

STRATEGIA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Nell'analizzare la relazione tra la strategia e la gestione delle risorse umane, occorre tenere presente che non si tratterà mai di un collegamento diretto ma quello che viene analizzato è la relazione che lega la strategia, la struttura e la gestione delle risorse umane.

Per strategia si intende il raccordo tra le opportunità che l'impresa percepisce come presenti nell'ambiente competitivo in cui opera o in cui vuole operare e le risorse di cui dispone o di cui intende dotarsi per cogliere questa opportunità e quindi raggiungere gli obiettivi organizzativi che si è prefissata;

Per struttura, invece, si intende il sistema con cui le diverse componenti di un'organizzazione (mansioni, attività, unità organizzative) sono ordinate, rese coerenti tra loro, coordinate e controllate, ma anche messe in azione per conseguire un determinato fine;

Per gestione delle risorse umane, infine, si intende l'insieme delle politiche e delle conseguenti pratiche atte a gestire il personale secondo specifici orientamenti.

In questa analisi è possibile descrivere la relazione tra strategia e gestione delle risorse umane attraverso 3 differenti approcci:

1. Approccio lineare, nel quale la scelta del cosa produrre è tradizionalmente una competenza della strategia mentre la scelta del come produrre è di competenza dell'organizzazione. Questa ripartizione delle competenze implica una relazione lineare, dove una volta definita la strategia da parte dell'imprenditore o dal vertice di comando, sarà costituita la struttura più adatta a implementarla e verranno inserite le risorse umane necessarie. In questo approccio non esiste e non necessita della pianificazione strategica. Tuttavia tale approccio può anche funzionare in ambienti stabili e semplici mentre rivela tutti i suoi limiti in ambienti più turbolenti e complessi. (approccio utilizzato da McDonald, dai Paesi in via di sviluppo e nella fase di startup delle aziende).

2. Approccio interdipendente, nel quale strategia, struttura e risorse umane si influenzano reciprocamente e sono esposte alle pressioni dell'ambiente, a cui cercando di adattarsi. Tale approccio, a differenza di quello lineare, può essere adottato anche in ambienti complessi e variabili, dato che nell'azienda le conoscenze, le capacità distintive e il potere decisionale non sono concentrate in un'unica persona ma diffuse tra più attori. Quindi, la struttura si adatta alla strategia che, a sua volta, viene influenzata dalla struttura in un processo circolare. Perciò la strategia di domani sarà il prodotto dell'attuale struttura e delle persone che hanno recepito e rielaborato gli stimoli provenienti dall'ambiente.

3. Approccio evolutivo, nel quale l'organizzazione viene concepita come un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti (interni ed esterni) che interagiscono con i cambiamenti ambientali. Tali cambiamenti sono causa ed effetto delle azioni definite dalle strategie mentre la struttura, conformata sul rapporto impresa-ambiente, ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi (manager, quadri, operai, gruppi professionali e tutti gli altri stakeholders). Questo approccio riconosce l'aspetto creativo e relazionale della strategia come una caratteristica potenzialmente attribuita a tutti gli attori, seguendo una logica di path dependence, per cui le decisioni passate interagiscono con quelle attuali. Perciò la relazione tra strategia e struttura passa da circolare a contestuale e infatti, oltre all'ambiente, si prendono in considerazione in questo approccio anche le strategie degli attori e le strutture che governano le relazioni fra gli attori. Difatti la struttura non è definita soltanto da relazioni interne ma anche dal mercato e

dalle convenzioni in quanto, con questo modello, l'organizzazione viene collocata in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio. Si parla di approccio evolutivo proprio perché esso consente di cogliere anche i processi di trasformazione delle forme istituzionali e dell'organizzazione, considerata essa stessa come istituzione, in rapporto ai cambiamenti delle tecnologie e dei mercati, in diversi contesti nazionali e in differenti epoche storiche. (ad esempio: la regola del 70/20/10 introdotta da Google, 70% del tempo del dipendente dedicato al core business, 20% del tempo del dipendente dedicato allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi correlati al core business, 10% del tempo del dipendente dedicato allo sviluppo di progetti personali non collegati al core business)

Per vantaggio competitivo di un'azienda si intende l'attitudine di quest'ultima a sviluppare e mantenere competenze e caratteristiche che la distinguono positivamente dai suoi rivali e la portano così ad ottenere performance superiori nel medio-lungo andare. Detto ciò occorre considerare che in relazione al come ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, gli studi di strategia individuano 3 modelli: quello di Porter, quello detto resource based view e quello del capitale umano.

