

CAPITOLO 1.

LE RISORSE UMANE: DEFINIZIONE E RUOLO.

1.1. Genesi e definizione delle risorse umane

Il concetto di Risorse Umane costituisce un tema molto variegato e ricco di sfaccettature che trova le proprie radici in tempi remoti; pertanto dare una definizione univoca di tale termine, talvolta, risulta complesso ma possiamo affermare che le Risorse Umane sono un dipartimento all'interno delle aziende che si occupa della gestione di tutto ciò che riguarda le persone che vi lavorano.

Le Risorse Umane sono essenziali affinché l'azienda possa intraprendere un percorso di crescita e di sviluppo in quanto includono la gestione e pianificazione di varie mansioni all'interno dell'assetto organizzativo aziendale: il reclutamento del personale, la selezione e l'assunzione, la formazione, la stesura e convalida dei contratti, l'onboarding¹, buste paga e licenziamenti. Solitamente il termine "risorse umane" viene espresso con l'abbreviazione HR ovvero Human Resources, ma sono innumerevoli le proposte inoltrate da alcuni studiosi di elaborare nuove denominazioni per tale dipartimento, prendendo così le distanze dalla visione ormai in disuso della persona che presta lavoro in un'azienda

¹ L'onboarding è un processo di orientamento ed inserimento che ha come obiettivo principale quello di far integrare in maniera graduale il nuovo lavoratore, evitando momenti di disagio che potrebbero compromettere la resa e l'integrazione iniziale del lavoratore; tale processo è composto da due parti:

- Parte amministrativa → comprende tutta la documentazione che deve essere organizzata e firmata prima che il nuovo dipendente inizi il suo primo giorno di lavoro come, ad esempio, il contratto di lavoro, orario, turni, codice di abbigliamento, etc..
- Parte formativa → indica tutta la formazione che viene impartita al nuovo dipendente

come se fosse la risorsa umana stessa; pertanto sono stati coniati nuovi termini come gestione del personale², dipartimento persone o, addirittura, dipartimento felicità.

Il concetto di risorsa umana fu creato per la prima volta da John R. Commons, un illustre economista, il padre della sociologia economica americana relativamente all'approccio istituzionalistico.

Egli ha preso in esame il capitalismo sotto una prospettiva differente, considerandolo come un susseguirsi di eventi conflittuali e cooperativi, ponendo al centro la collaborazione e l'interrelazione fra gruppi politici, sindacati, governi ed imprese economiche.

A tal proposito fra le sue opere più rilevanti troviamo "Economics of collective action" (postumo, 1950) e "Institutional Economics" (1934).

Il termine Human Resources, però, appare per la prima volta nel libro intitolato "Distribuzione della ricchezza" reso pubblico nel 1984; da quel momento le imprese e compagnie varie svilupparono un nuovo modo di osservare i lavoratori, considerandoli come dei veri e propri beni capitali all'interno di un'azienda.

Il percorso delle HR è stato ed è tutt'oggi, per alcuni aspetti, alquanto tortuoso: l'ascesa dei dipartimenti attinenti ebbe inizio nel periodo compreso tra la Prima Guerra Mondiale (1914-1918) e la Grande Depressione (1939), durante il quale approdarono nuove leggi che imponevano alle aziende di svolgere delle funzioni di valenza sociale, funzioni assimilabili a quelle che tali dipartimenti sono oggi.

² La gestione delle risorse umane all'interno di un'azienda è una pratica alquanto complessa poiché comprende tutte quelle azioni che contribuiscono a migliorare il rendimento dei dipendenti.

Una delle prerogative fondamentali è che i dipendenti siano motivati e preparati in modo da far raggiungere all'azienda risultati notevoli.

Nonostante le esaustive spiegazioni di J. R. Commons, il lavoro non ebbe grande successo nei vari dipartimenti economisti e ciò fece in modo che lo scarso impatto del lavoro non arrecasse rilevanza ad un concetto così ampio.

Malgrado ciò, nel XX secolo il termine iniziò ad essere citato maggiormente in ambito accademico: l'economista E. Wight Bakke³ utilizzò nelle sue opere il termine risorse per far riferimento alla relazione fra dipendente e datore di lavoro; da qui in poi furono molti gli economisti che proseguirono verso tale direzione come, ad esempio, Frederic W. Taylor.

