

**LA DIREZIONE DEL PERSONALE TRA DEREGOLAMENTAZIONE  
DEI SISTEMI E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA**

**Luigi Manzolini**

Università Cattolica di Milano  
Istituto di Economia Aziendale

**1.PREMESSA**

La concezione meccanicistica e deterministica che ha guidato tradizionalmente lo

sviluppo delle politiche del personale in impresa, combinata a valori culturali di riferimento quali l'universalità delle politiche e la produzione e l'utilizzazione di regole omogenee ispirate ai criteri dell'uniformità, manifesta crescenti limiti in un contesto di profonda modificazione delle forme organizzative aziendali e dei connessi sistemi di competenze degli attori organizzativi.

Le risposte a queste esigenze di cambiamento, come sembrano mostrare anche le più recenti ricerche in tema di profili evolutivi delle Direzioni del personale, paiono oggi ancora molto deboli e prevalentemente ispirate a modelli ideali o a matrici di natura consulenziale frammentati e parziali.

Questo contributo si propone di interpretare le difficoltà di sviluppo di una compiuta innovazione nelle competenze e nei task della funzione del personale, proponendo quindi una specifica rilettura delle esigenze di deregolamentazione dei sistemi della gestione del personale come risposta più efficace alle manifestazioni dei nuovi fabbisogni organizzativi.

**1.**

## **2.FABBISOGNI DI STANDARDIZZAZIONE E SISTEMI DEL PERSONALE**

I tradizionali filoni della progettazione organizzativa hanno sempre storicamente considerato i sistemi operativi aziendali come una delle leve più critiche per garantire una efficace risposta ai fabbisogni di standardizzazione dei comportamenti organizzativi ed individuali (Airoldi, 1980). In questa prospettiva, pur considerando che il rilievo maggiore viene attribuito a classi di sistemi operativi quali tipicamente: la pianificazione, la programmazione e controllo, e i sistemi informativi e delle decisioni,

anche i sistemi della gestione del personale - spesso in via mediata e in subordine alle scelte già definite in tema di configurazione strutturale - risultano dei potenti stabilizzatori di tali comportamenti, rinforzando così coerentemente l'azione delle variabili organizzative dominanti e primarie.

Una delle espressioni più compiute che questa concezione, per la quale appunto i fabbisogni di standardizzazione si manifestano come ampiamente prevalenti in coerenza con i tratti di un contesto tipico di una "economia della stabilità", si ritrova nell'impostazione data da Mintzberg (1985) alla tematica del governo delle esigenze di coordinamento: sono individuati cinque fondamentali meccanismi di coordinamento, posti in ordine definito dal livello più basso di complessità (adattamento reciproco, supervisione diretta, standardizzazione dei processi di lavoro, standardizzazione degli output, e standardizzazione delle capacità dei lavoratori), e si assume poi che al crescere della complessità dell'azione organizzativa la scelta del meccanismo da privilegiare per il coordinamento passi via via dai livelli più bassi a quelli più alti della scala, anche accettando possibili diverse combinazioni tra i diversi meccanismi. In questa logica, il governo dei sistemi del personale non deve poi far altro che seguire le scelte di progettazione organizzativa definite, assistendo al meglio lo sviluppo di quelle caratteristiche delle persone che devono favorevolmente combinarsi all'adozione di un dato set di meccanismi di coordinamento.

Secondo l'impostazione fin qui richiamata, i sistemi per la gestione e lo sviluppo del personale hanno raggiunto nel tempo una fase di maturità consolidata, almeno nella prospettiva offerta dai contributi della dottrina e dalle derivazioni più o meno sofisticate di matrice consulenziale. Quest'evoluzione si è manifestata con molta più incertezza, invece, nel contesto operativo aziendale, laddove le Direzioni del personale - pur

ricercando un abbandono della concezione puramente amministrativa del governo delle risorse umane - hanno a lungo oscillato tra le suggestioni proposte dalla dottrina e dalla consulenza, rassicuranti per il loro approccio improntato ad una razionalità meccanicistica, attraverso modelli normativi “forti” e dichiaratamente evoluti, e - per converso - un cauto, semplificato e pragmatico approccio, più graduale e più attento inizialmente all’affinamento degli strumenti di natura tecnico-specialistica piuttosto che ai criteri-guida e alle logiche di fondo sottese all’impiego dei sistemi del personale.

Anche indipendentemente da queste due diverse velocità che i processi dell’innovazione hanno manifestato nel campo delle politiche e dei sistemi del personale, con le implicazioni rilevanti che riprenderemo più avanti in questo saggio trattando di limiti propri del contesto interno alle Direzioni del personale, rimane l’evidenza ed il permanere, ancor oggi come carattere più diffuso, di tradizionali modalità di impiego dei sistemi del personale. Richiamandoci qui convenzionalmente ai riferimenti concettuali offerti dal “ciclo di sviluppo del personale” (Manzolini, 1984), possiamo tornare al tema centrale dei fabbisogni di standardizzazione e delle relative capacità di risposta così espresse dalle tre principali classi di sistemi:

- 4 i **sistemi dell’entrata**, fortemente ancorati alle posizioni organizzative per la standardizzazione delle conoscenze e delle capacità richieste alle persone;
- 4 i **sistemi della valutazione**, ancor più fortemente ancorati alle posizioni organizzative, per la standardizzazione dei comportamenti organizzativi individuali;
- 4 i **sistemi di ricompensa**, sempre prevalentemente ancorati alle posizioni organizzative, per la standardizzazione e la semplificazione dei meccanismi che regolano il rapporto di scambio tra individui e organizzazione.

In questa logica prevalgono dunque le esigenze di una regolazione semplificata, in

quanto soprattutto improntata all'universalità ed omogeneità delle soluzioni adottate, e di una regolazione il più possibile stabile nel tempo, volta a consentire, da un lato, la produzione di economie e di efficienze nell'impiego dei sistemi del personale, e - dall'altro lato - volta a conservare il controllo delle fonti di potere organizzativo connesse al governo delle risorse umane da parte degli organi di Alta Direzione e dell'unità specialistica deputata a presidiarlo.

Ecco allora che i sistemi dell'entrata incorporano meccanicamente pochi attributi, prevalentemente quantitativi, desunti dalle caratteristiche del *job*, generando sì efficienze nel processo di ricerca e selezione del personale, ma generando anche spesso un significativo aumento della "distanza organizzativa" tra profilo delle reali capacità individuali espresse da un lato e performance attese dal sistema organizzativo dall'altro lato. Non a caso, tali distorsioni si sono espresse da tempo, in modo molto manifesto, soprattutto in quelle organizzazioni dei servizi chiamate ad accompagnare rilevanti processi di innovazione della propria concezione di servizio e, quindi, del correlato sistema di erogazione del servizio (Normann, 1985; Schneider e Bowen, 1992). Ormai un caso di scuola emblematico in proposito è il caso dei processi di innovazione dei servizi in Europe Assistance: una profonda revisione della *service idea* (il cliente come persona, la flessibilità di risposta, l'etica del servizio di assistenza, l'attenzione al problema prevalente rispetto alla prescrizione del compito o al dettato delle procedure, la capacità di generare valore duraturo nel tempo che rigenera continuamente fidelizzazione, identità e conseguenti opportunità ulteriori di sviluppo di nuovi servizi), che richiede una riformulazione della *personnel idea* (i cui valori distintivi diventano le competenze critiche: ascolto, comunicazione, etica del servizio, capacità di problem-solving, e libertà ed iniziativa individuale), riformulazione possibile anche con una

