



TALENTI. La prima indagine sulle Hr di Bicozza Training & Development Centre – Aidp

Tempo di talentuosità



È finita l'era del talento al singolare.

Le aziende hanno bisogno di tutte le potenzialità dell'organizzazione per riuscire a innovare.

L'aiuto della funzione Hr sarà decisiva

Meno talenti, più talentuosità: è quello che servirà alle imprese per affrontare il futuro incerto e faticoso della ripresa. A dirlo è la prima indagine italiana sulle Risorse Umane effettuata dal Bicocca Training & Development Centre dell'Università degli Studi Milano-Bicocca in collaborazione con Aidp (Associazione Italiana Direttori del Personale), che ha preso in esame oltre 200 grandi aziende italiane nel quadro del programma di ricerca Cranet al quale fanno capo altre 40 università nel mondo.

L'indagine ribalta dunque i fondamentali del modello di gestione Hr in auge da 10 anni a questa parte, che tendeva a porre al centro lo sviluppo dei talenti in un'ottica di crescita del business e di processo di innovazione permanente. «Il discorso dei talenti ha minore importanza rispetto al passato – spiega **Raoul Nacamulli**, coordinatore gruppo di ricerca Bicocca Training & Development Centre –. L'engagement vero che emerge dai questionari di tanti direttori del personale oggi è piuttosto sul resto della popolazione aziendale, sulla costruzione delle competenze collettive che servono a uscire dalla crisi. Ci si rende conto che per le sfide da affrontare serve il contributo di tutto il capitale umano dell'organizzazione e che non basta cambiare il leader per avere dei cambiamenti forti, occorre rimuovere le resistenze dappertutto».

In tempi di crisi tirare i remi in barca significa dunque mobilitare l'organizzazione nel suo complesso, ricostruire a una a una le aree di competenza facendo attenzione ai costi e all'efficienza. «I risultati della ricerca mostrano proprio come le sfide della crisi possono essere superate soltanto assumendo una prospettiva ambidestra che, da un lato, sia attenta all'efficienza e alla produttività e, dall'altro, punti su investimenti

mirati e consapevoli, sulle conoscenze e sulla motivazione delle persone, che sono il vero patrimonio delle imprese», aggiunge Nacamulli.

Formazione in bilico

Conciliare le politiche di riduzione dei costi (considerate prioritarie nel 24,6% dei casi) con quelle di sviluppo del personale (24,8% dei casi) rappresenta la vera sfida attuale delle aziende campionate (tutte sopra i 250 addetti). In particolare le politiche di riduzione dei costi hanno a che fare per il 18,4% dei casi in azioni mirate al recupero della produttività e alla riduzione del costo del lavoro e nel 6% dei casi in investimenti in tecnologie informatiche. Nei casi di ristrutturazione vera e propria (15% del campione) la gestione degli esuberanti è stata gestita attraverso 3 leve: le dimissioni incentivate, il mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato e i licenziamenti collettivi. In tutti i casi il taglio degli addetti è stato accompagnato da maggiori investimenti in formazione orientati soprattutto ai ruoli esecutivi. «Le aziende italiane e le multinazionali hanno un diverso rapporto con la formazione – spiega Nacamulli –. La formazione nelle aziende multinazionali estere e nelle multinazionali con casa madre in Italia risulta significativamente superiore rispetto alle aziende nazionali». Va detto che il dato crudo d'investimento in formazione è meno allarmante dei risultati delle indagini annuali Isfol che prendono in esame aziende di varie dimensioni.

La qualità migliora se...

Dalla fotografia scattata sul management delle risorse umane di vari settori delle imprese italiane e multinazionali si rileva anche che, per quanto concerne l'universo femminile, solo il 5,4% delle aziende ha attivato percorsi atti a favorire e a conciliare il ritorno dopo la maternità, solo



Raoul Nacamulli,
Bicocca Training
& Development Centre



RITORNO AL MESTIERE

*L'opinione di **Andrea Camera**, Hr manager di Visiant, gruppo italiano leader nell'offerta di consulenza e soluzioni di Information Technology.*

L'Hr manager riveste un ruolo chiave nelle aziende italiane?

Il ruolo del direttore del personale è sempre più quello di "esperto funzionale". Credo che sia la definizione più attuale che si può dare di questa professionalità oggi all'interno dell'azienda. Per anni si è parlato di approccio strategico nella gestione delle risorse e questo modello ha indotto molte aziende a cercare di realizzare questa visione attraverso una partnership più stretta tra le strutture Hr e le linee manageriali.

