

Esperti nello sviluppo o nella gestione delle risorse umane. Competenze, formazione e speranze occupazionali¹

Luigi Fabbris*, Cristiano Vanin**

**Dipartimento di Scienze Statistiche, Università di Padova, **Regione del Veneto*

Riassunto. Nella nota si descrivono i profili di due figure professionali che operano negli uffici del personale di grandi e medie imprese: l'addetto allo sviluppo e l'addetto alla gestione delle risorse umane. I profili sono tracciati in base alle competenze ottimali, alla desiderabilità sociale e alle speranze occupazionali a medio e lungo termine di chi si candida a ricoprire questi ruoli. La proiezione della desiderabilità sociale, la previsione di occupabilità e la formazione auspicabile mirano a rendere dinamica la rappresentazione dei profili. I dati sono stati ottenuti con una rilevazione *web-based* di tipo Delphi presso un campione di direttori del personale e uno di professori universitari. L'iterazione dei questionari ha messo a fuoco le opinioni degli esperti sulle caratteristiche attuali e prospettiche delle due figure.

Parole chiave: Addetto allo sviluppo delle risorse umane; Addetto alla gestione delle risorse umane; Metodo Delphi; Competenze; Desiderabilità sociale, Formazione; Speranza occupazionale.

1. La professionalità negli uffici per le risorse umane

Nelle aziende private e negli enti pubblici² si sono consolidate le funzioni di gestione e sviluppo del personale. La necessità di gestire e sviluppare, con criteri di ottimalità, le qualità del personale deriva dal riconoscimento della centralità delle risorse umane

¹ Il presente lavoro di ricerca è stato realizzato con un finanziamento PRIN 2005 dal titolo "Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato", cofinanziato dal MIUR e dall'Università di Padova, in collaborazione con Unioncamere nazionale e Unioncamere del Veneto. Coordinatore nazionale del PRIN e del gruppo di ricerca di Padova è L. Fabbris. La nota è stata redatta da: L. Fabbris per i Paragrafi 1, 2 e 5 e da C. Vanin per i Paragrafi 1.1, 1.2, 3 e 4 e relativi sottoparagrafi.

² Nel seguito della nota, per semplicità di presentazione, si fa riferimento alle imprese. La necessità di gestire e sviluppare la forza lavoro è analoga nelle pubbliche amministrazioni.

(RU) in ogni organizzazione produttiva e dalla continua ricerca di nuovi modi di rapportarsi alla componente umana del capitale d'impresa.

In Italia, la funzione di gestione del personale si afferma negli anni Cinquanta e Sessanta, con specificità quasi esclusivamente di tipo amministrativo³. Fino allora, infatti, *gestire* era sinonimo di *amministrare* il personale in una logica d'impresa che traeva profitto non tanto dalla rilevanza strategica del capitale umano aziendale, quanto dalla necessità di amministrare i rapporti di lavoro (Costa e Nacamulli, 1997; Auteri, 1998; Zappi, 1998; Bolognini, 2001).

Dagli anni Ottanta, la funzione è stata valorizzata fino a farle assumere lo status di direzione con dipendenza diretta dal vertice e con l'assunzione di funzioni di organizzazione, relazioni esterne e ambiente/sicurezza (Boldizzoni, 1997). Il cambiamento di status è riconducibile al cambiamento di ruolo del lavoro come fattore di costruzione del vantaggio competitivo dell'impresa, tramite processi di innovazione dal basso e di realizzazione di politiche della qualità.

La gestione delle RU comporta attività caratterizzate da (Costa, 1992):

- pervasività nelle politiche aziendali,
- una relativa de-specializzazione, nel senso che non riguarda solo l'ufficio del personale, bensì, in varia misura, ogni centro di responsabilità dell'impresa,
- cambiamenti nella professionalità e nella cultura degli addetti.

L'orientamento al futuro implica un'organizzazione del lavoro qualificata da una progettualità di lungo periodo, vale a dire che le strategie aziendali sono rivolte non solo alla ricerca di un'efficienza immediata, ma ad un'efficacia duratura. Il capitale umano è strategico per la sopravvivenza e lo sviluppo dei sistemi aziendali moderni e fonte di vantaggio competitivo per l'impresa.

Ciò riguarda tutti i paesi economicamente sviluppati. La riforma dei sistemi di gestione delle RU nelle imprese è dovuta a (Minlavoro-Isfol, sd):

- l'introduzione delle nuove tecnologie che riducono l'impiego di manodopera nei processi produttivi,
- l'*outsourcing* (cioè lo svolgimento all'esterno) di varie funzioni aziendali, che ha fatto nascere i servizi per le imprese, il cosiddetto terziario avanzato,
- la progressiva riduzione del lavoro manuale a vantaggio di quello tecnico, impiegatizio e intellettuale, con la conseguente evoluzione del concetto di prestazione, legata ad aspetti anche qualitativi della produzione e del lavoro.

Nelle aziende produttive, la gestione delle risorse umane comprende le attività di selezione, reclutamento, formazione, valutazione, retribuzione e carriera

³ Il termine americano di tale funzione aziendale (*Human Resource Management*) indica l'insieme di politiche, attività, unità funzionali e ruoli professionali aventi responsabilità e competenze di gestione e sviluppo del capitale umano. È dalla fine degli anni Cinquanta che questa cultura e questa prassi approdano nell'accademia italiana, definendo una disciplina autonoma, caratterizzata da una letteratura che affianca le materie giuslavoristiche, la sociologia e la psicologia del lavoro e dell'organizzazione (Boldizzoni, 2003).

del personale e le relazioni sindacali, ossia il contratto che lega lavoratori e azienda⁴. Nelle realtà aziendali più specializzate, le figure professionali tipiche sono (Isfol, sd) l'orientatore al lavoro, l'esperto in relazioni industriali, l'esperto in selezione e valutazione del personale, lo psicologo del lavoro, l'esperto in analisi e valutazione del lavoro, il tecnico dell'amministrazione del personale, l'esperto in *compensation*, l'esperto in formazione, il consulente del lavoro, l'esperto in *outplacement*, l'esperto in gestione del personale, l'esperto in comunicazione aziendale. Nel tempo, il modello descrittivo dei compiti delle figure professionali è cambiato da statico, conservativo e prevalentemente burocratico a dinamico con compiti d'integrazione delle risorse aziendali.

Una parte crescente delle attività degli uffici per il personale – e in modo particolare quelle inerenti all'amministrazione e alla formazione – sono svolte in *outsourcing*⁵. Restano di competenza diretta delle imprese, soprattutto se di piccola o media dimensione, le attività di gestione del personale dipendente.

La direzione del personale, in questa situazione "ibrida", di commistione tra lavoro interno subordinato e soggetti esterni all'organizzazione (Costa, 1992), funge da sorta di agenzia che fornisce competenze e servizi alle altre aree funzionali dell'azienda. Gli addetti alla gestione delle risorse umane devono pertanto "sviluppare capacità di analisi della cultura e delle competenze distintive dell'organizzazione, nonché di osservazione e interpretazione del campo di forze da cui prende corpo l'azione organizzativa e si sviluppano i processi di apprendimento" (Boldizzoni, 1997) all'interno di un'organizzazione "concepita come sistema" (Piccardo, 1991). Le aziende che si aprono a questa prospettiva basano la propria gestione del personale sulla ricerca di compatibilità e di coerenze organiche tra scelte imprenditoriali strategiche e politiche del personale (Costa, 1990). Detto altrimenti, le politiche del personale evolvono parallelamente alle strategie d'impresa.

Le funzioni del reclutamento e della selezione del personale sono la definizione dei fabbisogni, l'identificazione dei profili da acquisire nell'azienda, la selezione del personale cercato, l'assunzione, l'inserimento o orientamento in ingresso del personale (www.isfol.it/orientaonline/). Reclutamento e selezione mirano a trovare la persona giusta per una posizione vacante.

⁴ Le *relazioni sindacali* sono gli accordi tra parti sociali inerenti agli addetti di una categoria economica (contratti collettivi di categoria), di un settore economico (interconfederali) o di una specifica azienda (contratti collettivi aziendali). Definiscono varie questioni, come le retribuzioni, le ferie, i diritti di informazione e di consultazione, la formazione e le pari opportunità e possono essere di tipo individuale o collettivo.

⁵ Rosa e Rota (2008) individuano nelle agenzie di ricerca e selezione di personale, oltre a figure riconducibili agli uffici per il personale di grandi imprese produttive, anche quelle di *responsabile di filiale* e *responsabile di area commerciale*. Negli uffici per il personale delle aziende si trovano anche *figure segretariali e di supporto* che gestiscono gli archivi, supportano operativamente le funzioni dell'ufficio, redigono e diffondono documenti sulla sicurezza e la prevenzione degli infortuni e svolgono funzioni connesse a queste funzioni.

Lo sviluppo delle RU, *stricto sensu*, riguarda la formazione, l'analisi e la valutazione delle prestazioni, la programmazione delle carriere e le politiche retributive, la comunicazione e l'amministrazione del personale, le relazioni interne e quelle sindacali, la trasparenza delle politiche e le pari opportunità. *Lato sensu*, riguarda la valorizzazione complessiva dei dipendenti.

Il lavoro è analizzato e valutato con metodi di *job analysis*, vale a dire con studi che determinano le conoscenze, le capacità e le caratteristiche di personalità necessarie per svolgere con successo il ruolo associato ad una posizione lavorativa. Con il metodo della *job evaluation* si svolge, invece, il confronto tra varie posizioni e si determina il valore relativo delle specificità in analisi. Con il metodo della *job description* si descrivono i compiti che compongono la mansione o il ruolo d'interesse, gli standard e le regole da seguire, la definizione delle competenze, delle caratteristiche umane e dei valori richiesti per realizzare i compiti previsti.

La valutazione delle prestazioni è un processo che, tramite elementi oggettivi e soggettivi, valuta le attività di singoli per migliorarne le prestazioni, orientare interventi retributivi, attivare processi di sviluppo della produttività, confrontare reparti, divisioni o fabbriche.

Il coordinamento delle politiche del personale è una funzione diventata più importante negli anni più recenti. Le attività sono spesso definite da norme di legge che mirano a disciplinare le assunzioni e a limitare la discriminazione nella scelta dei collaboratori. La maggior parte delle aziende attua programmi di azione positiva, favorendo la mobilità ascendente delle minoranze e dei gruppi tutelati dalla legge e creando al contempo un senso di uguaglianza e di pari opportunità. Sempre dal punto di vista della prevenzione di rimostranze e vertenze, le aziende attuano programmi di modifica degli atteggiamenti e della cultura aziendale.

Le relazioni sindacali mirano a creare un ambiente cooperativo, nel quale il sindacato interno e la dirigenza lavorano insieme per rendere l'azienda più vitale e profittevole, responsabilizzando le maestranze al fine di definire il contratto collettivo di lavoro, ridurre le vertenze e le interruzioni dell'attività produttiva, arrivare rapidamente ad arbitrati.

