

HR

Primo Business Partner Aziendale

di **Luca Battistini** - Direttore HR Phone & Go Spa; Presidente della web community Fior di Risorse - Le persone al centro.

*H1 Hrms sistema integrato di gestione del personale
a supporto della funzione Hr aziendale*



Lavorare è più semplice.... godetevi il tempo libero

In quale modo la funzione HR può diventare il 1° Business Partner dell'azienda in cui essa opera?

by Luca Battistini

Il viaggio che vi vorrei proporre nella tematica in oggetto cercherà di fare un poco di chiarezza, senza aver la prosopopea della esaustività, ovvero se è effettivamente possibile stabilire una partnership strategica tra la funzione HR e funzione Commerciale, in altri termini la divisione HR può diventare un efficace business partner della divisione commerciale e una risorsa strategica nell'ambito della funzione di creazione del reddito di un'azienda.

Prendendo spunto da una ricerca Mercer del 2007 è possibile configurare la funzione HR in azienda, con due accezioni, "Partner Strategico" e "Funzione di supporto", o per meglio dire, aziende in cui la funzione commerciale percepisce la funzione HR come un "partner strategico a tutti gli effetti" e quelle in cui la divisione HR è considerata semplicemente un ruolo di supporto.



1° Elemento di Valutazione: **Le due funzioni collaborano spesso su questioni di business fondamentali.**

Entrambe le funzioni, **HR** e di **business**, hanno indicato nella carenza di conoscenza dell'attività della funzione commerciale l'ostacolo principale alla partnership aziendale. Le aziende leader, tuttavia, eliminano questo ostacolo mediante una frequente comunicazione, inoltre in queste aziende, le due divisioni condividono le rispettive agende di business a un livello di high management molto elevato.

Inoltre la frequenza con la quale la funzione vendite collabora con i colleghi di HR su importanti questioni commerciali, nelle imprese "Partner Strategico" avviene con frequenza molto maggiore che non nelle equivalenti imprese della tipologia "Funzione di supporto". Tale metodica assicura che il reparto HR sia a conoscenza delle questioni strategiche della divisione commerciale e possa rispondere con iniziative adeguate.

Senza questa continua e reciproca collaborazione a livello di High management, **HR** e **Vendite** possono perdere l'allineamento strategico con la missione aziendale e con gli obiettivi a medio termine della stessa.

Grazie all'impiego di **H1 Hrms** possiamo, attivando la sezione web, mostrare ai responsabili delle Divisioni Aziendali alcuni dati di riferimento, relativi alle risorse umane, come costi, incrementi, esigenze formative, passaggi, percorsi di carriera, strutture organizzative ... la loro interazione con la Direzione Hr è così sempre aggiornata e supportata.

2° Elemento di Valutazione: **Aziende che dedicano una struttura HR alla funzione commerciale.**

Le imprese del tipo "Partner Strategico" non limitano lo scambio di informazioni ai livelli di High management, tant'è che al fine di agevolare ulteriormente la comunicazione tra i vari gruppi di lavoro, in queste aziende risorse di livello base delle diverse divisioni vengono destinate a lavorare in affiancamento le une alle altre.

E' altresì vero che spesso all'interno delle aziende della tipologia "Partner Strategico" è possibile riscontrare che la divisione HR disponga di almeno una struttura dedicata a fornire assistenza al personale commerciale. In antitesi a ciò, nessuna o molte delle aziende della tipologia "Funzione di supporto" ritiene opportuno assegnare una struttura della divisione HR ad una collaborazione continuativa con la funzione commerciale.

Attenzione: Le risorse di supporto dedicate all'area Vendite offrono un'opportunità unica alla funzione HR per conoscere i meccanismi interni della divisione commerciale e per poter sviluppare una più profonda analisi ed esegesi dei suoi processi.

Senza queste informazioni, la divisione HR risulterebbe svantaggiata ed ostacolata nella sua naturale capacità di offrire supporto e consulenza.