rivisitazione dei sistemi dell'entrata, che devono ora privilegiare processi (e tecniche) di ricerca e selezione del personale in grado di incorporare e valorizzare soprattutto gli attributi qualitativi rappresentati più che da un insieme di conoscenze tecnico-specialistiche e di capacità strumentali ed operative, da un insieme di valori professionali, di attitudini e di stili cognitivi appunto coerenti con la *service idea*. Ecco allora che il rischio di produrre una significativa distanza organizzativa tra profilo delle competenze individuali e performance del sistema organizzativo per la produzione del servizio diminuisce in modo marcato, assegnando inoltre al sistema di governo dell'entrata del personale altre due qualità: l'affrancamento rigido a contenuti delle posizioni organizzative che mutano spesso rapidamente con il mutare degli elementi più mobili del sistema di erogazione del servizio (cioè l'insieme combinato in sistema di cliente, tecnologie di produzione del servizio, e personale di servizio), e l'ancoraggio forte alla filosofia, i valori e la cultura del servizio, i quali costituiscono l'elemento più stabile del sistema dei servizi e quindi il vantaggio competitivo più duraturo, proprio perchè orientato ad un orizzonte temporale sufficientemente lungo (Normann, 1985).

Ancora in tema di regolazione semplificata e di stabilità della regolazione, considerazioni con evidenti analogie rispetto a quelle sviluppate per i sistemi dell'entrata si possono svolgere per i sistemi della valutazione e ricompensa del personale. Nelle forme organizzative di tipo meccanico, i sistemi della valutazione del lavoro e del personale hanno sempre privilegiato i seguenti criteri-guida, anche indipendentemente dalle tecniche e dalle strumentazioni adottate: un ancoraggio forte dei criteri di valutazione delle posizioni alla struttura organizzativa, con l'obiettivo di rifletterne fedelmente e rigidamente i livelli di competenza tecnico-funzionale richiesta, il livello di autonomia decisionale attribuito, e l'ammontare di risorse controllabili

assegnato; un ancoraggio che dipende quindi sostanzialmente solo dal livello gerarchico della posizione e dalla sua collocazione funzionale; una attenzione, per altro spesso non molto sviluppata, ad aspetti di valutazione delle prestazioni in ottica squisitamente individuale, ancora ovviamente attenta solo alla prestazione funzionale, con una ottimizzazione solo parziale di ciò che il titolare della posizione può generare a seconda di come usa le risorse che controlla per conseguire i propri obiettivi funzionali.

Da queste logiche dominanti nei sistemi della valutazione discende poi coerentemente una concezione dei sistemi di ricompensa tutta incentrata sui principi dell'accettazione dell'autorità formale e del raggiungimento di una data posizione di responsabilità gerarchica. Ne consegue che la base di gran lunga prevalente della retribuzione è data dalla posizione organizzativa, la retribuzione si esprime sostanzialmente solo nella componente monetaria, di norma solo marginalmente collegata ad indicatori di prestazione che faticano a definire un chiaro legame tra merito/rendimento individuale e performance organizzativa attesa, e che - anche laddove collegata - si esprime con un calcolo della retribuzione di merito sempre riferito alla retribuzione di posizione, confermando quindi il peso retributivo forte del livello gerarchico.

Rinviando ora ad un paragrafo successivo dove si approfondiranno le difficoltà di adeguamento dei sistemi dell'entrata, della valutazione e della ricompensa del personale nei contesti propri delle nuove forme organizzative, rimane sin qui dato che i valori di riferimento della tradizione sono tipicamente l'universalità delle politiche, la produzione e l'utilizzazione di regole sufficientemente semplificate e stabili, con un ancoraggio forte ad una organizzazione che è data, all'interno della quale deve prevalere un criterio di maggiore uniformità possibile delle regole applicate, senza articolazioni troppo marcate nello sviluppo dei diversi sistemi del personale, laddove il principio generale

dell'omogeneità deve prevalere rispetto alle diversità proprie di differenti popolazioni o famiglie professionali. Le parole-chiave che riflettono i principi della tradizione e i correlati caratteri delle regole del gioco organizzativo osservato nella prospettiva dell'assetto delle politiche del personale sono quindi: *universalità, stabilità e semplificazione, uniformità e omogeneità*.

I principi della tradizione appena richiamati risultano pienamente allineati alle ricche e numerose ricostruzioni del percorso storico-evolutivo delle Direzioni del personale in impresa prodotte in letteratura, sia in una prospettiva internazionale più ampia (Beer, 1984 e 1997; Miles e Snow, 1984; Dyer, 1984; Jain e Murray, 1984; Devanna, Fombrum e Tichy, 1984; Tsui, 1987; Weiss, 1992; Tyson et al., 1993; McKee, 1997; Bowen e Siehl, 1997; Brockbank, 1997; Warner Burke, 1997), sia in una prospettiva nazionale italiana altrettanto fertile, soprattutto in quanto strettamente dialogante e sufficientemente unitaria (Vanni, 1969; Unnia, 1974 e 1990; Goeta, 1977; ENI, 1979; Maggi, 1979; Nacamulli, 1979 e 1992; Hay-Istud, 1982; Airoidi e Decastri, 1983; Manzolini, 1983, 1990 e 1993; Ratti, 1983; Costa, 1989, 1990, 1992; Camuffo, 1987, 1993 e Camuffo e Costa, 1993; Boldizzoni, 1989, 1990, 1997, 1998 e 1999; Cartoccio, 1989; Varchetta, 1989; Auteri, 1990; Cocco, 1991; Actis Grosso, 1992).

Le stesse conferme vengono più recentemente, oggi, se si prendono in considerazione i primi risultati, ancora in fase di elaborazione compiuta, del programma di ricerca Istud in tema di "Stato dell'arte ed evoluzione della Dipert", che rappresenta la continuazione del programma di ricerca avviato nella seconda metà degli anni Ottanta da Istud e denominato "Nuovi paradigmi per la Dipert" (Boldizzoni, 1990). Delle opzioni metodologiche e delle ipotesi-guida di questa recente ricerca diremo più avanti, presentando alcuni risultati analitici relativi al profilo evolutivo delle funzioni del



personale. Qui importa invece sottolineare e anticipare alcune prime evidenze.

In primo luogo, la conferma di una prevalenza perdurante di marcati orientamenti “reattivi” della Dipet, combinati a difficoltà nel rispondere sia alle sfide determinate dai mutamenti del contesto ambientale esterno, sia a quelle proposte dall’evoluzione degli assetti strategici e organizzativi d’impresa (Boldizzoni, 1999). Come a dire, in termini meno alti, che i processi di cambiamento dell’impresa corrono ad una velocità molto superiore alle capacità di adeguamento dei task e delle competenze della funzione del personale; e ciò non fa che aumentare drammaticamente nel corso del tempo il divario: i ritardi di oggi sono più pesanti di quelli di dieci/quindici anni fa, e potrebbero risultare più lievi rispetto a quelli di domani o dopodomani.