Le relazioni interne si sostanziano in attività e programmi diretti a migliorare il benessere dei dipendenti. I programmi possono riguardare il *job sharing* (suddivisione di una posizione lavorativa su due o più lavoratori), il *part-time*, l'orario flessibile e la concessione di orari per assistere i figli in tenera età, il *counselling* per superare momenti di disagio esistenziale dovuti a droga, alcoolismo, crisi di coppia, questioni legali e finanziarie dei dipendenti, la concessione di borse di studio ai figli (Phillips, 1998).

La formazione del personale, funzione che interessa in modo particolare questa nota, è la serie d'attività volte a fornire, mantenere e migliorare la preparazione professionale dei lavoratori. I programmi di formazione comprendono l'addestramento tecnico, il servizio ai clienti, la formazione alle vendite e quella

manageriale vera e propria. Riguardano pertanto l'acquisizione sia di competenze tecniche che di competenze relazionali, di doti psicologiche e capacità utili ad affrontare situazioni nuove e complesse.

Molte aziende sono attente alla carriera dei dipendenti e cercano di far convergere le attese dei lavoratori e le esigenze dell'organizzazione. Per le aziende, la formazione e lo sviluppo del personale, soprattutto se posti in relazione con gli obiettivi generali dell'impresa, sono forme d'investimento. Gli interventi di formazione continua sono sostenuti sul piano economico e normativo dall'Unione Europea⁶.

La mobilità in uscita (*outplacement*) è determinata dal moltiplicarsi di momenti di crisi e di cambiamento di attività del singolo. La funzione può essere esercitata in forma collettiva, quando i servizi sono offerti a gruppi di persone o a tutto il personale di un'organizzazione, oppure in forma individuale. I servizi sono erogati su mandato dell'azienda, talvolta a seguito di accordi sindacali e in genere senza oneri per il dipendente. Giova precisare che il servizio è reso quand'anche il singolo passasse ad altro tipo di attività, interrompendo il rapporto di lavoro con l'azienda. Le attività riguardano, tra l'altro, la definizione delle capacità professionali della persona interessata all'intervento, la determinazione dei suoi obiettivi professionali o di carriera, l'elaborazione di strategie attive d'intervento e il supporto nell'azione di ricerca fino all'inserimento nella nuova realtà lavorativa (Isfol, s.d.).

Nel seguito, si analizzano le caratteristiche professionali e sociali dell'addetto alla gestione del personale e dell'addetto allo sviluppo del personale, figure che incarnano le più recenti tendenze evolutive della direzione delle risorse umane. La prima figura è presentata in termini generali nel Par. 1.1, la seconda nel Par. 1.2.

Le caratteristiche delle due figure professionali sono descritte in base all'esito di una ricerca svolta interpellando due campioni di esperti, uno composto da direttori del personale di grandi e medie imprese operanti in Italia e l'altro da professori universitari italiani di materie inerenti alle competenze tecnico-specifiche dei due profili.

La ricerca è stata svolta a cavallo tra il 2007 e il 2008, applicando per via telematica un metodo di rilevazione Delphi, variante Shang (Ford, 1975; Baruchson-Ahbib e Bronstein, 2002), consistito in una sequenza di tre contatti con ciascuno dei due campioni di esperti, al fine di mettere progressivamente a fuoco – sul piano quantitativo e qualitativo – le caratteristiche da esaminare. La metodologia di ricerca e le tecniche utilizzate sono descritte nel dettaglio da Fabbris *et al.* (2008).

⁶ Il “quadro comunitario di sostegno” dell'UE, misura D2, si pone tra gli altri obiettivi specifici, quello di “sostenere le politiche di rimodulazione degli orari e di flessibilizzazione del mercato del lavoro e sviluppare la formazione continua (...) attraverso interventi di formazione continua a sostegno dell'invecchiamento attivo e della permanenza nel mercato del lavoro, lo sviluppo di sistemi di certificazione delle competenze, lo sviluppo della capacità di adattamento (...).

I profili professionali sono caratterizzati dalle competenze, da alcune proiezioni della loro immagine sociale (Par. 2), dalle loro speranze occupazionali nel breve e medio periodo (Par. 3) e dal tipo di formazione che gli esperti ritengono congrua per definire, nel modo più compiuto possibile, le competenze professionali e la cultura che dovrebbero possedere (Par. 4). Nel paragrafo finale della nota (Par. 5), si traggono alcune conclusioni sulle analisi svolte e si fa un ragionamento sulla possibilità di estendere ad altre figure professionali i criteri di rilevazione e analisi dei dati adottati per lo studio delle due figure.

1.1 L'addetto alla gestione delle risorse umane

L'addetto alla – o esperto nella – gestione delle risorse umane ha prevalentemente funzioni giuridico-amministrative e organizzativo-gestionali del capitale umano aziendale. La figura professionale ha autonomia nell'organizzare la funzione amministrativa anche rispetto alla direzione aziendale. I suoi compiti si estendono al supporto tecnico della direzione generale nella selezione delle persone da inserire nell'azienda e alla realizzazione di analisi motivazionali e bilanci di competenze.

L'addetto è un “consulente interno” all'impresa, senza responsabilità dirette sulla direzione del personale. Nelle aziende in cui, dal punto di vista organizzativo, la funzione del personale risponde direttamente ai vertici aziendali, ha tuttavia un certo margine d'autonomia che può influenzare direttamente le politiche delle risorse umane. Qualunque sia il grado d'autonomia riconosciuto alle politiche del personale, esse reagiscono e si adattano alle strategie aziendali (Boldizzoni, 2003).

La professionalità degli addetti è piuttosto generica per gestire le RU nei loro aspetti amministrativi e burocratici. È, invece, specialistica per svolgere gli aspetti tecnici legati all'impiego di raffinati strumenti professionali.

Diversamente dall'addetto all'amministrazione delle risorse umane, che trova spazio anche nelle imprese di piccola dimensione, il gestore del capitale umano è richiesto in ambienti caratterizzati da esperienza nella direzione del personale e dall'appartenere ad aziende vivaci, di dimensioni almeno medie e che operano in contesti produttivi e commerciali dinamici.

La pianificazione del personale, funzione inizialmente riservata solo alle organizzazioni grandi e complesse, si sta diffondendo anche in aziende di più modeste dimensioni. Anche nelle aziende medie si manifesta mano a mano la necessità di gestire razionalmente il fattore umano, in considerazione del costo sempre più elevato del personale, di mantenere l'azienda al passo con l'ambiente esterno e di migliorare i rapporti aziendali, motivando i singoli e riducendo la conflittualità interna (Maeran, 2003).

1.2 L'addetto allo sviluppo delle risorse umane

Sviluppare le risorse umane di un'impresa significa migliorarne le metodologie e attivare strumenti di collegamento e di armonizzazione con la direzione del personale e con gli obiettivi aziendali.

Le imprese "eccellenti" nella direzione del personale adottano modelli integrati di gestione e sviluppo del capitale umano, cioè applicano strumenti e tecniche e trovano modelli di analisi volti ad ottimizzare il rapporto tra le risorse professionali disponibili e gli obiettivi da raggiungere (De Vito Piscicelli, 1991).

Le figure professionali che operano nella formazione sono l'analista dei fabbisogni formativi e il progettista di formazione oltre, naturalmente, al formatore o docente (www.isfol.it/orientaonline/). L'addetto allo – o esperto nello – sviluppo del capitale umano⁷ rappresenta la sintesi delle dette figure negli uffici del personale che non hanno un volume di attività tale da assegnare le funzioni a persone diverse.

L'addetto allo sviluppo si occupa prevalentemente di problematiche strategiche, direzionali e operative, in stretto rapporto con i vertici aziendali. Contribuisce al processo di programmazione aziendale ricevendo e offrendo indicazioni, generando conoscenza e progresso. Ha una posizione più proattiva dell'addetto alla gestione del personale rispetto ai vertici e alle strategie aziendali, preparando il terreno e attuando politiche del personale per raggiungere vantaggi competitivi.

L'addetto allo sviluppo adotta strumenti e strategie per combattere l'obsolescenza delle funzioni del personale, a cui ogni azienda che non si rinnova può andare incontro seguendo le evoluzioni del mercato e della concorrenza. L'addetto, inoltre, fa ricerche per evitare la perdita progressiva di efficienza, funzionalità e valore dell'organizzazione. Il criterio primario per valutare la sua *performance* è la capacità di alimentare il vantaggio competitivo dell'organizzazione sviluppando competenze distintive delle RU aziendali.

L'attivazione e la gestione del portafoglio "invisibile" di competenze dell'impresa⁸ (Itami, 1987) si basano sulla sedimentazione di informazioni che hanno tempi lunghi di maturazione e sono difficilmente quantificabili e trasferibili nel mercato. Nell'incrementare il portafoglio di competenze dell'azienda, l'addetto allo sviluppo è alla continua ricerca di coerenza tra le strategie d'impresa, le condizioni ambientali e l'organizzazione interna⁹ (Costa, 1990).

⁷ Secondo l'Isfol (www.isfol.it/orientaonline/), il nome esteso della figura professionale qui esaminata è "esperto di analisi organizzativa e sviluppo risorse umane".

⁸ Il portafoglio di competenze è un *invisible asset* che non compare nei bilanci, ma che è tra i fondamenti del potere competitivo (D'Egidio, 2004). Riguarda, tra l'altro, il sapere tecnologico, l'immagine aziendale, le conoscenze accumulate sul mercato e sui consumatori, la cultura d'impresa.

⁹ O'Reilly e Pfeffer (2000), nell'analizzare alcune imprese di successo statunitensi, individuano alcuni valori basilari di un'azienda competitiva che dovrebbero essere gestiti attraverso cultura

Un compito dell'addetto allo sviluppo è lo studio e la messa a punto di piani di carriera e di retribuzione volti a compensare chi maggiormente contribuisce al miglioramento della *performance* complessiva dell'organizzazione mediante la condivisione e la messa in pratica delle proprie conoscenze. Questo compito è spesso condiviso con chi, nell'azienda, si occupa di gestione di risorse umane.

Per poter svolgere efficacemente questi compiti, l'addetto deve possedere una professionalità elevata tanto nella gestione aziendale quanto negli aspetti tecnici di gestione e sviluppo delle risorse umane. Chi si occupa di risorse umane deve avere capacità, oltre che di trattare le questioni amministrative e le relazioni industriali, di assicurare la vitalità dell'impresa creando conoscenza, valorizzando le esperienze e le capacità delle persone e integrando tale patrimonio con gli obiettivi strategici dell'azienda (D'Egidio, 2004).

L'addetto allo sviluppo è più frequentemente presente in aziende di medie e grandi dimensioni, orientate all'innovazione di prodotto e di mercato e operanti in contesti che offrono maggiori opportunità.

