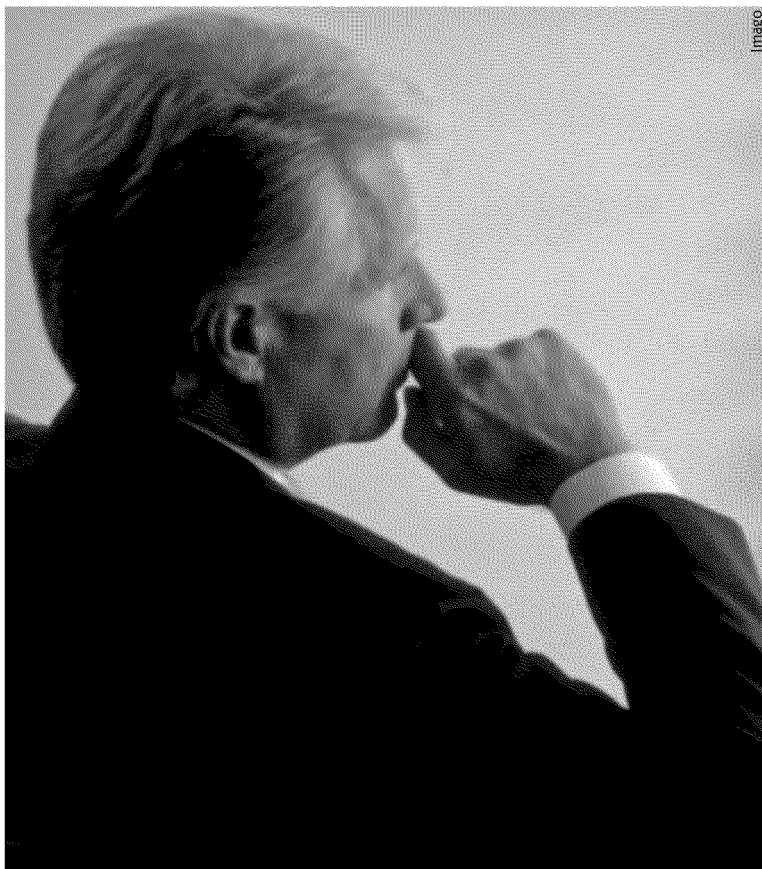


Per le risorse umane manager a 360 gradi

Ridurre i costi ma motivare le persone. Essere HR manager ai tempi della crisi non è un gioco da ragazzi, come dimostrano i risultati di una ricerca condotta da EXS Italia, società di executive search, su 200 direttori del personale. Sul fronte della necessità di ridurre i costi la prima cosa fatta (o ritenuta prioritaria) è stata la revisione dell'assetto dell'organico e del costo del lavoro (57%) seguita dalla cancellazione di ogni iniziativa che non avesse impatto immediato sul business (21%) e dalla riduzione del bu-

Negli ultimi 18 mesi la crisi economica ha ampliato il raggio d'azione dei direttori del personale che hanno dovuto fare fronte al taglio dei costi, mantenendo intatte le motivazioni



dget per la formazione e lo sviluppo organizzativo (8 per cento).

Quasi nessuno (il 2%) ha però sospeso o pensa di sospendere i premi e i bonus previsti dalla politica retributiva dei manager. Da evidenziare l'adozione in alcuni casi dello strumento del job sharing e dalla trasformazione temporanea dei contratti da full time a part-time. Sul versante della riduzione del personale le politiche e gli strumenti per la tutela del capitale umano sono stati la linea guida: il blocco delle assunzioni con obbligo di mobilità interna è lo strumento più utilizzato (e utilizzabile) da un direttore del personale su tre in accordo con il sindacato, seguito dalla cassa integrazione ordinaria

e straordinaria (24%) e dagli incentivi all'esodo (15 per cento). Poco utilizzati, invece, strumenti come i contratti di solidarietà (8%) e i servizi di outplacement (8 per cento).

La crisi, d'altro canto, ha fatto emergere la necessità di ampliare il raggio d'azione: oggi il responsabile delle risorse umane deve facilitare i processi e fare da collante tra le funzioni, comprendere il business, avere capacità comunicative, competenze tecniche, capacità di innovazione, rappresentatività all'esterno, specializzazione, esperienza internazionale, ma anche leadership e capacità di visione. «Gli ultimi 18 mesi sono stati una minaccia e un'opportunità insieme per molte prime linee - commenta

Alessandra Zubiani, senior consultant di EXS Italia - Il direttore del personale si è conquistato, con uno scatto decisivo negli ultimi tempi, 'un posto a pieno diritto' nel board come manager strategico e di rappresentanza grazie alla capacità dimostrata di tutelare e trattenerne il capitale umano, fondamentale per la competitività». Sempre grazie all'attività svolta nel periodo più critico appena trascorso - a giudizio degli intervistati - le principali conquiste di lungo periodo per l'HR manager saranno, invece, la partecipazione alla formulazione di piani strategici di medio e lungo periodo (38%) e la maggior incidenza sul modello di business (29 per cento).