Il modello di Porter privilegia l'analisi del settore e la posizione assunta dall'impresa al suo interno, infatti il settore determina il livello di redditività che l'impresa può realizzare attraverso il suo posizionamento. Questo può concretizzarsi in 3 tipi di strategie competitive alternative:

- a) Leadership di costo: il prodotto è uguale a quello dei concorrenti, ma è ottenuto a un costo inferiore;
- b) Differenziazione: il prodotto ha caratteristiche che lo distinguono da quello dei concorrenti e lo fanno percepire al cliente come unico;
- c) Focalizzazione: il prodotto interessa un segmento ristretto del settore, nel quale l'azienda compete adottando o una strategia di differenziazione o una strategia di leadership di costo.

In questo modello il focus è sul contesto competitivo e la strategia delle aziende è mirata ad ottenere il miglior posizionamento nel settore in cui intende competere. I limiti principali di questo modello derivano dal forte condizionamento ambientale che lascia poco spazio alle scelte autonome delle aziende, che possono soltanto adattarsi alle condizioni del settore.

Inserisci slide 9 capitolo 1

Il modello resources based view, invece, cerca di superare questi limiti, abbandonando il settore industriale e adottando come unità di analisi la singola impresa considerata nella sua unicità. In questo modello il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'azienda acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse, capacità e competenze interne differenziate rispetto a quelle accessibili ai concorrenti (eterogenee) e non trasferibili tramite il mercato. Tali core resources

aziendali comprendono tutti gli asset, le capacità, i processi organizzativi, le caratteristiche dell'impresa, le informazioni, ecc. che consentono di concepire e implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza. Inoltre sebbene in letteratura i termini risorse, abilità, capacità, e competenze vengano utilizzati come sinonimi o con accezioni molto diverse, è possibile definire le core resources come segue:

- Risorse: fattori fisici, tecnologici, finanziari e umani che generano vantaggio competitivo soltanto e in quanto combinate con altre risorse;
- Abilità individuali (skills): abilità dell'individuo nello svolgere un certo compito;
- Capacità: repertori replicabili di azioni (routine) che possono essere applicate in diverse situazioni usando abilità e risorse e si parla delle capacità organizzative, manageriali, dell'impresa;
- Competenze individuali: secondo la scuola europea sono l'insieme di skill necessarie a coprire un ruolo e si parla di competenze tecniche, competenze trasversali (secondo la scuola americana sono l'insieme delle skill, conoscenze, motivazioni dell'individuo che consentono di ottenere, nello svolgimento di un certo compito, prestazioni sistematicamente superiori alla media);
- Competenze organizzative (Core competences): capacità dell'impresa di combinare e coordinare competenze individuali, skill e risorse per creare vantaggio competitivo.

Quindi, le risorse nel loro complesso possono diventare fonte di vantaggio competitivo quando presentano contemporaneamente alcune caratteristiche, tra cui:

- Capacità di generare valore aggiunto;
- Sono rare, uniche e quindi insostituibili;
- Sono inimitabile o comunque non facilmente imitabili;
- Sono organizzate in maniera efficace.

Infine, nel modello del capitale umano il focus è ovviamente sulle persone e le loro competenze e la strategia delle aziende è mirata alla valorizzazione del capitale umano. Infatti in questa prospettiva, le imprese competono non solo nel mercato dei prodotti, ma anche in quello delle risorse, in particolare quelle umane, per attrarre, trattenere e sviluppare le skills, le capacità e le competenze migliori, necessarie per i propri processi di creazione di valore. Le risorse umane concorrono alla creazione del valore in quanto sono:

- fonte di valore aggiunto, dato che contribuiscono in modo specifico alla performance aziendale (in termini di costi, tempo, qualità, servizio);
- rare ed uniche, in quanto non sono di facile reperibilità e sono difficilmente sostituibili;
- inimitabili o comunque non perfettamente imitabili, ciascun individuo infatti è caratterizzato dalla propria storia, identità personale e learnability (predisposizione a mettersi in gioco e di mantenersi aggiornati a livello di conoscenze);
- non trasparenti nel loro contributo al risultato.

