

Prefazione alla quarta edizione

In uno scritto del 1932 Bertrand Russell descriveva due specie di lavoro: il primo consiste nel fare le cose materiali e il secondo nel dare ordini sul come farle. L'uno è sgradevole e mal pagato, l'altro è piacevole, ben pagato e suscettibile di espandersi senza limiti. Ci sono infatti non solo coloro che danno ordini, ma anche quelli che danno consigli su come dare tali ordini.¹ Certamente Bertrand Russell non si riferiva agli esperti di gestione delle risorse umane, che ancora non usavano questa denominazione. Ma la sua caustica riflessione può essere oggi letta come un segnale dei rischi e i paradossi di questa professione. Rischi e paradossi che vogliamo richiamare in apertura di questo volume dedicato alla gestione delle persone in azienda. Parlando di risorse umane, la retorica è sempre in agguato.² Si dice che il lavoro non è un costo, ma un investimento. Qualcuno parla di capitale umano e propone di farlo figurare come un asset in Bilancio, nello Stato Patrimoniale. Ma in molte occasioni i direttori delle risorse umane sono valutati in quanto considerano le persone prosaicamente un costo e riescono invece a toglierle dal Bilancio, dal conto Profitto e Perdite. E la Borsa sembra, a volte, apprezzare.³ Ci sono quindi molte buone ragioni per diffidare della retorica che spesso viene fatta attorno alla centralità delle risorse umane e adottare un approccio più realistico, più laico.

Assumere in termini non retorici la centralità delle persone è particolarmente importante in quest'epoca dominata dalla *digital transformation* che ormai

¹ Russell B., 1932, *In Praise of Idleness*, trad. it. *Elogio dell'ozio*, Longanesi, Milano, 2004, p. 11.

² Legge K., 1995, *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, MacMillan, London.

³ Soda G., 2002, "Licenziamenti e valore: una ricerca empirica sulla relazione tra annunci di downsizing e quotazione azionaria", *Economia & Management*, n. 6, pp. 85-99.

XVIII ■ Prefazione alla quarta edizione

investe più o meno direttamente tutte le aziende e che dispiegherà tutta la potenzialità creativa della sua *disruption* solo se animata da un nuovo umanesimo. Mentre molti si chiedono se i robot riusciranno a pensare come gli uomini e altri stanno investendo capitali enormi per realizzare questo obiettivo, è forse il caso di partire dalla banale constatazione che disponiamo di miliardi di persone che già pensano come uomini e proprio per questo non sono il problema ma una parte della soluzione. Semmai il problema è come conservare questa loro caratteristica e impedire che finiscano col pensare come robot.

Molte aziende, e gli spazi economici e sociali entro cui operano, sono a rischio di trasformarsi in *non luoghi* intesi, secondo la concettualizzazione di Marc Augé,⁴ come concentrazioni spaziali e temporali di persone dove lo scambio sociale e affettivo è praticamente nullo: aeroporti, supermercati, autostrade, dove si entra declinando la propria identità (carta d'imbarco, carta fedeltà, telepass) per piombare subito dopo nell'anonimato. L'identità è una dimensione che l'economia standard ha rimosso da tempo creando modelli, spazi e strutture che per funzionare hanno bisogno di negarla. L'economia reale, soprattutto con il fenomeno delle piccole e medie imprese, ha invece prosperato facendo leva sull'identità. Ora però i modelli stanno sormontando la realtà e rendono non improbabile uno scenario inquietante.

Uno scenario fatto di *non* persone (l'individuo ridotto dagli economisti a operatore logico) che si aggirano per *non* luoghi (i mercati che postulano l'irrelevanza della specifica identità delle parti contraenti) e si scambiano *non* beni (gli indici, i certificati, i future) pagando con la *non* moneta degli alchimisti finanziari (cripto valute e simili) o barattano, a loro insaputa, *non* informazioni con i loro dati sensibili. Non sarà semplice uscirne e tornare all'economia reale, alle persone vere inserite in comunità vive,⁵ alle persone di cui ci vogliamo occupare in questo libro e che non potranno mai essere sostituite con le rappresentazioni da *realtà diminuita* costruite dagli algoritmi dei *Big Data* in versione *Human Resources*.

Il nuovo umanesimo di cui abbiamo appena parlato potrebbe allora portarci a riconsiderare i *non luoghi*. Nei *luoghi* (quelli aziendali, in particolare), gli spazi, i tempi e i ruoli strutturati inducono le persone, o i loro avatar tecnologici, a reiterare con poche varianti i comportamenti attesi rinforzando le relazioni già attivate. I *non luoghi* sicuramente non favoriscono le interazioni prevedibili ma per contro possono favorire incontri con persone inattese e lo scambio di idee impreviste. Nei *luoghi* non accade più nulla, nei *non luoghi* può accadere di tutto.

