HR hanno mostrato di avere.

Dare priorità a temi vitali ed urgenti ha comportato che le Direzioni del Personale abbiano vissuto, per qualche tempo "in apnea": gran parte delle risorse sono state impiegate per contenere i costi e riorganizzare le strutture aziendali.

L'impegno per "spegnere il fuoco" ha rallentato lo sviluppo di altri processi HR, peraltro, già in fase avanzata, altrettanto strategici, ma caratterizzati da orizzonti più ampi.

Una recente ricerca realizzata da AIDP insieme all'Università Bicocca di Milano, per il Cranet (reperibile sul sito: www.aidp.it) ha confermato che l'85,1% dei Direttori del Personale delle grandi e medie imprese partecipa ai Comitati di Direzione e il 9,5% ai Consigli di Amministrazione. Un altro dato significativo riguarda il contributo delle Direzioni del Personale ai processi strategici: ben il 56,3% è coinvolto sin dal principio.

Sono dati che confermano, nel tempo, la crescita della rilevanza organizzativa della Funzione HR e quindi il peso che essa ha nelle principali aziende e organizzazioni.

E' un percorso di crescita che continua da diversi anni seppure siamo in presenza in Italia di una cultura aziendale che non sempre pone ai primi posti la gestione e la valorizzazione delle persone.

A differenza di quanto avviene, ad esempio, nei Paesi del Nord Europa, non tutti i capi azienda e gli imprenditori pongono le persone, e la crescita professionale al centro della loro attenzione.

Negli ultimi anni, inoltre, la diffusione di approcci e modelli di business che hanno privilegiato i risultati nel breve e, spesso, nel brevissimo periodo, ha contribuito a mettere in secondo piano i temi della crescita e dello sviluppo delle persone che, per loro natura, richiedono prospettive di medio-lungo termine.

Oggi le concezioni basate in prevalenza sui risultati finanziari a breve sono entrate in crisi e questo "vuoto" costituisce un'occasione importante, ma non sufficiente, perché la Funzione HR possa svolgere un ruolo di maggior peso, mediante la diffusione di una cultura manageriale e aziendale più attenta alle persone.

Il percorso di crescita del "peso" dei Professionisti HR nelle organizzazioni riprenderà con forza soltanto quando, superata questa crisi, accanto all'implementazione delle decisioni che riguardano i processi di contenimento dei costi e di ristrutturazione, le imprese porranno al centro del loro impegno le azioni per lo sviluppo delle competenze e capacità necessarie per elevare la competitività aziendale.

Valorizzazione della leadership, che nel contesto globale assume caratteristiche nuove, crescita e aggiornamento delle competenze delle persone, capacità di operare con flessibilità e attitudine imprenditoriale, sono diventate condizioni essenziali per poter competere con successo nei mercati internazionali.

Recupero dell'efficienza e sviluppo delle professionalità piuttosto che essere due tipologie di azioni contrapposte tra loro, sono già in molte realtà, due facce della stessa medaglia.

E' su questo snodo che si costruisce la centralità della Funzione HR nelle imprese, perché soltanto i Professionisti HR hanno nelle aziende, oggi, il know how necessario per ideare e governare, sia i progetti di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa sia le azioni mirate per sviluppare e valorizzare le persone; per il semplice motivo che a questo dedicano tutto il loro tempo, impegno e passione.

E' soltanto nella Funzione HR che oggi si trovano le competenze e le metodologie necessarie per identificare i bisogni di know how a cui le imprese dovranno far fronte in un prossimo futuro.

Pochi sono consapevoli che l'Italia ha una delle forze lavoro più anziane in Europa. Il suo progressivo invecchiamento rischia di causare in pochi anni perdite di know how e di capacità realizzative rilevanti. Questo problema, spesso sottovalutato, va via via aggravandosi a causa della tendenza a pianificare soltanto nel breve termine. In molte aziende la pianificazione strategica delle competenze non va oltre un anno.

Le imprese usciranno dalla crisi rafforzate se sapranno far crescere e sviluppare la leadership delle persone che sanno “fare la differenza” e, allo stesso tempo, tirar fuori, gestire e valorizzare il talento presente in ciascun individuo.

La valorizzazione del talento dell’individuo è possibile quando i responsabili del personale, oltre a comprendere il business, e le esigenze di know-how nel tempo, conoscono le persone, le loro aspettative, i loro punti di forza e aree di miglioramento. Questa conoscenza costituisce un punto di riferimento essenziale per creare sistemi organizzativi che siano idonei a far sì che il talento possa esprimersi e diventare motore di innovazione, cambiamento, produttività.

Inoltre oggi le persone esprimono bisogni nuovi: dall’equilibrio della vita professionale con quella familiare al poter affermare la propria identità anche nei contesti di lavoro (ad esempio, culturale, religiosa nazionale, etnica, genere, età, ecc..). Questi bisogni devono essere soddisfatti perché il talento possa esprimersi.

In molte aziende, anche di medie dimensioni, è ormai frequente che tra i dipendenti si contino molte nazionalità ed etnie diverse. Ciascuna azione della Funzione HR – dalla comunicazione, alla formazione, allo sviluppo – deve tener conto di questa specificità per essere efficace e raggiungere gli obiettivi aziendali fissati.

La Funzione Risorse Umane ha spesso avuto la capacità di fornire risposte mirate nel rispetto delle specificità di ciascuno, attraverso una segmentazione accurata delle comunità di persone che lavorano nelle organizzazioni e per le organizzazioni.

Questa segmentazione ha contribuito a far emergere nelle aziende un insieme di comunità professionali e non, ciascuna portatrice di attese, valori e know how specifici. Tale pluralità rappresenta una ricchezza preziosa per le organizzazioni. Saper governare le relazioni tra le diverse comunità presenti nelle organizzazioni vuol dire valorizzare il potenziale presente nelle persone.

Molte indagini promosse da AIDP hanno messo in evidenza che la motivazione e il know how delle persone sono fattori determinanti per uscire dalla crisi. In un contesto di crescente complessità dove le persone che lavorano per l’organizzazione sono sempre più spesso in un rapporto diverso da quello di dipendenti, le relazioni sono sempre meno strutturate e sempre più fisicamente e culturalmente distanti c’è un grande bisogno di professionisti e funzioni HR in possesso di competenze, conoscenze, sensibilità e visione, che riescano a comprendere e gestire questa profonda trasformazione del mondo del lavoro.

Roberto Savini Zangrandi

Presidente Nazionale AIDP

