

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Il ruolo strategico delle funzioni del personale	»	13
1. Caso BMW: quando a sudare sono gli impianti	»	13
2. Le persone come risorsa strategica	»	17
3. Le relazioni tra politiche del personale e prestazioni organizzative	»	21
4. L'equazione di valore delle risorse umane	»	23
5. Le prospettive di valutazione: dalle prestazioni organizzative alla sostenibilità	»	26
6. La questione del talento e le dinamiche del mercato del lavoro	»	28
7. I ruoli delle direzioni del personale	»	30
8. I modelli di relazione con le linee manageriali: da partner a guardiani	»	34
2. La generazione di valore attraverso la gestione delle persone: le leve di azione	»	37
1. Caso Southwest Airlines: come continuare a volare alto	»	37
2. I comportamenti di lavoro fra prestazione di ruolo e contributo al contesto	»	40
3. Le determinanti: competenze, atteggiamenti e relazioni	»	42
3.1. Il processo di sviluppo delle competenze	»	43
3.2. Gli atteggiamenti e la loro evocazione	»	48
3.3. Le relazioni sociali e le culture organizzative	»	53
4. Sviluppo e incentivazione delle persone: le leve a supporto della generazione del valore	»	54
5. La progettazione delle politiche del personale	»	57
6. Il percorso dalla strategia alla gestione del capitale umano	»	65

3. Gli assetti organizzativi per le Direzioni Risorse Umane	»	69
1. Caso GMI: la dura vita del Business Partner	»	69
2. La forma semplice	»	76
3. La forma unitaria	»	78
4. La forma a staff centrale	»	80
5. La forma a mercato interno	»	83
6. Un quadro di sintesi	»	88
4. L'esternalizzazione dei servizi del personale	»	91
1. Caso BP: fare outsourcing per cambiare dentro	»	91
2. Le politiche di esternalizzazione	»	94
3. Le finalità perseguibili	»	97
4. I rischi delle esternalizzazioni nei servizi del personale	»	99
5. La valutazione delle decisioni di esternalizzazione	»	102
6. Le configurazioni dei processi di esternalizzazione nei servizi del personale	»	107
7. Le forme di governo delle relazioni con i fornitori	»	108
5. La valutazione dell'efficacia delle politiche del personale	»	113
1. Caso Roche: quanto costano le uscite del personale?	»	113
2. La valutazione attraverso indicatori generali di sintesi	»	118
3. La valutazione del capitale intellettuale	»	121
4. Il ROI delle risorse umane	»	122
5. Lo sviluppo di un HR Scorecard	»	125
6. Le tendenze prospettiche	»	129
6. Il cambiamento delle politiche del personale	»	133
1. Caso Iter: cambiare le persone per cambiare i sistemi	»	133
2. La funzione del personale come agente di cambiamento	»	137
3. I fattori di complessità nell'innovazione delle politiche e delle prassi del personale	»	141
4. Gli approcci tradizionali alla gestione del cambiamento	»	148
5. La teoria della strutturazione adattiva	»	151
6. Le prospettive di azione per la funzione del personale	»	157
Bibliografia	»	159

*Questo libro è dedicato al ricordo di mio Padre,
che ha sempre cercato il valore nelle persone.*

Introduzione

In molte organizzazioni il fattore lavoro rappresenta la principale voce di spesa. Nel settore dei servizi la sua incidenza può raggiungere addirittura il 70-75% dei costi operativi, e questo anche senza considerare l'amministrazione del personale e gli investimenti formativi che vengono in genere contabilizzati in altre poste del bilancio. Forse però è ancor più degno di nota il fatto che le altre spese spesso non offrono reali possibilità di differenziazione competitiva. Ad esempio, una società di leasing difficilmente può raccogliere denaro a un costo significativamente inferiore rispetto ai concorrenti, dato che questa operazione avviene su un mercato molto efficiente come l'interbancario; molto più rilevante per il suo successo è la capacità di realizzare elevati volumi di impieghi evitando rischi eccessivi, aspetti che in ultima analisi dipendono dalle prestazioni del personale.

