

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto Fabbrica dei talenti*  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

**Con il progressivo declino delle relazioni industriali, oggi marginalizzate tanto nelle facoltà di economia che in quelle di giurisprudenza, sono via via proliferati, nelle nostre università, lauree specialistiche, master e corsi di perfezionamento nell'ambito della gestione delle risorse umane.** Non è tuttavia sufficientemente chiaro cosa comporti la funzione di HRM. Non lo è ai tanti giovani che seguono questi percorsi formativi (cfr. Martina Ori e Giulia Tolve, *Lezioni di employability, Come la contrattazione collettiva può aiutare, i giovani a comprendere le loro reali aspirazioni, professionali, Il caso della figura di HR Management*, in Boll. ADAPT, 2013, n. 15). Non lo è neppure, e più sorprendentemente, per gli stessi attori del nostro sistema di relazioni industriali, almeno alla luce di quanto contemplato nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di categoria. Una dimostrazione di ciò è data dall'esame di alcuni dei più importanti contratti collettivi nazionali, relativi a vari settori merceologici, che possiamo, all'esito dell'analisi, distinguere in tre gruppi: CCNL in cui la descrizione dell'impiegato o HR Manager non compare, CCNL in cui il profilo dell'impiegato o HR Manager viene menzionato, ma non compiutamente descritto, CCNL in cui la funzione HR emerge compiutamente ed è accompagnata dalla descrizione delle competenze e dei compiti connessi alla professionalità.

## L'analisi dei contratti collettivi

Iniziando dai contratti collettivi appartenenti al primo gruppo, citiamo il CCNL per i lavoratori dipendenti da aziende del settore elettrico, il cui art. 21 classifica i dipendenti in gruppi e categorie, dal carattere generale, senza menzionare i profili professionali, tanto meno quelli relativi alla funzione HR. Si rileva però che le parti, nel rinnovo del 18 febbraio 2013, hanno inserito una dichiarazione di intenti relativa alla necessità di intraprendere un percorso graduale di revisione della materia, tenuto conto della molteplicità dei sistemi organizzativi e dei profili professionali ad essi connessi.

Questa annotazione, quindi, solo per ribadire quanto già si è detto; certo un sistema di classificazione contenuto in un CCNL non può descrivere tutte le forme organizzative esistenti, ma laddove descritti, i profili professionali devono essere una guida per chi osserva dall'esterno e vuole inserirsi nel mercato del lavoro.

Sempre nel primo gruppo si colloca il CCNL commercio, distribuzione e servizi. L'art. 100 descrive un sistema di classificazione piuttosto articolato, nel quale troviamo, accanto alle declaratorie l'esemplificazione di molti profili professionali, alcuni relativi anche a professionalità sicuramente meno diffuse al giorno d'oggi (una fra tutte, il dattilografo, inquadrato al V livello). Analogamente, neanche i sistemi di inquadramento presenti nel CCNL turismo (art. 48), CCNL multiservizi - imprese di pulizia (art. 10) o il CCNL per i lavoratori dell'industria metalmeccanica (Titolo III, art. 1), non contemplano gli specialisti della funzione risorse umane.

Nello stesso senso anche il contratto collettivo per i dipendenti da imprese esercenti servizi di telecomunicazione, dove notiamo (art. 23) la totale assenza di queste professionalità. Anche in questo caso, però, il sistema di classificazione è piuttosto complesso e sono esemplificati svariati profili professionali, che ci permettono di osservare che alcune mansioni tra le quali ad esempio il coordinatore di call center/customer care o il supervisor attività di caring, entrambi inquadrati al 5° livello, prevedono tra i compiti, il coordinamento, la gestione, la cura e l'aggiornamento delle risorse umane che sono addette all'unità operativa di riferimento.

Questo rilievo permette di evidenziare, da un lato, che qualsiasi unità operativa di un'azienda ha al vertice un responsabile che, ha, fra i propri compiti quello di gestire ed organizzare i suoi collaboratori. Dall'altro lato bisogna rilevare che in realtà aziendali così organizzate, quindi, l'HR manager non è una figura che gestisce direttamente il personale, dal punto di vista dell'esercizio diretto del potere direttivo, come un giovane studente spesso immagina.