⁴ Augé M., 1993, *Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano.

⁵ Rajan R., 2019, *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da stato e mercati*, Egea, Milano.

Nel titolo di questo libro abbiamo usato il termine "risorse umane", perché è ormai entrato nel linguaggio comune e non solo in quello aziendale. Nel sottotitolo abbiamo aggiunto il termine "persone", per richiamare l'attenzione sulle relazioni che, anche in ambito lavorativo, si costruiscono tra gli individui. Questi possono di volta in volta essere considerati per le loro competenze e conoscenze, visti come risorse, capitale umano, costo, contributo e così via, ma restano persone. Con loro si possono attivare relazioni di tipo contrattuale, sociale, affettivo, organizzativo, ma sono sempre relazioni tra persone. Useremo anche noi i concetti, i termini tecnici di volta in volta più appropriati, ma vogliamo fin dalle prime pagine richiamare noi stessi e il lettore all'idea di persona, che troppo spesso viene persa quando si entra nei dettagli specialistici.

Lo studio aziendale delle risorse umane ha avuto tradizionalmente un orientamento perlopiù operativo. Benché non esistano strumenti o decisioni relative alle risorse umane che non presuppongano un certo numero di assunzioni sulla natura umana e sul funzionamento delle organizzazioni, i tentativi di sistemazione degli strumenti operativi e le ricerche in tema di politiche delle risorse umane hanno in genere avuto un insufficiente orientamento teorico. Oggi, questo deficit di elaborazione teorica e di conoscenza empirica, che in passato ha lasciato spazio a mode effimere e dannose, è stato colmato. Semmai ci troviamo in una situazione opposta. Il proliferare di ricerche empiriche e di sistemazioni teoriche rende a volte difficile orientarsi e trovare un criterio selettivo per muoversi tra le iniziative formative universitarie e post-universitarie, le riviste, i siti web, i centri di ricerca e le comunità professionali impegnati in ricerche o in attività di tipo innovativo.

A quanti si avviano a questi studi, proponiamo questa quarta edizione di *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, un volume che si presenta come una sintesi delle principali problematiche di gestione del personale con una particolare attenzione alla costruzione di una robusta struttura concettuale. Struttura che è rimasta la stessa della prima edizione del 2005 in quanto ha retto la prova del confronto con studiosi, studenti, operatori e professionisti che ne hanno sancito il successo. E soprattutto del confronto con i grandi cambiamenti intervenuti in questi quindici anni. Cambiamenti di cui abbiamo tenuto conto nelle parti aggiornate o riscritte e nei materiali di supporto, accogliendo anche i suggerimenti dei reviewer che ringraziamo. Tra questi cambiamenti ci limitiamo qui a richiamare gli effetti delle dinamiche demografiche⁶ e della *digital transformation*.⁷

Nella parte introduttiva analizziamo il contributo che la Direzione Risorse Umane può fornire alla costruzione del vantaggio competitivo e le diverse mo-

⁶ Golini A., 2019, *Italiani poca gente: il Paese ai tempi del malessere demografico*, LUISS University Press, Roma.

⁷ Pozzi C., 2019, *Benvenuti nel 2050*, Egea, Milano.

**XX** ■ Prefazione alla quarta edizione

dalità con cui il suo ruolo può essere interpretato e strutturato in termini di assetto organizzativo, di cultura e di competenze (Capitolo 1). Successivamente presentiamo il ciclo del valore delle risorse umane, il modello che sta alla base della struttura del libro, che è articolato su quattro nodi: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione (Capitolo 2). Nelle parti che seguono, sviluppiamo tale modello.

Nella Parte 1, analizziamo le competenze delle persone e le motivazioni che le spingono a partecipare alla vita organizzativa (Capitolo 3). Per poter alimentare il capitale umano aziendale in linea con le esigenze della strategia, l'organizzazione ha bisogno di un'attenta programmazione qualitativa e quantitativa del proprio personale (Capitolo 4) che si misura con i vincoli e le opportunità presenti nel mercato del lavoro (Capitolo 5). A fronte di questo confronto l'organizzazione attiverà politiche atte a individuare e selezionare le persone che meglio rispondono ai propri fabbisogni (Capitolo 6).

Nella Parte 2 ci concentriamo sulle relazioni che si instaurano tra organizzazione e persona. Competenze e motivazioni individuali sono infatti solo potenziali e si attivano attraverso il contratto individuale di lavoro, che nel sistema istituzionale italiano viene stipulato nell'ambito degli accordi collettivi (Capitolo 7). Ma il contratto di lavoro è un contratto incompleto e implicito che deve, nei suoi termini sostanziali, essere continuamente rinnovato attraverso il contratto psicologico tra l'azienda e i propri collaboratori (Capitolo 8).

