



I manuali per il capo del personale. Italia e Francia a confronto

di **Ilaria Bettella**

La manualistica sulla gestione delle RU

La manualistica sulla gestione delle risorse umane in Italia non è molto ricca. Pochi sono gli autori che nel tempo si sono cimentati con una sistemazione organica delle conoscenze e della strumentazione operativa. Le spiegazioni vanno ricercate nella difficoltà e nei rischi insiti in questa operazione. Si preferisce tradurre qualche manuale americano di consolidato successo, che però lascia insoddisfatto un lettore mediamente evoluto per la mancanza di un robusto *framework* teorico e per l'assenza di solidi riferimenti alla realtà italiana, nonostante gli sforzi dei curatori della traduzione di inserire casi nostrani. Molto più ricca è la produzione editoriale su temi specifici legati a una tecnica, una moda, o un filone consulenziale promettente. Anche qui abbondano le traduzioni e i saggi di autori italiani che riecheggiano o parafrasano i successi d'oltreoceano. Meno abbondanti ma significativi i casi di lavori originali

di autori italiani che propongono un'elaborazione originale di temi e metodologie sviluppati attraverso un'esperienza diretta o lavori sul campo.

La manualistica in ambito di gestione delle risorse umane sembra quindi sottoposta a una duplice tensione: da un lato la volontà di riferirsi a framework teorici consolidati a livello internazionale che consentano al lettore (sia esso un manager o uno studente) di apprendere modelli e linguaggi sperimentati e di facile comparabilità con l'estero, dall'altro la necessità di una forte contestualizzazione locale che non può limitarsi alla casistica aziendale, ma deve comprendere anche l'uso di concetti e strumenti con valenza specifica per il nostro Paese. Questo *trade-off* rende difficile lo svolgimento di un confronto tra manuali provenienti da diversi Paesi. A meno che non si compiano delle scelte sul termine di paragone. La presente rassegna tenta una comparazione tra l'Italia e la Francia, due realtà cultural-

mente (e non solo geograficamente) vicine, ma che presentano notevoli differenze nell'ambito della gestione del personale, in termini di ampiezza delle pubblicazioni, varietà di approcci, ibridazione tra riflessione accademica e approccio consulenziale. Il confronto con la Francia ci sembra inoltre particolarmente interessante perché si tratta di una realtà poco frequentata dagli autori e dagli editori italiani.

Una sintesi tra teoria e operatività

Il valore aggiunto di un manuale è dato dalla capacità di equilibrare finalità didattiche e strumentazioni operative, inquadramento di teorie consolidate e approcci emergenti. Una combinazione alla quale punta la seconda edizione di *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore* (McGraw-Hill, Milano, 2009) di Giovanni Costa e Martina Gianecchini, testo diffuso non solo tra i corsi universitari e di formazione manageriale, ma anche tra i

Zoom

Ilaria Bettella (ilaria.bettella@venetolavoro.it) è ricercatrice di Veneto Lavoro – Ente strumentale della Regione del Veneto con funzioni di assistenza tecnica alle Province e ai Centri per l'Impiego in materia di politiche del lavoro – e docente a contratto di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università degli Studi di Padova. Le sue aree di ricerca e attività comprendono le politiche attive del lavoro, il mercato del lavoro e l'organizzazione aziendale nelle Pmi.



Bibliografia essenziale sulla manualistica italiana

Albertini S., 2002, *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Etas, Milano.

Alessandrini G., 2005, *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma.

Auteri E., 2004, *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Guerini e Associati, Milano, IV edizione.

Boldizzoni D. (a cura di), 2009, *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, Milano, II edizione.

Butera D., Iacci P., 1999, *La direzione del personale verso il duemila*, Guerini e Associati, Milano.

Cocco G.C., 2004, *Il modello delle competenze per lo sviluppo delle capacità. Ipermanaging*, FrancoAngeli, Milano.

Cocozza A., 2006, *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

Costa G., Gianecchini M., 2009, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, II edizione.

Gabrielli G., 2005, *Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation*

d'individui e gruppi nelle organizzazioni complesse, FrancoAngeli, Milano.

Giovanetti R., Ruffini R., 2007, *La direzione del personale nelle pubbliche amministrazioni*, Ipsoa, Milano.

Nacamulli R.C.D. (a cura di), 2003, *La formazione, il cemento e la rete. E-learning, management delle conoscenze e percorsi di sviluppo organizzativo*, Etas, Milano.

Panzarani R., 2006, *Gestione e sviluppo del Capitale Umano. Le persone nel Bilancio dell'Intangibile di un'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano.

