

Obiettivi e metriche della funzione HR

Author : Luigi Rigolio

Date : 9 Settembre 2020



La declinazione della filosofia MBO tramite i gestionali sta producendo situazioni antieconomiche, in particolare nella gestione del personale.

Le nuove prassi, come la valutazione delle performance basata su obiettivi numerici genera inefficienze che si autoalimentano.

È un momento di **crisi di identità** della funzione HR che, invece di contribuire al metodo, sta impattando negativamente sulla credibilità del *management* nelle organizzazioni pubbliche e private[1].



Dobbiamo quindi ritornare all'analisi: se vogliamo parametri e indicatori dobbiamo individuare contributi e benefici che la funzione HR deve portare alla salute organizzativa.

Modello Organizzativo e Politica del Personale

Secondo i teorici più accreditati, ogni organizzazione mira a svilupparsi nella direzione descritta nella **Vision**, nel rispetto dei valori previsti dalla **Mission**.

Coniugando valori e parametri economici, definiamo una politica del personale che sia coerente con le esigenze della strategia (*Business Needs*).

Dove sono necessari gruppi di lavoro ad alta prestazione bisogna sviluppare i supervisor nel *Coaching*, la selezione del personale deve essere scientifica, così come la politica retributiva deve mirare alla fidelizzazione (*retention*) del personale strategico.

Pensiamo al caso del farmaceutico, dove un gruppo di ricercatori deve individuare una molecola innovativa. Il Fattore Critico di Successo è chiaro.

In altri contesti, **ove lo stress intrinseco al ruolo genera rilevanti rischi di burn-out, la priorità deve essere sulla riduzione dei fattori di rischio**, per cui diventa rilevante il rispetto dei periodi di riposo, il sostegno psicologico, la capacità dei supervisor di rilevare i segnali di burn-out.

Non è un caso che la maggior parte degli studi sull'impatto dello stress lavorativo sia stato effettuato sul personale che offre cure a persone ammalate o sofferenti[2]. Uno studio recente[3], condotto in Sud Africa, ha correlato stress familiare e stress lavorativo presso una popolazione di infermieri ospedalieri.

Sulla base di situazioni tanto differenti la funzione HR (gestione del personale) dovrà essere disegnata in modo specifico, definendo:

- ruoli e responsabilità,

nel caso chiarendo la posizione dei professionisti HR nei confronti dei Manager funzionali;

- processi e strumenti,

ad esempio mirando la selezione del personale affinché individui le persone adatte vigilando sulle caratteristiche essenziali.

A questo proposito, casi recenti portati alla ribalta dalla cronaca italiana, segnalano la totale mancanza di procedure, ove vengono assunti autisti di scuolabus con dimostrata storia criminale.

È divenuto celebre il caso di Oscar Giannino, peraltro brillante giornalista, che aveva presentato CV e titoli fasulli alla testata giornalistica simbolo dell'industria italiana.

Ogni giorno abbiamo vicende, riferibili a cattivo funzionamento della gestione del personale, che danneggiano sia l'immagine dell'Italia sia la reputazione delle imprese private.

Indipendenza della funzione HR

Nella sua funzione di prevenzione, il dipartimento HR rappresenta interessi e pone vincoli che possono generare un'area di conflitto con il Management incaricato di portare i risultati.

Quando gli indicatori finanziari siano monitorati in modo disfunzionale, la pressione per garantire la profittabilità di breve periodo può portare le persone a perdere di vista l'essenziale.

Per questo è necessario stabilire e poi monitorare l'autonomia di chi presidia la gestione del personale, che si rivela negli strumenti e nei processi ordinari: **selezione e valutazione**.

Ad esempio, ove si fa monitoraggio sulla percentuale di *Low Performer*, i professionisti HR devono avere un controllo forte sul processo di selezione del personale.

Il pensiero magico definisce i *Job Title* HR

Oggi come in passato, le persone iniziano a inviare CV quando hanno una cattiva relazione con il supervisore[4], quando non vedono riconosciuta la propria professionalità e, in generale, quando non vedono una prospettiva futura.

Per generare un contesto ove le persone siano valorizzate, bisogna investire in modo rilevante sui supervisori.