Gli studiosi Barnley e Clark nel 2007 hanno fornito una definizione di “Risorsa umana” molto più attuale, affermando che <<le risorse umane sono l'insieme delle conoscenze, esperienze, abilità e impegno dei dipendenti nei confronti dell'azienda, così come le relazioni con il resto dei colleghi, includendo anche relazioni con venditori, clienti, ecc. >>; trattasi di una concezione che si allontana in maniera considerevole da quella precedentemente enunciata di stampo marxista, una definizione che tiene aperto un dibattito sempre attuale e che sottolinea in maniera decisa il fatto che il lavoratore non è solo un dipendente, ma si tratta di una persona la cui professionalità costituisce un valore che va ad arricchire l'azienda.

1.2. Le risorse umane all'interno dell'azienda.

La nostra epoca è connotata come un'epoca di transizione, trasformazione e sviluppo, un periodo che non lascia spazio a processi produttivi retrogradi e tradizionali; a tal proposito le Risorse Umane svolgono un ruolo centrale e sono ormai innumerevoli le aziende che investono cifre importanti nell'implementazione delle Human Resources.

L'ufficio delle Risorse Umane all'interno di un'azienda si occupa di individuare il personale in maniera selettiva, consultando i curriculum in maniera attenta e valutando i candidati in base a dei requisiti ben precisi; allo stesso tempo tiene conto della crescita e dell'aggiornamento del personale, curando i propri diritti e tutto ciò che può essere utile per l'ottimizzazione dell'organizzazione aziendale nel complesso.

Si tratta, dunque, di un ambito lavorativo molto vasto che richiede il possesso o l'acquisizione di una lunga lista di competenze; i giovani sono molto interessati a tale ambito, ma la propria candidatura potrà essere presentata in base alle skills richieste dai vari uffici competenti. È possibile osservare ed analizzare nel dettaglio le funzioni delle HR:

- Offerte di lavoro
- Cercare e trovare dei candidati.

Una delle prerogative principali delle aziende è quella di trovare ed avvalersi di personale qualificato e preparato, ma soprattutto adatto per la propria richiesta lavorativa e con le giuste soft skills e hard skills⁴.

⁴ Le soft skills sono le competenze ed abilità personali che consentono all'individuo di relazionarsi ed interagire con le altre persone, costituendo l'intelligenza emotiva dell'essere umano; vengono anche definite "people skills" mettendo in evidenza quanto tali caratteristiche siano importanti a livello di interazione sociale.

Le soft skills sono innate in ogni persona, è necessario solamente scoprirle ed utilizzare in modo corretto e vantaggioso.

Esse si differenziano dalle "hard skills" in quanto queste ultime sono delle capacità tecniche e pratiche; le hard skills, al contrario delle prime, possono essere misurate attraverso test, analisi e prove.

Le soft skills sono:

- Capacità di comunicare
- Capacità di collaborare
- Diplomazia

Dando un'identità ben precisa alla propria azienda sarà più semplice il procedimento di ricerca del personale e, in un'epoca così tecnologica, gli strumenti che il web offre sono di svariato genere: fra tutti uno molto utile è il recruiting online⁵ ed offline⁶.

- Selezionare il personale

- Onboarding aziendale.

Le aziende durante il processo di onboarding analizzano e raccolgono tutti i dati necessari relativi ai dipendenti e stabiliscono degli obiettivi da raggiungere affinché l'azienda lavori nel modo giusto.

- Controllo e gestione delle presenze, assenze e ferie dei dipendenti
- Crescita e sviluppo professionale
- Sostegno ai dipendenti
- Gestione burocratica
- Gestione degli aspetti legali
- Gestione dei rapporti fra i dipendenti

-
- Empatia
 - Creatività
 - Capacità di leadership
 - Capacità di adattarsi al contesto

⁵ Processo di ricerca, individuazione ed assunzione delle risorse umane all'interno di un'azienda in base ai criteri prestabiliti; esso è affidato a coloro che si occupano della selezione del personale; allo stesso tempo il recruiting si occupa anche della fase di reclutamento del personale già interno all'azienda affinché ogni lavoratore possa essere collocato o adibito ad una mansione che lo rispecchi a livello lavorativo.

Esistono molti portali online che consentono di cercare lavoro nel proprio database di curriculum, il più rinomato ed attendibile è LinkedIn.

⁶ Il recruiting offline si avvale di varie tecniche come: la rete di contatti (sia email sia telefonici), annunci lavorativi, pubblicità all'interno delle università.

Dunque attualmente la presenza di un reparto riservato alle HR è essenziale e necessario all'interno di qualsiasi azienda in quanto allo stesso tempo tutela i diritti del lavoratore e quelli del datore di lavoro, curando il benessere del dipendente e gestendo le persone che fanno parte dell'azienda.