Paoletti F., 2008, *Organizzare le funzioni del personale*, FrancoAngeli, Milano.

Rebora G., 2009, *La direzione del personale. Fondamenti per una prassi professionale innovativa*, Etas, Milano.

Solari L., 2004, *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma.

Tosi H.L., Pilati M., 2008, *Comportamento organizzativo. Attori, relazioni, organizzazione, management*, Egea, Milano, II edizione.

Trabucchi R. (a cura di), 2004, *Complessità e gestione strategica delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano.

professionisti delle risorse umane, e che nell'ampia riscrittura della nuova edizione accentua le sue peculiarità. L'impianto teorico di riferimento e una ricca serie di casi, esempi e schede di approfondimento, si alternano nel testo con equilibrato dosaggio, rendendolo uno strumento particolarmente adatto allo sviluppo di una conoscenza completa della materia, ma anche all'aggiornamento professionale e all'approfondimento delle soluzioni operative per la pratica gestionale. La struttura utilizzata da Costa e Gianecchini può essere analizzata secondo uno schema bipolare: da un lato la completezza dell'impianto teorico ricco di contenuti (classici, innovativi e di frontiera) e riferimenti a letteratura nazionale e internazionale; dall'altro lato la presenza di spunti di rifles-

sione e strumenti operativi quali la varietà dei casi studio aziendali (per caratteristiche aziendali, internazionalità ecc.) e di strumenti che permettono un uso flessibile del manuale che si presta sia per lo studio, sia per la consultazione alla ricerca di un concetto o di una soluzione operativa. Il tutto facilitato da un'adeguata dotazione di apparati quali gli indici analitici, la classificazione dei casi per parole chiave, il glossario e bibliografie di riferimento specifiche per ogni singola parte. Inoltre, ogni capitolo termina con una scheda con domande di verifica e spunti di riflessione sui temi trattati. L'assenza di un esplicito *background*



teorico che spesso caratterizza la manualistica sulle risorse umane viene superata già nella parte introduttiva attraverso un'efficace descrizione del modello che sta alla base della struttura del libro: il ciclo del valore delle risorse umane. Tale modello parte dalla persona, come portatrice di bisogni, valori e competenze, per poi analizzare la gestione delle relazioni tra soggetto e organizzazione, lo sviluppo e la gestione delle prestazioni e, infine, la valutazione e la retribuzione.

“La differenza tra l'oasi e il deserto non sta nell'acqua, ma nell'uomo”, questo l'aforisma citato per esaltare la centralità della persona all'interno del modello adottato. L'enfasi è posta sulla necessità di analizzare le persone in relazione a motivazioni e bisogni che spingono all'azione, allo scopo di programmare efficacemente l'agire organizzativo, collocandole all'interno di un mercato del lavoro che ne regola reclutamento e retribuzione. Cuore della prima parte del volume è, infatti, un capitolo dedicato al mercato del lavoro, che si pone l'obiettivo di illustrare le principali teorie sviluppate in ambito di economia del

lavoro e le dinamiche che caratterizzano domanda e offerta di lavoro in Italia a partire dai loro “numeri”: stock e flussi di occupati e disoccupati segmentati per diverse caratteristiche demografiche, geografiche e professionali. Lo spirito non meramente

“manualistico” del testo spinge però gli autori a non limitarsi a enumerare le teorie che spiegano i diversi fenomeni, ma a fornire strumenti di analisi e di azione per orientare le strategie organizzative,



di selezione e formazione del personale. La seconda parte del testo si occupa della struttura del sistema di transazioni, dai contratti di lavoro (collettivi e individuali), al contratto psicologico come leva per attivare coinvolgimento, motivazione e identificazione del lavoratore.

Queste due dimensioni della relazione tra lavoratore e impresa (quella giuridica e quella psicologica) vengono presentate unitariamente con l'obiettivo di mostrarne

le complementarità e il reciproco effetto leva. Se infatti l'approccio giuridico al contratto di lavoro può condurre a una deriva "tecnicistica", che nel volume viene esorcizzata attraverso un ancoraggio alle implicazioni gestionali, d'altra parte il punto di vista motivazionale è a rischio di "psicologismo". I casi presentati, di note aziende internazionali e meno conosciute eccellenze italiane, aiutano il lettore a comprendere come questa tensione si traduca nella realtà.