Il profilo-tipo tradizionale della funzione si identifica nei seguenti caratteri propri della professionalità dei responsabili e degli specialisti del personale: *esperti funzionali, consiglieri del vertice e avvocati del personale*. Le tendenze verso il cambiamento vengono dichiarate attraverso altri caratteri emergenti di un profilo innovativo: *agenti del cambiamento, consulenti della line e business partner*. Ma la dimostrazione delle difficoltà di questa transizione sta nella evidenza di un set di attività dichiarate che sono ancora espressione prevalente di politiche del personale prudenti e conservative, con una inerzia nell’abbandono di sistemi del personale un tempo coerenti con strategie appunto conservative (carriere funzionali, retribuzione individuale correlata a tradizionali parametri di merito, formazione tecnico-specialistica tra i più significativi), combinata con una insufficiente adozione di nuovi sistemi più coerenti con le strategie emergenti per il governo della instabilità e della accentuata variabilità del contesto ambientale (carriere basate sui potenziali di sviluppo delle competenze, formazione strettamente raccordata alle strategie, sistemi di retribuzione variabile di tipo misto, politiche di

sviluppo del personale pienamente integrate in piani di sviluppo organizzativo più ampi) (Boldizzoni, 1999).

Ecco riemergere allora i valori professionali che hanno dominato per decenni e che risultano ancora chiaramente espressione del tradizionale profilo-tipo della funzione: la *legittimità* e la *correttezza degli adempimenti* tipiche degli “avvocati del personale”, i valori della *mediazione* e della *ricerca del consenso* che supportano le attività di “consiglieri del vertice”, spesso per generare comunque consenso, in una ottica di breve periodo, e senza un costrutto ed una finalizzazione di più ampio respiro e di portata più complessiva, la *universalità delle politiche del personale*, che risulta come la via più diretta e spiccia per garantire quelle risposte ai fabbisogni di standardizzazione, semplificazione e ricerca di efficienza di cui abbiamo detto precedentemente. Il complesso di questi valori professionali forse ancora prevalenti raffigura un uomo del personale “senza anima”, che rinuncia ex ante ai valori della “aziendalità della funzione”, della innovazione di comportamenti diversamente stimolati che consentano il raggiungimento degli obiettivi aziendali, nonchè dell’abbandono delle forme di innamoramento per i propri prodotti, rappresentati dai sistemi e dalle tecniche di gestione del personale, a favore invece di una attenzione rinnovata ai processi aziendali nei quali la funzione si deve integrare e ai risultati che tali processi, complessivamente intesi, devono produrre.

Valga per tutte, in proposito, questa espressione di Michael Beer (1997, 52): “Still another way, the HR function will transform itself by eliminating human resource systems and practices long held to be central pillars of effective human resource management. (.....) Instead these systems have become bureaucratic nightmares and have put human resource professionals in the role of “cop”.

3.

#### 4.LA CRISI DELLA TRADIZIONE: NUOVI FABBISOGNI ORGANIZZATIVI

E

#### COMPETENZE INNOVATIVE.

Nell'economia di questo scritto risulterebbe impossibile, e probabilmente oggi anche ridondante, richiamare il complesso delle determinanti che favoriscono in molte organizzazioni i nuovi principi della deregolazione e della deburocratizzazione, in favore dunque di una nuova concezione dell'agire organizzativo che assume, come recita l'annuncio del Workshop, "il significato di diffuso cambiamento delle regole lungamente sedimentate, di spinta verso regole agili e di breve termine, di riduzione del valore relativo delle regole stesse". Volendo accogliere quello che ci è parso lo spirito dell'annuncio, cerchiamo quindi di focalizzare l'attenzione del nostro contributo sulle condizioni più particolari che mettono in crisi il sistema delle regole che ha storicamente contraddistinto le politiche del personale in impresa.

A questo fine, risulta di particolare utilità ricordare in estrema sintesi il percorso evolutivo da tempo intrapreso dalle **funzioni del personale**, che rappresenta il comune denominatore di ripensamento critico per tutte le funzioni cosiddette di supporto e di standardizzazione nel solco dei filoni classici della progettazione organizzativa.

Il contesto di riferimento passato delle funzioni del personale può essere schematizzato come segue:

- 4 la **razionalità dominante** all'interno dell'organizzazione;
- 4 l'esistenza di **definiti modelli di comportamento** da seguire;
- 4 la certezza di **una organizzazione data**, che opera con risorse date e con obiettivi definiti;

- 4 la possibilità di segmentare l'organizzazione in **sottosistemi funzionali** e in **livelli gerarchici**, rispetto ai quali elaborare le politiche del personale;
- 4 l'affermarsi dunque di una logica fondata sul **determinismo dei processi della gestione del personale**.

I temi critici affrontati dalla funzione nel corso dell'ultimo decennio, che rappresentano appunto anche i fattori che ne hanno messo in crisi il tradizionale assetto, sono invece così individuati:

- 4 le esigenze di superamento della **razionalità meccanicistica**, ottimizzante, di matrice positivista, attendibile - in realtà - solo in contesti altamente prevedibili;
- 4 la comprensione approfondita delle **manifestazioni della complessità**, che oggi sono riconducibili agli elementi di contesto ambientale [ politico e istituzionale, macro-economico, tecnologico, socio-culturale], gestionale d'impresa [ articolazione strategica, confini organizzativi ed economia dell'organizzazione, internazionalizzazione], e culturale d'impresa [etica d'impresa, ruolo degli stakeholders interni ed esterni];
- 4 la capacità del management di formulare scelte adattabili, in **contesti decisionali ambigui e poco strutturati**, come accade di norma nelle situazioni connotate da forti pressioni all'innovazione;
- 4 la visione dei processi del personale come **processi di rilevanza ad un tempo strategica ed operativa**, superando la rigida e tradizionale segmentazione che tendeva a dare rilievo quasi esclusivo alla dimensione "direzionale";
- 4 la nuova consapevolezza degli aspetti di **"costruzione"** piuttosto che di **"rappresentazione"** dell'esperienza aziendale operata dai sistemi di gestione del personale.

Da questi temi critici discendono poi i limiti più tipici espressi dalle performance delle tradizionali funzioni del personale.

**L'orientamento al breve termine** è ancora oggi per molte Direzioni del personale considerata l'unica opzione possibile, in una visione politica miope che assume che sia comunque impedito, e sicuramente poco opportuno in termini utilitaristici, un orientamento al medio/lungo termine degli obiettivi della funzione, nel convincimento che la insostenibile pesantezza del conto economico e le performance reddituali dell'esercizio (o del semestre, o del trimestre) siano i riferimenti comunque prevalenti per l'agire.

Le Direzioni del personale rinunciano spesso a confrontarsi con il tema della misurazione dei risultati prodotti dallo sviluppo delle politiche che esprimono, favorendo così la convinzione che essa sia comunque incapace di **cogliere alcune determinanti fondamentali del successo/insuccesso aziendale**, anche per le sue difficoltà a produrre analisi sufficientemente analitiche e tempestive del rapporto tra servizi erogati e indicatori di performance misurabili, in presenza di carenze informative rilevanti circa le diverse linee di prodotto/servizio governate.

