

giornale delle
Assicurazioni

Risorse Umane

CONTRATTI

Un accordo molto sofferto

Aumenti salariali per i circa 70 mila dipendenti, nuovi livelli e categorie, via libera alla Cassa lavoratori agenziali. Ma per molti agenti il costo è insostenibile.



Renato Pellegrini,
segretario nazionale Uilca



Jean François Mossino,
vicepresidente dello Sna



Massimo Congiu, presidente
del sindacato agenti Unapass

RICERCHE

48 Quanto contano i responsabili Hr

Da due indagini sui direttori del personale emerge che c'è competenza e ricerca di leadership. Manca però il peso nelle decisioni strategiche dell'azienda.



Brad McCaw,
direttore
di Mercer
e co-autore
della ricerca.



Astik Ranade,
direttore
di Mercer
e co-autore
della ricerca
sulle Hr.



Maurizio
Sarmenghi,
responsabile
dei servizi
di consulenza
di Cofimp.

52 Carriere

RICERCHE L'evoluzione dei ruoli

Quanto contano i responsabili Hr

Da due indagini sui direttori del personale emerge che c'è competenza e ricerca di leadership. Manca però il peso nelle decisioni strategiche dell'azienda.

Vittorio Viano

Gran parte dei responsabili del personale considera strategico il proprio ruolo per gli interessi dell'azienda ma, a dar retta ai numeri, questo è vero solo per quanto riguarda il 15% dei casi. Una percentuale modesta, a conferma del fatto che i manager hanno un'alta considerazione delle proprie performance, ma scarsa percezione del contesto di riferimento. E ritengono che esperienze e conoscenze tecniche siano più che sufficienti per gestire le risorse umane, al di là della complessità che differenzia piccole, medie e grandi imprese.

Sulle trasformazioni del settore Hr ha svolto un'indagine Mercer, società internazionale di consulenza sul capitale umano, che ha intervistato 500 direttori del personale in 40 Paesi dell'area Emea, da cui risulta che il 66% di loro è convinto di partecipare alle scelte aziendali se non di essere addirittura un «partner strategico» per il datore di lavoro nonostante il tempo limitato (il 15%, come detto) riservato dal settore alle attività strategiche. A dare questa certezza è solo il fatto che sono quasi sempre chiamati a partecipare alla discussione su importanti tematiche aziendali.

Per Brad McCaw, direttore di Mercer e co-autore dell'indagine, tuttavia: «È possibile colmare il divario esistente tra percezione e

Colmare il divario

«È possibile colmare il divario tra percezione e attività reali delle Hr e accrescere le abilità di gestione per fare in modo che l'attività sostenga la direzione strategica dell'azienda», dice Brad McCaw, direttore di Mercer e co-autore della ricerca.



attività reali insistendo sulle abilità e sulla formazione del personale delle risorse umane, e al tempo stesso accrescere la consapevolezza e le abilità di gestione del personale tra il management, per fare in modo che le loro attività non si limitino al lavoro quotidiano che deve essere svolto, ma sostengano anche la direzione strategica dell'azienda. Anche la misurazione e l'analisi sono di vitale importanza».

Fornitura di servizi Nella suddivisione del tempo di lavoro, dal rapporto Mercer sulla trasformazione delle risorse umane risulta inoltre che il 27% dell'attività è legata alla fornitura di servizi che riguardano il personale, il 18% a transazioni e/o registrazioni, il 14% alla elaborazione di programmi o servizi che riguardano i dipendenti, un altro 14% alla gestione interna, il 12% ad attività di compliance e/o di controllo (il 100% si raggiunge sommando il 15% degli interventi strategici).

