

Risorse umane e multinazionali

di Ambra Barboni

Nelle imprese multinazionali, se la crisi colpisce il *business*, i dipartimenti Risorse umane continuano a trarre valore aggiunto dalle dinamiche della globalizzazione. Il dato positivo emerge dalla ricerca 2009 della agenzia di consulenza Hewitt Associates, *Managing HR on a Global Scale*, gestire le risorse umane su scala globale.

Essere una “impresa globale” non significa solo rispondere efficacemente alle esigenze di un mercato del lavoro interno dal carattere transnazionale, ma soprattutto sviluppare una cultura distintiva che permetta alla funzione gestionale di contribuire, in tale contesto, alla definizione delle strategie di *business*.

Il processo di transizione è ancora in corso. Sul campione di 85 multinazionali (americane, europee ed asiatiche), il 15% delle imprese si identifica come “impresa globale”. Per la maggioranza dei soggetti imprenditoriali considerati, invece, la logica del decentramento organizzativo rappresenta oggi, se non il carattere dominante (6%), una criticità persistente (75%).

L'integrazione strategica delle politiche di gestione delle risorse umane su base globale rappresenta una priorità, ma si scontra con logiche di gestione localistiche e con vincoli decisionali dettati dalla diversità dei sistemi giuridici. La

soluzione è adottare un assetto di strumenti gestionali differenziati che rispondono però a standard e sistemi di *governance* omogenei.

Invero, la centralizzazione di politiche e strategie di gestione delle risorse umane è una realtà abbastanza consolidata per alcuni segmenti critici, come la gestione dei talenti, che spesso è definita ed implementata a livello di *corporate*. “Gestire la diversità” a livello di singolo sito produttivo, tuttavia, è ancora un imperativo per via dei vincoli sociali e normativi. Basta considerare le attività di relazioni industriali o l'amministrazione del personale (paghe e contributi).

L'adozione di un approccio gestionale “globale” è possibile tramite la reingegnerizzazione delle strutture organizzative per consentire alla direzione delle risorse umane di oltrepassare i confini funzionali ed aziendali e per favorire una convergenza progressiva di ruoli e competenze.

Se la misurabilità del valore delle politiche gestionali è tradizionalmente oggetto di dibattito, la definizione di standard globali appare una sfida ancora più onerosa. Solo il 44% delle imprese considerate dichiara di averla intrapresa e una modesta percentuale lega le politiche aziendali in tema di risorse umane a risultati og-

gettivamente computabili (livello di *turnover* degli *high-performers*, numero di recessi contrattuali dopo tre mesi dall'assunzione). Per contro, tale processo di analisi, al di là della diffusione dei dati, dovrebbe alimentare una conoscenza organizzativa complementare e distintiva. È una priorità dei professionisti delle risorse umane per abbandonare il ruolo di mero supporto e divenire, invece, partner del vertice strategico, con potere decisionale per le questioni di *business*. Questa prassi è adottata, invece, da meno di un quarto delle imprese del campione.

Lo studio Hewitt Associates individua quattro fattori critici per il successo della transizione verso un modello di management delle risorse umane globale: competenze, processi, tecnologie e organizzazione dei ruoli chiamati a rispondere alla necessità di un approccio strategicamente orientato alle funzioni *core* della attività di impresa. Una quinta variabile, il *focus*

sul cliente, ricompono il quadro: è questa la vera sfida della globalizzazione dei mercati. Non esiste un modo in assoluto migliore di altri per affrontare la sfida, soprattutto quando l'oggetto degli sforzi di gestione è il capitale umano. Per i professionisti delle risorse umane l'obiettivo è costruire il proprio portafoglio diversificato di strumenti ed essere pronti al cambiamento.

Ambra Barboni

Scuola internazionale di dottorato
in Diritto delle relazioni di lavoro
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Adapt – Fondazione Marco Biagi

* Il presente articolo è pubblicato anche in *Conquiste del Lavoro*, 12 giugno 2009.

Lo studio *Managing HR on a Global Scale* pubblicato nel 2009 dall'agenzia di consulting Hewitt Associates può essere consultato nel *Bollettino Adapt*, 2009, n. 13.