

IL RUOLO DEL RESPONSABILE HR

(Tavola rotonda, 11 maggio 2016 – ABI Forum HR)

CHAIRMAN

Gabriele Gabrielli,

Docente Università LUISS Guido Carli | Coordina il People Management Competence Centre & Lab della LUISS BS | Presidente Fondazione Lavoroperlapersona

Introduzione

Buongiorno a tutti e benvenuti alla Tavola rotonda su “Il ruolo del responsabile HR”. In un Forum come questo, che intende sviluppare un confronto articolato sulle strategie, sugli approcci e sugli strumenti per motivare le persone, non poteva mancare una **riflessione sugli attori e, in particolare, sul protagonista della funzione** cui è demandata la responsabilità di facilitare il governo complessivo

- della cultura e delle regole della gestione delle risorse umane
 - del benessere organizzativo
 - della gestione della motivazione delle persone,
- ossia dei temi che sono stati affrontati nella giornata di ieri.

Discuteremo del ruolo e dell'evoluzione HR insieme a:

- Salvatore Poloni, *Chief Organizational & Human Resources Officer* Banca Popolare di Milano
- Luca Solari, *People Advisory Services* EY
- Giovanni Rossi, *Responsabile Direzione Personale* Banca Popolare di Vicenza
- Pier Carlo Barberis, *VP HR Director* HRC Academy

Prima di aprire i nostri lavori, vorrei proporre qualche possibile traccia per la discussione, senza pretesa di esaustività ma solo con l'intento di fornire una possibile struttura di temi da riprendere negli interventi successivi.

Il ruolo del responsabile HR

Quello dei contenuti e della portata del ruolo del Responsabile HR è un tema ampio e complesso, dalle mille sfaccettature. La prima cosa che evoca è il significativo *cambiamento* che coinvolge imprese e persone e di cui la funzione HR è - o dovrebbe essere - protagonista fondamentale. I *driver* che alimentano questo cambiamento sono numerosi e avremo modo di approfondirli fra breve. Sul tema mi limito solo a segnalare l'aspetto che oggi sembra attrarre l'attenzione di tutti: ossia, **la prepotenza con cui le nuove tecnologie entrano nel campo di gioco**, non solo quello dei modelli di business ma anche dell'organizzazione del lavoro, delle sue forme e contenuti, in definitiva della vita di chi lavora. Non c'è ricerca, infatti, che **non evidenzi come i confini tra lavoro e vita stiano cedendo progressivamente sotto la spinta delle nuove tecnologie** che, con la loro pervasività, ci rendono tutti connessi e sempre attivi. Un'innovazione che ci propone nuove sfide e la valutazione delle sue molteplici implicazioni psico-sociali, organizzative e culturali. Ormai, d'altro canto, non c'è pratica HR

che non sia coinvolta da **questo cambiamento che prende nomi diversi e non univoci, come smart working, lavoro agile, lavoro flessibile**. Di conseguenza le imprese stanno cambiando approcci, processi e strumenti di ricerca, selezione ed *employer branding*, di valutazione della *performance*, di sviluppo e *rewarding*. Discutere del ruolo del responsabile HR, allora, significa mettere sul tavolo del confronto numerose questioni che provo a sintetizzare con queste domande.

La funzione HR è realmente strategica?

Il tema non è proprio nuovo, come sappiamo, ma sempre attuale. Gli studi continuano a preoccuparsi di capire quale sia e come stia cambiando il ruolo della funzione HR nell'azienda. Le ricerche¹, per lo più, argomentano che la funzione strategica dell'HR stia crescendo di pari passo con il suo livello di partecipazione ai processi che guidano lo sviluppo e la vita delle aziende. **L'HR, si sostiene, è coinvolto ormai nella formulazione del piano strategico fin dal principio**. Non tutti però la pensano così. C'è chi ritiene che questa partecipazione sia ancora troppo spesso relegata a valle delle decisioni, quando bisogna intervenire per implementare le decisioni. In particolare, ci sono studi che sottolineano come l'HR è strategico **solo quando si tratta di decidere processi straordinari come quelli di acquisizione e fusione, processi di decentramento produttivo, processi di riorganizzazione con riduzione della forza lavoro**.