Sviluppo e inserimento delle risorse umane sono i temi trattati nella terza parte del manuale. Lo sviluppo delle potenzialità delle persone passa attraverso una ricca serie di strumenti atti a valorizzare gli individui e a rendere più efficace la performance. Anche in questa parte, pratiche di gestione delle risorse umane più "soft", come alcune di quelle proprie della formazione, vengono presentate insieme a strumenti più "hard", come quelli relativi all'organizzazione del lavoro

Aidp, Associazione Italiana Direttori del Personale

L'Aidp (www.aidp.it) è un'associazione costituita nel 1960 che riunisce i professionisti che operano in Italia con funzioni nell'ambito della gestione delle risorse umane all'interno di realtà pubbliche e private, ma anche ricercatori, professori e studiosi che si occupano a vario titolo di questo tema. L'importante funzione di raccordo fra i professionisti della gestione delle risorse umane e il mondo accademico permette un continuo aggiornamento dei contenuti professionali ed è organizzato dall'Aidp attraverso una ricca programmazione di convegni, seminari, incontri, master e corsi di formazione sia a livello nazionale, sia a livello regionale. Ne sono un esempio i congressi nazionali con cadenza annuale e i numerosi workshop organizzati a livello territoriale. L'Aidp, con una struttura organizzata in 15 gruppi regionali coordinati da una sede nazionale, conta più di 3.000 soci e fa parte delle più importanti reti di professionisti a livello europeo e mondiale. È una delle componenti operative dell'Eapm, l'Associazione Europea di Direzione del Personale (www.eapm.org) e della Wfpma, la Federazione Mondiale delle Associazioni di Direzione del Personale (www.wfpma.com). Nel 2001, ha partecipato alla fondazione della Federazione Mediterranea per lo studio sulla gestione delle Risorse Umane, in collaborazione con Francia, Spagna, Portogallo, Algeria, Marocco e Tunisia. Pubblica tre riviste sul tema delle risorse umane: *Direzione del Personale* e *Hamlet* – spedite in abbonamento ai soci attivi – e una rivista web, *HR on line*, consultabile gratuitamente nel sito dell'associazione. Promuove, inoltre, una collana di libri sul Management delle Risorse Umane con la casa editrice milanese Guerini e Associati. Nel 2008, l'associazione ha istituito ufficialmente il Registro Nazionale Italiano dei Professionisti HR, con l'obiettivo di promuovere e accreditare la professione HR in ambito nazionale e internazionale.

La via francese

L'insegnamento della Gestione delle risorse umane in Francia è molto più diffuso che in Italia. Lo dimostra il fatto che accanto all'ANDRH (www.andrh.fr) che è l'omologo dell'AIDP (www.aidp.it) in Italia, esiste un'associazione d'impronta più accademica, l'AGRH (www.agrh.eu) che raggruppa circa 500 membri. L'insegnamento delle risorse umane è molto presente nelle École de Commerce e in altre grandi scuole, negli IAE (Institut d'Administration d'Entreprise) e in numerose Facoltà giuridico-economiche e ingegneristiche. Per avere un riferimento, si pensi che in Italia non esiste un'associazione comparabile all'AgRh,

ma solo un network informale di docenti e ricercatori di Organizzazione aziendale (www.organizzazione.org) che programma annualmente un workshop al quale partecipano in media un centinaio di docenti e ricercatori. È quindi naturale che in Francia l'editoria sulle risorse umane sia molto più sviluppata che in Italia. I grandi editori specializzati in business hanno in catalogo almeno un paio di manuali di Gestione delle risorse umane (ma taluni anche quattro o cinque) continuamente aggiornati, oltre a numerosi volumi monografici su tematiche specialistiche. L'approccio è più eclettico che multidisciplinare, con frequenti ammiccamenti all'approccio socio-psicologico, che in qualche caso diventa addirittura psicanalitico (si veda per esempio, Florian Sala, *Un psy chez les DRH*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004). Dopo l'epoca d'oro della sociologia critica del lavoro, che in Francia ha prodotto opere fondamentali per prendere coscienza della realtà del lavoro operaio e impiegatizio frantumato, è seguita una stagione nella quale con minori ambizioni teoriche e più pragmatismo molti autori hanno cercato di aiutare le imprese a modernizzare le loro pratiche gestionali. A volte si ha l'impressione di una ricerca un po' affannosa di soluzioni legate al quotidiano e al contingente, sulla scia dei filoni lanciati dalla consulenza o dal dibattito sociale quali la riduzione dell'orario di lavoro, la flessibilità, le competenze e i talenti, retribuzione variabile e partecipazione, la valorizzazione delle differenze di genere, etnia, classe d'età e così via. Altre volte sembra invece prevalere la riproposizione di strumentazioni tradizionali basate su procedure di valutazione, programmazione, controllo con qualche semplice adeguamento all'evoluzione delle strumentazioni informatiche. Ma il quadro complessivo, molto ricco e variegato, meriterebbe di essere meglio conosciuto nel nostro Paese non solo per le affinità culturali ed economiche, ma anche per fare massa critica nella ricerca di una strada europea al management. Qui ci limitiamo a qualche flash sui lavori a valenza didattica e senza alcuna pretesa di completezza. Il manuale di Jean-Marie Peretti (*Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 2007, XI Édition) è sicuramente il più diffuso nelle grandi scuole, nelle università e tra i professionisti delle risorse umane in Francia e in tutta l'area francofona, come dimostra il traguardo raggiunto dell'undicesima edizione. Il suo autore ha contribuito a definire gli standard della disciplina. I fondamenti della gestione delle risorse umane sono introdotti da una prospettiva storica in risposta all'esigenza di contestualizzare i problemi e le soluzioni. Peretti si propone di conciliare la performance economica e quella sociale, la ricerca di risultati economici di breve termine e lo sviluppo sostenibile dell'impresa. Pro-