Nella Parte 3 ci occupiamo di definire le condizioni organizzative che permettono alla persona di realizzare nell'azienda il proprio potenziale. Si tratta quindi di declinare le competenze individuali in base a quanto richiesto dai ruoli (Capitolo 9), definire spazi, tempi e modalità di lavoro (Capitolo 10) e gestire la performance in una prospettiva di sviluppo (Capitolo 11).

La Parte 4 è dedicata infine alla valorizzazione delle persone, cioè alle modalità attraverso le quali vengono valutate (Capitolo 12), remunerate (Capitolo 13) e fatte partecipare (Capitolo 14) ai processi aziendali. Abbiamo dedicato un ultimo capitolo (Capitolo 15) alla valorizzazione della varietà analizzando come la diversità (ma proponiamo di parlare piuttosto di pluralità o molteplicità) di generi e generazioni, età, etnie e comportamenti possa essere fonte di problemi ma anche di opportunità se gestita nell'ottica della creazione di un ambiente organizzativo socialmente equilibrato al centro del quale opera, ancora una volta, la persona nella sua interezza.

Pur con gli interventi trasversali di ampliamento, riscrittura e aggiornamento dei contenuti, abbiamo mantenuto inalterata l'originaria struttura dei capitoli e la divisione in parti. In particolare, abbiamo modificato e aggiornato i casi presentati, mantenendo la consueta attenzione alle imprese italiane anche di minori dimensioni.

Tutti i materiali collegati al testo, utili sia per l'approfondimento personale di lettori e studenti sia come supporto alla didattica per i docenti, sono stati aggiornati e arricchiti. Essi sono disponibili sul sito web del volume su





www.mheducation.it che rappresenta la nostra finestra di contatto con i lettori e uno strumento di aggiornamento continuo del libro, per offrire un'opera "viva" e costantemente collegata alla realtà.

In questo lavoro abbiamo potuto beneficiare dell'attività di ricerca e dell'esperienza didattica universitaria, post-universitaria e professionale a lungo condivise con Arnaldo Camuffo, Anna Comacchio, Romano Cappellari, Paolo Gubitta, Diego Campagnolo, Franco Ratti e Francesca Prandstraller. Desideriamo ringraziare i colleghi e gli studenti dei Corsi di laurea Triennali e Magistrali del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno" dell'Università degli Studi di Padova. Sono troppi per citarli tutti senza correre il rischio di qualche omissione, ma non possiamo non ricordare almeno Francesco Favotto, Giorgio Brunello, Roberto Grandinetti, Andrea Furlan, Alberto Alvisi, Alessandra Tognazzo, Federica Destro, Ambra Galeazzo. La frequentazione e il supporto dei professionisti dell'Aidp (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) ci sono stati di grande utilità. Desideriamo ringraziare in particolare il presidente nazionale in carica Isabella Covili Faggioli, il presidente del Gruppo Triveneto Giovanni Giurato (che mentre scriviamo ha lasciato il testimone a Ilaria Agosta cui formuliamo i migliori auguri di buon lavoro) e il grande ispiratore Paolo Iacci. Dovremmo aprire un lungo elenco di professionisti delle risorse umane che hanno supportato le nostre riflessioni ma ci limitiamo a ricordare Paolo Torri di Adp, Riccardo Binotto di Sirmax, Carlo Vanin di Carel, Luca Bauckneht di Faac, Luca Vignaga di Marzotto Lab, Stefano Pozzi di Marzotto, Elisa Gallo di Deloitte Human Capital, Cristina Cochetto di OVS, Carlo Alberto Papaccio di AVM, Stefano Rossi di H-Farm, Tiziano Barone di Veneto Lavoro, Gabriele Gabrielli Direttore del Master in Risorse Umane e Organizzazione di Luiss Business School e Presidente della Fondazione Lavoroperlapersona, Pietro Luigi Giacomon, Presidente del Cfmt di Milano, la faculty e lo staff di CUOA Business School, in particolare Sara Da Ros e Chiara Sposetti, che cura le attività formative dell'area Human Resources e i colleghi Fabrizio Gerli, Anna Chiara Scapolan, Sara Bonesso, Francesca Chiara, Anna Cabigiosu, Silvia Bagdadli e Monica Amoruso. Ringraziamo anche McGraw-Hill e, in particolare, Marta Colnago e Chiara Daelli che hanno seguito con professionalità e pazienza la confezione del libro.

Un sentito ringraziamento per la redazione di questa quarta edizione va ad Alessandra Zennaro, specialista di sviluppo organizzativo e con esperienza in ruoli legati all'organizzazione, allo sviluppo e alla gestione delle risorse umane in importanti aziende. Alessandra ha collaborato in particolare alla revisione dei casi e delle schede e all'aggiornamento del glossario.

Giovanni Costa

Martina Gianecchini

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno"