Le aziende hanno la possibilità di decidere se affidare la gestione del personale ad agenzie esterne oppure assumere internamente delle figure che se ne occupino; si tratta ormai di una vera e propria esigenza che si è fatta strada con il tempo in quanto nel passato la competizione fra le varie organizzazioni si vinceva tramite la migliore gestione pratica del materiale e delle macchine operatrici, nei tempi odierni invece ciò che fa la differenza è la gestione corretta ed ottimale dei dipendenti e collaboratori aziendali.

Per tali motivazioni la Direzione del Personale deve assumere dei Manager delle Risorse Umane che posseggano capacità di adeguare l'impresa alla mutevolezza rapida del mercato attuale, progettare dei programmi innovativi ed aggiornati che monitorino l'ambiente lavorativo, ascoltare e tenere conto delle esigenze del personale, valorizzare l'impresa attraverso le abilità dei dipendenti aziendali.

*“Le **Risorse Umane** di un'azienda costituiscono un reparto che si occupa della selezione, della formazione, nonché della gestione amministrativa dello stesso personale. Esistono delle aziende non dotate di un proprio ufficio del personale, pertanto si rivolgono a società terze, dette agenzie interinali, che seguono tutti gli step di selezione. Pertanto si può operare nel settore delle Risorse Umane, sia come dipendenti dell'azienda che*

come addetti dell'agenzia esterna. Nella maggior parte dei casi queste società interinali sono delle vere e proprie holding internazionali, all'interno delle quali vi sono ottime opportunità di crescita professionale ed economica”.

Fonte: www.lavoroefinanza.it

La richiesta lavorativa all'interno delle Risorse Umane è sempre più alta, specialmente da parte dei giovani; ma per potervi aderire è richiesta una particolare formazione che sia funzionale alla crescita aziendale.

Tra i requisiti principali c'è quello di essere in possesso di un titolo di studio adeguato: le tipologie di laurea richieste sono:

- Laurea umanistica → viene richiesta per la cura della selezione e formazione del nuovo personale e di quello interno all'azienda
- Laurea economica → viene richiesta per la cura degli aspetti contrattuali, normativi, burocratici ed amministrativi

Entrambe devono essere completate attraverso un master post laurea con specializzazione in Gestione delle Risorse umane o corsi altamente professionalizzanti che abilitino a ricoprire tale professione.

Talvolta l'addetto alle Risorse Umane, in termini tecnici definito anche Human Resource Management, viene visto un po' come una figura mitologica che veste i panni di un eroe che ogni azienda necessita, ma che non merita.

Egli riveste un ruolo strategico e poliedrico, che sia in grado di combinare varie mansioni nello stesso momento e che sappia,

soprattutto, riconoscere il talento che arrecherà beneficio all'azienda.

Lo Human Resource Management, come primo step, è tenuto a relazionarsi con le prime linee aziendali, ovvero i Direttori di Business, con l'intento di promuovere la gestione delle persone; inoltre egli supporta il CEO ⁷ mettendo in atto dei piani strategici per il miglioramento progressivo dell'azienda.

Dunque risulta ormai evidente quanto il ruolo delle Risorse Umane all'interno di un gruppo aziendale sia importante affinché un'impresa possa svilupparsi ed intraprendere investimenti finalizzati alla propria crescita; per questo motivo non è possibile sottrarsi al pensiero di una domanda fondamentale "Come saranno le Human Resources nel futuro? Che ruolo rivestirà la tecnologia nel loro sviluppo?"

Osservando il contesto attuale con occhio analitico è possibile avanzare un'ipotesi che ormai da tempo balena nella mente di molti lavoratori ed imprenditori: i robot sostituiranno la forza lavoro umana.

Secondo alcuni esperti tale supposizione è alquanto probabile ma, allo stesso tempo, la possibilità che un robot possa sostituire uno Human Resource Management sono pari allo 0,55%;ciò però non esclude la

⁷ Chief Executive Officer.

Il termine CEO ha origini anglosassone ed identifica colui a cui vengono affidate le responsabilità più importanti a livello di gestione e decisioni strategiche; egli è una figura che compone il consiglio d'amministrazione e che, posto al vertice di una società, possiede il potere di firma.

Un ulteriore compito del CEO è quello di rivestire il ruolo di "risk manager", deve quindi saper gestire momenti di incertezza, equilibrando ogni singola decisione sulla base di un attento calcolo-valutazione del rischio.

presenza della tecnologia da tale ambito in quanto i Big Data⁸ e l'intelligenza artificiale costituiscono un grande ausilio ai manager per poter prendere delle decisioni migliori.

Oltre alla tecnologia, un'altra prerogativa delle aziende è quella di promuovere il benessere dei dipendenti proponendo dei corsi di meditazione, sport di gruppo; si tratta di stipulare un piano di benessere generale che possa essere utile a richiamare dei talenti.