Per creare la coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia si possono adottare due approcci: approccio costitutivo e approccio strumentale.

L'approccio strumentale è tipico del rapporto lineare tra strategia-struttura-gestione delle risorse umane. In questo approccio, una volta definita la strategia, la risorsa umana è un soggetto passivo sul quale si interviene affinché le sue caratteristiche e i suoi comportamenti rispondano ai bisogni del business. Tale approccio risulta essere perciò in linea con il modello di Porter.

Mentre l'approccio costitutivo si basa sull'idea che le risorse umane possano entrare in maniera costitutiva, e non solo strumentale, nella definizione del vantaggio competitivo. Questo è possibile quando la persona viene considerata un soggetto, una risorsa creativa, dotata di capacità di innovazione e capace di fornire un contributo originario e

autonomo. In questo approccio la gestione delle risorse umane viene concepita come l'insieme di tecniche e degli strumenti per contribuire allo sviluppo delle risorse umane in modo integrato con la strategia e quale presupposto per la definizione delle strategie. Tale approccio risulta essere in linea con i modelli della resources based view e del capitale umano.

In relazione all'analisi del legame tra l'implementazione delle pratiche di gestione del personale e la performance aziendale, è possibile distinguere 3 tre prospettive sulle pratiche di Human Resource Management: prospettiva universalistica, prospettiva contingente e prospettiva configurazionale.

La prospettiva universalistica assume che esista un insieme di pratiche di gestione delle risorse umane strategiche (best practice) dalla cui implementazione le imprese possono ricavare un beneficio in termini di performance. Questa prospettiva è detta universalistica perché queste attività dovrebbero essere le stesse per tutte le organizzazioni indipendentemente, ad esempio, dal settore, dalla dimensione, dal conteso competitivo. Esse prendono il nome di High-Performance Work practices e di High Commitment Work practices, esse sono generalmente identificate con:

- Stabilità del rapporto di lavoro;
- Organizzazione del lavoro orientata alla crescita professionale;
- Percorsi di carriera «interni» (MIL);
- Formazione strutturata e formale;
- Valutazione in base a risultati e comportamento;
- Piani di retribuzione variabile (legame con i risultati aziendali);
- Partecipazione alle decisioni aziendali;

- Work-life balance (fino a qui sono le High-Performance Work practices, dal prossimo punto fino in fondo troviamo le High Commitment Work practices);
- Selezione basata su cultura, potenziale e competenze;
- Formazione continua e rivolta a tutti, focalizzata su conoscenze/capacità tecniche e soft skills;
- Teamworking e job rotation per motivare, promuovere autonomia e responsabilità, senso di appartenenza e commitment;
- Valutazione di risultati e comportamenti, retribuzioni variabili, piani retributivi legati ai risultati aziendali (gain/profit sharing);

Focus su coinvolgimento e partecipazione.

Nel corso degli anni, diversi studi hanno confermato che esistono alcune evidenze sull'efficacia delle best practice sia in termini di comportamenti individuali (per esempio: sulla soddisfazione sul lavoro, nella fiducia nel management e nell'identificazione nell'organizzazione) sia in termini di indicatori organizzati (per esempio: sulla produttività, sulla crescita e sui tassi di ritorno degli investimenti). Tuttavia le critiche generalmente mosse a questo approccio sono relative, innanzitutto, all'impossibilità di utilizzare uno stesso sistema di gestione del personale in aziende con strutture ed esigenze diverse. Inoltre, se le best practice fossero visibili a tutti e imitabili da tutti, chiaramente non potrebbero essere fonte di vantaggio competitivo. Questa contraddizione deriva dal fatto di non considerare che le best practice sono molto spesso caratterizzate da ambiguità causale, infatti non è facile comprendere quali siano le relazioni di causa-effetto e da path dependence, dato che la loro efficacia dipende dalle esperienze accumulate dall'azienda.

