

TITOLO: La missione delle risorse umane tra passato e presente

Data: 16 ottobre 2020

Il Docente: Prof.ssa Sabrina Cassar

Cattedra: Diritto dei rapporti di lavoro

Manager: Dott.ssa Claudia Pighin

Azienda: HR Director Consulcesi Group

Settore: Gestione Risorse Umane

Profili professionali di riferimento: Selettore, Formatore, Direttore Risorse Umane, nuovi profili specialistici per la Valorizzazione delle Risorse Umane

Non si può illustrare compiutamente la “missione” della funzione aziendale delle Risorse Umane senza accennare alla nascita del Diritto del lavoro e alle tutele previste per i lavoratori nel nostro Paese. Il rapporto contrattuale che lega il datore di lavoro e il lavoratore dipendente si basa infatti su contratti collettivi nazionali, che devono fare riferimento alle norme del Diritto del Lavoro vigenti.

Di qui l'intervento introduttivo della prof.ssa Sabrina Cassar, docente di Diritto dei rapporti di lavoro, che apre il webinar illustrando brevemente le origini del diritto del lavoro e la nascita dei sindacati con l'avvento della rivoluzione industriale di fine ottocento e delle grandi fabbriche.

La prof.ssa Cassar evidenzia che questa nuova branca del diritto si sviluppa nel secolo scorso per tutelare il lavoratore dipendente, soggetto debole, a rischio sfruttamento, sacrificato agli obiettivi di lucro del datore di lavoro e per la competizione nel mercato, in quanto subordinato e tenuto ad eseguire compiti e mansioni definite da altri, con l'unico obiettivo di massimizzare i profitti minimizzando i costi.

Il diritto del lavoro, nasce quindi per tutelare il lavoratore subordinato. Tuttavia, con l'evoluzione delle modalità di produzione e dell'organizzazione del lavoro e il diffondersi crescente di forme di lavoro autonomo questo corpus normativo ha finito per tagliare fuori dalle tutele parte dei lavoratori. La crescente flessibilità dell'organizzazione della produzione, l'avvento delle tecnologie. Dall'operaio addetto alla catena di montaggio e produzione standardizzata siamo oggi arrivati a modalità di produzione con pochi operai iperspecializzati che sanno anche utilizzare robot.

Pertanto oggi, le norme di diritto del lavoro, che dovrebbero tutelare tutte le forme e le tipologie di lavoratori, risultano purtroppo un poco scollate dalla realtà. Da una parte, i lavoratori subordinati si trovano a cogliere opportunità come lo smartworking, che rende oggettivamente difficile il controllo della prestazione del lavoratore subordinato, se le organizzazioni non lavorano per obiettivi. Dall'altra, la rivoluzione digitale e la crescita dell'e-commerce hanno portato alla diffusione di forme di lavoro sempre più precario e meno tutelato, come quello dei Rider.

Nel contempo, nell'ambito del diritto del lavoro, si sono moltiplicate le norme e si è determinata una crescente frammentazione delle forme del lavoro subordinato, che rappresenta il cuore del diritto del lavoro. Basti pensare ai contratti di lavoro part-time. Questa frammentazione è la risposta alla crescente domanda di flessibilità che caratterizza l'attuale mercato del lavoro con la crescente diffusione di forme di lavoro autonomo, ancora pressochè prive di tutele.

Introdotta il tema del seminario, la prof.ssa Cassar presenta la dott.ssa Claudia Pighin, Direttore del personale di un colosso dell'Assistenza legale in sanità, da lei conosciuta sui banchi della scuola media e casualmente ritrovata di recente per motivi professionali, per contiguità di percorso e interessi professionali nell'ambito della Gestione delle Risorse Umane.

Come chiarisce subito Claudia Pighin, spesso il percorso che porta una persona giovane ad accedere al mercato del lavoro è imprevisto e casuale. Appena laureata in Scienze dell'educazione, Pighin si ritrova un pò per caso, dopo aver inviato tanti curriculum, a fare la sua prima esperienza di lavoro nell'azienda Elio Fiorucci, inserita proprio nel dipartimento risorse umane come addetta alla salute dei lavoratori. Così avvia la sua esperienza proprio osservando il personale delle linee di produzione. L'azienda era al tempo gestite proprio dall'imprenditore Fiorucci e contava 1600 dipendenti solo nello stabilimento in cui Pighin lavorava, senza contare il personale di altri stabilimenti avviati dall'imprenditore in altri Paesi del mondo.

A lei fu richiesto di capire cosa facevano le persone, come lo facevano e se erano felici o meno di lavorare in azienda. E di assicurare una sorta di "filtro di comunicazione" tra chi operava nella produzione e chi prendeva le decisioni, il management dell'azienda.

Questo ruolo rappresenta molto bene il compito di chi lavora nelle risorse umane, un settore oggi molto strategico.