ro. L'importanza di questa fase nel ciclo delle risorse umane è legata ai suoi impatti di medio e lungo periodo e al suo collegamento con le altre pratiche di gestione aziendale. Si pensi ad esempio agli interventi di formazione, presentati nelle loro forme più tradizionali (bilancio delle competenze, formazione *one-to-one*, *training on-the-job*) e anche in quelle più innovative (*net learning*), che rappresentano un investimento rischioso, come viene definito dagli Autori, i cui effetti di lungo

periodo non sono sotto il completo controllo dell'organizzazione. Il collegamento con le altre attività di gestione si evidenzia invece nei capitoli che trattano gli strumenti di organizzazione del lavoro e il *performance management*.

Questa parte del volume è stata fortemente innovata introducendo, accanto alle teorie tradizionali sul *job design*, modelli che si propongono di offrire al lettore strumenti di analisi del lavoro adeguati a organizzazioni il cui asset principale è il

capitale umano. "La valorizzazione chiude il ciclo delle risorse umane e costituisce una fase delicata e complessa". Questa si caratterizza per un insieme di problematiche particolarmente significative (valutazione, *compensation*, partecipazione) in un'ottica di *retention* e crescita delle persone in azienda. In questi capitoli, il numero di casi e schede si fa particolarmente ricco, e vengono presentate nel dettaglio soluzioni adottate da imprese italiane sia private, sia pubbliche: dal

prio per questo, Peretti è un fautore dell'approccio per competenze del quale la scuola francese, anche grazie al supporto di una legislazione ad hoc sul *bilan de compétences*, ha dato una versione originale rispetto all'omologo americano (Boyatzis, McBer e altri). Su questo approccio costruisce una visione del rapporto di lavoro focalizzato sulla persona e non sul posto di lavoro. L'intento prescrittivo prevale su quello interpretativo. Il background teorico e valoriale sul quale si regge il manuale, pur presente e di buon livello, non è esplicitato. Lo si vede nei suoi effetti prescrittivi ma non nella sua genesi. Il che rende la lettura scorrevole e più funzionale a individuare le soluzioni che a una riflessione critica.

Il lettore che ricerca approfondimenti sul retroterra teorico delle pratiche gestionali deve rivolgersi ad altri lavori, che sono ugualmente numerosi ma non altrettanto diffusi. Tra questi segnaliamo un volume che nonostante sia passato quasi un decennio dalla sua uscita mantiene una sua attualità e che si differenzia molto dagli altri: François Pichault e Jean Nichet, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Éditions du Seuil, Paris, 2000. Innanzitutto è espressione più di una scuola francofona che francese. I suoi autori sono belgi e insegnano in università belghe, anche se intrattengono importanti rapporti di collaborazione con scuole e università francesi. Un'altra differenza è che il testo non ha alcun intento normativo che viene esplicitamente rifiutato a favore di un approccio descrittivo. Non vuole proporre soluzioni e ricette. Vuole piuttosto aiutare a capire e a decifrare quello che accade nelle aziende in tema di gestione delle risorse umane. L'approccio è di tipo più organizzativo che gestionale. Il cuore del lavoro è costituito dall'individuazione di cinque modelli: 1) il modello arbitrario in cui prevale il potere del management; 2) il modello oggettivante che si caratterizza per elementi di formalizzazione e di burocratizzazione; 3) il modello individualizzante, sostanzialmente meritocratico e flessibile; 4) il modello convenzionalista che privilegia le transazioni collettive; 5) il modello valoriale basato sulla cooptazione e l'informalità. Ciascun modello, anche con l'aiuto di casi molto caratterizzati, individua le impostazioni generali e le soluzioni operative che gli sono proprie, e alimenta una sorta di mappa per orientarsi tra le diverse strumentazioni e per capire la coerenza complessiva di una politica di gestione delle risorse umane.

