

Introduzione

di *Beatrice Manzoni* e *Martina Raffaglio*

Quali sono le priorità di azione della funzione HR oggi? Manager di linea e professionisti HR suggeriscono – secondo una ricerca promossa a livello italiano a inizio 2014 dall’Area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi School of Management – il sostegno alla *motivazione*, la gestione del *talento* e lo sviluppo dell’*innovazione*. Il tema della motivazione è inteso come monitoraggio, costante nel tempo, del commitment e dell’energia dei collaboratori nei confronti dell’azienda; quello del talento come la costruzione di processi organizzativi orientati alla gestione delle persone che esprimono capacità «di valore» per il successo dell’impresa; quello dell’innovazione come lo sviluppo e il rafforzamento di specifici meccanismi operativi e di una cultura organizzativa orientati alla creatività e al cambiamento continui.

Se HR e manager di linea concordano sul fatto che queste debbano essere le priorità, va rilevato che sulla loro *execution* si prospetta la sfida maggiore per chi si occupa di risorse umane. Sempre secondo i dati della ricerca, infatti, sull’attuazione delle priorità i punti di vista di HR e linea non sono allineati. Con riferimento alla motivazione, il focus quotidiano prevalente dell’HR è sul rispetto delle norme lavoristiche e della tutela dei collaboratori, mentre la linea si aspetterebbe più politiche di welfare aziendale, flessibilità e work life balance. Con riferimento alla gestione del talento, gli HR si sentono – e sono visti – come «gestori dei dipendenti» più che come veri «partner strategici» in grado di riconoscerlo e svilupparlo per far crescere il business. Infine, per quanto l’innovazione debba essere uno dei valori dominanti, difficilmente i sistemi HR, e in particolari quelli di performance & reward, sono strutturati per premiare prestazioni eccellenti nell’ambito di progetti innovativi.

Riallineare l'execution delle priorità a quello di cui effettivamente il business ha bisogno richiede che i professionisti HR affrontino in modo diverso una serie di sfide, che questo libro prova a raccogliere a beneficio di tutti coloro che le affrontano quotidianamente.

Il testo non vuole essere un manuale di gestione delle risorse umane, ma una selezione di temi, utile sia per chi già si occupa di HR sia per chi si avvicina alla professione, sia per analizzare i processi HR già esistenti all'interno dell'organizzazione sia per progettarli ex novo. L'obiettivo finale è garantire l'esecuzione delle tre priorità: motivazione, talento e innovazione.

In quest'ottica, per quanto frutto del lavoro di più autori, il libro ha un'impostazione comune: ciascun capitolo seleziona i temi chiave relativi a un processo HR specifico e su questi integra teoria e pratica. Il lavoro, infatti, nasce anche dal confronto proficuo e continuo con i professionisti HR coinvolti sulle diverse iniziative dell'Area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi School of Management, dando voce alle loro esperienze, attraverso casi reali e interviste a specialisti che usano gli stessi processi con ottiche differenziate.

In particolare, il Capitolo 1 suggerisce come garantire che la propria organizzazione sia «liquida», flessibile e adattiva, in grado di agire in modo proattivo rispetto alla strategia e ai cambiamenti del contesto competitivo. Il ridisegno strutturale non è sufficiente se non inserito all'interno di un più ampio processo di *(ri)progettazione organizzativa*, che tiene conto anche di fattori abilitanti quali la leadership, la gestione degli stakeholder, la cultura e la formazione.

Il Capitolo 2 guarda alla *selezione* in ottica di massimizzazione della qualità della performance individuale per rilanciare il business dopo la crisi e gestire il cambiamento. Con quest'accezione parlare di selezione in tempi di crisi non è più incoerente, rappresenta anzi una risorsa per ripartire, a patto che sia gestita in modo strategico. Il capitolo suggerisce come comprendere al meglio le aspettative di prestazione, come alimentare il bacino di candidati interno ed esterno all'impresa e come sostenere una relazione virtuosa tra HR e linea.