La prospettiva contingente è più complessa della precedente perché ipotizza che la relazione tra la gestione del personale e

la performance aziendale dipenda da elementi contingenti quali il contesto ambientale, il livello di innovazione dell'azienda e il settore di riferimento. Pertanto le attività di gestione del personale più efficaci dovrebbero essere scelte in funzione, per esempio, del fatto che un'azienda adotti una strategia di riduzione dei costi oppure una strategia di differenziazione. Il limite di questa prospettiva è legato al fatto che ogni singola politica di gestione delle risorse umane deve essere definita e analizzata secondo la prospettiva contingente infatti a testimonianza di ciò il contributo al vantaggio competitivo deriva dalla combinazione, dall'integrazione e dalla coerenza tra le singole politiche di gestione delle risorse umane (unicità e inimitabilità).

Infine, la prospettiva configurazionale parte dai limiti evidenziati per l'approccio contingente e suggerisce l'esistenza di gruppi (bundle) di attività di gestione del personale che hanno la caratteristica di rinforzarsi tra di loro e la cui attuazione congiunta produce un effetto sulla performance superiore all'attuazione di ciascuna attività individualmente.

Infatti la relazione tra Human Resource Management, prestazioni e performance elevate deriva dalla complementarità «orizzontale» tra processi e pratiche e dalla coerenza «verticale» con le strategie aziendali. Le pratiche di gestione del personale pertanto dovrebbero rispondere a tre criteri:

- **Reinforcement:** ricorso a pratiche diverse ma finalizzate ad uno stesso obiettivo (ad esempio: obiettivo di collaborazione e cooperazione);
- **Flanking:** creazione, con una pratica, di condizioni di contesto favorevoli all'efficacia di altre;
- **Compensation:** utilizzo di una pratica per mitigare effetti indesiderati di un'altra.

LA DIREZIONE DEL PERSONALE COME SERVIZIO STRATEGICO

Per rendere operativo il contenuto strategico della Direzione delle risorse umane si prede in considerazione un modello in relazione al quale le attività della direzione del personale possono essere progettate e analizzate rispetto a 5 variabili:

- Il task della Dru, che è un'espressione sintetica in grado di qualificare il modo in cui è definita e interpretata la ragione d'essere di questa funzione aziendale. Si distinguono 3 principali tipologie di task: Amministrazione del personale, Gestione del personale e Direzione e Sviluppo delle risorse umane;
- I clienti della Dru, l'adozione di una concezione di Dru come servizio e quindi di un orientamento volto alla soluzione dei problemi dei destinatari di tale servizio (il vertice strategico, le altre funzioni aziendali, lo stesso personale e tutti gli altri stakeholder), richiede una sorta di segmentazione secondo una logica di marketing interno. Questo porta a una politica unitaria di gestione delle risorse umane ma i servizi erogati vengono differenziati a seconda dei bisogni e delle caratteristiche del cliente quindi si avranno pratiche specifiche per manager, leader, addetti vendita, quadri, ecc. Le politiche messe in atto dalla Dru possono cambiare a seconda del genere, della generazione e della motivazione che caratterizzano determinate tipologie di lavoratori. Inoltre, un'ulteriore segmentazione è suggerita dagli studi sul mercato del lavoro che mettono in evidenza l'esistenza di diverse categorie di lavoratori che sono genericamente indicati come core workers e peripheral/temporary worker;
- Organizzazione e strumenti della Dru, indica il modo in cui i ruoli della Dru vengono definiti in relazione ai diversi segmenti del personale e si concretizza nelle scelte relative alle caratteristiche professionali degli addetti alla funzione, alle strumentazioni tecniche usate e alla collocazione organizzativa della funzione. Da alcuni anni anche le Dru si confrontano con il tema dell'outsourcing, cioè dell'acquisizione all'esterno di servizi relativi alla funzione e questo

può avvenire in una logica di minimizzazione dei costi oppure avviene in risposta alla volontà o all'esigenza di acquisire competenze diversificate;