Un altro lavoro ambizioso e impegnativo sul piano teorico e metodologico è quello curato da Patrice Roussel e Frédéric Wacheux (*Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles, 2005). Il libro si basa sul presupposto che riflessione teorica, pratica gestionale e ricerca di evidenze empiriche e di scale

di misura con strumentazioni quantitative e qualitative rigorose, sono aspetti complementari di un'unica professionalità. In fase di formazione dei giovani, questo punto di partenza è particolarmente apprezzabile in un campo dove gli operatori sono stati spesso artefici e vittime di autentiche trappole che promettevano soluzioni miracolistiche anche quando non andavano oltre l'esortazione retorica, o la semplice invenzione linguistica. Oltre a un'approfondita rassegna di tutti gli attrezzi del mestiere (dal questionario al trattamento statistico dei dati, dal metodo dei casi all'analisi fattoriale) accompagnati da dettagliate applicazioni, il volume mantiene viva in tutte le sue parti la riflessione sullo statuto epistemologico della disciplina. M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand, A. Bender sono gli autori del volume *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, Paris, 2009, II Édition. Quest'opera si caratterizza per l'idea che le politiche delle risorse umane richiedono l'apporto di vari ruoli dentro l'impresa. C'è quindi un approccio alla gestione delle risorse per la strategia con le sue relazioni con le altre funzioni aziendali, uno per l'implementazione, uno per gli aspetti amministrativi e infine uno trasversale per i manager nella gestione quotidiana. Ciascuno di questi livelli riceve una specifica attenzione attraverso gli strumenti più idonei per interpretare con una coerenza complessiva i diversi ruoli. Un capitolo finale viene dedicato alla gestione delle risorse umane, vista con l'ottica del consulente. Alcune problematiche di attualità quali i contratti di lavoro flessibili, la gestione e la valorizzazione della diversità, la riforma dei sistemi previdenziali e l'internazionalizzazione sono approfondite con attenzione ai vincoli/opportunità di natura giuridica e al loro impatto sulle scelte aziendali. Questo consente a un lettore straniero di farsi un quadro aggiornato dell'evoluzione legislativa francese in tema di rapporti di lavoro e nello stesso tempo di apprezzare le specificità di quella scuola gestionale anche grazie all'approfondimento di alcuni casi esemplari tra cui Ratp, Disney e L'Oréal. Nonostante l'eterogeneità di approccio che caratterizza entrambe le vie, italiana e francese, alla manualistica sulle risorse umane, l'analisi dei contributi di alcuni degli autori più rappresentativi delle due nazioni, mette in evidenza una concezione condivisa della professione del capo del personale. Conoscenze, capacità e abilità di questa figura devono essere formate e aggiornate costantemente attraverso manuali che forniscano da un lato, strumenti e modelli operativi legati tanto al contesto territoriale quanto al contesto internazionale, dall'altro solide basi teoriche consolidate a livello internazionale che conferiscano la capacità di valutare anche approcci innovativi alla pratica professionale.



Agrh, Association Francophone pour la Gestion des Ressources Humaines

L'Agrh (Association francophone pour la gestion des ressources humaines) è nata nel 1989 e conta circa 500 membri docenti e ricercatori in gestione delle risorse umane. Il suo fine è promuovere la ricerca e la formazione in gestione e sviluppo delle risorse umane nella comunità francofona. Pubblica un annuario con i dati dei membri, una lettera bimestrale sulla vita associativa, pubblicazioni degli associati, annunci di convegni e seminari a livello nazionale internazionale, e la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* edita trimestralmente da Eska (www.eska.fr) e diretta da Jacques Rojot. Ha un sito web, www.agrh.eu, nel quale si trovano tutte le informazioni associative e tutti gli atti dei convegni a partire da quello di fondazione di Bordeaux del 1990 fino all'ultimo del 2008 svoltosi a Dakar (Senegal), consultabili gratuitamente. Oltre ai convegni annuali, attiva dei gruppi di ricerca specialistica che approfondiscono varie tematiche con seminari e workshop. Questi i principali gruppi attivi: Diversité et égalité professionnelle, Gestion des âges et des temps, Gestion des carrières, Gestion des compétences, Grh et internationalisation, Grh dans les Pme, Grh dans les Services Publics e altri ancora. Gli approfondimenti dei gruppi di ricerca alimentano una ricca collana edita da Vuibert (www.vuibert.com) che ha finora pubblicato dodici volumi. L'Agrh è molto attiva anche sul fronte dell'internazionalizzazione, attraverso una rete di "ambasciatori" che assicurano il contatto con i principali paesi europei e nord-americani. L'ambasciatore per l'Italia è Giovanni Costa (giovanni.costa@unipd.it) che è anche membro del Consiglio di Amministrazione dell'Associazione.