3° Elemento di Valutazione: **Aziende che procedono ad una autoanalisi delle funzioni e delle loro sfere di influenza.**

Un'altra barriera alla partnership strategica tra **HR** e **Vendite** è il livello e la vasta congerie di capacità professionali esistenti nella funzione HR.

Le imprese della tipologia "Partner Strategico" percepiscono esistente un livello maggiore di capacità in tutta la divisione HR, rispetto alle equivalenti aziende della tipologia "Funzione di supporto".

Questa discrepanza potrebbe rivelarsi maggiormente accentuata in aree come analisi, leadership e acume commerciale in generale - capacità ritenute fondamentali per fornire un adeguato supporto alla divisione vendite.

È inoltre particolarmente interessante notare come la natura delle attività in cui il gruppo di aziende della tipologia "Partner Strategico" potrebbe facilmente superare le aziende equivalenti è il campo della formazione professionale, della definizione di benchmark delle performance e altre attività che le divisioni commerciali più frequentemente preferiscono svolgere direttamente.

Sembra che quando la funzione HR è capace e disponibile, la funzione commerciale è lieta di affidargli le redini di molte sue attività di importanza vitale

Tengo a precisare che sia la divisione **HR** quanto la divisione **Vendite** hanno molto da "guadagnare" da una forte partnership strategica. Ponendo a base delle loro attività tale approccio la funzione HR, da un lato, potrebbe evidenziare la sua capacità di creare un valore misurabile per l'azienda e, dall'altro, la funzione commerciale potrebbe concentrare la sua attenzione sulle attività che dovrebbe svolgere meglio, il suo core business - conquistare e fidelizzare clienti.



Non nascondiamoci dicendo che possono esistere alcune barriere concrete allo sviluppo di questo rapporto di collaborazione, è innegabile, e molto dipende dal retaggio culturale italiano, ma non sono ostacoli insormontabili e molte aziende sono riusciti e stanno riuscendo a superarli grazie a una stretta collaborazione tra funzioni ed al contempo ad una rapida trasformazione della funzione HR.

Uno spunto di riflessione ulteriore:

La funzione HR si pone sempre di più come il 1° business partner strategico aziendale, per la soddisfazione dei bisogni del cliente interno e di quello esterno: secondo Mercer (*Mercer è uno dei leader a livello globale nella consulenza delle Risorse Umane, nell'outsourcing e nell'Investment Consulting*), la funzione Risorse Umane è in continua evoluzione, pur riconoscendo l'esistenza di notevoli ostacoli al cambiamento in tutta Europa.

- **Oltre il 70% delle Direzioni del Personale in Europa ha appena ultimato o sta per intraprendere un processo di HR Transformation**, essenzialmente dovuto a mutamenti nell'organizzazione e nelle esigenze di business.
- **La funzione delle Risorse Umane si considera sempre più spesso un business partner strategico ed efficace**; tuttavia il 40% del tempo viene tuttora dedicato ad attività amministrative o di compliance.
- **La funzione HR è consapevole di aver compiuto dei progressi, ma riconosce altresì che l'obiettivo principale è costituito dal perfezionamento delle sue abilità** e dalle capacità dei suoi dirigenti di gestire le problematiche relative alla gestione del personale.

Secondo la recente indagine condotta da Mercer sull'HR Transformation, più del 70% delle aziende europee sta trasformando la funzione HR o ha già completato il processo. I mutamenti nell'organizzazione e nelle esigenze di business sono le motivazioni principali del processo di trasformazione della funzione HR.

La '**Trasformazione**' ha come finalità il riallineamento della funzione HR alle esigenze di business e ad aumentare la sua capacità di offrire supporto nella gestione generale del personale, migliorando l'efficienza dei processi. Per molti reparti di Risorse Umane di aziende di vari settori merceologici questa trasformazione è un processo continuo senza un termine vero e proprio, perché le sfide che devono affrontare per il raggiungimento degli obiettivi sono sempre costanti.