Spesso invece si vuole trovare la scorciatoia nominando un "*Talent Acquisition Specialist*" oppure un "*Talent Manager*", nella speranza che applicando un'etichetta su una persona (solitamente Junior) si risolva un problema strutturale.

È un caso emblematico del ritorno del "pensiero magico" nelle organizzazioni: come accadeva nelle società pre-scientifiche, si immagina che l'elevazione di un Totem, la pronuncia di un Nome evocano un potere salvifico.

La ricerca delle metriche

Una funzione HR può supportare un'organizzazione anche senza un cruscotto di indicatori, ma devono essere chiari:

- gli eventi sentinella di una cattiva gestione del personale;
- i parametri influenzati dalla gestione del personale;
- le responsabilità dirette dei manager e degli specialisti HR.

Da qui si può costruire un modello.



Eventi sentinella di cattiva gestione del personale

"Se non cambiamo direzione arriveremo là dove stiamo andando"
(Proverbio di dubbia origine)

Prendiamo due eventi tipici.

I) Le dimissioni di un collaboratore

Per quanto possa essere doloroso perdere un dipendente valido, le dimissioni di per sé non possono essere un evento sentinella di cattiva gestione del personale, in quanto possono essere correlate a:

- a) ricerca di una prospettiva di crescita;
- b) personalità del collaboratore, sempre in cerca di nuovi stimoli.

È lecito **dubitare della gestione del personale ove le dimissioni sono riscontrabili con frequenza anomala**; ma i parametri in questa dimensione generano cure peggiori della malattia.

Attivare iniziative per migliorare la fidelizzazione dei dipendenti funziona solo ove ci siano iniziative personalizzate, viceversa si rischia l'attivazione di iniziative costose e controproducenti. Ad esempio nei tempi recenti troviamo sempre più frequentemente il ricorso al Bonus garantito (definito talvolta "MBO"), che genera confusioni tra parte variabile e parte fissa della retribuzione.

II) Contenzioso per mobbing

I malfunzionamenti dei processi ordinari di Gestione del Personale portano ad una situazione tipica che è il collaboratore con produttività non soddisfacente ("*low performer*"). La causa può essere un errore nel processo di selezione, evento sentinella di malfunzionamento funzionale.

In sintesi:

- il monitoraggio degli indicatori offre una prospettiva prodromica;
- gli eventi sentinella sono rilevabili e misurabili;
- una misurazione del funzionamento della gestione del personale è possibile;
- si può applicare quindi la mentalità scientifica alla funzione HR.

I parametri influenzati dalla gestione del personale

Abbiamo visto come il monitoraggio deve rilevare gli eventi sentinella di cattivo funzionamento, ad esempio:

- il numero di contenziosi per mobbing o situazioni che derivano da mala gestione;
- la percentuale di personale che non offre una performance soddisfacente.

Molto meno sensato mirare ad una quantificazione dei parametri positivi, quelli che dovrebbero segnalare il buon funzionamento, ad esempio:

- la presenza di "talenti" in azienda;

- il clima aziendale;
- il bilanciamento vita privata-vita professionale.

Questo dimostra indirettamente come il dipartimento HR vada disegnato prevalentemente con una **funzione preventiva**.

Il prossimo passo è vedere quali modelli HR sono coerenti con la teoria che abbiamo disegnato.

Le responsabilità: servono Manager funzionali preparati

La funzione HR è trasversale, ciò significa che in ogni operazione più persone intervengono. Per questo gli specialisti HR possono scegliere tra un ruolo di Leadership e un ruolo di sfondo. Personalmente comprendo quanti pochi vantaggi si possa aspettare un HR Manager che voglia incidere, ciò che significa combattere quotidianamente contro i potenti Manager funzionali.

Indipendentemente da ogni considerazione sul modello, supervisor in grado di leggere analiticamente la performance dei collaboratori sono indispensabili al funzionamento dei sistemi.

Purtroppo gli algoritmi giocano contro l'evoluzione culturale, ove i Manager stanno abdicando alla valutazione del collaboratore in quanto strada più difficile rispetto alla compilazione del "pagellino" periodico proposto dai Gestionali HR.

Per questo gli autori più autorevoli sottolineano da anni che le persone hanno bisogno di confrontarsi con capi credibili, piuttosto che ricevere valutazioni da algoritmi (spesso male strutturati)[5].

