

Nuove tecnologie (ICT) e nuove competenze per la funzione risorse umane: finalmente verso un ruolo strategico?

1. Nuove tecnologie e gestione delle risorse umane: la rilevanza attuale del fenomeno e le ipotesi della ricerca

Il successo delle organizzazioni è oggi sempre più spesso legato alla capacità di far leva sul proprio patrimonio di conoscenze (Drucker, 1993), concentrandosi prevalentemente su attività “knowledge intensive” e fondando il proprio vantaggio competitivo sulle competenze delle proprie persone (Prahalad, Hammel, 1990; Grant, 1991, 1996). Certamente, anche in passato, la conoscenza ha sempre rappresentato un fattore significativo, tuttavia ciò che sembra caratterizzare in modo particolare l’epoca attuale è il fatto che la conoscenza oggi è legata indissolubilmente ai sempre più frequenti e rapidi processi di innovazione e cambiamento (Castells, 1996). La conseguenza inevitabile è che proprio la capacità di valorizzare le competenze delle persone, di gestire i loro percorsi di sviluppo e crescita professionale e di utilizzare al meglio la loro conoscenza rappresenterà il fattore cruciale per la sopravvivenza di molte organizzazioni nel ventunesimo secolo, in uno scenario competitivo caratterizzato da elevati gradi di incertezza e da continue pressioni al cambiamento.

Al fine di fronteggiare una concorrenza sempre più intensa e imprevedibile, rispondere efficacemente alle richieste di clienti, estremamente esigenti e differenziati, e tenere il passo con l’innovazione tecnologica, diventa indispensabile fare leva sulle persone: curare con grande attenzione i processi di selezione e sviluppo, rendere disponibili le loro conoscenze e garantirsi nel tempo un alto livello di coinvolgimento e commitment verso gli obiettivi dell’organizzazione. In queste organizzazioni “knowledge intensive”, la gestione delle persone assume una rilevanza strategica e impone un abbandono delle tradizionali logiche di controllo diretto (Watson, 1994), basato sull’idea che le persone siano semplicemente un “fattore di produzione” che, come qualsiasi altra risorsa - denaro, macchinari -, vada gestito in termini di efficienza e stretta supervisione, in favore di uno stile incentrato sul controllo indiretto (Watson, 1999). Il controllo indiretto implica la costruzione di una cultura organizzativa forte che, incidendo a livello di premesse decisionali, garantisca l’allineamento delle azioni individuali e di gruppo rispetto ai bisogni e agli obiettivi dell’organizzazione e favorisca i processi di empowerment e di identificazione nella comunità organizzativa (Legge, 1995).

Per rispondere con efficacia a tale sfida, diventa necessario ripensare il rapporto complessivo tra gli specialisti della funzione RU e il management di linea (Hall, Torrington, 1998). In primo luogo, occorre valorizzare le conoscenze e le competenze che gli specialisti della funzione hanno rispetto alla gestione delle risorse umane, mettendole a disposizione dell’intera organizzazione: questo implica un progressivo coinvolgimento di questi specialisti nella definizione delle strategie complessive dell’organizzazione, attraverso il loro ingresso nella “stanza dei bottoni” (Boldizzoni, 2000). In secondo luogo, è indispensabile una partnership tra specialisti delle risorse umane e manager di linea che solo cooperando possono costruire - attraverso attività di formazione, sviluppo, coaching, mentoring e comunicazione - quel clima di fiducia indispensabile affinché funzionino le logiche del controllo indiretto. In terzo luogo, occorre favorire il passaggio di alcune attività di gestione delle risorse umane verso la linea (Hope-Hailey, *et al.*, 1997; Bach, Sisson, 2000), così che per gli specialisti delle risorse umane rimangano più tempo ed energie per sostenere i programmi di cambiamento strategico dell’azienda (Martinsons, 1994).

Gli scenari delineati sollecitano sicuramente per la funzione RU la necessità di intraprendere profonde trasformazioni dal punto di vista delle logiche, dei processi e dei sistemi di azione e funzionamento: se, infatti, da oramai molti anni si ripete che le risorse umane sono diventate un fattore strategico per la competizione (Pfeffer, 1994, 1998), è altrettanto vero che gli *executives* della funzione non hanno storicamente quasi mai giocato il ruolo di “strategic partner” (Lawler, 1995; Brockbank, 1999). La funzione RU è sempre stata una funzione “amministrativa”, gestita secondo logiche prevalentemente ispirate al controllo dei costi e focalizzata soprattutto sull’amministrazione del personale (Ulrich, 1997).