Considerazioni analoghe valgono anche per i settori economici legati alla produzione manifatturiera, dove il costo del lavoro ha in genere un'incidenza molto inferiore per la rilevanza degli ammortamenti e delle spese per materie prime ed energie. Nel conto economico di un'impresa che opera su commessa con impianti totalmente automatizzati nel comparto della meccanica di precisione si può scendere al 20-25%, ma le conclusioni non sono molto diverse: le materie prime e le energie sono delle *commodity*, e gli impianti non producono da soli. Un lavoratore che di fronte a un picco di commesse si rende disponibile allo straordinario offre un contributo marginale positivo alla creazione di valore; e le sue capacità possono fare la differenza, se gli permettono di evitare errori che rischiano di costare fra materie prime ed energie quanto il suo stipendio di un anno.

Insomma, non dovrebbero sussistere dubbi sul fatto che una gestione avveduta del personale consente di formare risorse uniche di competenza ed atteggiamenti verso il lavoro e l'organizzazione che si traducono in risposte comportamentali non facilmente replicabili da parte dei concorrenti e, quindi, in basi durevoli di vantaggio competitivo.

Peraltro, la pressoché universale concordanza di opinioni da parte degli studiosi di management e dagli operatori aziendali intorno a questa ipotesi spesso è solo un esercizio di retorica, una sorta di vangelo organizzativo che viene predicato ma non praticato. In molte organizzazioni il lavoro continua ad essere visto più come un costo da minimizzare che come un investimento da rendere più redditizio. Secondo i dati OCSE, nel periodo fra il 1998 e il 2006 le Retribuzioni Lorde di Fatto nel settore manifatturiero (aggiustate secondo il deflatore dei consumi privati) in Italia sono aumentate del 2,6%, contro il 5% della Germania; la produttività del lavoro per dipendente nello stesso periodo però è cresciuta solo dell'1,7% rispetto al 7,5% della Germania. Come si vede, il contenimento dei costi del lavoro non si sposa sempre con un rendimento più elevato.

Competere attraverso le persone richiede molti sforzi. Soprattutto, è necessario riorientare le strategie aziendali verso impostazioni che facciano leva sulle capacità e i comportamenti dei prestatori d'opera perché quando essi si inseriscono nei processi organizzativi come una *commodity* indifferenziata, in assenza di protezioni brevettuali o di altro genere, l'unica opzione perseguibile resta quella di attuare interventi finalizzati ad una riduzione dei costi. In altri termini, si tratta di elaborare una "*people idea*" come parte costitutiva (piuttosto che come conseguenza) della "*business idea*". Su queste basi si tratterà poi di stabilire le politiche, gli strumenti, i processi e le prassi che permettono di attuare la strategia di gestione delle persone, insieme alle metriche necessarie per valutare i risultati.

Per arrivare fino a questo punto bastano (si fa per dire) un gruppo dirigenziale di vertice lungimirante e una Direzione del Personale tecnicamente competente. Ma una impostazione strategica illuminata non esercita alcun impatto sulle prestazioni organizzative se non si traduce in una capacità di esecuzione diffusa, che presuppone una piena condivisione delle logiche e delle responsabilità fra la funzione specialistica, i manager di linea e le persone gestite. In ultima analisi, più che sviluppare metodi, strumenti e procedure operative occorre costruire la competenza organizzativa con cui utilizzarli.

La chiave di volta è dunque la capacità di realizzare una efficace integrazione fra gli esperti delle strutture specialistiche e le linee manageriali. Ed è proprio in ragione di questo obiettivo che negli ultimi anni si è molto accresciuta l'attenzione per gli aspetti organizzativi delle Direzioni del personale, che sono state sottoposte ad ampie trasformazioni nelle strutture, nei ruoli e nei processi operativi con l'intento di renderle meglio rispondenti alle esigenze del business.

In questo volume si intende offrire un quadro sistematico delle trasformazioni in atto nelle funzioni del personale. Il punto di partenza è l'analisi dell'evoluzione in chiave strategica del loro ruolo che viene svolta nel primo

capitolo. La linea generale di tendenza è verso una riduzione del peso dei compiti strettamente amministrativi e una rifocalizzazione delle strutture sulle attività che possono influenzare in modo significativo le prestazioni organizzative. Per realizzare questo obiettivo è necessario mettere a fuoco i legami fra strategia aziendale, basi di vantaggio competitivo e decisioni costitutive del capitale umano.

Nel secondo capitolo vengono identificate le risorse fondamentali (competenze, relazioni e atteggiamenti) dalle quali dipendono i comportamenti di lavoro descrivendo i relativi processi di sviluppo. Su questa base viene elaborato e proposto un approccio alla progettazione in chiave strategica delle politiche e delle prassi di gestione delle persone.