1.3 Risorse umane e globalizzazione.

La globalizzazione è un fenomeno in continuo divenire che acquisisce velocità man mano che passano gli anni; è un processo di interdipendenza globale tra i popoli che ha l'obiettivo principale di unificare la sfera ideologica, lavorativa, economica, sociale e culturale di tutti i paesi del mondo intero.

Tale processo ebbe inizio negli anni Ottanta con l'avvento dei paesi capitalisti che avviarono un processo di crescita economica e politica che aveva come punto focale l'ampliamento della sfera economica su scala internazionale; inoltre fu molto incentivato dall'immanente diffusione delle nuove tecnologie.

Dunque, in campo economico-politico, la globalizzazione rappresenta la libera circolazione delle tecnologie e delle risorse umane tramite i confini nazionali, trattasi dunque della realizzazione di un vero e proprio

⁸ I Big Data sono dati informatici molto grandi e complessi, difficili da elaborare tramite i metodi tradizionali; essi hanno acquisito importanza solamente negli anni 2000 quando l'analista Doug Laney ha coniato la definizione attuale dei Big Data come "le tre V":

- VOLUME
- VARIETA'
- VELOCITA'

ambiente di business in continua evoluzione.

Il suo ruolo all'interno del processo di gestione delle risorse umane è di fondamentale importanza per ciò che concerne il mondo odierno. I principi alla base delle RU vengono applicati su scala globale in modo da adattarsi a dei contesti nuovi ed aggiornati; ad esempio questioni azionarie come la formazione e selezione dei dipendenti, burocrazia lavorativa, sostegno dei lavoratori, vengono applicate su scala globale e ciò viene messo in pratica principalmente da tutte quelle aziende che agiscono in campi di carattere internazionale.

Un'azienda che possiede filiali e distaccamenti in Paesi differenti necessita di adattare ed integrare il proprio dipartimento principale delle risorse umane con tutti gli altri situati in diverse località del mondo; per fare ciò, però, occorre un coordinamento contrassegnato da diplomazia, intelligenza e predisposizione all'adattamento in quanto non sempre risulta semplice adattarsi al contesto ed alla cultura dell'ambiente in cui l'azienda si ritrova ad operare.

A causa dei mutamenti relativi al costo dei fattori di produzione (lavoro, trasporto, risorse energetiche..) la mappa dei Paesi in cui è possibile sviluppare in maniera vantaggiosa il proprio mercato è in aggiornamento continuo; degli studi rilevano che, ad esempio, il costo di un operario cinese è lo stesso di quello di un lavoratore americano.

Dunque ciò delucida il fatto che è riduttivo affermare che la globalizzazione tenga in considerazione solamente le aziende multinazionali; allo stesso tempo è necessario tenere in piedi un aggiornamento continuo che consenta la messa in pratica di soluzioni organizzative e gestionali adeguabili ad un mondo lavorativo in perenne mutamento.

Le competenze indispensabili per affrontare il tema "Globalizzazione e risorse umane" si dividono in:

- Competente hard
- Competenze soft

Le “competenze hard” si riferiscono alla capacità di gestire dei rapporti lavorativi a distanza con dei collaboratori che risiedono all'estero, usufruendo di conoscenze e strumenti adeguati ⁹ . Esiste una differenza abissale fra decidere di espatriare un dipendente trasferendolo in un'azienda presente nel mondo e assumere una persona locale nel Paese estero in cui andrà ad operare in quanto risulta già adeguata al contesto e, di conseguenza, a tutti i fattori che caratterizzano la propria società come la legislazione lavorativa, le relazioni aziendali ed industriali, le leggi lavorative di assunzione e licenziamento.

Le competenze soft, invece, comprendono tutte le caratteristiche delle culture cui appartengono le persone o i dipendenti che provengono da Paesi differenti; le differenze culturali sono state oggetto di molti studi durante gli anni Settanta e Ottanta.

Durante questo lasso di tempo hanno preso vita varie tipologie di modelli culturali che hanno avanzato l'ipotesi di “mappare” i Paesi in base alle caratteristiche, valori e peculiarità proprie degli individui appartenenti a quella nazione.

⁹ Il caso del lavoratore “expatriate”: gestire un dipendente che si trova a lavorare all'estero per un determinato lasso di tempo non è semplice.

Si tratta di una situazione in cui spesso si manifestano dei problemi gestionali a livello amministrativo e finanziario in quanto è complesso definire un pacchetto retributivo fisso che comprenda l'indennità, adempimenti fiscali e definizione di benefit.