2. Competenze professionali

I due gruppi di esperti che hanno fornito i dati che si analizzano nel seguito esprimono punti di vista convergenti ma diversi quanto a percezione dei ruoli professionali degli addetti al personale (Fabbris *et al.*, 2008). In genere, i direttori tendono a valorizzare gli aspetti "situazionali", vale a dire quelli specifici del luogo e dei processi di lavoro in cui operano gli addetti, quasi dando per scontate le capacità tecniche che questi devono possedere per poter essere efficaci sul lavoro, mentre i professori sono più inclini a dare importanza alle conoscenze tecniche, ritenendo le doti lavorative trasversali e di carattere come "doni di natura" che le persone possono avere, o che possono procurarsi alla bisogna, ma non creabili sui banchi di scuola.

Le competenze messe in campo dalle due categorie di esperti sono le stesse, solo che la diversità tra i punti di vista fa apprezzare in modo diverso le competenze trasversali rispetto a quelle tecnico-specifiche. Il direttore che vive le situazioni, dà maggior valore alle prime, il professore che opera per formare le figure professionali, considera più rilevanti le seconde.

Il problema che ci si pone ora è se sia opportuno scegliere uno tra i due punti di vista, o eventualmente un terzo, oppure sia possibile mediare tra i punti di vista

d'impresa, investimenti sulle persone e sul loro sviluppo, lavoro in squadra e riconoscimenti non esclusivamente monetari. Questi valori dovrebbero essere chiari, articolati e condivisi dall'intera organizzazione, coerenti con le politiche di gestione del personale e idonei a concretare la cultura d'impresa (Solari, 2004).

degli esperti consultati. Per giungere ad una decisione compiuta, analizzeremo prima le peculiarità dei due punti di vista, individuando i motivi delle eventuali differenze, e poi proponendo una sintesi dei punti di vista. Le analisi che svolgeremo mirano ad orientare il mondo della formazione e quello dell'operatività, nel primo caso, al fine di definire le capacità da fare acquisire alle persone da formare, anche in un'ottica di formazione permanente, e nel secondo caso nell'individuazione delle persone più idonee a svolgere determinati ruoli.

Conviene, prima di avviare una discussione sulle figure professionali, configurare le funzioni per le quali operano. Una è l'acquisizione di personale, ossia la costituzione dello *stock* di personale dell'organizzazione produttiva attraverso la gestione di flussi in entrata nell'azienda. Una seconda funzione degli uffici per le RU riguarda il sostegno all'impiego efficace ed efficiente del personale acquisito dalla struttura. Un altro servizio è il sostegno per chi esce dall'azienda per cercare un nuovo lavoro: riguarda l'analisi della personalità e della professionalità, l'aiuto alla definizione di obiettivi professionali e il supporto nell'azione di ricerca di lavoro.

Nel seguito, si analizzano le seguenti competenze.

- *Le competenze tecnico-specifiche* che distinguono gli addetti allo sviluppo e alla gestione del personale tra loro e da altre figure professionali di elevata professionalità (Par. 2.1). Queste competenze, nella forma di conoscenze e di abilità, sono tipicamente formate nei corsi di studio universitari.
- *Le competenze tecnico-trasversali*, dette anche più semplicemente trasversali o generali, vale a dire le competenze comuni a una vasta platea di professioni superiori (Par. 2.2). La comunanza di competenze permette il confronto tra mansioni anche molto diverse tra loro, e a maggior ragione, tra professioni che appartengono alla medesima area funzionale.
- *Altre doti di personalità rilevanti per svolgere con successo attività di lavoro*. Si esaminano solo alcune caratteristiche di questo tipo, inglobandole con le competenze trasversali nel Par. 2.2.

2.1 Le competenze tecnico-specifiche

Le competenze tecnico-specifiche che caratterizzano i due addetti sono ben distinte. Quelle dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane si discutono nel Par. 2.1.1 e quelle dell'addetto alla gestione delle risorse umane nel Par. 2.1.2. I dati sono stati elaborati con il *package* SAS (Sas Institute Inc., 1994)

2.1.1 Addetto allo sviluppo delle risorse umane

L'addetto allo sviluppo delle risorse umane, secondo i direttori del personale (Tab. 1), deve conoscere i principi e le tecniche idonee a sviluppare le capacità del personale.

Tabella 1. *Competenze tecnico-specifiche che, secondo i direttori del personale, dovrebbe possedere l'addetto allo sviluppo delle risorse umane (n=15)*

Competenze	%
Conoscenze generali di sviluppo (architetture professionali, ecc)	82,4
Tecniche di analisi attitudinale	17,7
Tecniche di analisi dei bisogni formativi	23,5
Tecniche di valutazione	52,9
Tecniche di selezione	35,3
Tecniche di compensazione	23,5
Tecniche di redazione del bilancio di competenze	70,6
Tecniche di analisi organizzativa e di processo	23,5

Pertanto, deve essere in grado di valutare le persone che lavorano o che si candidano per un lavoro, applicando, tra l'altro, tecniche di estrinsecazione della personalità e del potenziale lavorativo¹⁰, vale a dire analisi delle capacità intrinseche di tipo prevalentemente non tecnico inerenti al ruolo cui la persona si candida. Per l'esperto, ciò implica la capacità di svolgere un bilancio di competenze, ossia una definizione della personalità professionale dei candidati all'assunzione o a cambi di posizione, e di somministrare test di valutazione della personalità idonei a comprendere le potenzialità delle persone.

In alcuni uffici del personale, si chiede al selettore di svolgere anche funzioni di controllo delle capacità tecniche dei candidati. In tale funzione deve essere assistito da personale qualificato nelle funzioni tecniche per le quali le persone si candidano. Il suo ruolo, in tal caso, è solo complementare.

Deve, inoltre, saper determinare i fabbisogni di formazione, sia riguardo alle prospettive che il management intende aprire per determinate categorie di persone o comparti aziendali, sia alla necessità di competere con la professionalità attiva delle imprese con le quali l'impresa si misura sul mercato.

Deve dunque saper progettare percorsi formativi individuali e di gruppo volti a favorire l'inserimento del personale nelle aree funzionali e nei progetti produttivi dell'azienda e a migliorare le loro *performance* produttive e avere altresì una visione piena dell'organizzazione, del clima e dei processi interni e dei ruoli per i quali esistono criticità da coprire con competenze adeguate, il che implica il possesso di una capacità d'analisi dell'organizzazione e delle attività che deriva dal confronto tra le conoscenze di organizzazione e l'esperienza di analisi acquisita sul campo.

¹⁰ Per *potenziale* s'intende l'insieme di conoscenze e capacità che, siano già state messe in campo o siano ancora allo stato latente, un individuo possiede. La valutazione del potenziale mira ad accertare tali competenze per orientarne lo sviluppo (www.isfol.it/orientaonline/).

Deve, inoltre, conoscere le tecniche per compensare le risorse umane in ragione del contributo che danno all'impresa e deve trovare i modi opportuni per definire con il *management* aziendale le prospettive delle persone che ricoprono determinati ruoli.

I professori universitari hanno manifestato idee molto simili a quelle dei direttori del personale¹¹ (Tab. 2). Le competenze tecniche che hanno indicato come prevalenti sono le stesse manifestate dai direttori, quantunque il quesito posto alla prima categoria di esperti non fosse uguale a quello posto all'altra.

Tabella 2. *Competenze tecnico-specifiche che, secondo i professori universitari, dovrebbero possedere gli addetti alle risorse umane (n=62)*

<i>Competenze</i>	<i>Addetto allo sviluppo delle RU</i>	<i>Addetto alla gestione delle RU</i>
Conoscenze generali di sviluppo	69,4	34,2
Diritto del lavoro	62,9	66,1
Impiego di tecniche di <i>compensation</i>	14,5	29,0
Uso di strumentazione scientifico-tecnica	17,7	16,1
Analisi di organizzazione e processi	59,7	50,0
Analisi dinamiche di gruppo	35,5	17,7
Conduzione colloqui di lavoro	14,5	29,0
Contrattazione	4,8	21,0
Costruire strumenti valutaz. personalità	9,7	11,3
Selezione personale	11,3	25,8
Valutazione personalità, potenziale	53,2	14,5
Gestione amministrativa (buste paga, ecc.)	0,0	17,7
Gestire relazioni industriali	8,1	16,1
Gestire rapporti con dipendenti	9,7	37,1
Progettare interventi formativi	40,3	8,1

Secondo i professori, la competenza prevalente per l'addetto allo sviluppo delle RU è legata a conoscenze generali di sviluppo del personale che includono, tra le altre, la conoscenza dei sistemi di architetture professionali, l'analisi delle competenze, la *job description*. La seconda competenza in ordine di rilevanza è, anche per i professori, la capacità di analizzare l'organizzazione nella quale l'addetto opera e di rappresentarsi mentalmente i processi di lavoro interni. La terza è quella di

¹¹ Ai professori è stato chiesto di valutare ambedue le figure professionali tramite un'unica lista di competenze tecnico-specifiche costruita in base alla rilevazione svolta presso i direttori del personale. I direttori del personale sono stati, invece, divisi casualmente in due insiemi e a ciascun insieme è stato sottoposto un questionario specifico di una singola figura professionale.

valutare la personalità e il potenziale delle persone, sia a fini di selezione per l'assunzione, sia per il progresso nella carriera. Un'altra abilità rilevante è quella di essere in grado di progettare interventi formativi per sviluppare le competenze del capitale umano aziendale.

Una netta differenza tra le due categorie di esperti riguarda la rilevanza attribuita alla costruzione e all'impiego di tecniche per valutare la personalità e il potenziale delle persone. I direttori pensano che, tra i compiti dell'addetto allo sviluppo, vadano inclusi quelli di ideare nuovi strumenti, di adattare alla situazione specifica strumenti proposti in letteratura e di immaginare processi di valutazione dei risultati d'interventi, mentre i professori hanno in mente un tecnico che sa applicare i metodi appresi a scuola o nel più vasto ambito formativo, senza la necessità di creare metodiche ad hoc.

2.1.2 Addetto alla gestione delle risorse umane

Secondo i direttori del personale, l'addetto alla gestione delle risorse umane¹² deve essere esperto nel diritto del lavoro, sia per la parte giuridica, che riguarda i fondamentali di un rapporto di lavoro, le caratteristiche e tipi di contratti collettivi e fattori comuni, e sia per ciò che attiene alle conseguenze amministrative dei rapporti di lavoro e dei contratti. Le conoscenze amministrative si estendono all'ambito economico e fiscale in considerazione dell'ipotesi che l'addetto alla gestione deve conoscere e far comprendere ai dipendenti anche le implicazioni che i contratti di lavoro e i criteri di compenso possono avere sulla busta paga (Tab. 3).

Una seconda classe di competenze è quella delle cosiddette relazioni industriali, che includono il tenere rapporti e il saper contrattare con i sindacati aziendali, tanto da orientare i conflitti interni entro i limiti della convivenza civile e favorire lo sviluppo e il benessere del personale.