Oggi, tuttavia, la situazione sembra essere in fase di cambiamento come testimonia un’ampia serie di studi che si sono susseguiti a partire dalla seconda metà degli anni Novanta (Smith, Riley, 1994; Eichinger, Ulrich, 1995; Csoka, Hackett, 1998; Becker, Huselid, 1998, 1999; Wrigth, *et al.*, 1999); la funzione RU, nata e cresciuta per svolgere attività di tipo amministrativo, si trova spinta a darsi nuove logiche e modelli organizzativi per svolgere con efficacia il proprio nuovo ruolo di “partner del business” (Ulrich, 1997).

Tale processo di trasformazione sembra oggi poter beneficiare in modo consistente delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie (Lowler, Mohrman, 2001), attraverso la progettazione e l’implementazione di soluzioni di “electronic HR” (e-HR) che, secondo la definizione data da Cesaria e Cubello (2002), consiste “nell’applicazione di strumenti e funzionalità ICT per migliorare l’efficacia e l’efficienza dei processi di gestione delle risorse umane e per valorizzare al massimo il Capitale Umano”. Il focus di questa definizione si pone quindi primariamente sull’opportunità offerta dalle nuove tecnologie di migliorare la gestione delle risorse umane in termini sia di efficienza, attraverso un’ottimizzazione dei tempi e dei costi operativi, sia di efficacia, in termini di ricerca della massima flessibilità e qualità dei servizi offerti ai propri clienti interni ed esterni.

In particolare, sembrano essere tre i principali vettori di innovazione, possibili grazie all’utilizzo dell’e-HR (Lowler, Mohrman, 2001):

- l’automatizzazione delle attività operative maggiormente standardizzate (si pensi, ad esempio, a tutti gli aspetti amministrativi), che potrebbe liberare risorse per attività di rilevanza strategica;
- la personalizzazione del rapporto con ogni singolo dipendente (logica “ono to one”), che potrebbe garantire servizi erogati su misura per ciascun cliente interno;
- la disponibilità di una grande base dati e di potenti strumenti di analisi, che potrebbe consentire di fondare al meglio decisioni efficaci dal punto di vista dello sviluppo strategico dell’organizzazione.

Alla luce di questi elementi, nascono alcune domande che rappresentano anche le principali ipotesi della ricerca:

- la *e-revolution* sta progressivamente orientando la funzione verso quel ruolo strategico - da più parti oggi invocato - necessario per supportare lo sviluppo del business e la crescita dell’organizzazione?
- l’introduzione delle nuove tecnologie è dettata solamente dalla ricerca di una ottimizzazione crescente dei tempi e delle energie spese per completare alcune attività caratterizzanti la gestione delle risorse, o comporta anche una revisione complessiva dell’organizzazione di tutta la funzione RU, dei suoi processi e delle sue attività?
- lo sviluppo dell’e-HR può essere semplicisticamente ridotto all’introduzione e all’utilizzo di una serie di strumenti informatici per le attività inerenti all’amministrazione, alla selezione, alla formazione e allo sviluppo, o va piuttosto inteso come una potenziale occasione per innovare profondamente le logiche di organizzazione e di azione della funzione, con inevitabili impatti dal punto di vista della cultura e delle competenze dei suoi operatori?

2. Le evidenze emerse: il difficile cammino della funzione risorse umane verso un ruolo strategico

Il principale dato emerso dalla ricerca è che, se certamente la funzione risorse umane sembra essere in cammino verso l'assunzione di un ruolo strategico - anche grazie all'impatto determinato dall'introduzione delle nuove tecnologie -, tuttavia tale cammino appare oggi piuttosto complicato e ancora abbastanza lungo.

La funzione RU è, infatti, oggi sottoposta a una forte tensione al cambiamento caratterizzata dal tentativo di trovare una nuova identità che si concretizzi nella capacità di dare risposte efficaci, in termini di servizi offerti, nei confronti dei propri clienti interni ed esterni. Solo in questo modo sembra possibile costruire nuove fonti di legittimazione per la funzione agli occhi del vertice aziendale, del management di linea e della popolazione aziendale.

In questo processo evolutivo (Ulrich, 2000; Lawler, Mohrman, 2001), è possibile intravedere due linee principali: l'una di carattere "strutturale" (hard) e l'altra di carattere "culturale" (soft).