**Venendo al secondo gruppo, possiamo individuare alcuni contratti collettivi in cui l'esistenza dell'operatore della funzione risorse umane è registrata dal sistema di classificazione, ma tuttavia unicamente in termini di fuggevole esemplificazione.**

Rientra in questa categoria il CCNL vigilanza privata di recente rinnovo in cui, all'art. 31, vengono citati il capo ufficio del personale e l'addetto all'ufficio del personale. Non viene descritto quali siano i ruoli ed i compiti delle due figure (entrambi afferenti alla categoria del personale amministrativo, in contrapposizione al personale tecnico - operativo). Le due figure risultano inquadrare, rispettivamente al 1° ed al 3° livello.

Il CCNL per i dipendenti del settore tessile - industria, al capitolo VII, dedicato all'inquadramento, stabilisce che sia inquadrato al 7° livello il responsabile del servizio del personale, selezione, formazione e gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali. Anche in questo caso il profilo non è approfonditamente descritto, ma ci dà già l'idea di quali siano le aree ricomprese nella funzione HR. Al 6° livello troviamo invece il capo ufficio amministrazione del personale ed al 5° livello l'addetto amministrazione paghe e contributi con compiti di relazioni con uffici esterni. Al 3° livello vengono inquadrati, infine, impiegati che svolgono compiti generalmente predefiniti, con fasi

che richiedono interventi complessi e che comportano un addestramento acquisibile con corsi professionali e/o un medio periodo di pratica operativa, tra i quali rientrano l'addetto pratiche personale e/o statistiche e/o sviluppo contabile paghe. Emerge quindi da questo sistema di classificazione ed inquadramento, molto complesso perché descrittivo di tutte le professionalità di un settore particolarmente multiforme, una struttura della funzione HR caratterizzata dal vertice, dal

c.d. "middle management" ed infine, dal personale impiegatizio.

Il CCNL per i dipendenti degli studi professionali, in un'ottica di valorizzazione del sistema di classificazione ed inquadramento, disegna una classificazione organizzata su cinque diverse aree ed otto livelli classificatori/retributivi. Prendendo a riferimento, ad esempio, la prima area, ovvero quella economica/amministrativa, rileviamo come venga citato l'esperto di sviluppo organizzativo, collocabile nell'area risorse umane ed inquadrabile al 1° livello, l'addetto al settore paghe, inquadrabile al 3° livello super, o l'addetto all'amministrazione del personale interno, inquadrabile al 3° livello.

Infine, annoveriamo anche il CCNL edilizia - industria (art. 77 nel testo del 18.6.2008) che descrive solo l'impiegato che cura l'applicazione e l'interpretazione delle disposizioni legislative e contrattuali inerenti a stipendi e paghe, e provvede alle pratiche relative presso istituti ed enti di assicurazione, di previdenza ed assistenza dei lavoratori, e ciò con diretta responsabilità, nei limiti delle indicazioni di massima dei superiori (inquadrato al 5° livello, seconda categoria).

**Un terzo gruppo di contratti esaminati, contempla sistemi di classificazione ed inquadramento in cui, finalmente, la funzione HR compare e vengono descritti proprio quei profili professionali e quel sistema di competenze che possono soddisfare le nostre esigenze di comprensione.**

Punto di partenza è sicuramente il CCNL del settore chimico - farmaceutico. Prima ancora dell'articolo relativo alla classificazione (art.4), è utile iniziare l'osservazione dall'art. 3, che ha introdotto rilevanti modifiche in tema di apprendistato professionalizzante disciplinando le competenze che un apprendista, a seconda della mansione e della qualifica da conseguire, deve arrivare a possedere.

Nel caso in cui l'apprendista sia inserito nell'area funzionale risorse umane ed organizzazione, questi acquisirà:

- adeguata conoscenza della struttura e dell'organizzazione aziendale;
- adeguata conoscenza delle norme legislative in materia di diritto del lavoro e delle norme contrattuali collettive;
- conoscenza di tecniche di negoziazione nell'ambito delle relazioni industriali;

- conoscenza di tecniche per la gestione dei costi del personale (paghe, contributi ed elementi di previdenza)
- elaborazione dei piani di sviluppo;
- analisi dei bisogni formativi e gestione dei piani di formazione.