Da tutto ciò deriva in conclusione il rafforzamento di una **enfasi erronea e spesso parziale** sulle dimensioni di sintesi quantitative del costo del lavoro e delle retribuzioni, che possono produrre informazioni distorte e disfunzionali sugli effettivi livelli di efficacia organizzativa correlati all'impiego del personale. Dall'insieme di questi limiti, vedremo poi ancora, nel prosieguo dello scritto, come le funzioni del personale possono cercare di affrancarsi.

Per altri aspetti, va poi ricordato che la Direzione del personale si ritrova spesso inizialmente di fronte ad una serie di ostacoli, così individuabili:

- a. gli altri attori organizzativi rilevanti, tipicamente l'Alta Direzione ed il management di linea, colgono solo - al più - i significati propri dei contenuti del cambiamento, ma non le valenze di processo del cambiamento medesimo, lasciando quindi la Direzione del personale in una situazione di **sostanziale isolamento specialistico**;
- b. le classi di competenze sulle quali si lavora tendono a privilegiare le **dimensioni qualitative** (qualità delle prestazioni e dei risultati attesi, qualità dei processi organizzativi critici, qualità delle attività associate alla struttura del job, ecc.), e la funzione del personale è forse storicamente la meno attrezzata, culturalmente e per bagaglio tecnico-professionale, alla misurazione delle qualità;
- c. ancora, le classi di competenze sulle quali si lavora richiedono di articolare e differenziare le politiche del personale ed il governo dei sistemi del personale rispetto a differenti aggregazioni professionali di popolazioni o famiglie (per diversità nei sistemi della motivazione, negli stadi di sviluppo del ciclo di vita professionale, nei caratteri della forma di regolazione del rapporto di lavoro con l'impresa, nelle criticità dei comportamenti distintivi attesi, ecc.), e la funzione del personale non pare ancora attrezzata per **un governo delle crescenti diversità** che si esprimono nelle organizzazioni;
- d. da ultimo, la considerazione relativa al fatto che un tale complessivo processo di trasformazione presenta una natura politica e socio-organizzativa di gran lunga più rilevante dei suoi contenuti di natura tecnica e operativa; e ciò richiede agli attori in gioco **l'espressione di abilità politiche prevalenti**, anch'esse non sempre così storicamente pronunciate all'interno delle Direzioni del personale.

5.

## **6.LE FUNZIONI DEL PERSONALE: DIFFICOLTÀ DI ADEGUAMENTO E RISPOSTE DEBOLI E PARZIALI**

L'ipotesi guida alla base del programma di ricerca avviato dall'Istud nella seconda metà degli anni ottanta, denominato “ Nuovi paradigmi per la Direzione del personale”, assumeva l'esistenza di un significativo gap tra teoria e prassi: da un lato l'espressione diffusa di principi e intenti condivisi circa la nuova centralità delle risorse umane come variabile strategica, decisiva per la creazione del vantaggio competitivo, e - dall'altro lato - prassi aziendali poco coerenti rispetto alle formulazioni teoriche: una enfasi posta sull'operatività, sul recupero nel breve periodo dell'efficienza, e sulla rincorsa a nuove e vecchie tecniche di gestione del personale spesso corrispondenti a mode effimere, piuttosto che un'enfasi sul cambiamento e l'innovazione (Boldizzoni, 1990).

In chiave metodologica, il programma di ricerca assumeva che la misura dell'evoluzione della DIPER fosse determinabile in relazione alla configurazione di tre variabili primarie: a) il **grado di istituzionalizzazione** della funzione all'interno del sistema organizzativo aziendale (collocazione nella struttura, estensione ed articolazione della gamma di attività, ecc.); b) la **elaborazione e il compiuto utilizzo di know-how specialistico**; c) il **grado di integrazione tra politiche del personale e processi di definizione e attuazione delle strategie aziendali**.

I risultati dell'indagine condotta nel 1987/88 avevano evidenziato una relativa evoluzione della DIPER lungo le tre direttrici considerate, mostrando però nel frattempo alcune difficoltà, così sinteticamente riassumibili (Boldizzoni, 1990): “le evidenti vischiosità e i ritardi nel dare contenuti coerenti a politiche più centrate sulla valorizzazione delle risorse umane, ancora qualificate non tanto in termini di

ricostruzione e valorizzazione del capitale umano, quanto in termini efficientistici, di uso più intensivo delle risorse umane per il conseguimento di migliori performance aziendali”.

La ricerca del 1999 denominata “Stato dell’arte ed evoluzione della DIPER” replica fedelmente l’impianto teorico e metodologico di quella precedente, rispetto ad un campione di riferimento che coincide nel 65% dei casi con quello del precedente decennio, con l’invio di 300 questionari postali inviati ai responsabili di funzione, ed un ritorno pari a 100 questionari oggetto di elaborazione. Le caratteristiche delle imprese, assunte come variabili indipendenti per l’analisi dei dati, sono così definite (Boldizzoni, 1999):

- 4 **il carattere nazionale/multinazionale** (50% nazionali e 50% multinazionali)
- 4 **il settore di attività** (industriali:39.4%, di servizi:30.3%, e high-tech:30.3)
- 4 **il numero di addetti** (fino a 500:34.7%, da 501 a 1.500: 17.3%, da 1.501 a 5.000: 28.8%, e oltre 5.000: 19.2%)
- 4 **l’unità organizzativa di riferimento** (a livello di capogruppo/caposettore: 50.8%, in una società appartenente ad un gruppo/settore: 35.6%, e in una società autonoma: 13.6%).

Queste caratteristiche sono sostanzialmente analoghe a quelle del campione della ricerca 1987/88, che era composto da 115 imprese, fatta eccezione per una maggiore presenza oggi di imprese dei servizi a discapito di quelle industriali, e di una maggiore presenza oggi di imprese delle minori dimensioni.

Come già anticipato in un passaggio precedente, il confronto tra le due ricerche evidenzia un significativo rallentamento nel cammino evolutivo della DIPER, laddove i modelli di sviluppo strategico e organizzativo aziendali si orientano speditamente verso



gli obiettivi di efficacia e di innovazione, mentre le politiche del personale si rafforzano nei loro caratteri prudenziali e conservativi (Boldizzoni, 1999). Qui in estrema sintesi si può dunque affermare:

- 4 il processo di istituzionalizzazione della DIPER è largamente compiuto, ed inoltre nel corso degli ultimissimi anni sono stati realizzati significativi processi di snellimento degli assetti della funzione, un recupero di efficienza interna alla funzione, ed un soddisfacente trasferimento al management di linea di obiettivi e di strumenti per la gestione e sviluppo del personale;
- 4 la “cassetta degli attrezzi” della funzione è di norma ben strumentata, ed inoltre ha tratto indubbio vantaggio dalle operazioni di pulizia e di alleggerimento che hanno riguardato la sofisticazione e la pesantezza di molti strumenti, aspetto da considerare come molto positivo ed influenzato anche da un rinnovato spirito critico della funzione nei confronti delle tradizionali soluzioni di matrice consulenziale (e accademica) che avevano contribuito non poco all’appesantimento;
- 4 solo il raccordo con le strategie aziendali rimane ancora debole ed incerto per molti aspetti, come anche la ricerca conferma laddove - sempre nel confronto con i dati del 1987/88 - aumentano i casi in cui gli obiettivi dichiarati e il focus della DIPER richiamano modelli decisamente più conservativi: “assicurare il rispetto delle norme e dei contratti” e “gestire i rapporti con il sindacato, garantire equità di trattamento e mantenere buon clima e relazioni interne” (17.6% contro il 10.2 della precedente indagine), e ancora “ottimizzare l’impiego e migliorare l’efficienza delle risorse umane” (26.6% contro il 22.8% precedente) (Boldizzoni, 1999). E questa evidenza è particolarmente sconcertante se si osserva che più dei due terzi delle imprese del campione (66.7%) si posiziona rispetto ad un orientamento strategico aziendale

tipico del “prospector”: estende o amplia le proprie linee con nuovi prodotti e servizi; enfatizza l’importanza di essere primo a offrire nuovi prodotti/servizi; ambisce essere leader di settore ed è disposto ad assumere i rischi di una continua innovazione.