Sul versante strutturale, la progressiva organizzazione dei processi, delle attività e dei ruoli della funzione lungo tre principali nuclei:

- centri di competenza specialistica (si occupano di presidiare l'innovazione di contenuto e metodologica rispetto alle diverse leve di gestione del personale: formazione, selezione, valutazione, ecc.)
- centri di servizi condivisi (si occupano della gestione del versante burocratico-amministrativo)
- business partner (garantiscono il raccordo con la linea, di cui analizzano e interpretano costantemente i bisogni di servizio e alla quale offrono supporto continuo per il raggiungimento dei risultati di business)

Sul versante culturale, la funzione si confronta sempre più spesso con la necessità di sviluppare e orientare le proprie logiche di azione nella direzione del "servizio al cliente interno" - capacità di offrire servizi personalizzati e di qualità ai diversi segmenti interni serviti- e dell'"agente di cambiamento" - capacità di supportare la linea nella gestione dei processi di cambiamento che tendono ad assumere un carattere oramai permanente nella maggior parte delle organizzazioni.

In questo quadro evolutivo, giocano un ruolo sempre più rilevante le nuove tecnologie, il cui impatto sui processi e sulle attività della funzione è andato rapidamente modificandosi negli ultimi due tre anni. Se la seconda metà degli anni Novanta ha celebrato l'ingresso massiccio dell'e-HR nella logica del controllo dei costi e del guadagno di efficienza, a partire dal 2000-2001 si è avviato sempre più diffusamente, da parte delle aziende, il tentativo di utilizzare e valorizzare l'ICT a supporto dei processi strategici di sviluppo aziendale. Tutto questo sta oggi finendo per incidere pesantemente sul profilo professionale dello specialista della funzione RU, modificando e allargando il ventaglio di competenze richiesto.

Dalla ricerca emerge con chiarezza il fatto che queste nuove prospettive di utilizzo, maggiormente collegate ai processi di sviluppo, sono riconducibili a due fattori essenziali: da una parte, le maggiori efficienze realizzate nei processi amministrativi liberano risorse per attività a maggior valore aggiunto (formazione, valutazione prestazioni e potenziale, analisi delle competenze, mobilità/carriera, ecc.); dall'altra, le richieste provenienti dalla linea sono in forte evoluzione. Quest'ultima, infatti, si attende in misura crescente che dalla funzione RU vengano forniti, in modo rapido ed efficace, servizi personalizzati e di qualità. Appare evidente il grande potenziale dell'ICT al fine di progettare e realizzare tali servizi a beneficio dei diversi clienti interni, in una logica di ERM (Employee Relationship Management).

Le trasformazioni descritte implicano un profondo cambiamento in termini di competenze, sensibilità e mentalità per chi opera nella Funzione HR. In particolare:

necessità per tutte le risorse di acquisire competenze relative all'utilizzo delle ICT per gestire i sistemi di e-HR (sia quelli più tradizionali legati alla gestione amministrativa sia, soprattutto, quelli più innovativi legati ai processi di sviluppo delle persone);

necessità di comprendere le logiche e le potenzialità delle infrastrutture ICT per essere in grado di "dialogare consapevolmente" con i fornitori interni/esterni di tecnologia e coniugare così le architetture e le soluzioni informatiche con i bisogni reali;

necessità di rinforzare le competenze strategiche e la conoscenza del business: l'introduzione della tecnologia come "e-greenfield", vale a dire come opportunità di ridiscutere i processi aziendali e renderli maggiormente funzionali al business;

necessità di sviluppare competenze di groupware per gestire le "community" aziendali (ad esempio quelle collegate all'utilizzo dell'e-learning);

necessità di rinforzare le capacità di analisi, elaborazione, interpretazione e utilizzo della mole di dati resa disponibile.

Infine, appare inevitabile una redistribuzione dei compiti e delle attività tra le Risorse Umane e le funzioni di linea, a valle del fatto che le nuove tecnologie abilitano progressivamente le persone a muoversi in una logica di self-service. Diventa allora importante, per gli addetti alla funzione RU, passare da una logica reattiva e di controllo ad una di "promozione della responsabilizzazione dei capi di Linea e delle loro persone" a usare in autonomia i servizi. In altre parole, anche grazie all'ICT, si tratta di avviare un rapporto diverso tra le parti, in cui il contributo della funzione RU si orienta sempre più nella direzione di una consulenza strategica, non solo nei confronti del Top Management, ma anche dei Manager di linea e dei singoli dipendenti.

Rimane aperta la questione relativa a quale peso continueranno ad avere i vincoli di natura culturale e politica: da un lato, se gli operatori della funzione riusciranno a 'cambiare pelle' e a modificare la propria mentalità e il proprio modo di proporsi, assumendo un approccio da consulenti interni al servizio dell'organizzazione; dall'altro, se sapranno correre il rischio di rinunciare ai tradizionali presidi di potere e giocare la propria legittimazione su nuovi e, fin qui, inesplorati versanti.