Affinché il confronto interno possa avere sbocchi positivi, l'addetto alla gestione delle RU deve avere il controllo continuo dei carichi di lavoro, del clima aziendale, dell'amministrazione delle esigenze economiche e organizzative del personale. Per questo, deve saper realizzare indagini su piccoli campioni ed elaborazioni statistiche e simulazioni con strumenti informatici (Meroni, 1992).

¹² In aziende di ogni dimensione e nelle attività autonome, si trovano figure professionali le cui funzioni sono simili a quelle dell'addetto alla gestione delle RU. Le competenze dell'addetto alla – o tecnico della – amministrazione delle RU si sovrappongono a quelle dell'addetto alla gestione e finiscono per coincidere nelle realtà in cui le due figure non sono compresenti. Un'altra figura specializzata nelle funzioni di gestione è l'esperto in *compensation* del personale, diffusa negli Stati Uniti. Altre figure analoghe sono l'esperto di analisi-valutazione del lavoro e sviluppo, e l'esperto di politiche retributive e sistemi di incentivazione. Negli uffici in cui esiste un solo esperto nella gestione delle RU, questi svolge ogni attività connessa al ruolo: la selezione, la formazione, la gestione e lo sviluppo del personale.

Non solo, ma deve conoscere bene il sistema delle imprese, gli orientamenti strategici e la struttura professionale dell'organizzazione in cui si trova ad operare. Le conoscenze specifiche comprendono teorie, metodi e strumenti atti a verificare la coerenza tra compiti e compensi, a definire strategie e politiche retributive e a trasformare le politiche in piani precisati in termini di tempi e costi.

Tabella 3. *Competenze tecnico-specifiche che, secondo i direttori del personale, dovrebbe possedere l'addetto alla gestione delle risorse umane (n=22)*

Competenze	%
Conoscenze giuslavoristiche generali (rapporti lavoro, contratti)	50,0
Conoscenze giuslavoristiche amministrative	31,8
Conoscenze amministrative (buste paga, ecc.)	18,2
Conoscenze sindacali (L. 300, ec.)	31,8
Gestione delle relazioni industriali	36,4
Gestione del dipendente, rapporto con i dipendenti	50,0
Contrattazione	36,4
Analisi dei carichi lavoro	27,3

Una competenza sulla cui importanza insistono sia i direttori che i professori è il saper gestire i rapporti con i dipendenti anche nel quotidiano, avendo con loro contatti periodici, ascoltandone gli umori individuali e collettivi, cercando di comprendere le dinamiche dei gruppi spontanei, fungendo insomma da primo filtro e da tramite per far arrivare le aspirazioni del personale ai vertici aziendali.

Il contatto quotidiano determina la capacità di individuare, gestire e ridefinire le politiche retributive, al fine di rinforzare e incentivare il miglioramento continuo delle performance dei dipendenti. L'addetto alla gestione agisce, pertanto, nella fase di assunzione per definire le strategie di remunerazione e in ogni caso in cui si ponga il problema di differenziare stipendi e salari per premiare i collaboratori diretti dell'impresa, nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro¹³, in modo particolare nel reclutamento per posizioni apicali.

¹³ In alcune aziende, l'esperto in *compensation* è un quadro, in altre è un consulente esterno. Secondo l'Istituto Internazionale di Ricerca (www.iir-italy.it/d3534), ai fini della *compensation*, l'esperto deve sapere: (i) verificare la coerenza interna e la competitività esterna delle retribuzioni di base; (ii) definire o rifocalizzare le linee di politica retributiva e i criteri di riconoscimento delle prestazioni e valorizzare gli effetti delle decisioni di tale politica sul monte salari complessivo e sulle retribuzioni individuali; (iii) individuare le aree di miglioramento della retribuzione variabile; (iv) progettare, studiare e revisionare il sistema della retribuzione variabile (definizione di principi, obiettivi e modelli, determinazione di cicli temporali, simulazione costi-benefici, definizione e selezione di criteri di misura delle prestazioni); (v) progettare, analizzare e revisionare i *fringe benefits* (benefici

I professori considerano la capacità di porsi in relazione con il personale più importante di quella di gestire relazioni industriali e di contrattare con i sindacati, e in questo manifestano opinioni diverse da quelle dei direttori del personale.

Il profilo delle competenze tecniche che caratterizzano l'addetto alla gestione delle RU secondo i professori (Tab. 2) è simile a quello evidenziato dai direttori del personale. Le conoscenze giuslavoristiche sono preminenti, due professori su tre le indicano, infatti, come il fondamento della cultura professionale di questo addetto.

La seconda competenza in ordine di rilevanza secondo i professori, è la capacità di analisi delle organizzazioni complesse e dei processi di lavoro. Questa competenza, indicata dal 50% dei professori, non è stata indicata come rilevante che da una parte dei direttori del personale.

La capacità di gestire i rapporti con i dipendenti è terza competenza in ordine di priorità secondo i professori e la seconda secondo i direttori. L'addetto alla gestione del personale – ma questo vale per ogni addetto alle risorse umane – deve stare in contatto simbiotico con gli altri dipendenti, sentire e curare i loro bisogni, rapportarsi a ciascuno di loro come un pari capace di dosare socialità individuale e obiettività aziendale. Una funzione da fratello maggiore.

Una competenza non specifica a cui i professori assegnano una qualche rilevanza è l'abilità di condurre colloqui di lavoro, in modo particolare per selezionare candidati all'assunzione. I direttori del personale escludono che questa competenza sia specifica dei gestori del personale e la riservano, invece, agli addetti allo sviluppo delle RU. Per svolgere colloqui di lavoro, l'addetto alla gestione deve, infatti, saper valutare le persone e il loro potenziale, applicando anche test di valutazione della personalità. Non è da escludere che, in aziende di medio-piccola dimensione, svolga questo tipo di mansioni una figura dalla professionalità composita. Tuttavia, questa mansione sembra trascurabile a fini della qualificazione tecnica dell'addetto alla gestione delle RU.

2.2 Le competenze tecnico-trasversali e altre doti di personalità

Le competenze tecniche a carattere trasversale che le due categorie di addetti dovrebbero possedere sono piuttosto diverse se si paragonano le opinioni dei due gruppi di esperti consultati.

Per questo motivo, definiremo i tratti professionali di ciascun tipo di addetti di cui si tratta calcolando un profilo intermedio tra i punti di vista dei direttori e dei professori. Le competenze trasversali e le doti di personalità legate ai ruoli

addizionali) per individuare aree di miglioramento del sistema retributivo aziendale in relazione a diversi profili. Negli USA, i *benefit* incidono in media per il 39% dei costi retributivi (Phillips, 1998).

professionali sono presentate nel Par. 2.2.1 per l'addetto allo sviluppo e nel Par. 2.2.2 per l'addetto alla gestione delle RU.

La capacità d'uso ad un buon livello delle tecnologie informatiche e telematiche e la padronanza di una lingua straniera, in genere dell'inglese, sono competenze basilari per ambedue le figure professionali (Tabelle 4 e 5). Spesso non sono neppure esplicitate come requisiti per l'accesso all'attività professionale, ma l'eventuale assenza in un candidato all'assunzione è preclusiva. In modo particolare, sono date per scontate in qualunque laureato che miri a ruoli professionali elevati.

2.2.1 Addetto allo sviluppo delle risorse umane

Le competenze che deve possedere chi s'interessa di sviluppo delle risorse umane sono prevalentemente relazionali. Le considerano una necessità assoluta il 94% dei direttori consultati.

Le competenze relazionali comprendono le abilità per una comunicazione efficace, le quali includono l'ascolto attivo, la capacità di sviluppare empatia con le persone con cui ci si rapporta, la capacità di negoziare senza far irrigidire gli altri.

Tabella 4. Percentuale di direttori del personale ($n=17$) e di professori ($n=61$) che considerano importanti le competenze trasversali, quelle di base e altre doti di personalità degli addetti allo sviluppo delle RU, e media delle due percentuali.

<i>Competenze trasversali</i>	<i>Direttori</i>	<i>Professori</i>	<i>% media</i>
Capacità di relazione	94,1	47,5	70,8
Leadership e autorevolezza	35,3	39,3	37,3
Capacità di lavorare in gruppo	47,1	37,7	42,4
Capacità di <i>problem solving</i>	35,3	80,3	57,8
Flessibilità	29,4	37,7	33,6
Innovatività	23,5	63,9	43,7
Proattività (volontà di fare)	52,9	=	=
Presentare idee in pubblico	5,9	0,0	3,0
Conoscenza informatica			
- da utente generico	11,8	41,0	26,4
- da esperto	64,7	54,1	59,4
- da analista	23,5	4,9	14,2
Conoscenza lingua straniera			
- solo scritta	6,3	8,2	14,5
- solo parlata	12,5	26,2	38,7
- sia scritta che parlata	81,3	65,6	73,5

Tabella 5. Percentuale di direttori del personale (n=22) e di professori (n=61) che considerano importanti le competenze trasversali, quelle di base e altre doti di personalità degli addetti alla gestione delle RU, e percentuale media tra le due

<i>Competenze trasversali</i>	<i>Direttori</i>	<i>Professori</i>	<i>% media</i>
Capacità di relazione	31,8	78,8	55,3
Leadership e autorevolezza	31,8	59,0	45,4
Capacità di lavorare in gruppo	40,9	50,8	45,9
Capacità di <i>problem solving</i>	36,4	39,3	37,9
Flessibilità	40,9	57,4	49,2
Innovatività	40,9	19,7	30,3
Proattività (volontà di fare)	18,2	=	=
Presentare idee in pubblico	27,3	0,0	13,7
Conoscenza informatica			
- da utente generico	0,0	26,2	13,1
- da esperto	90,9	68,9	79,9
- da analista	9,1	4,9	7,0
Conoscenza lingua straniera			
- solo scritta	9,1	14,8	12,0
- solo parlata	63,6	18,0	40,8
- sia scritta che parlata	27,3	67,2	47,3

È inoltre importante che l'addetto sia capace di lavorare in gruppo e individuare e risolvere problemi, innovando professionalmente nella struttura. La capacità di estendere le conoscenze tecniche ai problemi dell'organizzazione in cui opera è considerata rilevante soprattutto dai professori, mentre è posta in secondo piano dai direttori che manifestano una netta preferenza per la capacità di stare agevolmente nei gruppi di lavoro e nella struttura produttiva nel complesso.

Anche le doti caratteriali pongono l'addetto allo sviluppo in una posizione di autorevolezza nel contesto in cui opera. Queste doti si rinforzano mano a mano che la direzione aziendale attribuisce credibilità all'azione dell'addetto e matura l'esperienza.

2.2.2 Addetto alla gestione delle risorse umane

Le caratteristiche tecnico-trasversali dell'addetto alla gestione delle RU sono, per buona parte, simili a quelle dell'addetto allo sviluppo. In alcuni ambienti lavorativi, infatti, le due funzioni sono fungibili e le differenze con il profilo dell'addetto allo sviluppo, evidenziate soprattutto dagli studiosi universitari, si rifanno al ruolo

cruciale ricoperto da questa figura professionale nelle grandi organizzazioni specializzate.