In questa visione sono emerse due nuove "facce" dell'Hr manager dunque?

In questo quadro è emerso il ruolo di "business partner" o "partner strategico" che, attraverso la gestione delle risorse umane, può aiutare le linee manageriali a realizzare la strategia supportando i processi che generano valore. Ed è anche emerso il ruolo di "agente di cambiamento" in grado di orientare competenze e comportamenti coerentemente alle trasformazioni strategiche e organizzative in atto. La Ricerca Cranet da una parte conferma questa "evoluzione di ruolo" ma, dall'altra, evidenzia che la Direzione Risorse Umane trae origine dal ruolo di gestione amministrativa del rapporto di lavoro e aggiunge a esso quasi naturalmente il presidio della relazione con i dipendenti.

Un ritorno al mestiere insomma?

Sì, il ritorno al mestiere è la vera tendenza e in pratica significa privilegiare le competenze funzionali del ruolo con particolare attenzione all'individuazione di modalità in grado di assicurare efficienza e regolarità di funzionamento dei processi gestiti. Ultimamente, in particolare, si può dire che la funzione Hr sviluppa un diverso rapporto con la linea: nei processi di trasformazione organizzativa, è chiamata sempre più a svolgere un ruolo operativo come problem solver di situazioni complesse.

La relazione con la linea non è sempre facile però all'interno di un'impresa.

Ci sono delle condizioni di conflitto strutturale tra la Direzione del personale e la linea manageriale perché sono orientati a risultati diversi: i primi a risultati di lungo periodo a una visione d'insieme, i secondi a una visione di obiettivi immediati e alle esigenze della propria unità organizzativa.

In questi giorni si è parlato dell'introduzione di "quote rosa aziendali" come ha fatto la Norvegia. Cosa ne pensa?

La presenza femminile in azienda dipende anzitutto dai settori. In Italia ci sono ancora settori tradizionalmente maschili. Il nostro settore, l'Ict è abbastanza maschile ad esempio. Poi naturalmente dipende anche dalle condizioni strutturali di un Paese purtroppo arretrato dal punto di vista delle pari opportunità lavorative. Mi rattrista però che si parli di quote, perché se ci fosse un'effettiva meritocrazia non sarebbe necessario affermare nessun principio di quote. Per quanto riguarda in particolare le quote nei Cda, non credo che sarebbe sufficiente a cambiare le cose. Le donne dovrebbero presidiare le diverse linee del management, dove si prendono le decisioni quotidianamente e operativamente.

il 6% ha dato avvio a programmi ad hoc dedicati alle quote rosa e che l'accesso alla formazione resta prevalentemente maschile. I ritardi si evidenziano maggiormente in quelle aziende dove nella popolazione aziendale sono presenti ancora poche donne. Cambia sensibilmente nelle imprese che contano nel proprio organico più del 50% di popolazione rosa. «Non dimentichiamo che per quanto concerne le condizioni di rientro dopo la maternità e le effettive azioni di conciliazione, dipendono molto dalle caratteristiche del settore. In alcuni settori, come quello della grande distribuzione, è più facile, dato che sono diffusissimi i part time. In altri casi l'organizzazione dei tempi di lavoro rende meno conciliabile la gestione di una famiglia», fa notare il professore.

Il ruolo dell'Hr man

L'ultimo dato interessante che emerge dall'analisi è quello che ci serve a tratteggiare la figura del direttore del personale in Italia alle prese con uno scenario organizzativo ed economico tra i più difficili della storia recente. Tra gestione degli esuberanti, tagli, capacità di gestire i ricollocamenti e di sviluppare la talentosità individuale, l'Hr manager non solo resta a galla ma conta sempre di più. «La nostra ricerca conferma il ruolo chiave rivestito dalla gestione delle risorse umane nelle imprese italiane», assicura Nacamulli. Una gestione sempre più integrata nel business, nella quale viene chiesto al direttore del personale di essere non più un controllore esterno ma un business partner e un esperto funzionale a tutti gli effetti. E, per la prima volta in Italia, comincia a diffondersi la tendenza alla valutazione e alla misurabilità della performance dell'Hr manager, proprio come per tutti gli altri manager.

I direttori del personale, che continuano a essere uomini nell'85% dei casi, sono entrati nei Comitati di Direzione delle aziende (85%) e nei Cda (9,5%). Oggi fanno parte del gruppo dei dirigenti funzionali e hanno dunque una responsabilità precisa nel business. Un compito non facile in tempo di crisi. ■

Pa. S.