

A cura di **Pietro Taronna**,
responsabile del Progetto *Isfol Orientaonline*,
e di **Ginevra Benini**,
responsabile della collana *Minlavoro - Isfol*
“Alla scoperta delle professioni”

ISFOL

Le tue professioni con un click

Isfol - Orientaonline è una banca dati integrata, finalizzata all'orientamento e alla formazione professionale.

I dati, reperibili sul sito www.isfol.it/orientaonline, forniscono informazioni dettagliate sulle professioni e sui percorsi formativi connessi. Ogni professione è presentata sotto forma di scheda, ogni scheda è riferita ad un'Area Occupazionale oppure ad un'Area di Interesse. L'accesso ad Isfol - Orientaonline è assolutamente gratuito e consente di visionare tutto il materiale contenuto nella banca dati e di “scaricare” sul proprio PC sia gli studi delle Aree Occupazionali sia le schede delle figure professionali tipo selezionate, in due versioni, senza alcun limite: una per gli operatori della formazione e dell'orientamento, cosiddetta “professional”, e una per chi deve ancora compiere le proprie scelte di lavoro e di carriera, cosiddetta “young”.

Presentiamo due Aree recentemente aggiornate, “**Gestione delle risorse umane**” e “**Grafica ed Editoria**”, rintracciabili sul nostro sito e pubblicate nelle collane Isfol “Manuali per gli operatori” (“versione professional”) e “Alla scoperta delle professioni” (“versione young”).

Per qualsiasi informazione contatta:

orienta.online@isfol.it

Per collegarsi al sito:

www.isfol.it/orientaonline

L'AREA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'Area “Gestione delle Risorse Umane”, comprende le attività che riguardano la selezione, il reclutamento, la formazione, la valutazione, la retribuzione e la carriera del personale, nonché le relazioni sindacali. Se nel passato il personale era spesso reputato un “costo” da amministrare e dirigere, oggi è un fatto ormai assodato che il successo dei processi di innovazione e miglioramento di una moderna organizzazione dipenda sempre di più da un'intelligente gestione delle sue risorse.

Non essendo riconducibile ad un unico settore economico, l'Area “Gestione delle Risorse Umane”, comprende al suo interno professionalità “trasversali” e può essere suddivisa in **due grandi sottosectori**: quello delle imprese che svolgono come loro **attività principale** e prevalentemente la **gestione delle risorse umane** e quello costituito da tutte le **imprese, di tutti i settori economici**, che hanno al loro interno uno o più addetti o una specifica **funzione** per la **gestione delle risorse umane**.

Le trasformazioni più importanti che hanno caratterizzato questo settore nel corso dell'ultimo decennio, sono state determinate dall'applicazione della Legge n. 196/1997, il cosiddetto “pacchetto o **Legge Treu**”, con le vecchie agenzie interinali, e successivamente, dalla



Legge n. 30/2003, la cosiddetta “**Legge Biagi**”, che ha trasformato le vecchie agenzie interinali, in **Agenzie per il lavoro**: dal 1998 (data in cui aprono le prime agenzie) al 2006, la loro crescita, in termini sia di filiali che di addetti, è stata complessivamente costante