L'esperto nella gestione delle RU svolge una funzione complessivamente più direttiva di quella dell'esperto nello sviluppo che si colloca, invece, in una dimensione più di sostegno del personale. Non è un caso che, soprattutto i professori, considerino importante sia la capacità di leadership e l'autorevolezza nel rilevare, analizzare e far circolare i dati sulle prestazioni del personale e sia le indicazioni delle politiche retributive di merito e di inquadramento sindacale.

Le competenze relazionali sono particolarmente appropriate, seppure meno caratterizzanti, anche per l'addetto alla gestione. Sono i professori a dar loro importanza; se si ascoltassero i direttori del personale, infatti, quelle relazionali sarebbero competenze affatto secondarie.

Sono inoltre rilevanti la capacità di analisi di situazioni complesse e quella di risolvere problemi operativi, dandone soluzioni concrete e articolate. Una dote considerata rilevante, almeno dai professori, è la flessibilità, ossia la capacità di trovare soluzioni empiriche a problemi nuovi, il che implica solidità nell'impianto culturale e tecnico creato dalla formazione.

3. Speranze occupazionali e desiderabilità sociale

La progressiva complessità delle organizzazioni e la periodica revisione delle strategie aziendali inducono a prevedere una crescita nel fabbisogno di professionalità legate alla funzione delle RU. Inoltre, l'attenzione al capitale umano di tipo intellettuale in ogni ambito produttivo, anche pubblico, sta facendo lievitare l'importanza di figure idonee a sviluppare e gestire il patrimonio umano delle organizzazioni per renderlo produttivo e in armonia con – e soddisfatto da – le organizzazioni stesse.

La disponibilità di professionisti sul mercato è determinata dal sistema formativo. Quello universitario attrae molti giovani italiani: il numero di laureati in grado di competere per un ruolo di rilievo negli uffici per il personale è aumentato negli ultimi anni in misura considerevole. Domanda e offerta vanno dunque nella medesima direzione, anche se il mondo della produzione e quello della formazione si muovono con velocità autonome.

È quasi consequenziale che direttori e docenti universitari concordino nel prevedere una richiesta crescente di tali figure professionali nel medio periodo (Tab. 6). Nel complesso, i docenti universitari sono più ottimisti: ipotizzano, infatti, un incremento occupazionale progressivo, a sei superiore che a tre anni avanti. Per l'addetto allo sviluppo, i docenti prevedono un vantaggio nel lungo termine ancora maggiore. I direttori del personale, invece, immaginano che la richiesta di addetti agli

uffici per le RU si saturi in pochi anni e prevedono addirittura una leggera flessione nel medio-lungo termine per l'addetto alla gestione.

Tabella 6. *Previsione di variazione percentuale dell'occupazione a 3 e 6 anni degli addetti allo sviluppo e degli addetti alla gestione delle risorse umane secondo i direttori del personale e i professori universitari (III round)*

	Addetto allo sviluppo delle RU				Addetto alla gestione delle RU			
	A 3 anni		A 6 anni		A 3 anni		A 6 anni	
	Media	sqm	Media	sqm	Media	sqm	Media	sqm
Direttori	+2,1	3,0	+2,2	2,5	+3,3	1,7	+2,3	2,8
(n)	13		13		7		7	
Docenti	+5,9	5,3	+7,7	8,2	+4,9	4,8	+6,1	7,5
(n)	38		38		38		38	

I direttori del personale, a previsioni di occupabilità meno generose rispetto ai docenti universitari giustappongono una maggiore desiderabilità sociale, per entrambe le figure professionali in questione (Tabelle 7 e 8).

Tabella 7. *Valori medi della desiderabilità sociale degli addetti allo sviluppo delle risorse umane (scala 1-10) secondo i direttori del personale e i professori universitari e posizione media tra le due categorie di esperti, per aspetto*

Aspetti	Direttori (n=15)	Professori (n=45)	Media tra le due categorie
a) economico (reddito)	5,6	5,3	5,5
b) sviluppo di carriera (verticale)	6,3	5,6	6,0
c) utilizzo delle competenze in azienda	6,1	5,3	5,7
d) possibilità di cambiare posto lavoro	6,5	5,4	6,0
e) Valorizzazione ruolo sociale	5,9	5,5	5,7
f) Desiderab. sociale per neo-laureato	6,9	6,0	6,5
g) Desiderabilità secondo datori lavoro	6,7	5,4	6,1

È possibile che la vicinanza tra i direttori e i datori di lavoro e gli altri membri dello staff, oltre all'esercizio di una professionalità vicina alla propria – quantunque su livelli funzionali diversi – renda i manager delle risorse umane più ottimisti in merito all'appetibilità sociale della professione.

Ambedue i panel ritengono che i benefici economici e di prestigio sociale attesi da chi eserciterà le due professioni non siano particolarmente elevati. Sono invece facilitati agli addetti alla gestione delle RU i cambiamenti di posto di lavoro e i miglioramenti della propria posizione di carriera.

Tabella 8. Valori medi della desiderabilità sociale degli addetti alla gestione delle risorse umane (scala 1-10) secondo i direttori del personale e i professori universitari e posizione media tra le due categorie di esperti, per aspetto

Aspetti	Direttori (n=11)	Professori (n=45)	Media tra le due categorie
a) economico (reddito)	5,4	5,1	5,3
b) sviluppo di carriera (verticale)	7,0	5,4	6,2
c) utilizzo delle competenze in azienda	6,3	5,6	6,0
d) possibilità di cambiare posto lavoro	7,4	5,8	6,6
e) Valorizzazione ruolo sociale	6,5	5,2	5,9
f) Desiderab. sociale per neo-laureato	6,4	5,8	6,1
g) Desiderabilità secondo datori lavoro	6,1	5,6	5,9

Tabella 9. Coefficiente ρ di Spearman tra aspetti della desiderabilità sociale proposti agli esperti (direttori e docenti insieme) per la figura di addetto allo sviluppo delle risorse umane (n=60)

	Econ. (reddito)	Sviluppo carriera (verticale)	Utilizzo competenz e azienda	Possibil. cambiare lavoro	Valorizz. ruolo sociale	Des. sociale per neo-laur.
Sviluppo di carriera	0,72**					
Utilizzo delle competenze	0,50**	0,45**				
Poss. di cambiare posto lavoro	0,37**	0,25	0,52**			
Valorizz. ruolo sociale	0,40**	0,50**	0,28*	0,25		
Des. sociale per neo-laureato	0,35**	0,34**	0,34**	0,15	0,54**	
Des. secondo datori lavoro	0,41**	0,46**	0,46**	0,25	0,19	0,31*

Alpha di Cronbach standardizzato = 0,82; ** = Significatività $\leq 0,01$; * = Significatività $\leq 0,05$

Le due categorie di esperti concordano nel ritenere quella dell'addetto allo sviluppo una posizione socialmente più desiderabile di quella dell'addetto alla gestione, forse perché il ruolo dell'addetto allo sviluppo lo favorisce nei contatti con il mondo esterno e lo arricchisce sul piano culturale e cognitivo.

Gli aspetti della desiderabilità sociale mostrano una robusta coerenza interna, testimoniata dall'elevato valore dell'*alpha di Cronbach* (0,82 per l'addetto allo

sviluppo e 0,88 per quello alla gestione, cfr. Tabelle 9 e 10)¹⁴. Per entrambe le figure, gli aspetti più correlati sono la desiderabilità economica e lo sviluppo di carriera: evidentemente, la remunerazione attesa è un tutt'uno con le prospettive di carriera.

Tabella 10. Coefficiente ρ di Spearman tra aspetti della desiderabilità sociale proposti agli esperti (direttori e docenti insieme) per la figura di addetto alla gestione delle risorse umane ($n=56$)

	Econ. (reddito)	Sviluppo carriera (verticale)	Utilizzo competenz e azienda	Poss. di cambiare lavoro	Valorizz. ruolo sociale	Des. sociale neo-laur.
Sviluppo di carriera	0,72**					
Utilizzo delle competenze	0,45**	0,47**				
Poss. di cambiare posto lavoro	0,44**	0,45**	0,68**			
Valorizz. ruolo sociale	0,38**	0,44**	0,55**	0,68**		
Des. sociale per neo-laureato	0,59**	0,69**	0,49**	0,39**	0,51**	
Des. secondo datori lavoro	0,46**	0,47**	0,42**	0,21	0,28*	0,46**

Alpha di Cronbach standardizzato = 0,88; ** = Significatività $\leq 0,01$; * = Significatività $\leq 0,05$

Per comprendere quali aspetti della desiderabilità sociale siano maggiormente legati alla previsione di occupabilità a medio e lungo termine, si applica il metodo di analisi “della correlazione canonica” (Fisher, 1936). Questo metodo determina le combinazioni lineari indipendenti di un insieme di variabili maggiormente correlate con combinazioni lineari di variabili poste idealmente a criterio dell’analisi. Nel nostro caso, la variabile dipendente è rappresentata dalle stime di occupabilità a 3 e a 6 anni e quella predittiva è l’insieme degli aspetti della desiderabilità sociale. La stima va calcolata al netto della categoria di esperti che ha espresso le valutazioni. Il modello si può esprimere con la relazione:

$$g(y) = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7 | Z) ,$$

¹⁴ Il coefficiente alpha di Cronbach (1951) misura la coerenza interna di un insieme di p variabili. Si definisce come $\alpha = \left(1 - \sum_{i=1}^p \sigma_i^2 / \sigma_T^2\right) p / (p-1)$, dove σ_i^2 denota la varianza della variabile i -esima e

σ_T^2 quella del punteggio ottenuto sommando i p test. Il coefficiente si può utilizzare per misurare quanto adeguatamente un insieme di variabili rappresenta una stessa dimensione. Nunnally (1978) giudica 0,70 un valore accettabile per l’alpha di Cronbach, i valori qui ottenuti sono ben superiori.

dove Z è una variabile dicotomica che denota l'appartenenza all'uno o all'altro gruppo di esperti, X_i ($i=1, \dots, 7$) è uno degli aspetti della desiderabilità sociale e y è la variabile dipendente.

Le analisi svolte separatamente per le due figure professionali sono quattro: due per le previsioni occupazionali a 3 anni in avanti per l'addetto allo sviluppo e altrettante per l'addetto alla gestione e due per quelle a 6 anni. Dall'analisi di correlazione (Tab. 11) si ricava che, quando l'orizzonte temporale è lontano (6 anni), il legame tra la desiderabilità sociale e l'aspettativa di occupazione è statisticamente significativo. Gli esperti che considerano la professione di addetto allo sviluppo desiderabile soprattutto dal punto di vista economico, di sviluppo (verticale) di carriera e di valorizzazione del ruolo sociale al di fuori del posto di lavoro, tendono a dare maggiori possibilità occupazionali a lungo termine. Per l'addetto alla gestione, il quadro è analogo, nel senso che sono legati all'occupabilità di lungo termine i medesimi aspetti di desiderabilità sociale.

