

# H/R organizzazione

## Il direttore del personale "custode" del capitale umano

“

Consulente strategico e business partner. Il responsabile delle risorse umane deve valorizzare e stimolare le peculiarità di ogni individuo per ottenere il massimo per lui e per l'Azienda

”



di Rino Sardo

Consulente strategico e business partner dell'azienda. Ecco come può essere definito il "nuovo" direttore del personale. Un anticipatore

dei problemi, sempre in simbiosi con i vertici, in grado di rompere con gli schemi rispetto al passato. È questo il profilo del futuro responsabile delle risorse umane secondo un'indagine condotta da PreIer ed Everest che ha coinvolto una trentina di presidenti e amministratori delegati e direttori generali. Presidiando e garantendo l'insieme del capitale di conoscenze indispensabili alle aziende per il "successo" economico, il direttore del personale sta diventando sempre più importante per la strategia delle imprese.

«Il compito del direttore del Personale - spiega Mario D'Ambrosio in un'intervista a Monster, presidente dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (Aidp) - è quello di valorizzare e stimolare le peculiarità di ogni individuo in modo da ottenere i migliori risultati possibili non solo per lui stesso ma anche per l'azienda. Non c'è dubbio - aggiunge D'Ambrosio - che il direttore del personale si occupa della componente dell'organizzazione aziendale più preziosa e delicata. Deve saper valorizzare e stimolare le peculiarità delle persone in modo da ottenere il meglio per loro stesse e per l'azienda». Rientrano nelle funzioni tradizionali di un direttore del personale l'organizzazione, il reclutamento e la selezione, la formazione e lo sviluppo, le relazioni con i sindacati, ma anche l'aspetto amministrativo e retributivo. Da sottolineare sono le competenze "soft" - spiega il presidente dell'Aidp - che stanno



“

**Tra le sue funzioni ci sono selezione reclutamento, sviluppo organizzazione formazione, e soprattutto attenzione al benessere della vita lavorativa e alla serenità del clima aziendale**

diventando sempre più importanti per la gestione delle persone, e cioè la comunicazione, la motivazione e l'attenzione al benessere della vita lavorativa che si individua nella sicurezza sul luogo di lavoro, nella serenità del clima aziendale e nell'attenzione all'equilibrio della vita professionale e lavorativa delle persone».

Per quanto riguarda la preparazione necessaria per esercitare questa professione, che sta diventando sempre più sofisticata e strategica, è opportuna una laurea o di tipo tradizionale (giurisprudenza, economia e commercio, scienze politiche, lettere) o più "nuova" come sociologia o psicologia del lavoro. Preparazione che è comunque necessario completare con un master in management delle risorse umane o, comunque, con corsi specializzati.

«In realtà, anche per le prospettive occupazionali, si può parlare di "percorso" in quanto si comincia da una delle varie funzioni citate, selezione, formazione ecc - conclude D'Ambrosio - per poi capitalizzare ulteriori esperienze trasversali, sia interne sia esterne alla propria funzione, in modo da costruire le giuste capacità e l'esperienza necessaria per arrivare al vertice della professione. In ogni caso, questa figura è ormai praticamente presente in tutte le aziende con più di 200 dipendenti ed è sicuramente una professione in cre-

scita».

Ma come cambia il ruolo del direttore del personale all'interno delle aziende?

Il 50% dei responsabili delle risorse umane è stato cooptato nei comitati direttivi delle società e lavora a stretto contatto con amministratori delegati e direttori generali nella definizione degli obiettivi strategici. Il dato emerge da un'indagine, condotta da PricewaterhouseCoopers, società di consulenza organizzativa e direzionale, che ha coinvolto circa mille manager delle risorse umane di 21 Paesi europei e otto del medio oriente, in rappresentanza di circa tre milioni di persone. Reclutare, addestrare ed evitare fughe di "talenti" sono elementi chiave per il successo delle aziende in un'epoca di elevata mobilità di lavoro. Lo skill shortage, vale a dire la mancanza di personale qualificato, aumenta la pressione sui dipendenti, costretti a coprire i vuoti causati dalla scarsità di profili adeguati. Il capitale umano è diventato un fattore critico per le imprese, e dunque, chi è chiamato a gestirlo accresce il suo peso all'interno delle organizzazioni.

Se, dunque, i direttori del personale sono consci delle priorità per il futuro, non sembrano ancora in grado di "svecchiare" l'organizzazione delle aree di cui sono responsabili.

L'indagine mostra, infatti, un'eccessiva concentrazione della funzione risorse umane verso attività amministrative: il 18% del tempo è dedicato alla gestione delle buste paga e dei contributi, il 17% all'amministrazione generale del personale. Solo il 3% è focalizzato sullo sviluppo organizzativo e sulla gestione del cambiamento, considerati, di contro, dal 60% degli intervistati come fattori chiave di competitività. Sviluppo della leadership e comunicazione interna (indicati rispettivamente dal 53% e dal 50% degli intervistati) rappresentano gli altri due temi chiave.

Come valutare allora queste indicazioni? Francesco Pimpinelli, manager di PricewaterhouseCoopers preferisce soffermarsi sugli aspetti positivi emersi dall'indagine. «La tendenza che viene disegnata nel rapporto è che si registra ovunque un ripensamento della funzione risorse umane. Si è capito che per generare ulteriore valore, le imprese devono far leva sul capitale intellettuale e se prima gli



“ **Nell'epoca dello skill shortage le risorse umane sono ormai diventate un fattore critico per le imprese e per questo motivo chi le gestisce accresce il suo peso all'interno delle aziende**



amministratori delegati e i direttori generali consideravano i responsabili del personale come "approvvigionatori" di risorse per raggiungere i risultati, oggi si determina una reale partnership che vede il direttore del personale direttamente coinvolto nella definizione degli obiettivi aziendali. Non è un caso l'ingresso degli human resources manager all'interno dei comitati direttivi delle imprese».

«Di fronte ad aziende che - dice Paola Lalli a commento dell'indagine condotta da PreIer ed Everest -, per perseguire la strategia di crescita, si alleeranno soprattutto sul territorio con altre aziende locali; che di fronte alla privatizzazione necessitano di nuove relazioni con gli azionisti e una profonda variazione dei rapporti di controllo; che devono avere a che fare con flessibilità organizzativa, nuove tecnologie e un linguaggio in evoluzione che necessita di un costante e profondo allineamento tra vertice e base. Ecco dunque la necessità di cambiare le attività della direzione del personale che aumenteranno in modo significativo nella formazione, nella comunicazione, nelle impostazioni di sistemi premianti e di valutazione della performance, sviluppo delle competenze. Cresceranno gli impegni per esaminare e migliorare i processi, allineare i comportamenti in maniera diffusa all'interno dell'azienda, disegnare modelli organizzativi flessibili, selezionare le persone con grande attenzione non soltanto attraverso il curriculum professionale ma anche in base alla loro capacità di adeguamento, all'intuizione, alla creatività, al potenziale in generale e alle competenze inesprese».

Appare dunque chiaro il ruolo di una direzione del personale abile ad orientare la gestione del business, snella, capace di immaginare percorsi evolutivi. Non potrà restare chiusa nel guscio locale, ma dovrà guardare i modelli elaborati nel mondo individuando le tendenze. Dovrà governare gli equilibri interni della valutazione delle performance, creare situazioni che aiutino le risorse ad esprimersi al meglio, che facilitino la diffusione delle conoscenze e la crescita e lo sviluppo di varie comunità di lavoro per fronteggiare l'instabilità di modelli competitivi e l'aumento del livello di conoscenza da condividere».