LE AGENZIE PER IL LAVORO

Fino al 1997 il “collocamento pubblico”, con il quale lo Stato forniva ai cittadini disoccupati o in cerca di una nuova occupazione, pari opportunità per trovarla, era l’unico strumento che poteva legalmente occuparsi della mediazione di lavoro, ossia della facilitazione dell’incontro tra domanda e offerta. Con l’applicazione della “Legge Treu”, anche gli operatori privati hanno potuto inserirsi nell’intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. Le agenzie interinali, che hanno rappresentato l’origine delle attuali agenzie per il lavoro, hanno dunque iniziato la loro attività nel nostro Paese nel 1998, producendo un cambiamento importante. Con la Legge Biagi sono state introdotte delle novità e delle modifiche e le agenzie interinali sono state trasformate, come si è detto, in Agenzie per il lavoro, riconosciute dal Ministero del Lavoro come strumenti “polifunzionali” autorizzati cioè a fornire, oltre ad opportunità di inserimento lavorativo, anche una serie di servizi aggiuntivi come attività di formazione, consulenza e orientamento professionale. Tutti i soggetti operanti nel settore dell’intermediazione al lavoro devono essere iscritti ad un **Albo** istituito presso il Ministero, suddiviso in **cinque sezioni** a seconda del tipo di agenzia iscritta: • somministrazione del lavoro di tipo “generalista” (ossia di tutti i tipi di lavoro) • somministrazione del lavoro di tipo “specialista” (servizi informatici, vigilanza, pulizie, trasporto, gestione personale, archivi, magazzini, call center ecc.) • intermediazione domanda offerta di lavoro • ricerca e selezione del personale • ricollocazione del personale. Molte Agenzie per il lavoro si occupano dunque di fare anche da supporto alle aziende in crisi, per ricollocare (*outplacement*) il loro personale in esubero, spesso in collaborazione con società

specializzate in questo tipo di servizi.

In ogni Agenzia per il lavoro dovrebbero essere presenti le figure del Responsabile di selezione, dell’Addetto all’amministrazione del personale e del Responsabile di area/filiale (o responsabile commerciale). Tuttavia, molto spesso, le funzioni di selezione e quelle amministrative possono ritrovarsi accorpate ed essere svolte da un’unica persona, esperta in entrambe le attività.

Il sistema pubblico, invece, attraverso i **Centri per l’Impiego**, oltre alle attività di intermediazione, è impegnato nella prevenzione e nel contrasto alla disoccupazione, soprattutto con interventi mirati a sostegno delle fasce più deboli.

L’OUTSOURCING DEI SERVIZI

Oggi le aziende e gli enti, sia privati che pubblici, sono sempre più interessati ad “esternalizzare” – ovvero ad “affidare all’esterno” – alcune attività o servizi, come le funzioni che riguardano la gestione e l’amministrazione del personale.

L’*outsourcing* non riguarda, generalmente, le attività di gestione o di programmazione del personale, ma specialmente l’insieme delle mansioni esecutive di carattere amministrativo. I servizi più ampiamente “appaltati” riguardano l’elaborazione delle buste-paga e tutti gli atti di erogazione dello stipendio (accreditamento degli stipendi del personale, versamenti dovuti ad istituti previdenziali ed assicurativi o all’erario, ecc.), mentre restano di competenza diretta delle imprese, soprattutto se di piccole o medie dimensioni, le attività di gestione dei dati statistici, come ad esempio le presenze e le assenze del personale dipendente. Vengono demandate a società specializzate anche l’individuazione di profili specifici e funzionali all’attività aziendale e le attività di formazione degli addetti. I principali vantaggi nel ricorso a fornitori esterni sono la riduzione costi e una maggiore flessibilità organizzativa.

L'ANALISI DEL PROCESSO DI LAVORO

La gestione delle risorse umane comprende una serie di attività che mirano ad assumere e impiegare in modo efficiente il personale di cui necessita un'azienda per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Che si tratti di amministrazioni, associazioni, istituzioni, imprese pubbliche o private, il processo di lavoro dell'Area "Gestione delle Risorse Umane" può essere articolato e descritto in funzione di tre momenti o fasi operative principali, schematizzati nel modo seguente:

RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

- Elaborazione degli standard del personale da assumere
- Ricerca e selezione
- Assunzione
- Accoglimento e inserimento del personale

IMPIEGO DEL PERSONALE

- Formazione ed addestramento
- Analisi e valutazione del lavoro
- Valutazione delle prestazioni
- Valutazione del potenziale
- Programmazione delle carriere
- Politiche retributive
- Comunicazioni con il personale
- Amministrazione del personale
- Relazioni sindacali

MOBILITA' IN USCITA DEL PERSONALE

- Outplacement

LE PROFESSIONALITA' NELL'AREA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

All'interno di ciascuna sottofunzione sono di seguito collocate le figure più significative dell'area in esame.