Anche oltre le evidenze empiriche derivanti dalla ricerca, che spesso non possono cogliere appieno alcuni aspetti più fini e più qualitativi dei fenomeni oggetto di indagine, ne tantomeno i caratteri di un processo sociale e politico così complesso come quello in oggetto, proviamo ora a riportare il tema in discussione sul piano delle difficoltà di adeguamento dei sistemi del personale, nella stessa prospettiva già anticipata nei primi passaggi del saggio, e richiamando i significati che abbiamo tratto dalle nostre esperienze di studio e di lavoro professionale.

### **3.1I sistemi di governo dell’entrata**

Come possono i sistemi di governo dell’entrata del personale perdere progressivamente il loro carattere di rigidi e semplificati meccanismi di standardizzazione delle conoscenze e delle capacità di un saper fare altamente codificato nella struttura di sistemi di compiti e mansioni ? O, ancora, che cosa può accadere laddove i sistemi di compiti cominciano a perdere i connotati della elevata strutturazione delle attività e della analitica prescrittività, mentre i sistemi di ricerca e selezione del personale rimangono immutati? O, in altri termini, come è possibile eliminare il rischio di selezionare oggi le persone che sarebbero servite ieri?

Una risposta possibile viene ancora una volta dalle esperienze più significative proprie delle realtà delle imprese eccellenti operanti nel settore dei servizi, che intraprendono continuamente - secondo un tratto che è ormai espressione fisiologica dell’essere

impresa futura - processi di innovazione della propria concezione del servizio e quindi del proprio sistema di erogazione del servizio (Normann, 1985). In queste realtà organizzative, i comportamenti organizzativi e i connessi caratteri delle prestazioni individuali sono molto dipendenti dalle caratteristiche delle persone e molto meno dipendenti dai caratteri del contesto organizzativo di riferimento, in genere contraddistinto da legami deboli, da una scarsa formalizzazione delle attività e dei compiti, e - soprattutto - da un elevato grado di discrezionalità e libertà individuale, volto a rinforzare l'orientamento agli obiettivi aziendali della generazione del valore per il cliente finale.

In queste organizzazioni dei servizi, i legami deboli sono di fatto imposti dalla accentuata variabilità e imprevedibilità di molte attività di relazione diretta con i clienti finali, aspetto che si può affrontare anche diversamente con una sorta di "mcdonaldizzazione" del sistema di organizzazione del servizio, ma che non è sempre facilmente praticabile in quei servizi alla persona più sofisticati e ad alto valore aggiunto. La "mcdonaldizzazione" è un fenomeno per cui la standardizzazione dell'offerta di servizi a livelli di eccellenza, ma complessa in quanto richiede una elevata varietà di competenze da combinare per l'erogazione del servizio, si ottiene concependo l'organizzazione stessa come la tecnologia di produzione del servizio medesimo, accentuando i tratti del controllo tecnico, in modo tale che i comportamenti organizzativi siano regolati sostanzialmente da principi di uniformità dettati dalle complesse tecnologie di produzione del servizio. Si tratta quindi di allontanare dal "momento della verità", cioè dalla relazione più diretta e intensa tra personale di contatto e cliente finale, quante più attività critiche possibili nella produzione del servizio, governando dal centro tali attività mediante sofisticate "tecnologie di

uniformità” (tecnologie degli spazi, tecnologie di prodotto [il punto vendita e l’offerta di prodotti], tecnologie di processo, tecnologie dell’immagine comunicata, ecc.).

Laddove ciò non sia possibile, l’attenzione forte torna alla centralità delle competenze individuali e i processi della selezione si articolano sempre considerando la distinzione tra “ capacità tecnico-professionali e saperi applicati” [ le tradizionali capacità di mestiere] da un lato, e “attitudini, motivazioni, e tratti di personalità” coerenti con la concezione di servizio espressa dall’altro lato. Ma come insegna anche l’esperienza di Europe Assistance già ricordata, quando non ci fosse allineamento tra le due dimensioni, **i processi di governo dell’entrata devono privilegiare il secondo aspetto, nella convinzione che le competenze di mestiere in senso stretto si possono comunque rafforzare in seguito (mediante i processi della formazione istituzionale e dell’apprendimento “attraverso il fare”), mentre le attitudini, le intelligenze emotive, e i tratti di personalità è indispensabile siano già pienamente formati in coerenza con l’idea di servizio.**

L’enfasi posta su questi contenuti della selezione, comporta ovviamente significativi investimenti e tecnologie sofisticate per la ricerca e la misurazione delle affinità tra valori individuali e valori organizzativi (test di abilità cognitive, interpersonali e di problem solving, interviste con i colleghi di lavoro e con i clienti, e test di personalità che possano produrre misure differenti dell’atteggiamento della persona verso il lavoro per la predizione dei comportamenti organizzativi), nonché la ricerca possibile di “riti di passaggio” che, attraverso l’uso multiplo di filtri selettivi, consentano nel tempo la valutazione della reciproca coerenza tra motivazione della persona e attese dell’organizzazione. Ciò risulta oggi di gran lunga facilitato per l’ingresso di persone senza esperienza lavorativa: si pensi all’esempio degli studenti universitari e dei neo-

laureati e neo-diplomati dei diversi livelli, che affrontano spontaneamente i “riti di passaggio” delle borse di studio, dei progetti aziendali di tesi, degli stage aziendali, dei contratti di formazione lavoro e di altri istituti flessibili per il governo del rapporto di lavoro. Più complessa risulta invece la situazione di chi è già in condizione lavorativa, poichè in questo caso l’unica via percorribile risulta quella della ulteriore sofisticazione delle metodologie di selezione nella direzione indicata in precedenza.

In conclusione, i sistemi di governo dell’entrata possono perdere progressivamente il loro carattere di rigidi e semplificati strumenti di standardizzazione delle presunte conoscenze e capacità richieste, solo se acquisiranno sempre più i seguenti caratteri:

- 4 un forte ancoraggio alle competenze distintive e alle capacità organizzative critiche dell’organizzazione dell’oggi/domani;
- 4 un’enfasi marcata sul sistema dei valori e dei tratti di personalità delle persone, ponendo in secondo piano gli aspetti legati al sapere tecnico-specialistico;
- 4 una logica di “centro di investimento” per le attività della ricerca, selezione e inserimento del personale, abbandonando le consuetudini ripetute di un’attività minore, sempre e solo attenta alle economie di costo e di semplificazione;
- 4 un coinvolgimento ancora più forte del management di linea e, quindi, di tutti i clienti finali dei processi della selezione, nella definizione degli standard di selezione e nelle fasi di scelta finale.