- Misura della performance della Dru, la misura e il controllo delle attività di gestione delle risorse umane risentono della definizione del ruolo e dell'orientamento strategico adottato. Pertanto si può affermare che, pur restando la performance dell'azienda nel suo complesso (profitto e valore generato per tutti gli stakeholders) l'indicatore per eccellenza della performance di lungo periodo delle politiche di gestione delle risorse umane, è necessario articolare gli strumenti di misura in modo da cogliere, controllare e sollecitare il contributo delle varie attività. È quindi importante che gli indicatori di obiettivi e di risultati colgano tanto la dimensione economica quanto quella sociale, equilibrando le esigenze di breve periodo con quelle di medio-lungo periodo;
- Strategia, valori e cultura di impresa, questa variabile rappresenta quella che è stata definita l'identità dell'impresa ed è la variabile di confluenza (ossia la variabile in cui tutte le altre variabili confluiscono) di tutte le variabili precedentemente analizzate. I valori e la cultura di una specifica impresa nascono dalla sua storia e sono il risultato del lavoro di tutti i suoi membri, presenti e passati. Pur facendo parte di un unico fenomeno, è necessario distinguere tra la cultura aziendale in senso antropologico (valori, simboli e riti) e la cultura aziendale intesa come competenza distintiva, ossia un patrimonio di saper fare collettivo sedimentato nel tempo e che dovrebbe permettere ad un'azienda di essere in grado di gestire i fattori critici del proprio business e di distinguersi dalla concorrenza. E proprio sul presidio di queste competenze distintive si gioca lo spazio più significativo per l'integrazione della Dru in una prospettiva strategica.

In questo contesto il modello di Ulrich consente di distinguere quattro possibili configurazioni del ruolo assunto dal responsabile della Dru: l'esperto amministrativo e il campione dei dipendenti che

rappresentano i ruoli più tradizionalmente operativi attribuiti al responsabile della Dru, mentre l'agente di cambiamento e il partner strategico sono ruoli maggiormente strategici che possono essere svolti dal responsabile della Dru.

NB: questi ruoli possono essere compresenti!!!!!!

Inserisci slide 17 capitolo 1

Entrando nello specifico, l'esperto amministrativo (administrative expert) è il ruolo più tradizionale svolto dal direttore del personale, al quale viene richiesto di costruire un'efficiente infrastruttura amministrativa, di mantenere e migliorare le procedure per renderle sempre più efficienti ed efficaci per tutte le politiche di gestione del personale.

Altro ruolo operativo è quello del campione dei dipendenti (employee champion), questo ruolo prevede che i professionisti delle risorse umane si impegnino personalmente nel rapporto con i collaboratori e preparino e stimolino gli altri manager di linea a fare altrettanto. Le attività connesse a questo ruolo comprendono il dialogo e la ricerca di soluzioni ai problemi prospettati.

Passando ai ruoli più strategici troviamo l'agente di cambiamento, in questo caso il responsabile della Dru svolge un ruolo di guardiano e catalizzatore della cultura aziendale, che costituisce uno dei principali oggetti di intervento nei processi di trasformazione e cambiamento. I professionisti delle risorse umane nell'interpretare questo ruolo devono migliorare la capacità dell'azienda di progettare e implementare i cambiamenti e di ridurre i tempi di realizzazione di tutte le attività organizzative. La loro attività consiste quindi nell'identificare e inquadrare i problemi, creare relazioni di fiducia, trovare soluzioni, preordinare e realizzare i piani di azione. Al fine di svolgere queste attività gli esperti di risorse umane devono dimostrare di essere credibili (credible activist), nel senso che i cambiamenti e le azioni che implementano all'interno dell'organizzazione saranno facilitati se hanno creato relazioni di fiducia e stima con i propri collaboratori. La seconda capacità fondamentale riguarda l'abilità di comprendere il business (strategic positioner) e conseguentemente contribuire a sviluppare strategie aziendali in linea con l'andamento del mercato e con le richieste degli stakeholder. Infine, si richiede a chi lavora nelle risorse umane di gestire le tensioni che spesso si verificano nelle organizzazioni (paradox navigator) e che stanno diventando sempre più frequenti data la variabilità dei mercati.