sistema di valutazione dell'Agenzia delle entrate, al premio di risultato in Ikea Italia, al sistema di partecipazione contrattuale di Electrolux Zanussi. Il cuore del problema della valorizzazione è affrontato dagli Autori nel capitolo relativo alle politiche retributive. La determinazione della retribuzione pone infatti ai professionisti delle risorse umane due ordini di problemi: da un lato quello dell'equità nei differenziali retributivi tra lavoratori e dall'altro la necessità di usare la *compensation* come leva incentivante. Il testo inquadra con chiarezza tutta la problematica, recuperando la letteratura di supporto all'uso degli incentivi e dando conto delle evidenze empiriche sulla degenerazione di strumenti di incentivazione manageriale, quali i bonus e le *stock option*. Un capitolo conclusivo affronta la valorizzazione delle differenze e della pluralità, tema di grande attualità generalmente identificato con *diversity management*. In particolare viene trattata la varietà di genere, di età (gestione dei

senior) e culturale (gestione della forza lavoro multietnica) illustrando le *best practice* adottate da alcune aziende. Un elemento particolarmente innovativo è la presenza di un caso aziendale approfondito "a puntate" che, passo dopo passo, accompagna il lettore attraverso tutte le problematiche affrontate nel libro: il caso Jardin. Jardin Group è un'azienda "virtuale" che opera nella produzione, selezione e distribuzione di sementi per il giardinaggio e le piccole coltivazioni. Con Jardin ci si trova di fronte a un tipico caso italiano: un'impresa di medie dimensioni con aspirazioni internazionali e problemi di crescita legati all'organizzazione interna, alla managerializzazione, al forte radicamento nel territorio. A partire dal terzo capitolo, e per tutto libro, ogni capitolo si chiude con una nuova puntata del caso, riferita ai problemi gestionali illustrati nelle pagine precedenti. Questo espediente permette agli autori di coniugare la ricchezza di un caso complesso e articolato con

la possibilità, per diversi pubblici, di affrontare una o più specifiche tematiche senza necessariamente fare riferimento all'intero scenario. Allo stesso tempo, però, l'aspetto dinamico della storia aziendale consente di vedere come diversi problemi sono in relazione tra loro. Le soluzioni adottate dai protagonisti non sempre sono eccellenti e questo rafforza l'impatto pedagogico poiché è noto che si impara più dagli errori (evitabili) che dalle *best practice* (inarrivabili).

Storie esemplari

La direzione del personale. Fondamenti per una prassi professionale innovativa (Etas, Milano, 2009) di Gianfranco Reborà è un altro recente contributo italiano alla didattica delle risorse umane. Il manuale si prefigge di analizzare ruolo, finalità e strumenti della direzione delle risorse umane a partire dalla complessità ed eterogeneità con cui si presentano nella pratica professionale. Il tentativo dell'autore è quello di analizzare e ricondurre ad approcci teorici consolidati attività di gestione del personale, che nella prassi si presentano spesso frammentate ed estemporanee. A questo scopo, il testo contiene molti box che descrivono gli strumenti di gestione del personale "in azione" all'interno di realtà aziendali italiane e internazionali. Un elemento peculiare è il frequente utilizzo della narrativa e del cinema per spiegare le variabili connesse alla relazione tra persone e organizzazione: "Proprio la narrativa, meglio dei saggi di economia e dei manuali tecnici, mette in scena l'ambiguità che riguarda le cose della vita [...] e, inevitabilmente, anche il funzionamento delle organizzazioni di qualunque specie". Come il manuale di Costa e Gianecchini, *La direzione del perso-*