Mentre solo il 14% degli intervistati riconosce che, nella direzione di cui hanno la responsabilità, esistono «imperfezioni» e che occorre «agevolare il cambiamento all'interno dell'organizzazione», c'è da registrare come nel 2010 il numero di attività di trasformazione delle risorse umane sia stato inferiore addirittura a quello del 2006, anno a cui risale la precedente indagine di Mercer sul settore. Ma stranamente, nonostante il minor tempo dedicato al processo di trasformazione, anche nel 2010 il 37% dei direttori del perso-



nale, con l'identica percentuale riscontrata nel 2006, è convinto dell'efficienza del settore che dirige. A dimostrare ancora una volta la differenza che esiste tra la situazione percepita e quella reale.

Nel 2010 la suddivisione percentuale delle attività pianificate è stata: per il 42% dedicato alla revisione delle procedure Hr; per il 39% all'elaborazione di una nuova strategia a proposito dell'offerta di servizi al personale; per il restante 39% riservato allo studio di un programma per migliorare e sviluppare i cosiddetti «talenti» allo scopo di accrescere le capacità del servizio del personale.

Quanto alle percentuali dei direttori del personale che guardano al ruolo strategico del proprio settore: il 38% ha dichiarato che la sua divisione partecipa direttamente alle decisioni strategiche aziendali e quindi deve essere ritenuta a tutti gli effetti come un partner strategico dell'azienda; per il 28% invece la divisione, pur partecipando appieno alle decisioni strategiche, non viene coinvolta nel processo decisionale; un 26% ritiene che anche se l'importanza della divisione Hr sta crescendo nella considerazione aziendale, tuttavia essa non è affatto considerata come un partner strategico; per il restante 8% le risorse umane non sono assolutamente considerate partner strategici dell'azienda.

Strategia aziendale La maggioranza degli intervistati prevede di promuovere una strategia aziendale che avalori il capitale umano e sviluppo metodologie che incidano sulla forza lavoro. E mentre «prendono atto della propria evoluzione», fanno notare come esistano vere e proprie barriere, interne ed esterne che ostacolano la crescita del settore: dalla capacità dei responsabili di gestire il proprio personale alla competenza di



Funzioni da rivalutare

Nell'area Emea le aziende stanno rivalutando la funzione dei servizi del personale, ma i responsabili faticano a mostrarsi consapevoli dei cambiamenti di scenario che sono in corso.

quest'ultimo; dai vincoli di costo alla percezione che l'azienda ha del valore apportato dalle Hr, all'atteggiamento dei responsabili di altri settori aziendali nei confronti di quello delle direzioni del personale.

Come spiega **Astik Ranade**, l'altro direttore di Mercer che insieme con McCaw ha messo a punto la ricerca: «Le risorse umane sono come un camaleonte, in continua mutazione per adattarsi all'ambiente che cambia e consapevoli di questo, che vogliono mettersi a capo dei cambiamenti organizzativi. Ma il loro ultimo obiettivo, quello di essere considerate pienamente strategiche, è ancora troppo lontano. Però le Hr stanno compiendo progressi, lentamente ma inesorabilmente. E in tutta l'area Emea c'è un rinnovato interesse delle aziende per rivalutare la funzione di queste divisioni, il loro valore per l'azienda e l'influsso esercitato sulla strategia e sulla coerenza interna».

Resta il fatto che in Italia i manager faticano



a rappresentare una leadership autorevole e a mostrarsi consapevoli dei cambiamenti di scenario in corso. Perché da anni si impegnano soprattutto a migliorare l'efficacia delle proprie performance piuttosto che adeguare i comportamenti al ruolo che ricoprono. Almeno da quanto risulta da una ricerca di **Cofimp**, società di formazione e consulenza di Unindustria Bologna, che ha studiato come sia cambiato il profilo di dirigenti, responsabili e quadri a partire dal 2004.

