



# La direzione del personale

Il ruolo della funzione risorse umane nel XXI secolo in un'inchiesta pubblicata da Giuffrè

di ENRICO GIACINTO

Una cavalcata lungo le frontiere del sistema italiano di relazioni industriali. Il diario di un viaggio in trentacinque realtà aziendali di origini e settori diversi; in quei luoghi, cioè, dove si annida la parte più dinamica e vitale del nostro Paese. La particolarità di questo libro – che, per certi versi, rappresenta una sorta di contraltare a quello, appartenente alla stessa collana editoriale,

sono stati sottoposti. Ne viene fuori uno spaccato significativo del ruolo e dei problemi che questi soggetti si trovano ad affrontare nel pieno di una crisi durissima, che pesa su imprese e lavoratori. Ma anche delle aspettative su temi come la partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione dell'impresa. Argomento, questo, sul quale le opinioni talvolta divergono profondamente. Univoche, invece, e quasi

obiettivi aziendali con la capacità di mediare situazioni complesse, il buon senso con la trasparenza e la chiarezza, l'empatia con l'equilibrio, l'onestà intellettuale con l'intelligenza, la grande capacità d'ascolto con il coraggio di mettersi in discussione, la coerenza e la credibilità con l'umiltà, l'equità e la creatività. Uno degli intervistati, più semplicemente, sostiene che in primo luogo è necessario "avere una

l'intervista, tutta da leggere (anche perché, stranamente, non è stata pubblicata, a differenza delle altre, sul sito dell'Adapt), a Franco Tatò, un manager che, scrivono gli autori, ha fatto la storia. Tatò è diretto, senza peli sulla lingua. La sua risposta alla domanda sulla presunta rigidità del mercato del lavoro italiani si apre con queste parole: "Penso che l'art. 18 dello Statuto dei lavoratori abbia rovinato l'Italia, mi domando come

pubblicate soprattutto su *executivembanews*, la newsletter dell'Executive Mba della Luiss Business School, *Voce della Vallesina*, settimanale marchigiano di ispirazione cattolica e sul quotidiano *Avvenire*. Il post-it, scrive Gabrielli, è multi-uso. Lo puoi usare semplicemente come segnalibro, per evidenziare una pagina di un documento o di una rivista. Puoi attaccarlo sul tavolo o sul personal computer, sul portafoglio,

la trama soggettiva nascosti nel documento sul quale ha attecchito come una pianta parassita. I post-it proposti in questo volume, chiarisce l'autore, parlano del lavoro contemporaneo, quello che c'è e quello che manca, quello praticato e quello ascoltato, delle inquietudini che lo accompagnano, delle molteplici responsabilità che coinvolge. Docente di organizzazione e gestione delle risorse umane e dei sistemi di remunerazione e gestione delle risorse umane presso il dipartimento di impresa e management della Luiss Guido Carli, Gabrielli non si limita a ricomporre i frammenti alla rinfusa. Li riordina in cinque grandi filoni: economia di mercato e del dono; riforma del lavoro, occupazione e welfare; diversità, inclusione, responsabilità; senso del lavoro, formazione e professioni; leadership e people management. Ogni capitolo si apre con una breve introduzione inedita e si chiude con un elenco di utilissime indicazioni bibliografiche. Un volume, come scrive nella prefazione il direttore generale della Luiss, Pier Luigi Celli, in cui la scansione dei capitoli e poi dei paragrafi ha l'andamento di una meditazione quasi rituale, che andrebbe letta a sorsi, fermandosi senza fretta, evitando l'accumulo... Al lavoro, anzi, alle relazioni sindacali nel lavoro pubblico, è dedicato un fascicolo (*Relazioni sindacali nel lavoro pubblico: raccolta normativa e*



realizzato da Francesco Lauria e Silvia Stefanovichj intitolato *A tu per tu con il sindacato*, recensito su queste stesse pagine il 27-28 novembre del 2010 – è quella di aver consentito a due giovani, impegnati nel dottorato di ricerca nella Scuola internazionale di relazioni del lavoro promossa da Adapt, Fondazione Marco Biagi e Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, di confrontarsi con chi si cimenta, giorno per giorno, con le tematiche che sono state al centro dei loro studi. Il volume (Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini, *La direzione del personale oggi: incontri e testimonianze*, Giuffrè, Milano, 2012, pagg. 248, euro 27,00) raccoglie le interviste pubblicate, tra l'8 ottobre 2009 e il 28 marzo 2011, sul bollettino online dell'Adapt ([www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)).