**L'art. 4 del CCNL in esame, che tratta appunto dell'inquadramento, specifica poi che sono inquadrati nella categoria A**, come quadri, il responsabile personale/organizzazione di unità operativa ed il responsabile centrale di area del personale. Il primo ha compiti relativi alla gestione delle relazioni sindacali, del contenzioso e di garanzia del rispetto delle norme contrattuali relative alla costituzione ed alla gestione del rapporto di lavoro, nonché compiti relativi allo sviluppo e alla formazione del personale. La seconda figura ha il compito di garantire l'attuazione delle attività dell'area (relazioni industriali, sviluppo, amministrazione) in modo armonico ed uniforme, progettare interventi innovativi e fornire supporto alla risoluzione di problemi specialistici, redigendo circolari ed informative rivolte ai responsabili del personale di unità operativa. Il responsabile settore personale/organizzazione di unità operativa si occupa poi sostanzialmente di sviluppare, nell'ambito del settore di sua competenza, i piani ed i programmi specifici secondo le politiche societarie partendo dalla identificazione dei bisogni sino all'applicazione concreta del progetto.

È invece impiegato di categoria B (posizione organizzativa 2, caratterizzata da più limitati profili di responsabilità ed un inferiore trattamento retributivo) il responsabile amministrazione personale di unità operativa, il quale assicura che l'amministrazione del personale sia conforme alle norme di legge e contrattuali nel rispetto delle procedure aziendali, segue l'evoluzione della legislazione, dei contratti collettivi, accordi, ecc. e promuove l'impostazione ed applicazione di procedure derivanti da nuove norme, mantiene i contatti con gli altri enti esterni, occupandosi quindi di tutta l'area dell'amministrazione del personale in senso stretto.

**Anche il CCNL gomma, plastica - industria (testo del 18.3.2010), è molto interessante, perché evidenzia quattro macro aree in cui la funzione HR può essere suddivisa**, attraverso la descrizione delle quattro figure di responsabile di settore, ovvero l'area della amministrazione, della selezione, della formazione e della gestione e sviluppo (la figura è definita "specialista risorse umane". Mentre le prime tre figure sono di più facile comprensione, alla luce delle considerazioni svolte sin ora, merita una descrizione quest'ultimo profilo professionale. Esso è relativo alla gestione della attività di sviluppo e retribuzione del personale, di studio della motivazione e dell'efficienza delle risorse umane, studio del sistema di valutazione delle prestazioni e del potenziale e dei sistemi di incentivazione.

Utile per il nostro scopo di descrizione della funzione HR è anche il contratto collettivo per i dipendenti da imprese del settore alimentare, rinnovato nel mese di ottobre 2012. Rileva, in questo caso, non tanto l'articolo relativo al sistema di classificazione ed inquadramento, ma, ancora una volta, l'articolo relativo al contratto di apprendistato contenuto nell'accordo di rinnovo. L'articolo contempla un allegato relativo all'esemplificazione di alcuni gruppi professionali e, fra quelli afferenti all'area "amministrazione e gestione aziendale" troviamo l'addetto area risorse umane - le cui competenze specifiche di ruolo comprendono, fra le altre, la conoscenza delle tecniche di gestione aziendale, di selezione e gestione del personale e delle relazioni sindacali nonché la conoscenza del diritto del lavoro e dei sistemi retributivi - e dell'addetto all'amministrazione del personale, che possiede, rispetto alla prima figura, competenze legate alla reportistica ed all'archiviazione, nonché all'elaborazione dei fogli paga.

### **Conclusioni**

Dalla breve analisi riportata pare evidente come la contrattazione collettiva non sia del tutto in grado, oggi, di fornire una descrizione completa della professionalità dell'HR Manager. Le ragioni per cui questa mansione, o meglio questo gruppo di mansioni, non risulta talvolta descritta - nemmeno nei contratti con sistemi di classificazione più complessi - può essere ricercata in vari fattori.

Vero è peraltro che la funzione HR è del tutto peculiare in quanto agisce in stretta connessione con il vertice aziendale finalizzando la sua azione al perseguimento dell'interesse primario dell'azienda. Per tale motivo è forse "ontologicamente misteriosa", ed il contenuto dell'attività dell'HR Manager non viene conseguentemente condiviso tra le parti firmatarie di un contratto collettivo nazionale. Certo è anche che, l'esito di questa analisi permette comunque alcune considerazioni.