Bibliografia essenziale sulla manualistica francese

- Allouche J. et al., 2007, *Encyclopédie des ressources Humaines*, Vuibert, Paris, II éd.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., 2007, *Gestion des Ressources Humaines – Pratique et éléments de théories*, Dunod, Paris, III éd.
- Galambaud B., 2002, *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, Paris.
- Gibert P., 2006, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte, Paris.
- Igalens J., Roger A., 2007, *Master Ressources Humaines*, Eska, Paris.
- Kalika M., 2002, *e-GRH: révolution ou évolution?*, Éditions Liaisons, Paris.
- Mercier E., Géraldine Schmidt G., 2004, *Gestion des Ressources Humaines*, Pearson, Paris.
- Peretti J.M., 2007, *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris XI éd.
- Plane J-M., 2003, *La Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.
- Pichault F., Nichet J., 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Éditions du Seuil, Paris.
- Roussel P., Wacheux F., 2005, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles.
- Sala F., 2004, *Un psy chez les DRH*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A., 2009, *Fonctions RH - Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson, Paris, II éd.
- Weiss D., 2005, *Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, III éd.

nale, grazie all'equilibrio tra teoria e strumenti si presta tanto per la didattica nelle università, quanto per l'aggiornamento dei professionisti delle risorse umane.

Il testo è suddiviso in tre parti. La prima, di ampio respiro teorico e tensione concettuale, che travalica i limiti dei modelli generalmente mobilitati in ambito di gestione delle risorse umane, approfondisce la relazione tra organizzazione e

persona a partire da una descrizione delle complessità dei fenomeni organizzativi che incidono sui comportamenti dei soggetti e, di conseguenza, sulle politiche di gestione delle risorse umane. Le complessità dell'organizzazione sono suddivise in quattro gruppi principali – tecnica, strategica, sociale e politica – e dipendono dal grado di convergenza dei fini dell'organizzazione e dei diversi soggetti che la compongono e dalla visione del management e dei vertici aziendali più orientata all'interno dell'organizzazione, o all'ambiente esterno. Ciascuna complessità è descritta attraverso metafore ed esempi tratti sia da letteratura manageriale, sia dalla narrativa (con citazioni di libri quali *Il Gattopardo* e *Alice nel paese delle meraviglie*). L'attenzione si sposta poi sul comportamento delle persone nella vita organizzativa. Capitale intellettuale, razionalità, intelligenza emotiva, capacità di comunicazione e decisione, modalità di gestione delle informazioni sono le variabili che incidono sull'agire organizzativo. *Thirteen days*, film sulla crisi dei missili di Cuba (caso studiato in chiave organizzativa in una classica ricerca di Allison, ripresa da Crozier e Friedberg), è la base per approfondire efficacemente concetti quali razionalità limitata, leadership e capacità decisionali; il gioco degli scacchi è invece rappresentativo del processo decisionale, mentre un caso di cronaca nazionale, il disastro di Linate, permette di discutere degli incidenti organizzativi.

Nel governo delle complessità organizzative e delle persone si inserisce la funzione risorse umane, che in Italia si identifica tradizionalmente con l'Aidp (Associazione Italiana Direzione del Personale, cfr. box 2), la più importante as-

sozializzazione del settore. Ruoli e funzioni dei professionisti delle HR (*human resources*) nelle aziende e nel sistema socioeconomico italiano sono i contenuti che chiudono la prima parte del manuale.

La seconda parte pone l'attenzione sugli strumenti operativi utilizzati dalle funzioni HR per la gestione dei processi dei quali sono responsabili: dalla pianificazione alla valutazione, dal *recruiting* alla formazione, dalla retribuzione alle relazioni sindacali. Punto di partenza è l'attenzione alla persona e al suo ruolo organizzativo come focus delle politiche delle risorse umane. Questo approccio supera il concetto di mansione e riporta al centro il soggetto e le sue conoscenze, capacità e abilità. I compiti di una cassiera di supermercato, le attività di un neurochirurgo e quelle del personale del comparto della Presidenza del Consiglio dei ministri sono gli esempi utilizzati per illustrare le caratteristiche dei ruoli organizzativi, la gestione del personale per competenze e i sistemi di classificazione delle risorse umane. Il manuale prosegue illustrando le politiche del personale per la pianificazione, comunicazione e *internal marketing* utilizzando una ricca serie di schede illustrative degli strumenti tecnici più in uso nelle funzioni HR (come il *manpower planning*, le tavole di rimpiazzo e i diagrammi di carriera) e casi aziendali con descrizione di problematiche particolari (come le difficoltà comunicative nelle pubbliche amministrazioni e l'*internal marketing* in Microsoft). Il medesimo approccio è utilizzato nei capitoli dedicati all'approfondimento dei processi di selezione, valutazione e retribuzione del personale, curati con il contributo di Eliana Minelli e di Andrea Martone.