### **3.2I sistemi della valutazione del personale**

E’ indubbiamente difficile riproporre oggi delle interpretazioni e delle riflessioni originali in materia di profili evolutivi dei sistemi della valutazione del personale. Tutto, o quasi, è stato prodotto in termini di elaborazioni teoriche, le esperienze aziendali sono

ampiamente caratterizzate da innovazioni significative, e la letteratura e la pubblicistica riportano estesamente i significati di tali cambiamenti. In questa sede, rinunciando all'intento di proporre una rassegna sistematica, può risultare interessante richiamare i comuni denominatori che rappresentano i vettori dell'innovazione, e che ci riconducono alla tematica della deregolazione.

Il primo vettore è rappresentato da **una rinnovata centralità della persona**.

Come abbiamo già argomentato in precedenza, la tradizionale impostazione dei sistemi di valutazione, pur distinguendo nominalmente tra sistemi basati sull'oggetto, sul soggetto, e sistemi cosiddetti misti, privilegiava di fatto un ancoraggio esclusivo alla struttura del job. E quindi, anche considerando il modesto sviluppo che hanno sempre mostrato i sistemi della valutazione del potenziale dichiaratamente focalizzati sull'individuo, i sistemi di valutazione delle posizioni hanno rappresentato storicamente lo strumento prioritario di ordinamento e regolazione rigida del sistema organizzativo, a volte accompagnati da timidi sviluppi dei sistemi di valutazione delle prestazioni individuali, sempre però fortemente ancorati ai caratteri della posizione ricoperta.

Questa impostazione viene messa in crisi dallo sviluppo di nuove forme dell'organizzazione aziendale in cui i sistemi di compiti e mansioni perdono progressivamente in strutturazione delle attività e in rigidità dei confini, dando invece rilievo alle interdipendenze multiple, all'adattamento reciproco, alla definizione e negoziazione congiunta tra attori di costi, responsabilità e output attesi dalle attività, ora diversamente concepite e realizzate in una logica di catena di flusso di operazioni per la generazione di valore finale.

In questa concezione propria di una forma di costellazioni variabili di ruoli organizzativi, i meccanismi di governo e di coordinamento non possono più

evidentemente fondarsi sui principi della job evaluation, e spostano quindi l'attenzione sulle persone. E' infatti la persona che diventa la sede di quell'insieme di conoscenze, esperienze, e informazioni che possono trasformarsi in memoria organizzativa (non più codificabile in un sistema formalizzato di compiti), e consentire quindi un efficace presidio dei caratteri di discontinuità e complessità del sistema organizzativo. E' infatti alla persona che viene ora richiesto di pensare unitariamente in chiave organizzativa, sostituendosi in qualche misura alla pesantezza dei sistemi della programmazione e del controllo organizzativo, al fine di rinforzare quei caratteri di snellimento, velocizzazione e focalizzazione che il sistema organizzativo medesimo deve assumere.

Il secondo vettore dell'innovazione nei sistemi della valutazione è poi rappresentato dalla **centralità degli aspetti relazionali** nella misurazione delle performance.

Nella concezione delle costellazioni variabili di ruoli organizzativi sopra richiamata, ciò che deve prevalere non è certo una visione statica della definizione delle capacità e dei risultati attesi, da "rinchiudere" all'interno di un costrutto organizzativo quale la mansione considerata in sé; ciò che ha più rilievo, invece, sono le modalità - più o meno efficaci - con cui le persone impiegano le proprie competenze in relazione con quelle disposte da altre persone, per il conseguimento di risultati che sono sempre meno significativi in chiave individuale, e sempre più rilevanti nelle dimensioni collettive del gruppo, del processo e del complessivo sistema aziendale. Il tutto anche considerando attentamente che tali competenze vanno sempre considerate in prospettiva dinamica, essendo passibili di continui adeguamenti e ricomposizioni.

Da ultimo, il terzo vettore è rappresentato dalla **crescente rilevanza delle dimensioni qualitative** delle prestazioni di lavoro.

La storia degli sviluppi dei sistemi della valutazione del lavoro è una storia

contrassegnata dalla ricerca di misure di quantità: le quantità fisico-tecniche, le quantità economiche, le quantità di tempo, le quantità di rendimento, le quantità di conoscenza e capacità espresse. Misurare le quantità è più facile e più rassicurante, in piena coerenza con i fabbisogni di standardizzazione e semplificazione di impianto classico. Ma il dare rilievo alle modalità con cui le persone impiegano le proprie competenze in relazione con altre, rispetto poi ad un sistema di indicatori della performance articolato e multidimensionale (efficienza interna, efficienza esterna, efficacia interna ed efficacia esterna), non può che spostare l'enfasi sulle misure di qualità. Le misure di qualità sono misure più molli, comunque non semplici da raccogliere, sicuramente meno rassicuranti nel confronto con la durezza di quelle quantitative. Ma il percorrere questa direzione pare comunque ineludibile, come dimostrano anche alcuni più recenti evoluzioni delle teorie del controllo che trovano espressione nelle forme delle *balanced scorecards*.

In sintesi, favorire lo sviluppo dei tre vettori dell'innovazione (**centralità delle persone, centralità degli aspetti relazionali e rilevanza delle dimensioni qualitative**), significa riorientare i sistemi della valutazione del personale nelle seguenti direzioni:

- 4 sistemi di valutazione delle posizioni alleggeriti e semplificati, che abbandonino la pesantezza delle impostazioni ingegneristiche del passato;
- 4 ancora, sistemi della valutazione delle posizioni attenti alla multidimensionalità dell'agire organizzativo, in grado quindi di riflettere anche la dimensione gerarchica e verticale, ma soprattutto quella orizzontale, che definisce la complessità relazionale delle attività, gli obiettivi di innovazione possibili, e le misure di valore che i processi devono generare;
- 4 sistemi di valutazione delle prestazioni più attenti alle performance di processo, di gruppo o di sistema;



4 sistemi di valutazione del potenziale significativamente potenziati e sviluppati, in stretta interdipendenza con i sistemi di governo dell'entrata del personale e della mobilità interna del personale.

### **3.3 I sistemi di ricompensa**

E' indubbio che ove i sistemi dell'entrata e della valutazione del personale assumono sempre più i caratteri innovativi sopra richiamati, il carico che si appoggia sulla architettura del sistema retributivo diventa sempre più gravoso. Le attese degli individui crescono proporzionalmente con le attenzioni che l'organizzazione esprime nei loro confronti fin dalla selezione e dal primo inserimento, la consistenza degli investimenti specifici fatti dall'impresa fin dalla fase dell'entrata non consentono di considerare il tema della regolazione del rapporto di scambio lavorativo con disinvoltura e con eccessive semplificazioni, pena il rischio rilevante di perdere componenti del capitale umano significative, i bisogni da soddisfare diventano via via sempre più differenziati e richiedono capacità di risposta coerentemente differenziate, e poi - soprattutto - il complesso di energie che si richiede di mobilitare da parte delle persone deve trovare un bilanciamento opportuno, più che nel solo sistema retributivo in senso stretto, in un complesso e articolato sistema di ricompensa.