**La prima è che è sicuramente sbagliato identificare il ruolo dell' HR Manager con la mansione di chi, esclusivamente, gestisce e controlla il personale, né a maggior ragione potremo farlo in futuro**, dato il fatto che l'innovazione, prima di tutto tecnologica, ci costringerà a pensare a nuovi schemi di organizzazione del lavoro che renderanno sempre più sfumata la figura di colui che, in senso lato, controlla l'operato dei dipendenti.

In ogni caso, allo stato attuale, la lettura dei contratti collettivi in cui questa figura non è descritta ci porta a rilevare come l'esercizio del potere direttivo sul personale venga comunque menzionato, in quanto esercitato dal responsabile funzionale di ciascuna unità organizzativa, ovvero dal diretto superiore gerarchico di ciascun lavoratore.

**La seconda riflessione consegue al fatto che l'ultimo gruppo di contratti collettivi,**

**sebbene ridotto, ci aiuta a dare contenuto alla mansione.**

Possiamo arrivare a descrivere l'HRM come colui che si occupa di vari settori, che spaziano dalla selezione del personale, alla formazione ed allo sviluppo dell'organizzazione, alla gestione delle relazioni industriali ed al contenzioso. Come abbiamo riscontrato negli articoli dei contratti collettivi dedicati alle competenze degli apprendisti, un operatore dell'area risorse umane deve inoltre conoscere la struttura aziendale, il che significa che deve padroneggiare perfettamente le dinamiche ed i contenuti dell'attività di cui si occupa l'azienda. Pertanto la mansione si differenzia non solo a seconda dei settori merceologici, ma a livello ancora più particolare e quindi a seconda dell'azienda di cui si tratti.

L'HR Manager è quindi un operatore multiforme, che si confronterà di volta in volta con diverse discipline e diversi ruoli: quello del giuslavorista, dell'economista, dell'ingegnere che si occupi di disegnare e sviluppare la struttura organizzativa, ma anche con il ruolo di colui che si troverà a gestire relazioni, non solo sindacali, ma, prima di tutto, umane.

Riscontriamo positivamente quindi che alcuni contratti collettivi rendono possibile una prima caratterizzazione di questa figura, che ben potrà servire ai giovani per comprendere il contenuto della mansione cui aspirano od orientare chi progetta i percorsi formativi ad essi dedicati.

La descrizione della mansione riportata in questa sede appare, però, evidentemente del tutto generica.

**Ciò ci porta ad una terza ed ultima riflessione, legata ai limiti dei sistemi di inquadramento e classificazione contenuti nei vari contratti collettivi**, i quali non sono in grado di descrivere il contenuto della mansione di cui ci stiamo occupando.

**Ciò deriva dal fatto che l'operatore HR oggi è chiamato a confrontarsi prima di tutto, a prescindere dalla specifica area di operatività, con la necessità di trovare nuovi schemi e modi per valorizzare l'apporto delle persone che fanno parte dell'organizzazione**, di pari passo con il continuo evolversi del contesto in cui viviamo e delle esigenze del mercato.

Conseguentemente la professione di cui stiamo trattando non è statica, ma continua a cambiare e ad adattarsi, ed è pertanto difficilissima da fotografare ed incasellare.

Forse l'unica via per superare questa impasse, sarebbe quella di tentare di abbandonare, anche a livello di contrattazione, una visione di tipo formalista, tale da descrivere le mansioni attraverso l'associazione di queste ultime a declaratorie e definizioni.

Ormai, l'inadeguatezza di questo sistema appare chiara e non solo con riferimento alle professioni legate all'area delle risorse umane, ma a livello più generale. Basti pensare al fatto che nella maggior parte dei contratti collettivi compaiono profili professionali scomparsi da tempo, mentre non vengono descritte professionalità ormai evidentemente emerse dalla prassi (si pensi alle aree

della tecnologia, della comunicazione, del marketing).

I tempi impongono quindi di cominciare a privilegiare, anche allontanandosi talvolta dagli schemi di rigida regolazione a cui siamo abituati, un'ottica di tipo sostanziale, l'unica ad essere in grado di cogliere l'essenza del ruolo che ciascun operatore ricopre all'interno dell'organizzazione attraverso il proprio personale ed originale apporto.

### **Giulia Tolve**

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

Scarica il **PDF** 