Il Capitolo 3 inquadra il processo di *performance management* come un sistema centrale nella costruzione dei meccanismi operativi HR e una reale leva di sviluppo strategico per l'organizzazione e per le persone. In quest'ottica affronta tre temi chiave: il passaggio dalla «valutazione» alla

«gestione» della performance; la necessità e gli strumenti per rilevare le prestazioni nella loro multidimensionalità; i criteri di misurazione dell'efficacia del sistema.

Il Capitolo 4 è dedicato al tema *carriera e sviluppo*. È possibile progettare carriere quando la crisi impone ristrutturazioni anche pesanti? Ha senso fare promesse alle persone relativamente ai loro percorsi di sviluppo? Come gestire le carriere in modo equo e razionale? I talenti devono essere gestiti in modo differenziato? Se sì, come?

Il Capitolo 5 propone un'idea di *formazione* come leva di crescita e sviluppo individuale e organizzativo. Suggerisce come progettare un contesto – sempre meno limitato alla sola aula – favorevole all'apprendimento; come conciliare esigenze individuali, organizzative, locali e globali nella progettazione di un intervento formativo. Riflette infine sul tema della valutazione dei ritorni dei progetti formativi con particolare attenzione alla costruzione di indicatori credibili.

Il Capitolo 6 affronta il tema del *coaching* come strumento one-to-one di sviluppo individuale e analizza i motivi della sua forte espansione (il 63% delle aziende prevede infatti di utilizzarlo in misura crescente in futuro). Definisce poi il perimetro di azione del coaching, differenziandolo da altri strumenti in relazione agli obiettivi e agli ambiti di applicazione. Suggerisce infine come misurarne l'efficacia – rispetto al livello di soddisfazione e all'impatto sui comportamenti, sulle variabili psicologiche e sull'andamento del business – e come integrarlo con gli altri processi HR.

Il Capitolo 7 interpreta il tema della gestione di *ricompense e incentivi* come una «questione di equilibri». Discute di equità; di total reward come risposta più complessa ai fabbisogni individuali e ai vincoli organizzativi; di welfare aziendale inteso come gestione integrata dei servizi messi a disposizione delle persone e delle loro esigenze anche extra-lavorative. Discute infine del delicato rapporto tra prestazione e ricompensa e della rilevanza della «qualità della comunicazione» ai collaboratori.

Il Capitolo 8 propone le diversità come elemento di differenziazione dell'organizzazione e il *diversity management* come insieme di pratiche finalizzate a valorizzarle. Mette in discussione il tradizionale approccio per categorie di diversità e promuove il concetto di «diversità multiple». Suggerisce come presidiare strategicamente e operativamente in azienda la gestione delle diversità e offre in particolare una riflessione ad hoc sull'age diversity e sull'agile working.

Infine, il Capitolo 9 contestualizza il ruolo e le priorità dell'HR all'interno delle recenti *riforme legislative* del mercato del lavoro italiano. Discute delle finalità (dichiarate) e delle contraddizioni delle recenti riforme sulla stabilità del rapporto di lavoro; degli interventi sulle tipologie contrattuali (tempo determinato, somministrazione di lavoro, apprendistato, lavoro a progetto); della riforma dei rimedi contro i licenziamenti illegittimi e della riscrittura della flessibilità in entrata e in uscita.

Ringraziamenti

Per aver dato significato e forma a questo libro, i nostri ringraziamenti vanno, oltre che agli autori e colleghi dell'Area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi School of Management, ai professionisti che hanno raccontato la propria esperienza aziendale e si sono confrontati sui diversi temi HR, contribuendo a costruirli e ad arricchirli e ad alimentare un confronto critico: Luigi Bellopede di Prysmian Group, Marzia Borganti di EY, Giacomo Castri del Gruppo Intesa Sanpaolo, Daniela Chiarini di RSA Italia, Beatrice Duce di Lincoln Electric Italia, Simone Innocenti di AXA Assicurazioni & AXAMPS, Renzo Libenzi del Gruppo Loccioni, Massimo Milazzo di Starwood Hotels & Resorts, Alfio Puglisi di GFT Italia, Riccardo Romano di Danone Italia, Stefano Rossi del Gruppo Geox, Elena Rubin di Michelin, Cristiano Venanzoni di Altran Italia e Gianluca Ventura di Vodafone.