L'altro ruolo più strategico è quello del partner strategico (strategic partner), in questo caso il ruolo del responsabile della Dru è mirato al perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia nell'implementazione della strategia allineando i sistemi delle risorse umane e nel supporto alla definizione della strategia attivando politiche coerenti e ricoprendo un ruolo attivo nel definire la strategia. Quindi l'obiettivo del responsabile della Dru è quello di disegnare l'architettura organizzativa, fissare le priorità dell'organizzazione ed effettuare le giuste diagnosi organizzative. Pertanto il business partner contribuisce ad assicurare il successo dell'impresa aumentando la capacità dell'organizzazione di implementare la strategia attraverso:

- la riduzione dei tempi di passaggio dalla concezione della strategia alla sua esecuzione;

- una migliore capacità di rispondere alle domande dei clienti, in quanto le strategie di servizio al cliente sono tradotte in politiche e procedure;
- il conseguimento di migliori risultati economici, grazie a una più efficiente attuazione della strategia.

Riprendendo la distinzione tra le diverse tipologia di task, abbiamo che le configurazioni che può assumere la direzione delle risorse umane sono: amministrazione del personale, gestione del personale e direzione e sviluppo delle risorse umane.

Amministrazione del personale

Inserisci slide 19 capitolo 1

In questa prima configurazione, il task della Dru è caratterizzato da una concezione di tipo contabile-amministrativo, volta ad amministrare il rapporto di lavoro (sostanzialmente cura gli aspetti giuridici-amministrativi del rapporto di lavoro quali paghe, adempimenti previdenziali, assistenziali, fiscali...). La funzione del personale ha scarse relazioni con il vertice strategico e con la linea operativa, ai quali evidenzia i vincoli

amministrativi e dai quali si limita a ricevere gli input informativi necessari per tradurre le scelte gestionali, in ordine al personale, in atti e rilevazioni coerenti con le norme legislative e contrattuali e con le procedure amministrative. Dal punto di vista organizzativo, la funzione è confusa con la direzione amministrativa, di cui costituisce un'appendice. La tecnologia è quella quindi tipica dell'amministrazione. Il servizio offerto è di tipo indifferenziato, senza segmentazione del personale, se non nel limitato grado richiesto dalla classificazione dei lavoratori in alcune grandi classi definite per via legislativa e contrattuale (per esempio: dirigenti, impiegati, quadri, operai, atipici,...). La professionalità degli addetti è generica sugli aspetti gestionali, mentre è normalmente molto sviluppata sugli aspetti giuridico-amministrativi. Il limitato impatto di una funzione così concepita sull'assetto organizzativo e sul sistema decisionale dell'azienda ne hanno fatto l'oggetto principale di processi di outsourcing, anche in organizzazioni di rilevanti dimensioni. Il criterio dominante per valutarne la performance è definito dalla correttezza amministrativa e dalla legittimità (rispondenza alla normativa legislativa e contrattuale). La cultura, i valori di riferimento e gli orientamenti espressi dagli addetti al personale possono essere diversi da quelli espressi dall'impresa nel suo complesso. Questa configurazione si riscontra in prevalenza in imprese di piccole dimensioni di tipo sia tradizionale sia innovativo, in grandi imprese burocratizzate e nelle pubbliche amministrazioni. All'interno di questa configurazione la DRU gioca il ruolo che il modello di Ulrich definisce di esperto amministrativo (administrative expert), caratterizzato da un orientamento di breve periodo e una focalizzazione operativa sui processi. Pertanto, dal direttore DRU ci si aspetta:

- Il rispetto delle norme (compliance manager), che vanno conosciute e anticipate nella loro evoluzione;
- Una profonda conoscenza e interpretazione delle informazioni relative al personale (analytics designer and interpreter);
- Una notevole conoscenza e capacità di utilizzo delle tecnologie e dei media utili per lo svolgimento delle attività di gestione del personale (technology and media integrator).