Volendo ovviamente sfuggire le prime deduzioni di coloro che di fronte a questo scenario ritengono che sia più opportuno rimanere prudentemente ancorati alla tradizione della semplificazione e della standardizzazione, vediamo allora quali caratteri dovrebbe assumere tale sistema di ricompensa, qui - ancora - nell'ottica specifica della deregolamentazione.

In questo senso, i criteri-guida per l'innovazione sono espressi dai termini: **variabilità**,

### **multidimensionalità, e segmentazione.**

Il primo aspetto della **variabilità** di quote parti della retribuzione non è certo un tema così innovativo, nominalmente inteso, ma le esperienze realizzate ad oggi in Italia non paiono così significative con riguardo alla capacità di confrontarsi con il sistema di fabbisogni organizzativi appena sopra richiamato. E il timore che esprimiamo è che queste logiche che si presentano come innovative, possano domani subire la stessa sorte che i sistemi di " direzione per obiettivi" hanno incontrato negli Anni Ottanta. Nati per accompagnare il cambiamento organizzativo nella direzione del decentramento annunciato e dello sviluppo dei sistemi di diffusione delle deleghe e delle autonomie, si sono poi trasformati - in concreto - in nuove modalità di controllo organizzativo più nascosto, con i seguenti effetti pratici: ancora continuare a valutare per retribuire (poco) e promuovere, invece che valutare per lo sviluppo attraverso la mobilità interna e la formazione, ancora continuare a valutare i compiti trattati come risultati, invece che valutare i risultati in senso proprio, ancora continuare a privilegiare gli obiettivi quantitativi di natura economico-finanziaria, invece che privilegiare un insieme combinato di obiettivi quali/quantitativi dell'impresa e della persona, ancora continuare a mantenere il ruolo gerarchico dei capi come giudici dotati di autorità formale, piuttosto che arrivare a trasformarlo in quello di consiglieri, sede di competenze e di autorevolezza per fornire guida e orientamento all'azione.

Che cosa può allora diventare reale e significativa variabilità della retribuzione ? Innanzitutto, l'effettivo riconoscimento che la retribuzione non può più solo riflettere i differenziali dati dal peso della gerarchia, dalle anzianità, dai livelli dell'inquadramento contrattuale, dal grado di accettazione dei principi di lealtà e obbedienza, ma deve invece soprattutto riflettere il rischio dell'attività d'impresa ai diversi livelli di effettiva

responsabilità assegnata. Ma anche questa può risultare una semplice enunciazione di principio, e va quindi tradotta in meccanismi di governo della variabilità forti e incisivi, più coraggiosamente improntati alla partecipazione organizzativa diretta delle persone, piuttosto che a meccanismi propri della partecipazione economica (profit sharing e azionariato dei dipendenti) più lontani dalla nostra storia e cultura di sistema paese, anche cercando di rafforzare l'impronta *labour-inclusive* del nostro sistema delle relazioni sindacali, nella ricerca di istituti e pratiche collaborative innovative, che sostengano la cultura del confronto e della responsabilità reciproca e condivisa, con un rilievo dominante del livello della contrattazione aziendale rispetto agli altri livelli del sistema negoziale.

Il tema della **multidimensionalità** dei sistemi di ricompensa è relativamente più originale nel panorama della realtà italiana, e richiama con forza l'idea appena espressa di una partecipazione organizzativa diretta delle persone all'interno delle organizzazioni d'impresa. Il tema della multidimensionalità evoca il principio della articolazione del sistema retributivo, che dovrebbe quindi orientarsi più decisamente verso una distinzione tra elementi poi combinati di:

- 4 collegamento con variabili di risultato **individuali/collettivi**;
- 4 collegamento con variabili di risultato di **breve/medio-lungo periodo**;
- 4 collegamento con variabili di risultato **quantitativi/qualitativi**.

Ciò consente quindi di elaborare un ” **sistema delle retribuzioni**” che possa prevedere: una quota parte di retribuzione variabile collegata alla prestazione individuale, che remunererà disgiuntamente il rendimento/risultato, espresso in termini quantitativi, attraverso incentivi monetari orientati al breve periodo da un lato, e l'acquisizione di competenze rilevanti per l'organizzazione, espresso in termini più qualitativi, attraverso

incentivi orientati al lungo periodo tipici di un " pay for skill"; e, inoltre, una diversa ulteriore quota parte di retribuzione variabile collegata a prestazioni di gruppo (unità organizzative stabili e unità temporanee di processo/progetto), che remunerino disgiuntamente i risultati di processi aziendali primari e critici (incentivi di miglioramento), e i risultati conseguiti nelle attività di innovazione (incentivi all'imprenditorialità interna).

Se si è riusciti ad arrivare sin qui, rimane - per ultimo - da affrontare il tema della **segmentazione dei sistemi di ricompensa.**

Qui l'idea-forza, sicuramente la più eretica rispetto all'ortodossia, è che i principi della variabilità e della multidimensionalità dei sistemi retributivi possano essere anche significativamente differenziati nella combinazione delle diverse componenti della retribuzione stessa, in relazione alle diverse famiglie o popolazioni professionali a cui vanno destinati. Si tratta quindi di costruire dei raggruppamenti omogenei di profili professionali che presentino combinazioni di conoscenze, capacità, attitudini e comportamenti organizzativi attesi sostanzialmente simili (le famiglie professionali) cui riferire le politiche del personale e quelle retributive in particolare, cogliendo così le seguenti possibili opportunità:

- 4 identificare le aree professionali più critiche sulle quali concentrare impegno e risorse prevalenti;
- 4 sganciare, almeno in parte, le politiche del personale dalle rigidità derivanti dai vincoli del sistema della classificazione e dell'inquadramento contrattuale;
- 4 aggiornare e ricomporre il quadro delle professionalità aziendali critiche molto più rapidamente ed efficacemente;
- 4 riconoscere quindi in modo più preciso i caratteri della propria organizzazione,

anche ridisegnandola poi in chiave di snellimento e appiattimento.

## 7.CONCLUSIONI

La tesi qui sostenuta è quella che il processo di compiuta evoluzione delle Direzioni del personale risulta di fatto principalmente ostacolato dalle difficoltà di adeguamento dei sistemi di gestione e sviluppo del personale.

Tali difficoltà sono, a nostro giudizio, imputabili al mancato adeguamento delle competenze della funzione. Il cambiamento è annunciato da tempo; anche l'ultima ricerca Istud disegna un profilo innovativo contrassegnato dai caratteri di una Direzione del personale come “ **business partner** “ , “ **consulente per la line**”, e “**agente del cambiamento**”. Ma questo profilo appare spesso ancora ideale, solo annunciato, forse più come espressione degli effetti alone che la ricerca produce e delle suggestioni raccolte dal management nell'ampio bagaglio di elaborazioni teoriche sviluppatesi anche recentemente.