Tabella 11. Pesi della funzione canonica che lega gli aspetti della desiderabilità sociale e la previsione occupazionale (al III round), per tipo di addetto e ampiezza temporale delle stime

	<i>Addetto sviluppo RU</i>		<i>Addetto gestione RU</i>	
	<i>Speranza occupazionale</i>		<i>Speranza occupazionale</i>	
	<i>A 3 anni</i>	<i>A 6 anni</i>	<i>A 3 anni</i>	<i>A 6 anni</i>
<i>Economico (reddito)</i>	0,02	0,20	0,38	0,36
<i>Sviluppo verticale carriera</i>	0,09	0,21	0,34	0,33
<i>Utilizzo competenze azienda</i>	0,08	0,10	0,16	0,07
<i>Poss. di cambiare lavoro</i>	-0,25	-0,27	0,09	0,10
<i>Valorizz. ruolo sociale</i>	0,10	0,22	0,01	0,08
<i>Des. sociale per neo-laureato</i>	0,08	0,18	0,35	0,35
<i>Desid. secondo datori lavoro</i>	-0,17	-0,20	0,03	-0,15
<i>Docenti (vs direttori)</i>	0,33	0,31	0,09	0,14
<i>Significatività</i>	0,19	0,02	0,20	0,05

L'ottimismo nelle previsioni a lungo termine dell'occupabilità si accompagna quindi a valutazioni ottimistiche sui percorsi professionali e sociali dei professionisti degli uffici per le RU. È curioso il legame inverso, *ceteris paribus*, tra la speranza occupazionale e la desiderabilità delle professioni attribuita dagli esperti ai datori di lavoro: quanto più gli esperti ritengono che la desiderabilità sociale delle professioni sia bassa per i datori di lavoro, tanto più sono propensi ad esprimere previsioni occupazionali ottimistiche, quasi a suggerire un divario tra l'offerta e la domanda di queste figure professionali.

4. Formazione auspicata

Quale capitale umano deve possedere chi si occupa del capitale umano aziendale? Non è affatto scontato il definire la formazione adatta per chi è destinato a sviluppare e gestire le RU. L'analisi del ruolo e la molteplicità delle competenze da acquisire non determinano automaticamente la migliore formazione degli addetti alle RU.

Tali figure necessitano di una formazione variegata che, come per molti altri ambiti lavorativi, si acquisisce principalmente tramite tre canali: la famiglia, il lavoro e la scuola. La famiglia allargata ai parenti e alla cerchia amicale creano prevalentemente doti morali e carattere orientato al lavoro. Le esperienze di lavoro contribuiscono alla sedimentazione e all'arricchimento del capitale umano delle persone, sia in termini di caratteristiche della personalità che di doti professionali. Il percorso formativo porta a sviluppare certe competenze, contribuendo in taluni casi a limare caratteristiche di personalità eccessive o a colmare carenze. La scuola è dunque la prima agenzia che un giovane incontra per poter scoprire e sviluppare le competenze che saranno i tratti distintivi della vita professionale futura.

Gli esperti ritengono necessaria una formazione di livello universitario e possibilmente al livello di laurea specialistica. Molti esperti – in modo particolare i docenti universitari – ritengono indispensabile una formazione specialistica dopo la laurea, eventualmente con un master di I o II livello (Tab. 12).

Tabella 12. Distribuzione percentuale delle opinioni degli esperti sulla formazione più appropriata per svolgere l'attività di addetto allo sviluppo e di addetto alla gestione delle risorse umane, per categoria di esperto e valore intermedio

	Addetto allo sviluppo RU			Addetto alla gestione RU		
	Direttori	Docenti	Media	Direttori	Docenti	Media
Dipl.sc, superiore	0,0	2,2	1,1	27,3	2,2	14,8
Laurea I livello	35,3	6,7	21,0	22,7	31,1	26,9
Laurea II livello	35,3	42,2	38,8	40,9	26,7	67,6
Master, specializz.	29,4	48,9	39,2	9,1	40,0	24,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(n)	17	45	=	22	45	=
Se universitario, corso specifico	52,9	28,9	26,5	77,3	33,3	55,3
(n)	17	38	=	22	38	=

Lo sviluppo delle RU fa leva sulla creatività e sull'innovazione delle persone, pertanto gli esperti segnalano la necessità che gli addetti allo sviluppo del personale possiedano standard di formazione più elevati rispetto agli addetti che lo gestiscono dal punto di vista amministrativo e sindacale. Chi opera nella scuola tende, in ogni caso, a dare valore alla maturità culturale delle persone che operano negli uffici per le risorse umane, ma non esprime preferenze per un indirizzo di studi specifico.

Chi amministra il personale dovrebbe possedere, secondo gli esperti, competenze specificamente orientate alla gestione aziendale. Entrambe le figure professionali dovrebbero essere competenti in vari ambiti, quello organizzativo, sociologico, giuridico, pedagogico, psicologico, economico, umanistico e ingegneristico. La formazione dovrebbe, infatti, preparare figure professionali che operano a tutto tondo come esperti in sviluppo e gestione delle risorse umane, sia all'interno di aziende e organizzazioni complesse che nella consulenza aziendale.

Tabella 13. *Facoltà in cui possono ottenere formazione gli addetti allo sviluppo o alla gestione delle risorse umane, secondo i direttori del personale e i docenti*

	Addetto allo sviluppo RU			Addetto alla gestione RU		
	Direttori	Docenti	Media	Direttori	Docenti	Media
Economia	93,3	94,7	94,0	61,5	94,7	78,1
Giurisprudenza	60,0	86,8	73,4	84,6	94,7	89,7
Scienze umane	33,3	60,5	46,9	38,5	44,7	41,6
Ingegneria	20,0	81,6	50,8	7,7	86,8	47,3
Sc. formazione	13,3	63,2	38,3	15,4	55,3	35,4
Psicologia	60,0	100,0	80,0	53,8	94,7	74,3
Sociologia	26,7	89,5	58,1	15,4	84,2	49,8
Sc. politiche	33,3	84,2	58,8	23,1	81,6	52,4
Altro	13,3	81,6	47,5	15,4	86,8	51,1
(n)	15	38		13	38	

Nel profilo formativo dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane è preponderante il ruolo d'insegnamenti della sfera economica e psicologica¹⁵ (Tab. 13). I corsi di studio economico-aziendali sono utili a trasferire conoscenze generiche e specifiche di management, organizzazione aziendale, amministrazione e controllo, indispensabili per operare razionalmente nell'ambiente lavorativo, i corsi di psicologia del lavoro supportano funzioni che l'addetto è chiamato a svolgere, quali la selezione del personale, il bilancio delle competenze, l'orientamento e i test

¹⁵ La propensione dei docenti può dipendere dalla disciplina di appartenenza. I professori che hanno collaborato sono, infatti, 21 di economia e organizzazione, 16 di psicologia, 20 di scienze politiche e sociali e di area giuridica, e 5 di lettere e scienze della formazione.

attitudinali. Significativo è anche l'insegnamento di elementi di diritto del lavoro e sindacale utili a delineare i confini normativi entro cui operare.

Secondo gli esperti consultati, la formazione in ambito giuridico è più rilevante per chi opera come addetto alla gestione delle RU. Mansioni di carattere organizzativo e orientate ad assunzioni, licenziamenti e mobilità del personale richiedono, infatti, conoscenze in campo giuridico, economico e psicologico.

Di minore peso ma utile per entrambe le professioni, è la cultura umanistica e sociale (traibile da corsi di lettere, sociologia, scienza politica, scienze della formazione e della comunicazione) per chi è chiamato a valorizzare ed innovare le competenze del personale di un'azienda, gestendone con elasticità le mutazioni.

4.1 Il legame tra competenze e formazione

Per collegare le competenze tecniche alla formazione universitaria si stima un modello di regressione multipla tra la distribuzione percentuale delle competenze indicata da ciascun direttore e l'indicazione delle facoltà pertinenti da parte dello stesso. Il metodo, che si applicherà più volte nel seguito, si basa sulla seguente procedura analitica (Fabbris, 1980):

- trasformazione delle variabili predittive (nel caso in esame, le facoltà) in componenti principali,
- analisi della regressione tra la variabile dipendente Y (nel nostro caso, l'importanza percentuale di una competenza tecnica) e le componenti principali, dopo un'opportuna standardizzazione,
- stima del peso di ogni variabile predittiva (facoltà) nella spiegazione della variabilità della variabile criterio (competenze). I pesi sono calcolati in base alla formula:

$$w_j^2 = \sum_{i=1}^q \frac{r_{ji}^2}{\lambda_i} \beta_i^2 \quad (j = 1, \dots, p), \quad (1)$$

dove si denotano con β_i il coefficiente di regressione standardizzato tra la Y e la i -esima ($i=1, \dots, q$) delle componenti principali ottenute per trasformazione lineare delle p variabili predittive X_j ($j=1, \dots, p$); con λ_i l'autovalore della componente principale e con r_{ji} il coefficiente di correlazione tra la componente i -esima e il predittore j -esimo.

I pesi definiti dalla formula (1) sommano R^2 , il coefficiente di determinazione multipla tra la variabile Y e la combinazione lineare delle p variabili predittive:

$$\sum_j^p w_j^2 = \sum_i^q \beta_i^2 = R_{y.1, 2, \dots, p}^2. \quad (2)$$

Tabella 14. *Pesi percentuali delle facoltà in cui si possono formare gli addetti allo sviluppo delle risorse umane, stimati con l'analisi di regressione, secondo i direttori del personale, per competenze tecnico-specifiche (n=15)*

Competenze	Ingegneri a	Economi a	Psicologi a	Sociologi a	Scienze politiche	Scienze umanist.	Scienze educaz.	Giurispru denza	R ²
Generali di sviluppo	5,0	5,8	5,5	13,3	12,5	13,6	6,4	11,7	0,74
Analisi attitudinale	2,3	3,7	2,4	12,9	5,3	8,7	2,0	11,8	0,49
Fabbisogni formativ	2,2	2,5	2,9	4,8	8,2	3,3	3,8	5,4	0,33
Valutaz. personalità	9,2	4,9	6,0	11,1	10,6	12,5	8,6	7,4	0,70
Selezion. personale	2,8	2,7	1,9	8,1	28,8	8,3	11,5	9,2	0,73
Tecn. <i>compensation</i>	7,3	10,6	7,4	4,2	5,4	3,3	6,1	5,1	0,49
Organizz. processi	1,8	3,4	3,9	1,1	3,7	1,6	2,1	2,1	0,20
Anal. organizzativa	2,8	2,6	3,9	4,5	20,7	6,0	7,7	5,1	0,53

Tabella 15. *Pesi percentuali delle facoltà in cui si possono formare gli addetti alla gestione delle risorse umane, stimati con l'analisi di regressione, secondo i direttori del personale, per competenze tecnico-specifiche (n=12)*