"Le risorse umane – sottolinea Pighin – quando ho iniziato avevano però un ruolo meno rilevante, in quanto la funzione RU era considerata, a differenza del "Marketing e Vendite" solo come **costo**. E i dipendenti non erano considerati la risorsa strategica di un'azienda ma solo persone da pagare e dirigere. Non si coglieva ancora il valore aggiunto delle risorse umane.

E ancora oggi, in molte organizzazioni, rispetto ad altri dipartimenti, le risorse umane sono messe un pò da parte, in quanto sembrano non produrre utili.

Fortunatamente però, più di recente molti hanno compreso che solo attraverso il lavoro di valorizzazione e coinvolgimento delle risorse umane un'azienda può crescere e resistere alla dura competizione del mercato. E finalmente si comincia a riconoscere che **le persone sono oggi la chiave del successo e la risorsa strategica di ogni azienda**. Per questa ragione - conclude Pighin - lavorare nell'HR è una **missione**".

Ci sono società che non riescono a pagare gli stipendi. Ciononostante, le persone vanno avanti sia per la capacità dei manager di motivare e sostenere le persone sia per la capacità del dipartimento dell'HR di negoziare obiettivi e trattamento per andare avanti con risultati di successo. Gestire persone significa saper condurre una sorta di negoziazione continua, che richiede un'attitudine specifica. Occorre specifiche conoscenze (sapere) e Know-how (saper fare) ma l'elemento chiave indispensabile per questo tipo di attività è un "saper essere" fatto di capacità di ascolto profondo, empatia e apertura senza pregiudizi. Occorre essere appassionati per svolgere questo tipo di attività, come in ogni lavoro. Per questo occorre capire bene chi sei e cosa vuoi fare nella vita e cosa vuoi dare agli altri.

Per offrire una panoramica sull'intero processo della gestione e valorizzazione delle Risorse Umane, Pighin menziona anche la parte amministrativa delle risorse umane, per svolgere la quale servono competenze nella materia della prof.ssa Cassar. Poi passa in rassegna i processi della gestione delle risorse umane: dalla **Job analysis** (scopo di un ruolo, ambiti di responsabilità e riporti interni ed esterni), alla **Job description** (descrizione della mansione, come deve essere svolto il ruolo senza trascurare di menzionare le competenze trasversali richieste) fino alla **Valutazione del potenziale** non ancora espresso (attività molto delicata volta a cogliere attitudini e possibilità di crescita del lavoratore, che richiede un corso di laurea in psicologia) e alla **definizione dei Piani di carriera**. Capire l'altro è sempre il punto di partenza per un utile processo di comunicazione e per coinvolgere le persone nel lavoro. Se una persona dimostra di avere un ottimo potenziale, dobbiamo essere in grado di immaginare per questa persona un piano di carriera altrimenti rischiamo di perdere questo "talento".

Poi Pighin tocca il tema critico dell'assenza di **meritocrazia** nelle grandi organizzazioni. "Purtroppo nelle aziende molto grandi, già all'assunzione si prospetta che dopo 5 anni tu puoi passare da un ruolo ad un altro con un trattamento economico crescente. Più le aziende sono piccole più sono meritocratiche, in quanto chi porta i risultati diventa indispensabile."

Di certo poter disporre di competenze aggiornate è essenziale per la competitività di un'azienda. Perciò

oggi **la formazione continua è un must**. Di conseguenza, di opera nel settore RU deve acquisire competenze anche in questo ambito.

Claudia Pighin racconta a proposito di essersi specializzata sia come "educatore extrascolastico" sia come "formatore aziendale". In quest'ultimo percorso di studi si apprende come progettare un percorso di formazione per la carriera, tenendo sempre presente che si considera formazione anche l'affiancamento in un ruolo.

Altra attività fondamentale è la **valutazione del personale**, collegata al budget e alle politiche retributive. A loro volta questi sottoprocessi si legano strettamente con la selezione del personale. L'insieme di questi sottoprocessi compone il ciclo delle risorse umane.

Fondamentale principio da rispettare per una virtuosa gestione delle risorse umane è la condivisione di obiettivi, missioni e valori. Le migliori regole infatti – afferma Pighin – non sono quelle imposte ma quelle condivise.

Come si diventa quindi un esperto di Risorse Umane? Tenendo a mente la regola delle tre S. Occorre "Sapere", studiando ad esempio il Diritto del lavoro; occorre poi "Saper fare" ovvero saper tradurre nell'attività concreta le proprie conoscenze e acquisire esperienza lavorando con chi ne ha già; inoltre, ultimo ma essenziale, il "Saper essere", che si può manifestare solo se si sceglie questo lavoro per passione e ti permette di essere davvero capace di fare la differenza.

Questi tre elementi sono essenziali da valutare anche nella **Selezione del personale** per mettere la persona giusta al posto giusto.