I direttori del personale e i responsabili delle relazioni industriali hanno risposto con sincerità alla batteria di domande cui

tutte positive, le valutazioni sul funzionamento del nostro sistema degli ammortizzatori sociali. C'è chi addirittura lo definisce "uno strumento eccezionale". Nella parte iniziale del libro, che si apre con una prefazione di Pietro Ferrari, presidente della Confindustria di Modena, gli autori tratteggiano un quadro del ruolo della funzione risorse umane nel XXI secolo e riassumono, con efficacia e chiarezza, i principali risultati dell'inchiesta che si è dipanata anche su altre questioni: dalla contrattazione collettiva al sindacato, dall'accordo Fiat di Pomigliano alla produttività. La domanda finale è volta a indagare le modalità con cui i responsabili delle risorse umane definiscono e interpretano il loro ruolo. Tra le doti e gli elementi ritenuti irrinunciabili, i manager esprimono una molteplicità di indicazioni. Coniugano pazienza e passione con la capacità di avere una forte visione strategica, l'attenzione verso il business d'impresa e gli

forte vocazione, un po' come fare il medico o il sacerdote". Interessanti, talvolta suggestive, le valutazioni sul ruolo del sindacato, considerato più partner che avversario. Investito, in ogni caso, da critiche più o meno costruttive. Non manca, ad esempio, chi definisce il sindacato: "una specie in via d'estinzione; una riserva indiana con enormi problemi di rappresentatività perché chi fa il sindacalista antepone, troppe volte, la propria tutela a quella di chi dovrebbe rappresentare e sono sempre meno le persone in gamba che vogliono lavorare nel sindacato...". Significative, caratterizzate anche da tratti di originalità, le esperienze, sempre più diffuse, di welfare aziendale; un modo di rispondere ai morsi della crisi e alle aspettative e bisogni crescenti dei lavoratori. Colpisce come il tema dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori non sia generalmente considerato prioritario. Il libro si conclude con



possa essere giustificata dal punto di vista costituzionale una norma che discrimina i lavoratori/cittadini: essi dovrebbero essere tutti uguali!". I temi del lavoro oggi, del lavoro che cambia e del lavoro che manca, soprattutto per le nuove generazioni, sono al centro di un altro volume (Gabriele Gabrielli, *Post-it per ripensare il lavoro: quando il valore non è solo quello che si conta*, prefazione di Pier Luigi Celli, Franco Angeli, Milano, 2012, pagg. 173, euro 22,00) che raccoglie le riflessioni dell'autore

su una carta di credito, sull'agenda. Si adatta, quindi, con estrema facilità e, proprio per queste sue caratteristiche di flessibilità, è molto post-moderno. Il post-it ha però anche un limite. Ha senso solo se lo lasci attaccato sul documento o sulla carta per cui l'hai scritto, altrimenti perde di significato e se viene spostato può creare confusione, distorsioni e dubbi di interpretazione. Il post-it incorpora un alto contenuto comunicazionale; è capace di riportare alla luce il contesto in cui ha preso forma e vita, i fatti e

*giurisprudenziale*, a cura del Servizio contrattazione collettiva dell'Ufficio relazioni sindacali del dipartimento per la Funzione pubblica, Roma, 2012, pagg. 220) presentato in occasione del recente Forum della pubblica amministrazione. Aggiornata al 15 maggio 2012, la raccolta si articola in cinque sezioni: atti normativi, accordi con le parti sociali, circolari, deliberazioni della Corte dei Conti, giurisprudenza in materia di relazioni sindacali.