Gestione del personale

Inserisci slide 20 capitolo 1

In questa seconda configurazione, il task della Dru è caratterizzato in termini gestionali e non soltanto amministrativi. La direzione del personale definisce politiche specifiche e offre al vertice strategico e alla line operativa i supporti tecnici per implementare le loro scelte strategiche in termini di personale. In questa configurazione quindi la correttezza giuridico-amministrativa è comunque assicurata ma non costituisce la preoccupazione principale ed esclusiva degli addetti al personale. Infatti nella definizione e nell'implementazione delle proprie politiche specifiche la Dru gode di una certa autonomia, che può essere distinta in:

- **Autonomia specialistica**, che deriva da una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla line e alla funzione amministrativa. Il suo compito è quello di fornire, da una posizione di staff senza poteri e responsabilità diretti, supporti tecnici alla line, in ambiti che richiedono strumenti professionali

specifici (per esempio: tecniche di selezione, check-up retributivi, analisi motivazionali);

- Autonomia politica, che conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane. Dal punto di vista organizzativo, la Dru risponde direttamente ai vertici aziendali e ha un'autorità funzionale sulla line per tutti i problemi che attengono al personale.

Oltre alla netta distinzione appena enunciata, spesso si riscontra una combinazione di questi due approcci, che in termini organizzativi si traduce in collocazione di tipo staff-line. La professionalità degli addetti è normalmente generica per quanto riguarda gli aspetti di gestione aziendale, mentre è elevata sugli aspetti tecnici di direzione del personale, con l'utilizzo di strumentazioni che possono essere anche molto sofisticate e formalizzate. Questo tipo di configurazione si collega allo sviluppo, soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni, di figure professionali specifiche all'interno della Dru, che prendono il nome di HR Specialist. L'HR specialist rappresenta un punto di riferimento per tutti i problemi collegati alla sua area di competenza, quali per esempio il reclutamento, la formazione, lo sviluppo. Nel caso poi di gruppi operanti a livello internazionale, la professionalità degli Hr specialist può essere riunita in specifiche unità organizzative denominate HR Shared Service. Queste unità, collocate a livello centralizzato presso la casa madre, offrono servizi a tutti i collaboratori, ovunque essi siano dislocati geograficamente e anche se appartenenti a diverse aziende del gruppo. Si configura, in questo modo, un centro di eccellenza interno con vantaggi sia in termini di economie di scala sia in chiave di sviluppo di competenze. La valutazione della performance della funzione si basa su criteri di efficienza ed efficacia nell'attuazione delle attività di gestione del personale, con una prevalenza di un'ottica di breve periodo e di soluzione di problemi specifici. La cultura degli addetti è di tipo tecnocratico, con una forte identificazione professionale.

L'orientamento strategico è rivolto al costo e all'ottimizzazione del rapporto costi/benefici delle diverse politiche di gestione del personale.

Questa configurazione si presenta come prevalente nelle imprese medie e grandi che hanno accumulato una certa esperienza nella gestione del personale e hanno risorse da dedicare ad attività specialistiche. All'interno di questa configurazione la Dru gioca il ruolo che il modello di Ulrich definisce di campione dei dipendenti (employee champion), caratterizzato da ugualmente da un orientamento di breve periodo, ma con una focalizzazione sulle persone piuttosto che sui processi e sulle procedure. . Pertanto, dal direttore DRU ci si aspetta che sia in grado di:

- supportare i processi di cambiamento anche in relazione ai cambiamenti culturali (culture and change champion);
- individuare i profili migliori, arricchendo le loro competenze e valorizzando i loro risultati (human capital curator);
- Supportare la motivazione dei collaboratori attraverso il disegno di ruoli dai contenuti significativi e il riconoscimento dei contributi da essi apportati (total reward steward).