Ma questo processo di trasformazione come ha operato principalmente? Quali sono stati e sono i suoi principali elementi motori? Sicuramente la trasformazione si è concentrata essenzialmente sull'approccio alla gestione dei rapporti con i clienti e il modo in cui il servizio HR di base viene erogato con riferimento alla struttura aziendale, alla tecnologia ed alla strategia di business.

Possiamo quindi concludere con le parole di Mr. Theater Capo di Mercer HR in Europa. *"Attraverso l'HR Transformation degli ultimi 5-10 anni, è emerso un modello di organizzazione di Risorse Umane, confermato dall'indagine, che suggerisce che il 50% delle divisioni HR in Europa si sta muovendo verso una struttura che si appoggia su 3 pilastri: centri di esperienza (68% degli intervistati), centri di assistenza HR (61%) e business partner di HR (60%)"*

Gli ostacoli

alla realizzazione di una effettiva "HR Transformation Policy":

Tuttavia, per ogni azienda che è riuscita a trasformare positivamente la sua funzione HR, ve ne sono molte che non ne sono state capaci.

"I risultati dell'indagine presentano alcune contraddizioni" ha aggiunto Philip Vernon " e i responsabili HR notano diversi importanti ostacoli che impediscono alla loro funzione di contribuire al business, perché il 40% del loro tempo è ancora dedicato ad attività operative e di conformità, mentre solo il 15% corrisponde ad una collaborazione strategica. Queste cifre sono esattamente le stesse del 2003.

Uno dei problemi principali rilevati è quello delle abilità e competenze del personale HR.

I risultati dell'indagine indicano che l'HR è forte nelle sue abilità funzionali tradizionali e comportamenti personali correlati: tali doti sono il mezzo principale attraverso il quale si esplica la funzione.

C'è tuttavia una serie crescente di abilità che vengono ora considerate come necessarie per l'HR, ma non sono state ancora conseguite. Tra di esse figurano la capacità di migliorare l'assistenza ai clienti, la gestione dei processi e dei progetti e l'utilizzo della tecnologia. C'è poi una serie di competenze che riguardano la comprensione di aspetti commerciali e finanziari e l'allineamento al business, che sono determinanti perché l'HR possa essere un vero business partner. Dai risultati dell'indagine queste competenze non sembrano così forti. **In breve, l'HR è debole in parecchie delle ability necessarie per essere un efficiente business partner.**

L'indagine condotta da Mercer indica chiaramente che si stanno facendo dei progressi, ma ci si preoccupa, da una parte, della capacità e dell'atteggiamento dei responsabili HR, nel loro approccio verso le risorse umane e, dall'altra, dell'efficace applicazione delle prassi e dei processi HR dell'azienda.

In estrema sintesi: la funzione HR deve ancora affrontare la sfida di collaborare con i direttori operativi per assicurare che le tecniche generali di gestione del personale migliorino tanto da incidere veramente sulla performance aziendale.

Luca Battistini – Direttore HR Phone & Go spa; Presidente di FdR

Dettagli aggiuntivi ed approfondimenti

- **Modulo H1 WebEnterprise – Portale delle risorse umane**
<http://www.ebcconsulting.com/h1-web-enterprise.html>
- **H1 Hrms – Gestione delle risorse umane in modo condiviso in azienda, con i responsabili di dipartimento**
<http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html>
- **Organigramma ed anagrafica del personale:**
<http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-anagrafica-e-organigramma.html>

**Per qualsiasi informazione aggiuntiva potete consultare il
sito di EBC Consulting:**
<http://www.ebcconsulting.com/>

Software **H1**

Gestione Risorse Umane

<http://www.ebcconsulting.com> *Andrea Sabattini – 22 gennaio 2010*

EBC Consulting -- Via Canova 16/20 --- 40138 Bologna
Tel 051 55 23 00