Quali sono dunque le capacità innovative e i nuovi task per la funzione ancora da rafforzare e sviluppare compiutamente ? Le esperienze più evolute consentono di individuarne almeno tre fondamentali e distinte classi:**le competenze di integrazione nei processi critici di gestione e innovazione del business, le competenze di governo di processi del personale concepiti come processi di servizio interno, e le abilità politiche per l'attivazione dei processi di cambiamento.**

Così enunciate, queste classi di competenze evocano due considerazioni tra loro strettamente combinate:

4 in primo luogo, l'esigenza di spostare decisamente l'attenzione dai sistemi e dalle tecniche verso i **processi**, sviluppando soprattutto nella Direzione del personale le

**capacità di relazione** con gli altri attori organizzativi rilevanti, interni ed esterni all'organizzazione;

- 4 in secondo luogo, l'esigenza di trasformare i tradizionali valori professionali della funzione (legittimità, correttezza degli adempimenti, universalità delle politiche, mediazione per il consenso, e conservazione/stabilità) in **valori innovativi**, così identificati : **innovazione e progettualità, ascolto e qualificazione dei bisogni, riconoscimento e valorizzazione delle diversità, misurazione degli impatti e delle performance dei processi del personale.**

Ecco allora che il tema della trasformazione che stiamo svolgendo, diventa propriamente il tema di una radicale trasformazione di culture e di valori.

## **BIBLIOGRAFIA**

Actis Grosso C., 1992, *Profilo storico dell'evoluzione della direzione del personale Italia*, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Torino, UTET.

Airoldi G., 1980, *I sistemi operativi*, Milano, Giuffrè Editore.

Airoldi G., Decastri M., 1983, *Le funzioni di organizzazione in impresa*, Milano, Giuffrè Editore.

Auteri E., 1990, *Comunicazione, interfunzionalità e cultura d'impresa*, L'impresa, 2.

Beer M. et al., 1984, *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.

Beer M., 1997, *The Transformation of Human Resource Function*, Human Resource Management, vol. 36, Wiley & Sons.

Boldizzoni D., 1989, *Tendenze evolutive della direzione del personale nelle imprese italiane*, Sviluppo & Organizzazione, n° 113.

Boldizzoni D., 1990, *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, Torino, Isedi Petrini.

Boldizzoni D., 1997, *La funzione personale e organizzazione*, in Costa G., Nacamulli R.C.D., *Manuale di organizzazione*, Torino, UTET.

Boldizzoni D., Negrelli S., 1998, *Human Resource Management e relazioni sindacali nelle Banche Europee*, Sviluppo & Organizzazione, gennaio-febbraio.

Boldizzoni D., 1999, *L'evoluzione della direzione del personale nelle imprese italiane*, Sviluppo & Organizzazione, luglio-agosto.

Bowen D.E., Siehl C., *The Future of Human resource Management: March and Simon (1958) Revisited*, Human Resource Management, vol. 36, Wiley & Sons.

Brockbank W., 1997, *HR'S Future on the Way to a Presence*, Human Resource Management, vol. 36, Wiley & Sons.

Camuffo A., 1987, *Ricerca sulla direzione del personale*, Personale e Lavoro, 294-295.

Camuffo A., 1993, *Management delle risorse umane*, Torino, Giappichelli.

Camuffo A., Costa G., 1993, *Gestion des ressources humaines*, in Hermel Ph. (a cura

di), *Management européen et international*, Parigi, Economica.

Cartoccio A., 1989, *La funzione del personale di fronte a scelte strategiche*, *L'impresa*, 3.

Cocco G., 1991, *Sviluppo delle risorse umane negli ambienti competitivi*, Torino, Isedi.

Costa G., 1989, *La gestione delle risorse umane come servizio*, *Sviluppo & Organizzazione*, n° 113.

Costa G., 1990, *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino, UTET.

Costa G.(a cura di), 1992, *Manuale di gestione del personale*, Torino, UTET.

Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N., 1984, *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons.

Dyer L., 1984, *Linking Human Resource and Business Strategy*, *Human Resource Planning*, 7.

ENI, 1979, *L'evoluzione del ruolo e delle finalità della funzione del personale nelle aziende italiane*, Quaderni Dipers, ENI.

Goeta G., 1977, *Nuove strutture per le funzioni di intervento sull'organizzazione*, *Sviluppo & Organizzazione*, marzo-aprile.

HAY-ISTUD, 1982, *La direzione del personale : politiche, tecniche e strumenti di direzione delle risorse umane nelle aziende italiane*, *Mondo Economico*.

Jain H. e Murray V., 1984, *I motivi di insuccesso del management delle risorse umane*, *Problemi di gestione*, vol. XVI.



Maggi B., *Teorie e comportamenti di ruolo nelle organizzazioni*, Sviluppo & Organizzazione, marzo-aprile.

Manzolini L., 1983, *Ristrutturazioni aziendali, cambiamenti organizzativi e ruolo delle Direzioni del personale*, Sviluppo & Organizzazione, nov-dic.

Manzolini L., 1984, *Il ciclo di sviluppo del personale in impresa*, in " Raccolte di Sviluppo & Organizzazione", n° 7.

Manzolini L., 1990, *Le competenze di direzione del personale*, Sviluppo & Organizzazione, n° 120.

Manzolini L., 1993, *Environmental Dynamics and Organizational Innovation Processes: the Implications for Human Resource Management in Italy*, in Tyson S. et al., *Human Resource Management in Europe*, Londra, Kogan Page.

Manzolini L., 1994, *I territori dell'innovazione organizzativa*, in Manzolini L., Soda G., Solari L., *L'organizzazione snella*, Milano, Etas Libri.

McKee K., 1997, *The Human Resource Profession : insurrection or resurrection*, Human Resource Management, spring.

Miles R.E. e Snow C.C., 1984, *Designing Strategic Human Resource Systems*, Organizational Dynamics, summer.

Mintzberg H., 1985, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, il Mulino.

Nacamulli R.C.D., 1979, *Relazioni sindacali in impresa*, Milano, Etas Libri.

Nacamulli R.C.D., 1992, *Le politiche delle relazioni sindacali in impresa*, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Torino, Isedi.

Normann R., 1985, *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri.

Ratti F., 1983, *La diffusione delle tecniche di direzione del personale nelle aziende italiane*, Sviluppo & Organizzazione, nov-dic.

Tyson S. et al. (a cura di), 1993, *Human Resource in Europe. Strategic Issues and Cases*, Londra, Kogan Page.

Tsui A.S., 1987, *Define the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: a Multiple Constituency Approach*, Human Resource Management, vol. 26, 1.

Schneider B. e Bowen D.E., 1992, *La gestione del personale nelle imprese di servizi*, Sviluppo & Organizzazione, n° 126.

Unnia M., 1974, *La direzione del personale in Italia*, in Vanni L. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Milano, Isedi

Unnia M., 1990, *Nuovi assetti strategico-organizzativi e direzione del personale*, atti del Seminario Istud-Assolombarda "Direzione del personale : proposte per gli anni '90", Milano, 1° giugno.

Vanni L., 1969, *La direzione del personale: un primo bilancio italiano*, L'impresa, 11-12.

Varchetta G., 1989, *Creatività e cultura chiavi per il successo*, L'impresa, 3.

Warner Burke W., *What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty-first Century*, Human Resource Management, vol. 36, Wiley & Sons.

Weiss D, 1992, *La Fonction Ressources Humaines*, Parigi, Les éditions d'organisation.