



Svolte Come è cambiata la funzione delle risorse umane. I risultati di una ricerca tra 200 professionisti svolta da Exs Italia

HR Un cambiamento molto personale

Da semplice compito amministrativo a ruolo strategico per lo sviluppo dell'azienda

DI MICHELE AVITABILE

Che il ruolo di direttore delle risorse umane fosse cambiato da tempo, era sotto gli occhi di numerosi studiosi del mondo del lavoro. Fino a trent'anni fa, infatti, al capo del personale di un'azienda bastava gestire i rapporti con i lavoratori per assolvere al suo compito.

Oggi, invece, questa figura professionale, così strategica per ogni impresa, ancor di più in quelle di grandi dimensioni o di respiro internazionale, si tramuta sempre più spesso in un affidabile e competente partner per il *management* aziendale. Tanto che, complice anche la crisi economica, aumentano vertiginosamente i capitani d'industria che si confrontano

ogni giorno con loro su temi cruciali come l'analisi del *business* e la stesura di un *budget*.

La ricerca

A confermare la trasformazione di questo importante profilo aziendale è una ricerca condotta su circa 200 direttori delle risorse umane. L'ha promossa Exs Italia, società di *executive search*. L'obiettivo? Verificare l'evoluzione del ruolo dell'*Hr manager* in un anno di grande crisi econo-

mica come è stato il 2009. Ai quesiti ha risposto un campione composto prevalentemente da manager tra i 40 e 50 anni d'età (51%), uomini (65%), laureati (95%), con più di 5 anni d'esperienza nel ruolo (70%), presenti in aziende medio-grandi (87%) e operanti in multinaziona-

li (70%). Ma quali sono gli aspetti più significativi evidenziati dalla ricerca?

«È emerso innanzitutto che, in un anno di grave crisi, il raggio d'azione di un terzo dei direttori delle risorse umane si è notevolmente ampliato. Tanto da poterli definire manager a 360 gradi — spiega Alessandra Zubiani, *senior consultant* di Exs Italia, che assieme a Federica Artiaco ha curato lo studio —. Basti notare, per esempio, la loro partecipazione alla gestione degli aspetti commerciali dell'azienda. Un altro dato messo in risalto dalla nostra ricerca è poi la crescente importanza che ha assunto la loro capacità di comunicare (43%) in questo periodo così particolare per l'imprenditoria italiana. Una comunicazione proiettata in due dire-

zioni: verso il *management* e nei confronti del personale».

Peso specifico

Al punto che, per il 24% degli intervistati, il loro ruolo ha assunto maggiore visibilità rispetto all'amministratore delegato o al direttore generale. Al tempo stesso, però, gli *Hr manager* si sono trovati a vivere una drammatica dicotomia. Perché da un lato avevano l'esigenza di gestire, in assoluta emergenza economica, la riduzione dei costi organizzativi e del personale; dall'altro, invece, dovevano motivare, gratificare e tenersi stretti i talenti presenti in azienda. Ecco perché la loro maggiore versatilità (24%) si è rivelata una caratteristica molto preziosa. A confermare l'importanza di questo profilo lavorativo è anche la manager di un'impresa editoriale internazionale.

«Il nostro ruolo si è trasformato da tempo — spiega Lara Carrese, responsabile delle risorse umane di De Agostini collezionabili —. Perché non siamo più solo tecnici dell'amministrazione, esperti della gestione del personale e delle relazioni sindacali, ma occupandoci anche del funzionamento del *business*, siamo diventati il braccio destro dell'amministratore delegato, della proprietà e dell'azionista. Insomma, il direttore delle risorse umane di oggi è un declinatore di strategie im-

prenditoriali assieme ad altri dirigenti. Inoltre, è un punto di riferimento per conoscere gli umori aziendali e grazie alla sua autorevolezza è anche un gestore del cambiamento».

Ma quali altre qualità deve possedere il manager delle risorse umane per aiutare gli imprenditori a combattere la crisi?

Le qualità

«Tra le doti più importanti, valide non solo in questi tempi un po' complicati, ci sono diplomazia, capacità di ascolto e uno sguardo che vada oltre l'orizzonte della quotidianità — continua Carrese —. Solo così si trovano nuove soluzioni legali per agire tra le rigide norme da rispettare».

Nonostante tutto l'impegno, però, le difficoltà non mancano. Soprattutto in questa delicata congiuntura economica. «Non nego che di questi tempi non è semplice accreditarsi con la popolazione lavorativa come un interlocutore di cui ci si può fidare — conclude il capo delle risorse umane di De Agostini Partworks —. Vorrei, però, fosse chiaro un concetto importante. Il nostro è un lavoro che si può svolgere professionalmente solo in modo: agendo con coscienza nell'interesse dell'azienda e dei lavoratori, che prima di tutto sono persone».



Studi
Alessandra
Zubiani,
Exs Italia



De Agostini
Lara Carrese,
capo risorse
umane dei
collezionabili

