

COSA INTENDERE PER GESTIONE DEL PERSONALE

Il concetto di Gestione

Manuali e saggi sulla Direzione del Personale trascurano in genere di spiegare il concetto di "gestione del personale", preferendo al posto di una definizione esauriente elencare le varie attività che costituiscono l'oggetto di questa area gestionale: la selezione, la formazione, la valutazione, lo sviluppo, etc. ⁽¹⁾

Resta, tuttavia, l'esigenza di capire che cosa accomuna attività così diverse di gestione del personale come può essere una promozione, un trasferimento, una richiesta di straordinario, la partecipazione ad un seminario, o ad una sessione di assessment, etc: anche il dibattito ricorrente tra gli addetti ai lavori sul ruolo della Direzione del Personale, tra chi si rifà ad una concezione del capitale umano come costo e chi come investimento non aiuta a chiarirci il concetto.

Nella teoria dell'organizzazione si è soliti distinguere concettigli atti di gestione che concernono la soluzione di problemi afferenti a decisioni di breve termine da problemi e decisioni di natura strategica o politica generale che divisioni il cui impatto è percepibile nel medio-lungo termine. ⁽²⁾ L'attività di gestione inoltre non va confusa o assimilata con attività più tipicamente routinarie ed esecutive che comportano l'uso di procedure o sequenze operative che lasciano ridotti margini di discrezionalità al decisore: nelle decisioni gestionali l'operatore valorizza l'esperienza pregressa come casistica di riferimento, ma rispetto all'espletamento di una procedura deve tener conto di quegli elementi del problema che richiedono il ricorso a valutazioni discrezionale e decisioni tempestive.

(1) "Gestione delle risorse umane può significare semplicemente l'insieme delle tecniche e delle procedure, detenute da un'apposita funzione aziendale, che vengono utilizzate per l'amministrazione del rapporto e soprattutto per la promozione della crescita professionale e dell'integrazione aziendale dei dipendenti: selezione, formazione, programmazione della carriera, valutazione, remunerazione, etc. In pratica il termine può diventare quindi sinonimo di politica del personale, sottolineandone al più gli aspetti dinamici e individuali". Maurizio Ambrosini, Gestione e valorizzazione delle risorse umane in "Le parole dell'Impresa", vol 1. pag. 487, F. Angeli, 1995.

(2) "Una politica è definita come un insieme di scelte circa gli obiettivi e i metodi, effettuate nel quadro di una precisa dottrina, in funzione del raggiungimento ottimale degli scopi che l'impresa si è prefissa. Esempio: nel campo della funzione personale, la dottrina dell'impresa includerà tra le altre il principio della promozione interna; la direzione del personale elaborerà pertanto una politica di formazione permanente. La strategia determina l'ordine di priorità degli obiettivi secondari che devono essere raggiunti per realizzare l'obiettivo globale, stabilito dalle decisioni politiche". J.P. Simeray La struttura dell'Impresa, Principi e definizioni, F. Angeli, 1972; p. 72

Passando ad applicare questo concetto di gestione all'ambito operativo delle risorse umane, è utile richiamare il paradigma teorico di patto di scambio come elemento e costitutivo del rapporto tra azienda e dipendente. Il patto sottoscritto al momento della stipula del contratto iniziale e reciprocamente interpretativo per tutta la durata dello stesso rappresenta di fatto un momento di equilibrio rimesso via via in crisi dai cambiamenti che possono interessare l'azienda o l'individuo. ⁽³⁾

Per l'azienda i cambiamenti possono riguardare la proprietà, le dimensioni, i risultati economici, le strategie, la tecnologia, la cultura e stili di direzione, il posizionamento rispetto alla concorrenza, etc, tutti fattori che possono mutare le transazioni di scambi con i dipendenti: questi a sua volta, nel tempo e rispetto al momento dell'ingresso in azienda, può cambiare per un'insieme di fattori anagrafici, professionali, psicologici, motivazionali, che possono rimettere in discussione tutto o parte della sua appartenenza all'azienda.