Direzione e sviluppo delle risorse umane

Inserisci slide 22 capitolo 1

In questa terza configurazione, il task della Dru è caratterizzato dall'adozione di un'ottica strategico-sistemica volta a ricercare organicamente compatibilità e coerenze reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale. Le politiche del personale sono in questo caso concepite ed evolvono con la strategia dell'impresa. La funzione del personale è perciò focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative ed è integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. In questa configurazione più globale ed integrata, le politiche del personale si collocano, rispetto alla strategia aziendale, in una posizione proattiva e di anticipazione finalizzata a rimuovere vincoli e a sviluppare opportunità sia per l'azienda che per i lavoratori. La segmentazione del personale è molto sviluppata ed è alla base di un vero e proprio marketing interno. La segmentazione è pluridimensionale e procede in senso orizzontale (funzionale), professionale e culturale, fino ad arrivare a politiche

personalizzate per certi gruppi o per certe figure chiave. L'attenzione agli stakeholder esterni è sviluppata se e in quanto possono influenzare l'immagine sociale dell'azienda. In ordine al collocamento organizzativo della funzione, vi è una duplice esigenza da bilanciare: da una parte, c'è l'esigenza, per ragioni di economie di scala e di unità di direzione, di concentrare certe funzioni, di renderle omogenee e coerenti con la cultura aziendale, di affidarla a dirigenti dotati di un'elevata professionalità specifica; dall'altra parte c'è l'esigenza di responsabilizzare la line, di dotarla di una capacità di iniziativa e di risposta autonoma, di avvicinare il momento in cui sorgono i problemi e il momento della loro soluzione, di utilizzare e valorizzare le competenze di chi è a contatto immediato con il personale e con le problematiche funzionali. Il bilanciamento tra accentramento e decentramento, tra economie di scala ed elasticità di risposta, tra uniformità delle politiche ed adattamento alle situazioni specifiche, è uno dei problemi più delicati della gestione di questa configurazione. Le soluzioni più comunemente adottate sono:

- Coinvolgimento della line nel momento di elaborazione delle politiche del personale e delega alla stessa di aspetti rilevanti della loro gestione operativa (ad esempio: tipico il ruolo del direttore di stabilimento nella gestione del personale di produzione);
- Articolazione organizzativa della direzione del personale con dislocazione presso la line di supporti specialistici (ad esempio: l'assistente, per i problemi del personale, del direttore di stabilimento);
- Interventi di formazione e di sensibilizzazione dei responsabili di line sulle problematiche del personale, e degli addetti al personale sulle problematiche tecnologiche, economico-finanziarie e commerciali affinché siano in grado di comprendere meglio le reciproche esigenze.

La professionalità degli addetti è elevata, tanto sugli aspetti di gestione aziendale, quanto su quelli tecnici di gestione e sviluppo delle risorse umane. Tipica di questa configurazione è l'individuazione, all'interno dello

staff della Dru, di HR Business Partner. A ciascuna HR Business Partner può essere assegnata una funzione, oppure un processo, o un'unità di business per la quale esso rappresenta la figura di riferimento per tutte le problematiche relative alla gestione del personale. Il criterio dominante per valutare la performance della direzione del personale diventa la capacità di alimentare il vantaggio competitivo, attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane aziendali. I professionisti della Dru devono conoscere profondamente il business e interpretarne, ma spesso addirittura anticiparne, le esigenze. Essi hanno un ruolo centrale nel caratterizzare, consolidare e diffondere la cultura aziendale e, quando necessario, gestirne il cambiamento. Tale configurazione si riscontra in imprese di medie e grandi dimensioni, orientate all'innovazione di prodotto e di mercato, operanti in contesti ambientali anche molto perturbati. In questa configurazione si esprime compiutamente il carattere multiruolo della Dru teorizzato da Ulrich, che sottolinea il fatto che i professionisti delle risorse umane devono allo stesso tempo assicurare la copertura di ruoli strategici e operativi, essere controllori e partner, assumere responsabilità su obiettivi qualitativi quantitativi, di breve e di lungo termine. Quindi al ruolo di esperto amministrativo (administrative expert) e di campione dei dipendenti (employee champion) si aggiungono i ruoli di agente di cambiamento (orientamento di lungo periodo e focalizzazione sulle persone) e di business partner (o strategic partner, con orientamento di lungo periodo e focalizzazione sui processi).