IL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

Definizione dei fabbisogni e identificazione del/dei profili professionali da acquisire: queste attività possono essere svolte dai **Tecnici del personale** o Consulenti esterni alle imprese.

In ogni caso, queste professionalità, devono saper delineare in modo adeguato uno o più profili delle posizioni da reclutare (*job description*), sia in base alle esigenze dell'organizzazione, che dei ruoli richiesti.

Ricerca e attivazione delle fonti di reclutamento: anche in questa fase le attività possono essere svolte dai Tecnici del personale o Consulenti aziendali, interni o esterni alle imprese. Nei casi in cui la ricerca si rivolga a ruoli di *professional*, manager o responsabili di livello elevato, la figura dell'**Esperto in selezione** assume le caratteristiche di un Consulente in *executive search* o "Cacciatore di teste" (**Head hunter**). Queste professionalità sono svolte spesso da ex-direttori del personale, oppure ex-responsabili delle pubbliche relazioni.

Preselezione e selezione del personale: nelle attività di preselezione possono essere impiegati gli **Psicologi del lavoro** e i **Tecnici del personale esperti in selezione**. Gli Psicologi del lavoro sono, per legge, le sole figure professionali che possono elaborare e somministrare test per la selezione e valutazione del personale.

Assunzione del personale: in questa fase opera il **Tecnico dell'amministrazione del personale**, che deve avere un'approfondita conoscenza della legislazione inerente il diritto del lavoro, i contratti, gli incentivi per le assunzioni e le procedure di assunzione.

Accoglimento e inserimento del personale: spesso questa fase è curata da un **Tutor** e da quei **Tecnici del personale** e **Consulenti**, che sono intervenuti anche nella fase di selezione.

L'IMPIEGO DEL PERSONALE

Formazione: le professionalità che operano in questo campo sono l'**Analista dei fabbisogni formativi** e l'**Esperto in formazione del personale**, che conosce le modalità e le tecniche di progettazione formativa, le strategie e le tecniche didattiche, nonché le modalità di apprendimento.

Analisi e valutazione delle posizioni: in questa fase operano **Consulenti ed Esperti di analisi organizzativa e sviluppo delle risorse umane**, sia interni che esterni alle imprese, esperti in tutti i vari sistemi di valutazione del lavoro.

Valutazione delle prestazioni: questa funzione viene svolta da **Esperti di analisi organizzativa**, con competenze nel campo della **valutazione delle prestazioni**.

Valutazione del potenziale: l'**Esperto nello sviluppo delle risorse umane** con competenze nella **valutazione del potenziale** è la figura chiamata a progettare, sviluppare e controllare tale sistema. Normalmente queste professionalità hanno una formazione in materie psicologiche.

Programmazione delle carriere e politiche retributive: vi troviamo gli **Esperti di analisi organizzativa e sviluppo risorse umane** con competenze nel campo della programmazione delle **carriere**. In base al grado di responsabilità, nella funzione delle politiche retributive, le professionalità presenti si distinguono in Tecnici o Manager aziendali e **Esperti in compensation**.

Servizi sociali e salute psico-fisica del personale: in questi due ambiti operano figure trasversali anche ad altre aree occupazionali, cioè non specifiche dell'Area in esame e spesso presenti in numero limitato, a volte addirittura assenti all'interno delle organizzazioni. Sono:

- l'**Addetto ai servizi sociali** a favore dei dipendenti;
- il **Medico del lavoro**;
- il **Responsabile del servizio di prevenzione e protezione**, che si occupa della valutazione del rischio;
- il **Tecnico della sicurezza**, incaricato di misurare il rischio (ad es. **Ascensorista, Esperto di impianti di refrigerazione e termici**);
- il **Formatore sui temi della sicurezza e prevenzione**;
- il **Tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro**;

- l'**Ergonomo**, che progetta oggetti, servizi, ambienti di vita e di lavoro, che rispettano i limiti dell'uomo e ne potenziano le capacità operative.