In conclusione un equilibrio dinamico, instabile tra due attori sociali che l'attività di gestione tende a promuovere, punire e premiare è, appunto, gestire la ricerca di nuovi equilibri.

In proposito vale la pena ricordare che il patto di scambio azienda – individuo abitualmente viene instaurato definendo e codificando esplicitamente in documenti scritti solo una parte (e spesso una buona parte) delle transazioni implicitamente attese da ciascun contraente: aspettative che, secondo le circostanze, raggiungono nuovi livelli di esplicitazione, influenza, pressione. E' calzante in proposito, il proverbio "patti chiari amicizia lunga" che ricorda il legame che intercorre tra esplicitazione – chiarezza e durata di un patto.

(3) "Un'organizzazione, come una scultura aerea, è una rete di interconnessioni; un cambiamento in una parte fa perdere l'equilibrio a un'altra. Il governo di questi delicati equilibri è ciò che rende la gestione del cambiamento un progetto dinamico con sfide inattese". J.D. nck, L'arte di gestire il cambiamento HBR., edizione italiana, n. 4, 1994, p. 41.

Varianze aziendali e gestione del personale

Quando pensiamo al contratto che un'azienda sottoscrive con un nuovo cliente (o viceversa) siamo portati a focalizzare l'attenzione in quei termini del contratto che riguardano i compiti e la retribuzione ⁽⁴⁾, dando così il massimo rilievo alla cornice giuridica che sta a fondamento del contratto, dimenticando altrettanti fattori critici di scambio come lo spazio assegnato, il tempo pattuito, la rete di relazioni personali e professionali prefigurate, lo status concesso e via di seguito.

In azienda cambiare lo spazio o territorio inizialmente assegnato alla persona come ad esempio una diversa sistemazione della scrivania, un trasferimento di ufficio o di reparto, una nuova configurazione del layout, uno spostamento di sede sono tutti eventi che possono modificare il nostro rapporto con lo spazio non è mai un semplice rapporto con l'ambiente fisico e materiale, ma è un insieme di abitudini, di sentimenti, di stimoli percettivi e intellettivi quando l'azienda ci cambia lo spazio di lavoro spesso prova disagi e resistenze, che sono causa di tanti interventi di gestione.

Alla destrutturazione dello spazio si accompagna quella del tempo che costituisce un'altra variabile entro si esplica la prestazione di lavoro: inizio e fine dell'orario, durata, pause, turni, straordinari, ferie etc, tutto ciò che scandisce le cadenze dell'operatività aziendale va compatibilizzata con i ritmi biologici e le esigenze personali, pratiche od affettive che siano. Tempo dell'azienda e tempo della persona non sempre sono e generano comportamenti produttivi: se per l'azienda il tempo è denaro, per il lavoratore è vita ed il conflitto basico tra queste due logiche richiede manipolazione, consenso, o gestione.

Spazio, tempo, compiti: in azienda, ristrutturazioni, innovazioni tecnologiche, nuove procedure e configurazioni organizzative mutamenti di cultura e stili di direzione impattano e variano spesso i compiti inizialmente affidati all'individuo, richiedono nuove conoscenze,

competenze, skills, atteggiamenti, valori, nella misura che ogni compito rinvia ad un network di informazioni e relazioni assegnare nuovi compiti significa anche rafforzare o indebolire i fili che uniscono tra loro persone, gruppi, gerarchie e quindi operare con atti di gestione che aiutino a rielaborare vecchi legami, crearne di nuovo, accedere a saper utilizzare nuove reti di comunicazione ed informazione. Formazione aggiornamento, coaching, comunicazione, rappresentano tutta una fenomenologia di interventi gestionali finalizzati a restituire al rapporto tutte le capacità richieste per soddisfare nuovi compiti per necessità aziendali.

Lo status infine. Anche in un'organizzazione snella poco somigliante ad una piramide le aspettative di status non possono essere affidate soltanto a ritmi cadenzati dai passaggi di livello, dalle promozioni e sviluppi di carriera, ma richiedono spesso interventi più estemporanei e meno istituzionalmente impegnativi che riescano a consolidare il rapporto di stima e fiducia tra l'azienda ed il dipendente.