Gli assetti organizzativi per le Direzioni del Personale costituiscono l'oggetto del terzo capitolo. La questione di fondo è come bilanciare le spinte all'accentramento e alla standardizzazione per le attività che comportano economie di scala e richiedono competenze specialistiche con le esigenze di adattamento alle condizioni differenziate in cui si trovano ad agire le singole unità operative. La risposta è nell'adozione di un modello che assegna a dei Business Partner a stretto contatto con gli utenti interni il compito di garantire una efficace integrazione fra strutture centrali e linee manageriali.

Le politiche di outsourcing sono trattate nel quarto capitolo. Esse vengono utilizzate allo scopo di accelerare il processo di concentrazione delle Direzioni del Personale sulle attività a maggior contenuto strategico. Occorre naturalmente valutare con attenzione quali processi esternalizzare e come impostare la selezione dei partner e la gestione delle relazioni di fornitura.

Un altro tema molto dibattuto è quello delle valutazioni di efficacia per le politiche e le prassi di gestione del personale che viene affrontato nel quinto capitolo. La definizione di metriche e metodologie per quantificare, o almeno stimare, l'impatto esercitato sulle prestazioni organizzative e le basi di vantaggio competitivo offre senz'altro un importante contributo all'implementazione di un approccio strategico, e resta comunque solo una delle possibili vie attraverso cui la legittimazione della funzione del personale agli occhi dei dirigenti di vertice.

Da ultimo, nel sesto capitolo si approfondisce il tema della gestione dei processi di cambiamento nelle politiche del personale. Spesso la loro revisione viene intesa come una leva d'azione da utilizzare a valle di interventi di riorientamento strategico e ridefinizione degli assetti strutturali, dimenticando che i sistemi del personale veicolano il contratto psicologico che lega i prestatori d'opera all'organizzazione e che pertanto ogni loro variazione è foriera di una complessità che è necessario affrontare autonomamente.

In ultima analisi, le trasformazioni in atto stanno rendendo estremamente porosi i confini della Direzione del Personale rompendo l'isolamento tecnocra-

tico in cui spesso riposava e avvicinandola alle linee manageriali. E' una buona notizia, perché si prospetta spazi di riconoscimento per il ruolo professionale; ma è anche il segno di una concorrenza allargata, che può vedere anche altre figure in lizza per esprimere una leadership sui processi di governo del capitale umano. La partita ancora una volta sarà giocata sul terreno delle competenze distintive.

Questa pubblicazione giunge dopo un percorso di ricerca di diversi anni, che rende doverosi alcuni ringraziamenti. Il primo, è agli studenti che si sono avventurati insieme a me nei lavori di tesi, e ai dirigenti e quadri aziendali incontrati in progetti formativi, professionali o di ricerca: le conoscenze che abbiamo sviluppato insieme si traducono in un effettivo progresso grazie all'impegno, alla determinazione e alla fantasia che essi infondono nel proprio agire quotidiano, proponendosi di migliorare le organizzazioni e la vita delle persone che vi operano e ne beneficiano.

Molte delle idee contenute in questo libro sono sorte nel confronto con i colleghi incontrati durante la mia precedente permanenza presso il CRORA (Centro di Ricerche sull'Organizzazione Aziendale) dell'Università Bocconi, ai quale spetta almeno un ringraziamento collettivo. Un altro importante ambito di formazione è stato il Department of Management della University of Florida dove sono stato ospitato diverse volte da Henry Tosi, che mi ha indirizzato negli studi di comportamento organizzativo. Più recentemente ho beneficiato della collaborazione con i colleghi del MIP del Politecnico di Milano, in particolare Emilio Bartezzaghi e Marco Guerci.

Il libro non si sarebbe potuto realizzare senza i seminari interni che si svolgono nell'ambito del BTDC (Bicocca Training and Development Center) presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca. I contributi sono stati particolarmente intensi e proficui da parte di Maurizio Cappellari, Cristiano Ghiringhelli, Raoul Nacamulli, Barbara Quacquarelli e Luca Solari. Altri spunti e commenti sono venuti da Daniele Boldizzoni, Cristina Bombelli, Francesca Prandstraller, Adriano Solidoro, Alessandra Lazazzara e Cristina Cartolano.

In ogni caso, come sempre le mancanze e gli errori sono da attribuire unicamente all'Autore.

Francesco Paoletti
Università degli Studi di
Milano Bicocca