Competenze	Ingegneri a	Economi a	Psicologi a	Sociologi a	Scienze politiche	Scienze umanist.	Scienze educaz.	Giurispru denza	R ²
Diritto lavoro	9,8	3,6	7,0	12,6	2,4	6,2	4,8	10,1	0,57
Contratti	4,3	11,1	8,8	3,6	4,5	4,5	6,8	5,5	0,49
Conosc. amministr.	10,7	13,8	9,7	13,4	3,9	8,9	13,1	10,9	0,84
Contratt. sindacali	9,3	7,4	4,1	7,2	14,4	10,7	19,6	6,1	0,79
Relazioni industriali	9,8	5,5	5,5	4,7	20,9	11,6	13,2	7,0	0,78
Gestione dipendenti	16,1	9,8	13,5	17,2	5,0	12,1	3,0	21,3	0,98
Tecn. contrattazione	12,2	5,8	2,4	17,9	11,7	12,5	14,9	3,9	0,81
Carichi lavoro	8,7	4,1	4,9	13,4	7,9	7,8	6,6	3,3	0,57

Tabella 16. *Pesi percentuali delle aree disciplinari in cui si possono formare gli addetti allo sviluppo delle risorse umane, stimati con l'analisi di regressione, secondo i professori universitari, per competenze tecnico-specifiche (n=38)*

Competenze	Economia	Giurisprudenza	Informatica	Scienze umane	Ingegneria	Pedagogia	Psicologia	Sociologia	Statistiche	R ²
Generali di sviluppo	2,9	4,3	1,8	2,9	3,4	1,5	3,8	5,0	1,9	0,28
Diritto del lavoro	10,1	7,8	3,2	9,2	8,5	5,2	11,9	11,1	3,2	0,70
Tecniche di <i>compensation</i>	7,5	4,5	3,5	6,1	5,3	4,8	7,9	6,4	3,6	0,50
Strumentaz. scientifico-tecnica	2,5	1,7	14,7	2,2	1,7	2,7	2,8	2,0	15,5	0,46
Organizzazione e processi	5,6	2,0	1,5	4,4	3,7	3,6	6,1	4,5	1,9	0,33
Dinamiche di gruppo	5,9	19,0	11,1	2,2	8,7	6,2	8,2	7,1	11,2	0,80
Colloqui di lavoro	3,7	4,6	1,6	6,1	6,8	5,6	4,3	5,8	2,3	0,41
Contrattazione	8,3	4,8	2,7	4,3	3,3	2,7	9,3	6,9	2,0	0,44
Strumenti valutaz. personalità	12,1	3,6	2,5	9,8	7,8	6,1	13,9	9,8	3,1	0,69
Selezione personale	2,1	1,0	5,4	1,2	0,6	1,2	2,0	1,1	5,6	0,20
Valut. personalità, potenziale	3,7	6,1	2,3	3,0	6,4	8,1	3,9	4,8	3,5	0,42
Gestione amministrativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestire relazioni industriali	4,9	8,9	16,3	2,5	4,7	5,3	5,8	4,3	17,1	0,70
Gestire rapporti con dipendenti	4,7	2,1	3,3	2,3	2,2	2,5	5,8	3,7	3,3	0,30
Progettare interventi formativi	3,5	3,5	4,2	4,7	3,4	2,4	2,9	3,5	4,0	0,32

Tabella 17. *Pesi percentuali delle aree disciplinari in cui si possono formare gli addetti alla gestione delle risorse umane, stimati con l'analisi di regressione, secondo i professori universitari, per competenze tecnico-specifiche (n=38)*

Competenze	Economia	Giurisprudenza	Informatica	Scienze umane	Ingegneria	Pedagogia	Psicologia	Sociologia	Statistica	R ²
Generali di sviluppo	2,1	3,0	1,1	1,5	1,1	1,7	1,4	2,6	3,7	0,18
Diritto del lavoro	3,6	5,0	6,4	5,0	4,6	11,1	6,5	3,9	3,6	0,50
Tecniche di <i>compensation</i>	4,9	6,9	3,9	4,8	3,0	6,0	5,4	3,9	2,7	0,42
Strumentaz. scientifico-tecnica	8,7	12,0	10,2	9,3	5,9	3,7	12,9	8,3	3,0	0,74
Organizzazione e processi	6,0	6,6	4,5	2,9	5,7	7,3	5,8	4,7	5,4	0,49
Dinamiche di gruppo	1,9	1,9	2,1	2,3	2,1	4,8	1,8	2,0	2,5	0,21
Colloqui di lavoro	6,3	9,7	9,1	6,5	11,2	7,9	6,3	9,7	5,7	0,72
Contrattazione	4,2	5,5	3,4	3,2	2,6	2,2	3,8	4,4	4,6	0,34
Strumenti valutaz. personalità	3,2	3,5	1,3	3,1	2,0	2,2	1,1	3,7	5,1	0,25
Selezione personale	2,4	2,2	4,4	7,0	1,6	0,9	1,7	3,9	2,8	0,27
Valut. personalità, potenziale	5,3	4,3	7,3	6,3	5,6	2,9	5,3	5,1	4,0	0,46
Gestione amministrativa	6,3	10,3	4,0	4,2	3,5	5,3	7,2	7,0	7,7	0,56
Gestire relazioni industriali	3,4	4,5	2,9	1,6	3,8	3,5	6,5	3,3	2,0	0,32
Gestire rapporti con dipendenti	2,3	1,7	2,2	2,9	2,6	6,4	1,5	1,9	2,3	0,24
Progettare interventi formativi	5,3	5,7	4,1	5,5	3,6	4,5	4,0	4,2	3,3	0,40

Le facoltà nelle quali si possono formare le competenze delle due figure professionali sono deducibili dalle Tabelle 14 e 15, rispettivamente, per l'addetto allo sviluppo e per l'addetto alla gestione delle RU. Il legame tra le competenze tecniche e le aree disciplinari secondo i professori universitari si ricava dalle Tabelle 16 e 17.

La facoltà di Economia sembra essere il luogo presso il quale gli addetti allo sviluppo possono ottenere la maggior parte delle competenze, in modo particolare quelle che permettono di definire i criteri di compenso del personale, di analisi delle attitudini eventualmente tramite bilanci di competenze e di analisi organizzativa. Secondo i direttori, quello economico-aziendale è l'ambito di formazione più adatto per chi deve gestire e pianificare le retribuzioni al fine di motivare e promuovere il miglioramento continuo delle performance dei dipendenti e assicurarne un equo compenso. Secondo i professori, negli insegnamenti di ambito economico, si possono acquisire anche strumenti di valutazione della personalità e nozioni di diritto del lavoro e della contrattazione. Le discipline economiche sono indispensabili per dare competenze nella predisposizione di contratti, nella direzione amministrativa e nella gestione strategica dei dipendenti anche all'addetto alla gestione delle RU.

La seconda area disciplinare in termini d'importanza per la formazione degli addetti in questione è quella psicologica. Il riferimento specifico è alle tecniche di valutazione, anche tramite test di personalità e bilanci di competenze, e ai criteri di compenso del personale. Professori e direttori concordano nel riconoscere alla formazione a carattere psicologico capacità di costruire competenze nella valutazione della personalità dei dipendenti (in servizio o in via di assunzione) finalizzata primariamente a mettere in luce competenze potenziali o di cui hanno già fruito. Una formazione di natura psicologica aiuta l'addetto allo sviluppo delle RU a gestire le dinamiche di gruppo, a favorire la crescita del capitale umano aziendale e dei singoli per l'efficacia nel lavoro e a gratificare chi opera nell'azienda.

Quella giuridica è la terza disciplina caratterizzante gli addetti alle RU. Tale ambito di formazione si rivela decisivo per chi gestisce il personale. Consente, infatti, di sviluppare conoscenze amministrative, di diritto del lavoro (problemi sindacali, assunzioni, licenziamenti, ecc.) e di coordinazione delle relazioni industriali. Il bagaglio di nozioni è tanto specifico da essere considerato da parte professori universitari la base tecnico-scientifica della professione.

Anche la formazione in campo sociologico e politologico e, in misura più attenuata, in quello umanistico può caratterizzare le conoscenze di un addetto alle RU. Secondo i direttori del personale, la formazione sociale aiuta l'addetto allo sviluppo nel trasmettere al personale capacità e volontà di migliorare nel lavoro. Una cultura sociale e umanistica può altresì supportare le competenze di natura psicologica per la valutazione della personalità e la selezione del personale.

Nel definire la figura professionale dell'addetto alle RU è rilevante anche la formazione in campo sociologico e politologico e, in misura più attenuata, in quello umanistico. Secondo i direttori del personale, la formazione sociale aiuta l'addetto

allo sviluppo nel trasmettere al personale aziendale capacità e volontà di sviluppo del lavoro attraverso cui aumentare la competitività dell'impresa. Una cultura sociale e umanistica può altresì supportare le competenze di natura psicologica per la valutazione della personalità e la selezione del personale.

I pochi direttori che indicano la facoltà di Ingegneria come luogo primario di formazione, avendo forse in mente l'indirizzo gestionale, manifestano convinzioni simili a quelli che indicano come prioritarie le discipline economiche.

Secondo i docenti universitari, insegnamenti di area informatica o statistica possono aggiungere conoscenze teoriche, metodologiche e strumentali connesse al processo di selezione e valutazione del potenziale capitale umano e alla gestione delle relazioni industriali. Sulle opportunità offerte dall'ICT per qualificare le performance degli esperti nell'area delle RU degli enti pubblici si appunta Monea (2003).

Dal panorama delineato emerge che il percorso privilegiato per la formazione dei profili professionali in esame consiste nell'integrazione di diverse conoscenze e abilità. Un approccio formativo multidisciplinare, che armonizzi competenze economiche, giuridiche, sociologiche, organizzative, gestionali, formative e psicologiche, può rendere gli esperti del mercato e delle relazioni di lavoro in grado di supportare la sfida delle imprese ad adeguarsi – in termini di gestione delle risorse, di organizzazione e di sviluppo delle competenze – alla continua evoluzione del contesto sociale ed economico in cui si trovano ad operare.

5. Conclusioni

Nel dare avvio a questo lavoro, c'eravamo proposti di capire se il metodo di rappresentazione basato sulla proiezione dell'occupabilità nel medio termine e sulla desiderabilità sociale di figure professionali aggiungesse dinamicità e vigore alla rappresentazione delineata dalle competenze tecnico-professionali e dalle doti di personalità che dovrebbe possedere chi svolge una determinata attività.

Le analisi svolte su due figure professionali attive negli uffici del personale delle aziende ci hanno fatto capire che le speranze occupazionali e la desiderabilità sociale possono dare profondità ad una rappresentazione che ha sullo sfondo la formazione ideale. L'analisi delle figure professionali lungo l'asse temporale futuro e l'incrocio tra, da una parte, l'occupabilità e la desiderabilità sociale e, dall'altra, le competenze professionali possono rendere dinamica una rappresentazione.