Analisi su cinque anni Come spiega **Maurizio Sarmenghi**, responsabile dei servizi di consulenza di **Cofimp**: «Abbiamo fatto un'analisi sulle Hr concentrandoci sugli ultimi cinque anni, e ne emerge un'evoluzione, un adeguamento di tutta la sfera legata alla confidenza nell'utilizzo degli strumenti a disposizione, insomma alla parte più metodologica di quello che è il comportamento di un manager nel ramo d'azienda. Questo per quanto riguarda le competenze, e data la sollecitazione che è venuta dal versante organizzativo. La stessa cosa invece non l'abbiamo riscontrata rispetto all'adeguatezza e al modo di interpretare il ruolo, quindi gli effetti della propria leadership, dell'autorevolezza, della capacità di indurre il cambiamento, di essere guida, all'interno della propria struttura, delle persone. Questo aspetto non è accompagnato in maniera adeguata a ciò che il mercato sta chiedendo».

Per determinare se esista la consapevolezza delle proprie capacità di fronte alle richieste delle aziende, e quali siano quelle determinanti per un adeguato profilo manageriale, nella ricerca **Cofimp** si sono verificate l'adeguatezza al ruolo e l'efficacia dei comportamenti: in pratica, alla capacità di riconoscersi e di agire secondo quanto prevedono le responsabilità connesse al ruolo da un lato, dall'altro alla capacità di ottenere prestazioni adeguate agli obiettivi e ai risultati richiesti.

Per quanto riguarda l'adeguatezza al ruolo dei direttori del personale insieme alla adattabilità e flessibilità, contano la capacità di esprimere autorevolezza e di promuovere processi di motivazione, influenzamento e sviluppo dei collaboratori. Valgono anche la capacità di negoziazione, ovvero il *modus operandi* per arrivare a un accordo ritenuto

Cambiamento continuo

«Le risorse umane sono come un camaleonte in continua mutazione per adattarsi all'ambiente che cambia», dice **Astik Ranade**, direttore di Mercer e co-autore della ricerca sulle Hr.



Strumenti

Per **Maurizio Sarmenghi**, responsabile dei servizi di consulenza di **Cofimp**, nel settore: «Emerge un'evoluzione di tutta la sfera legata all'utilizzo degli strumenti a disposizione, insomma alla parte più metodologica dell'attività professionale».

soddisfacciate dalle parti in causa, secondo la logica *you win/I win*, e saper gestire i conflitti con equilibrio e stabilità nelle situazioni di tensione, senza tuttavia rinunciare a rappresentare le proprie argomentazioni.

Invece, per quanto si riferisce all'efficacia dei comportamenti, valgono le capacità di *problem solving* e *decision making*, insieme a quelle di programmazione e organizzazione. Valori importanti sono poi la gestione del lavoro di gruppo, la capacità di comunicazione e l'orientamento al risultato, vale a dire non perdere mai di vista il proprio ruolo e il conseguimento degli obiettivi assegnati.

«Ma il secondo risultato ottenuto dalla nostra ricerca trasversale a dirigenti, quadri e responsabili di funzioni quale quella delle Hr è che molto spesso viene a mancare il grado di consapevolezza del ruolo», dice ancora Sarmenghi. «Si crea una forbice tra la reale incapacità di produrre cambiamenti e la convinzione di interpretare il proprio ruolo in modo adeguato a quanto richiesto. Ma nei prossimi anni diventerà cruciale la capacità di essere guida per gli altri, di indurre motivazioni, di proporre comportamenti nuovi e sfidanti, creando valore aggiunto attraverso il contributo di colleghi e collaboratori. Come cambia il contesto, così devono cambiare le capacità manageriali».

Il risultato dell'analisi di **Cofimp** indica che i manager italiani peccano di leadership e hanno una scarsa percezione del cambiamento che investe sia la società civile sia le aziende: sembra che a loro sfugga la complessità della globalizzazione, e che facendo prevalere il bagaglio di esperienze/conoscenze tecniche non siano poi pronti ad affrontare gli aspetti collegati alla gestione delle risorse umane e a progettare il futuro dell'organizzazione aziendale. ■