La terza e ultima parte del manuale sposta l'attenzione su alcuni importanti temi di frontiera: i sistemi informativi avanzati per la direzione del personale, l'evoluzione del diritto del lavoro e delle relazioni sindacali e il management delle diversità. Tali tematiche vengono presentate separatamente, con l'obiettivo di fornire al lettore degli approfondimenti "specialistici". Sui sistemi informativi interviene Chiara Morelli, che approfondisce gli effetti dell'evoluzione delle tecnologie informatiche sulla gestione delle risorse umane. Il testo affronta la questione suggerendo che le Ict possono supportare le direzioni del personale fornendo strumenti specializzati per funzioni e processi (approccio funzionale), oppure offrendo soluzioni integrate.

Un capitolo molto importante è poi quello sui cambiamenti in materia di diritto del lavoro, che fornisce un quadro sull'evoluzione della normativa che disciplina i rapporti di lavoro, con particolare attenzione ai contratti cosiddetti atipici e l'apprendistato, la flessibilità dell'orario di lavoro, la disciplina sulle dimissioni e le relazioni sindacali. Questo approfondimento è curato da Ernesto Di Seri. Chiude il manuale una riflessione, curata insieme a Rebora da Eliana Minelli, sulle problematiche e gli strumenti legati alla gestione delle diversità nelle organizzazioni, con particolare attenzione all'analisi della manifestazione delle diversità (di genere, etnia e *work ability*) e alle relative politiche di gestione.

Un futuro di servizi

Lo sviluppo del settore dei servizi potrebbe essere la risposta alle difficoltà dell'industria manifatturiera, ma è anche il campo dove si mette in gioco la capacità delle direzioni del personale di integrare la risorsa umana. Infatti, una delle più importanti leve per lo sviluppo competitivo del terziario è la capacità di gestire, valorizzare ed elevare il patrimonio di competenze professionali che la

caratterizza. L'obiettivo del testo *La gestione delle risorse umane nelle imprese turistiche* (Giappicelli, Torino, 2009), curato da Annachiara Scapolan con il contributo di Anna Comacchio, Annalena De Grandis e Sara Bonesso, è di

fornire degli strumenti, teorici e operativi, per "creare degli ambienti dove le singole persone possano cogliere opportunità di crescita professionali, contesti dove si genera innovazione, luoghi sfidanti dove il proprio contributo è valorizzato". Il manuale è pertanto rivolto, oltre che agli studenti e agli studiosi di economia e gestione del turismo, a tutti i professionisti che operano a vari livelli e con diversi ruoli all'interno di questo settore.

L'intento degli autori, come per i due volumi presentati sopra, è di combinare un background teorico di rilievo con un insieme di strumenti tecnici e metodologici utili per la progettazione delle pratiche di gestione delle risorse umane all'interno delle aziende turistiche. Nel primo capitolo, il caso studio sulla Costa Crociere, con una descrizione dell'azienda, delle strategie di mercato e organizzative e di

gestione del personale, introduce un primo inquadramento teorico sulla tematica della gestione delle risorse umane ponendo l'accento sulla criticità della persona e dello sviluppo della professionalità all'interno delle imprese turistiche, dal reclutamento allo sviluppo, alla formazione e motivazione. I capitoli successivi trattano alcuni dei più rilevanti processi di gestione delle risorse umane. Il reclutamento del personale e la capacità di essere attrattivi per il mercato del lavoro nel caso delle imprese turistiche (secondo capitolo) necessitano l'adozione di approcci innovativi volti a superare la tradizionale difficoltà di reperimento che caratterizza storicamente il settore. Le strategie per l'attrazione e la fidelizzazione dei clienti vengono quindi riprodotte per la selezione del personale con processi di *employer branding* e di *scouting*. Il terzo capitolo, descrivendo l'iter di selezione e inserimento di un animatore turistico in un villaggio vacanze, completa l'analisi dei processi di selezione del personale ponendo l'accento sull'importanza dell'occupazione virtuosa, cioè dell'effettiva coerenza tra competenze, tratti di sé e aspettative del candidato, vision e mission dell'organizzazione. Tema sviluppato nel quarto capitolo attraverso la descrizione dei percorsi di carriera interna in NH Hoteles. Valutazione e politiche retributive sono i temi che chiudono il manuale (quinto e sesto capitolo): *performance management*, *compensation* e politiche retributive vengono trattate non solo come prassi nella gestione del personale, ma ne viene esaltata l'importanza all'interno dell'industria turistica quali leve per l'attrazione e la *retention* del personale.

