

di GIOVANNI COSTA

GIOIE E DOLORI DEL CAPO DEL PERSONALE

Da questo numero Giovanni Costa, professore ordinario presso il Dipartimento di economia e direzione aziendale dell'università Ca' Foscari di Venezia, avvia la rubrica Manager & Management.

I direttori del personale hanno avuto un ruolo importante (e non sempre popolare) nel portare le imprese italiane fuori dalle difficoltà della crisi, operando sull'occupazione, sul costo del lavoro e sulla mobilità dei dipendenti.

Un ruolo forse ancora più importante lo dovranno avere nella gestione dello sviluppo professionale connesso ai cambiamenti tecnologici (il cui ciclo è appena agli inizi), all'internazionalizzazione dell'economia, alle dinamiche di mercato. Ma chi sono i direttori del personale? Qual'è la loro professionalità? Come sta cambiando e come le imprese pensano di valorizzare il loro ruolo?

Alcune risposte possono essere costruite ricorrendo ad una recente ricerca del gruppo triveneto dell'Associazione italiana per la direzione del personale (Aidp) che ha coinvolto in profondità un campione di circa 150 dirigenti e quadri addetti alle funzioni del personale di aziende trivenete. Si tratta di una ricerca che investe un tessuto economico ove convivono grandi imprese e una realtà molto variegata ma dinamica di piccole e medie imprese. Inoltre, per la vastità del campione e l'ampiezza dei temi trattati, l'indagine ha pochi precedenti in Italia (uno di questi è la ricerca Istud-Hay pubblicata nel supplemento al n. 46/1982 di *Mondo Economico*).

Chi è? L'addetto al personale è sulla media età (il 46% del campione è tra i 40 e i 50 anni), ha nel 34% dei casi una laurea di tipo giuridico o umanistico (solo un 11% ha una laurea tecnica - economia e commercio o ingegneria - ma circa la metà non va oltre il diploma di scuola superiore). Solo il 12% ha un *master* (o titolo equivalente) e un 14% ha fatto corsi approfonditi di specializzazione in direzione del personale.

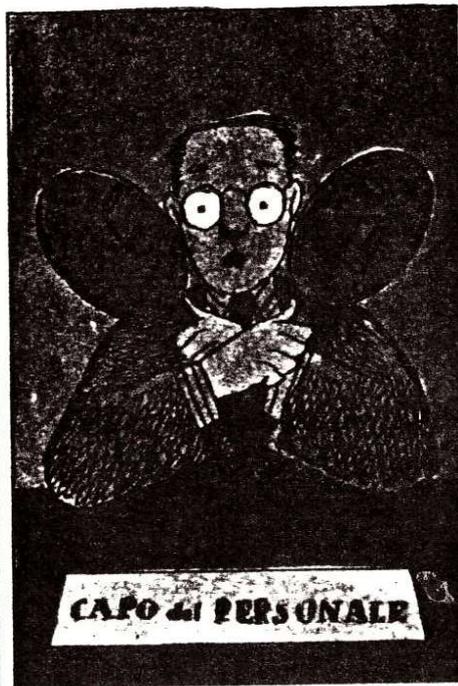
Si tratta quindi di dirigenti e quadri prevalentemente formati sul campo. C'è da notare che la situazione scolastica migliora con l'abbassamento della classe di età e che fino a tempi recenti non esistevano né nelle università né nelle istituzioni di formazione manageriale corsi di specializzazione in direzione del personale in senso moderno. La Sda-Bocconi,

per esempio, solo da qualche anno ha un corso lungo di organizzazione & personale.

Carriera? Ora c'è speranza. In compenso gli addetti al personale dispongono di un certo potere: il 55% degli intervistati ha la qualifica di dirigente ed è in aumento il numero di responsabili della funzione che partecipano al comitato direttivo in posizione decisionale o consultiva; nel 38% dei casi essi rispondono direttamente all'amministratore delegato o al titolare dell'impresa.

La ricerca smentisce anche un diffuso stereotipo su una carriera chiusa con bassa mobilità: solo il 15% ha fatto una carriera tutta nel personale e nella stessa azienda, mentre circa la metà è passato per altre funzioni e/o aziende.

Gli addetti ai lavori fanno notare che



fino a poco tempo fa era raro uno sbocco di carriera verso il vertice aziendale. Ora sembrerebbe meno raro. E si cita, tra gli altri, qualche caso di rilievo: un condirettore generale del gruppo Benetton (G. Cantagalli) proviene dalla direzione del personale e il direttore generale della Rcs Quotidiani (F. Petrelli) proviene dalle relazioni sindacali del gruppo Marzotto.

Quanto pesano. Gli addetti al personale sull'organico totale in media sono tra l'1 e l'1,5% attestandosi su un livello rilevato anche in altre realtà straniere. Per le loro attività essi amministrano un

budget che assorbe mediamente lo 0,5% del fatturato. Questi soldi sono impiegati per fare in prevalenza: amministrazione del personale (che resta nonostante tutto l'attività più assorbente), relazioni sindacali (che quindi non sono, come taluno crede, scomparse), reclutamento e selezione e addestramento-formazione.

La valutazione delle prestazioni e del potenziale, sintomo tra i più rivelatori di una razionalizzazione delle politiche del personale e, in particolare, delle politiche retributive è presente in misura significativa ancora in un numero relativamente piccolo di aziende del campione. Ora che si sono riaperti spazi per politiche retributive differenziate, è augurabile che non si ricada nell'errore di trascurare strumenti tecnici adeguati, la cui assenza ha contribuito, assieme ad altri fattori, ad aprire in tempi passati la strada agli automatismi e all'appiattimento.

Anche qui ci sono sintomi evolutivi: il 61% delle aziende intervistate usa indagini retributive per controllare le politiche retributive ed è in aumento il peso della direzione del personale nelle decisioni retributive.

Costo del lavoro e organici. Le attività che in previsione impegneranno di più gli intervistati sono in primo luogo la contrattazione aziendale (e le più recenti politiche sindacali confermano l'ipotesi), seguita dal monitoraggio del costo del lavoro, la valutazione delle prestazioni e i piani di incentivazione, le revisioni retributive e la programmazione degli organici. Si continuerà cioè a seguire con attenzione quelle attività che in passato sono state alla base di molte situazioni di crisi nei rapporti con il personale.

E le innovazioni? Per rispondere i ricercatori hanno controllato più i tassi di crescita che i valori assoluti. Le attività che hanno il maggior tasso di crescita, pur restando percentualmente limitate, riguardano: la cura di cultura, immagine e identità dell'azienda, la formulazione di scenari e di strategie, la gestione globale della qualità, le relazioni interne e le comunicazioni aziendali, le forme di previdenza integrativa.

La ricerca evidenzia poi con molti dettagli i rapporti con le direzioni operative e le principali politiche adottate. Significativi i dati sul reclutamento interno (che risulta prevalente soprattutto per dirigenti e quadri) e sulla formazione, che viene svolta sistematicamente, ma con un numero di giornate annue proporzionate ancora basso. ■