Per star dietro a tutti questi fattori di varianza, l'azienda deve intervenire più frequentemente sulla gestione del personale, gestione che naturalmente ha un prezzo: per ridurre questo volto ed ottimizzare il risultato la Direzione aziendale deve sempre più auspicare che la ricerca di nuovi approcci che contraddistinguono ogni intervento gestionale avvenga quasi automaticamente in virtù di un requisito di flessibilità che rappresenta il leitmotiv più ricorrente dei requisiti richiesti oggi per ogni profilo professionale o di quelli offerti nei curricula di chi cerca un nuovo lavoro.

Al modello valoriale della fedeltà che minimizza crisi e squilibri nei rapporti di scambio si sostituisce, appunto, quello della flessibilità che crea un ambiente più turbolento e dinamico gestionalmente instabile.

(4) Le indagini retributive sono una evidente conferma di tale approccio confrontando essenzialmente titoli e contenuti di una posizione e livello retributivo

I fattori individuali di varianza

Al variare delle condizioni aziendali corrispondono altrettante varianze nello stato di un dipendente, naturalmente originate dai cambiamenti che ogni individuo affronta nel corso della vita.

Varia l'età e può variare lo status familiare: da celibe o nubile a coniugato, con o senza figli, separato o divorziato.

Progrediscono gli studi, le conoscenze, la specializzazione, si possono modificare gli interessi, le condizioni economiche di reddito, domicili e residenze, esigenze familiari, nascono o tramontano ambizioni, aspettative professionali e di carriera: è tutto un continuo rimescolamento di equilibri esistenziali che hanno ricadute nella vita di lavoro. Anche se non mancano le persone capaci di stabilire un confine netto nelle interferenze tra vita personale e vita lavorativa, la gestione del personale deve fare i conti anche con questi cambiamenti. Le persone cambiano e se non trovano in azienda attenzione e ascolto finiscono "per guardarsi attorno", per inseguire la ricerca di uno "sviluppo professionale", termine che riassume la maturazione di nuovi bisogni personali.

Da questo punto di vista i curriculum che spediscono i candidati quando cercano un lavoro o un nuovo lavoro rappresentano una fonte inesauribile di documentazione di questa ricorrente ricerca di nuovi equilibri, di nuovi patti di scambio, di attesa di un nuovo modo di gestire il rapporto di lavoro.

Gestione del personale e marketing delle differenze

La familiarità che negli ultimi anni le Direzioni del Personale hanno acquisito di concetti e tecniche di marketing, ha favorito l'introduzione di nuovi sistemi di gestione delle risorse umane, comunemente denominate "la gestione delle differenze" (o diversità).

Le variabili di riferimento per segmentare le differenze sono il sesso, le nazionalità, i livelli di istruzione, i gruppo professionali, gli espatriati, etc: in questa spinta a tener conto delle tante sfaccettature del patrimonio costituito dalle risorse umane, si sono pertanto affiancati questi nuovi criteri di gestione.

Si tratta di un trend che riformula il patto di scambio e le conseguenti attività di gestione a livello di gruppi o sottogruppi, in qualche modo sostituendo al difficile equilibrio dei rapporti individuo – azienda uno spazio di interventi gestionali per categorie in qualche modo sindacalmente difese e tutelate dalla forza di gruppo, in grado di conseguire equilibri più consolidati in virtù di negoziazioni più consapevoli e razionalmente configurabili.

Differenze e varianze costituiscono incognite e sfide che non sempre trovano preparate le Direzioni del Personale, per cui anche recentemente si è parlato della “presenza di alcune ombre nel cammino evolutivo della DIPER” ⁽⁵⁾

(5) “Daniele Boldirroni, L'evoluzione della Direzione del Personale nelle imprese italiane in sviluppo e organizzazione, n. 174, 1999, p.81-93.