Modelli coerenti vs. modelli incoerenti

a) Modello basato sul processo "Performance Management"

L'assioma principale è:

- gli errori nei processi ordinari della gestione del personale generano inefficienze, ovvero costi diretti principalmente a carico dell'impresa, e indiretti, principalmente a carico delle persone, come peggioramento della qualità della vita, malattie professionali.

La funzione HR viene in questo modello disegnata per prevenire danni alla persona, all'impresa e indirettamente alla "community", che deve sostenere poi i costi relativi alle più gravi conseguenze di cattive pratiche manageriali.

Abbiamo avuto modo di organizzare la funzione HR in questo modo in vari contesti, ottenendo invariabilmente una progressiva riduzione della percentuale di dipendenti giudicati "fuori ruolo", ciò che è la premessa per raggiungere l'eccellenza funzionale.

Questi modelli si basano sul buon funzionamento di:

- processo di selezione del personale;
- processo di sviluppo del personale;
- formazione continua ai supervisori sui fondamentali della gestione dei collaboratori;
- sistemi di prevenzione degli errori (nella gestione del personale).

Il fattore critico è l'autorevolezza di chi interpreta la funzione HR, che nasce anche dalla risoluzione di situazioni politicamente complesse.

b) Modelli basati su algoritmi *“Performance appraisal”*

Nelle organizzazioni ove gli algoritmi guidano la funzione HR, le persone finiscono per trasformarsi in compilatori di griglie, budget, documenti.



Nel tempo la fiducia dei dipendenti nella funzione HR si riduce e conseguentemente anche i dirigenti faticano a proporsi come Leader. Chi interpreta la funzione HR vede la direzione dell'impresa solamente come "cliente".

Sintomi tipici di questi sistemi sono il *turn-over* e il moltiplicarsi di "rimedi" che solitamente generano più problemi di quelli che risolvono.

Le prassi in uso si distanziano progressivamente da quanto raccomandato dalla letteratura accreditata. La competenza manageriale (*performance management*) viene progressivamente sostituita da una competenza compilativa (*performance appraisal*).

Questi modelli non prevedono indicatori di performance dalla funzione HR.

c) Modelli che mirano alla fidelizzazione (*Retention*)

Sono sistemi simili al precedente ma ideologicamente orientati ad attirare - e trattenere - i dipendenti di talento.

Per questo sono prioritarie le iniziative per rendere appetibile il posto di lavoro.

In questi casi l'indicatore di performance HR è il *turn-over* mentre i segnali di cattiva gestione,

come i contenziosi, non vengono attribuiti al malfunzionamento gestionale.

Sintesi: HR essenziale e indicatori

La funzione HR è trasversale, coinvolge Manager e Specialisti HR.

La funzione HR deve generare servizi coerenti con le esigenze dell'impresa (*Business Needs*), tenendo presente che **la prevenzione delle inefficienze porta benefici economici sia ai dipendenti che al profitto**, in particolare nel medio e lungo periodo.

Indipendentemente dal contesto, i processi fondamentali HR sono la selezione del personale e la valutazione della performance. I malfunzionamenti generano un danno tipico e diretto, che è il *"low performer"*, che deriva da errori nella valorizzazione delle risorse individuali.

Gli indicatori relativi a tale fenomeno permettono di diagnosticare i deficit nelle funzioni ordinarie della gestione del personale.

Note

[1] Peter Cappelli: *Why We Love to Hate HR... and What HR Can Do About It*. HBSR, luglio 2015

[2] Sterud, Hem, Lau, Ekeberg: *A comparison of general and ambulance specific stressors, predictors of job satisfaction and health problems in a nationwide one-year follow-up study of Norwegian ambulance personnel*. Journal Occup Med Toxicol. 2011

[3] Kamisa, Peltzer, Ilic, Oldenburg: *Effect of personal and work stress on burnout, job satisfaction and general health of hospital nurses in South Africa*, University of Johannesburg. Elsevier

[4] Ad es. Travis Bradberry, Ph.D.: *9 Things That Make Good Employees Quit*. Talentsmart Newsletter

[5] Luigi Rigolio: *Performance Appraisal related Pay Sistem*. Leadership & Management Magazine, marzo 2019

Articolo a cura di **Luigi Rigolio**