Il metodo d'analisi proposto costituisce, pertanto, un indispensabile corollario di rilevazioni *à la O*Net*, basate sulla ricostruzione (dettagliata ma statica) delle competenze, se si vuole capire in quale direzione si muove una professione. La collocazione della professionalità in un futuro economico e formativo probabile ha

valore sia per definire la relazione tra posizioni lavorative e profili professionali, sia, a maggior ragione, per programmare la formazione culturale e tecnico-professionale delle figure da creare.

Un aspetto del metodo adottato è la giustapposizione tra le opinioni di dirigenti di uffici per le RU e quelle di professori universitari di varie discipline accademiche. Ipotizzando che le due categorie di esperti esprimessero opinioni dipendenti dai rispettivi punti di vista, quelli dell'operatività professionale e della formazione, si è cercato di comprendere in quale direzione si estrinsecasse questa diversità e, in definitiva, se fosse necessaria la consultazione di entrambe le categorie per ottenere una rappresentazione verosimile del futuro delle professioni.

Si è trovato che, al di là delle competenze fondamentali, la rappresentazione delle figure professionali di coloro che vivono quotidianamente a fianco degli addetti sia abbastanza diversa da quella di chi li prepara, vuoi durante il periodo di formazione universitario, vuoi nei corsi cosiddetti di master dopo il conseguimento della laurea. I professori considerano le persone che escono dai corsi universitari figure professionali rifinite nelle competenze tecniche, pronte a svolgere ogni compito specifico della loro professionalità; i direttori ritengono, invece, che qualunque figura professionale, anche se rivolta prevalentemente all'operatività, debba svolgere anche un ruolo propositivo e creativo sul posto di lavoro, adattando le conoscenze acquisite alle situazioni che si trova via via ad affrontare. E per poter costruire strumenti di valutazione ad hoc, è necessario che l'addetto possieda capacità di riflessione teorica sulla propria materia professionale, sensibilità nel cogliere gli aspetti peculiari dell'organizzazione e dei processi in cui è inserito e abilità tecnica nell'adattare test e questionari o nel costruirne di nuovi.

Una seconda distinzione nelle opinioni delle due categorie di esperti, in merito alla professionalità dei due tipi di addetti esaminati, riguarda la specializzazione tecnica dei compiti richiesti. Con esclusione della più fondamentale competenza specifica, i direttori tendono ad individuare compiti ben differenti tra le due figure professionali. I professori, invece, immaginano compiti che, pur essendo inerenti al profilo professionale tecnico che li specifica, sono parzialmente coincidenti.

È evidente che i professori immaginano addetti fungibili nelle mansioni tipiche degli uffici per il personale e capaci di esprimere la propria competenza specifica nei casi in cui serve. La diversa rappresentazione può dipendere dai criteri di selezione dei due insiemi di esperti. I direttori appartengono a grandi organizzazioni produttive, nelle quali gli addetti agli uffici per le RU svolgono compiti generalmente parcellizzati e più specifici. I professori, insegnando varie materie legate alle competenze tecniche, si sono probabilmente immaginati figure professionali più eclettiche, idonee ad essere inserite anche in organizzazioni produttive di dimensione inferiore a quelle cui appartengono i direttori consultati.

La discrasia tra punti di vista è fisiologica. Se si raccolgono opinioni da punti di vista opposti, va trovata una soluzione mediana tra i punti vista messi a confronto e indipendente dal numero di esperti che esprimono opinioni in rappresentanza di una categoria. In altre parole, la migliore stima delle caratteristiche di una figura professionale è il valore di mezzo delle distribuzioni di frequenza delle categorie di esperti consultati.

Uscendo dalla metodologia della ricerca, è emerso che ambedue le tipologie di addetti esaminati si caratterizzano per buone prospettive di occupabilità. La domanda e l'offerta di professionalità per la gestione e lo sviluppo delle RU vanno nella medesima direzione, quella di una crescita costante anche nel tempo medio, coerentemente con i bisogni di valorizzazione del capitale umano aziendale e del gettito di laureati in materie (sociali, umanistiche e persino tecniche) formative di competenze professionali rilevanti per la qualificazione degli addetti all'ufficio per le RU.

Tra queste, la figura più particolare per un ufficio del personale, l'esperto nello sviluppo delle RU, e la sua versione più specifica dell'esperto in *compensation*, mostrano prospettive di ancora maggiore speranza occupazionale. In un sistema aziendale premiante, competitivo rispetto all'esterno, strutturato ed equilibrato, questi esperti possono essere la base su cui gestire con successo politiche complesse di attenzione per il personale.

Non è possibile dire se la richiesta del mondo della produzione sarà saturata dal punto di vista quantitativo dall'*output* dell'università. Si può dire però che i due mondi della produzione e della formazione superiore si muovono nella stessa direzione, anche se con velocità autonome.

Il coordinamento tra l'input atteso dal mondo della produzione e l'output possibile dell'università è auspicabile. In modo particolare, è auspicabile che gli accademici prendano atto della necessità di definire programmi formativi coerenti con le precise attese di ogni categoria di esperti, universitari compresi. A meno che non si pensi che la formazione di figure professionali specifiche sia un compito delle istituzioni formative post-universitarie.

Nell'università italiana mancano corsi di laurea calibrati per la formazione di addetti alle RU delle organizzazioni produttive. È più facile trovare master universitari disciplinari piuttosto che corsi istituzionali volti a formare professionalità multidisciplinari. Sono invece innumerevoli i master attivati da centri di formazione privati, spesso supportati da imprese private. Si pone dunque il dilemma se formare nell'università figure professionali a carattere multidisciplinare, possibilmente a numero chiuso, oppure se continuare a formare una tra le competenze tecnico-professionali specifiche e lasciare al mercato la definizione delle competenze mancanti. Un secondo quesito è se introdurre e quali elementi multidisciplinari introdurre nel tirocinio pre o post laurea. Probabilmente, l'avvicinamento tra le

associazioni di categoria consapevoli e le componenti universitarie interessate alla qualificazione del personale degli uffici per le RU può aiutare a risolvere il dilemma.

Riferimenti bibliografici

- AUTERI E. (1998) *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*; Guerini e Associati, Milano
- BARUCHSON-AHBIB S., BRONSTEIN J. (2002) A view to the future of the library and information science profession: A Delphi study, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, **53(5)**: 397-408
- BOLDIZZONI D. (1997) La funzione personale e organizzazione. In: COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di) (1997) *Manuale di organizzazione aziendale. Volume 3: I processi, i sistemi e le funzioni aziendali*, Utet libreria, Torino: cap. 19
- BOLDIZZONI D. (2003) Evoluzione dello Human Resource Management: dalla gestione alla valorizzazione delle Risorse Umane. In: BOLDIZZONI D. (a cura di) *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*; Il Sole 24 ORE, Milano
- BOLOGNINI B. (2001) *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma
- COSTA G. (1990) *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino
- COSTA G. (1992) *Manuale di direzione del personale*, Utet, Torino
- COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di) (1997) *Manuale di organizzazione aziendale. Volume 3: I processi, i sistemi e le funzioni aziendali*, Utet libreria, Torino
- CRONBACH L.J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, **16(3)**: 297-334
- DE VITO PISCICELLI P. (1991) *La gestione delle risorse umane. Problemi di psicologia, organizzazione, selezione, orientamento e valutazione*, Patron, Bologna
- D'EGIDIO F. (2004) Il Capitale Umano e il contributo del Bilancio dell'Intangibile. In: PANZARANI R. (a cura di) *Gestione e Sviluppo del Capitale Umano. Le persone nel Bilancio dell'Intangibile di una organizzazione*, FrancoAngeli, Milano
- FABBRIS L. (1980) Measures of predictor variable importance in multiple regression: an additional suggestion, *Quality & Quantity*, **14**: 787-792
- FABBRIS L., D'OVIDIO F.D., PACINELLI A., VANIN C. (2008) Profili professionali di addetti alle risorse umane sulla base di due panel giustapposti

- di esperti Delphi-Shang. In: FABBRIS L. (a cura di) *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup, Padova: 1-100
- FISHER R.A. (1936) The use of the multiple measurement in taxonomic problems, *Annals of Eugenics*,7: 179-188
- FORD D. (1975) Shang inquiry as an alternative to Delphi: Some experimental findings, *Technological Forecasting and Social Change*, 7(2): 139-164
- ISFOL (s.d.) *Area occupazionale Gestione delle risorse umane. Studio di area* (www.isfol.it/orientaonline)
- ITAMI H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*; Harvard University Press, Cambridge
- MAERAN R. (2003) *Gestione delle Risorse Umane nelle organizzazioni*, LED, Milano
- MERONI F. (1992) *Il costo del lavoro: guida operativa con il personal computer: modelli di simulazione, analisi e budget di ore e costi del personale, procedure di calcolo: costo totale d'impresa, costo medio ponderato per ente aziendale, costo complessivo per livello dalla retribuzione netta alla lorda*, Buffetti, Roma
- MINLAVORO – ISFOL (s.d.) *Alla scoperta delle professioni. Segreteria e lavori d'ufficio*, Litografia Spoletina – De Gallo Editore, Spoleto
- MONEA A. (2003) Ict e miglioramento delle attività relative alla funzione “Risorse Umane” (*e-Human Resources*) negli enti locali di minori dimensioni (*International Symposium on Learning Management and Technology Development in the Information and Internet Age: The Convergent Paths of Public and Private Organizations, University of Bologna, November 2002*)
- NUNNALLY J. (1978) *Psychometric Theory*; McGraw-Hill, New York
- O'REILLY C.A.III, PFEFFER J. (2000) *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, Boston
- PHILLIPS J. (1996, 1998) *Misurare la funzione risorse umane*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano
- PICCARDO C. (a cura di) (1991) *Sviluppo organizzativo: Stato dell'arte e nuove prospettive*, Guerini, Milano
- ROSA R., ROTA G. (2008) La professionalità nelle imprese di ricerca e selezione di personale nel Veneto. In: CIVARDI M., FABBRIS L. (a cura di) *Professionalità nei servizi per le imprese*, Cleup, Padova: 17-30
- SAS Institute Inc. (1994) *SAS System. Version 9.0*, Cary, NC, U.S.A.
- SOLARI L. (2004) *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*; Carocci, Roma
- ZAPPI A. (1998) *Gestione delle risorse umane*, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, L'Aquila

Professional, Occupational and Educational Profiles of Experts in HR Improvement or HR Management

Summary. *In our paper, we delineate the features of two professional figures of the human resources (HR) offices of large and medium size companies: the expert in HR improvement and that in HR management. The profiles are defined as regards the competences a candidate for enrolment should possess, job's social desirability and employment expectations in the medium and long runs. Some projective aspects of social desirability and the estimate of future employment render the representation of the two professional figures dynamic. The examined data were collected with a web-based Delphi-like survey on two panels, one composed of personnel managers and the other of university professors, with three contacts in order to iteratively focus on the current and perspective characteristics of the profiles.*

Keywords: *HR improvement expert; HR management expert; Professional profile; Delphi data collection method; Competences; Social Desirability; Education; Employment rate estimate.*