Su quali pratiche l'HR sta lavorando? Come evolve il suo impegno e di conseguenza quello del suo responsabile?

I dati empirici mostrano come l'impegno sulla parte *hard* del lavoro rimanga rilevante. Le ristrutturazioni, infatti, costituiscono un'attività che assorbe molta energia alla funzione HR chiamando in causa direttamente la leadership dei suoi responsabili. E' pur vero che, soprattutto nelle aziende in crescita, un impegno crescente è rivolto alle pratiche e agli strumenti che devono assicurare l'*engagement* delle persone, a tutti i livelli. I processi chiave in questo caso sono lo sviluppo e il *talent management*, il reclutamento, la selezione e l'inserimento delle nuove risorse, insieme alla comunicazione che – grazie alle nuove tecnologie – sta acquisendo una nuova centralità come leva d'iniziativa manageriale.

Con chi lavora la funziona HR, a servizio di chi? Quali sono le relazioni più significative che un leader HR è chiamato a gestire e sviluppare?

Anche questo è un tema ampiamente discusso nella comunità HR e dei ricercatori. Per stimolare la discussione posso semplificare la questione con altrettante domande:

- quando inizia e dove termina l'autonomia decisionale dell'HR?
- quando, su quali processi e aree decisionali la funzione HR lavora prevalentemente in autonomia e su quali invece sviluppa partnership con la linea?

¹ Si veda per esempio, anche per altre considerazioni, il Report dei risultati della ricerca Cranet 2015, BTDC research report, *La gestione delle risorse umane in Italia*.

- quando – riprendendo il dibattuto modello di Dave Ulrich – la funzione HR è business partner, quando è strategica, quando agisce prevalentemente un ruolo di promotore delle persone, quando è esperto?

In altre parole, la questione più rilevante sembra ruotare attorno a questa domanda: **come “accordare” le dimensioni di business e quelle delle persone?** Da questa prospettiva, il dato più evidente che recenti ricerche, anche a livello internazionale, sembrano mostrare è che la funzione HR è autonoma nell’area delle relazioni industriali. Nelle aree del *performance management*, dello sviluppo e del *talent management* si registra invece una partnership con la Linea che assume – nei diversi contesti - intensità e modalità differenti.

Su quali sfide è impegnata la funzione HR?

In quest’area dominano la scena parole ed espressioni chiave - in parte che ho già menzionato - come quella dello sviluppo di approcci e strumenti che facilitano una cultura dell’*Agility* organizzativa, intesa – riprendo la definizione proposta da una recente ricerca internazionale² - come un *approccio all’organizzazione del lavoro improntato alla migliore efficienza nel raggiungimento degli obiettivi del lavoro grazie ad una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l’ottimizzazione di strumenti e luoghi di lavoro*. Un modello di organizzazione del lavoro che si caratterizza, tra l’altro, per «un alto grado di autonomia e una filosofia di responsabilizzazione; [...] indicatori di prestazione basati sui risultati» oltre che sulla «flessibilità di luoghi e posti di lavoro. La sfida dell’*Agility*, da questa prospettiva, porta con sé anche un’altra sfida per la funzione HR: quella di dotarsi di alcune competenze ormai ritenute imprescindibili come la capacità di valorizzare il fenomeno dei Big Data. Il focus sugli HR Analytics è forte e pervasivo; tra gli studiosi e i practitioner si registra un’ampia convergenza nel ritenere che costituirà forse la sfida più significativa. Domina la scena però anche il tema dell’*Aging*, che rappresenta ormai una priorità in molte aziende.

Una provocazione

C’è un’ultima questione che credo sia importante far entrare nella discussione di questa mattina: **di quale reputazione gode la funzione HR?** Mi limito a segnalare su tale aspetto un dato – dal sapore provocatorio - che emerge da alcune ricerche secondo cui la valutazione della performance degli HR è bassa. Allora, sempre provocatoriamente, potremmo domandarci: **la funzione HR può realmente aiutare a risolvere i problemi delle imprese o la funzione HR è parte del problemi?**

² HR: *Getting smart agile working*, CIDP, Research report, November 2014