Comunicazioni con il personale: qui troviamo l'**Esperto in comunicazione d'impresa**, che ha cura di divulgare e trasmettere tutte le informazioni, formali e informali, scritte ed orali, a tutti i lavoratori di un'organizzazione.

Amministrazione del personale: possono svolgere quest'attività il **Consulente del lavoro**, l'**Addetto all'amministrazione del personale** o il **Tecnico dell'amministrazione del personale**. Quest'ultimo è di solito un diplomato in ragioneria, con una formazione supplementare in gestione paghe e contributi.

Relazioni industriali (o sindacali): l'**Esperto in relazioni industriali o sindacali** è la figura professionale che opera in questa funzione e si occupa di mediare nelle questioni e negli interessi tra lavoratori e datori di lavoro.

LA MOBILITÀ IN USCITA DEL PERSONALE

Le professionalità che operano nella ricollocazione professionale, detta *outplacement*, sono l'**Esperto senior**, l'**Operatore di outplacement** e l'**Orientatore al lavoro o Career consulour**.

In quest'Area, tra le figure professionali con le maggiori opportunità sia di lavoro sia di carriera segnaliamo l'**Esperto in gestione delle risorse umane** e l'**Esperto in formazione del personale**.

Scheda professionale: L'ESPERTO IN GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Questa figura collabora alla definizione della quantità e della qualità delle risorse umane da acquisire sul mercato del lavoro esterno. Valuta il fabbisogno di personale di cui necessita l'organizzazione, non solo considerando i prevedibili flussi in entrata, in uscita e in mobilità interna, ma soprattutto sulla base degli obiettivi aziendali. Elabora pertanto i profili del personale da assumere e precisa i requisiti da ricercare.

Un altro dei suoi compiti riguarda la selezione del personale. A tal fine, una volta prescelti i potenziali candidati, effettua interviste, colloqui, test di valutazione individuali e/o di gruppo, allo scopo di individuare e selezionare il candidato che meglio risponda ai requisiti ricercati.

Quest'Esperto può essere anche chiamato a svolgere interventi di formazione e di addestramento delle risorse umane già occupate o di quelle da inserire nell'organizzazione, riguardo a competenze sia attuali che da sviluppare in futuro. Rientrano tra le sue attività anche la messa a punto di strumenti di valutazione delle prestazioni, così come interventi volti a stimolare e promuovere la motivazione dei lavoratori.

Egli si occupa inoltre delle problematiche sindacali, collabora alla definizione delle politiche retributive, nonché delle iniziative legate ai temi della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, in linea con tutto ciò che riguarda la tutela, lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane impiegate da un'organizzazione.

COMPETENZE: le competenze che deve possedere l'Esperto in Gestione delle RU riguardano la conoscenza delle organizzazioni aziendali, nonché il ruolo e le finalità che il "fattore umano" svolge all'interno di esse. Nello specifico, oltre a possedere competenze manageriali, questa figura utilizza tecniche che favoriscono sia la partecipazione agli obiettivi aziendali che la motivazione del personale. Le conoscenze specifiche e le competenze tecnico-professionali comprendono teorie, metodi, tecniche e strumenti per la gestione dei processi che riguardano la selezione, la formazione, lo sviluppo, le relazioni sindacali e anche la prevenzione e la sicurezza sul lavoro. Oltre alla capacità d'uso dei principali programmi informatici, sono importanti competenze utili a promuovere una comunicazione efficace, quali l'ascolto attivo, l'empatia, la capacità di negoziare e di lavorare in gruppo, la capacità di porre e risolvere i problemi.

FORMAZIONE: per svolgere adeguatamente le attività di sua competenza, quest'Esperto deve possedere una laurea, preferibilmente in organizzazione e gestione delle RU (vedi su <http://off.miur.it>), oppure in materie socio-umanistiche, giuridiche o economiche.

L'aver partecipato ad un master o ad un corso di specializzazione post-laurea sulla gestione delle risorse umane può agevolare l'inserimento lavorativo.

CARRIERA: nelle strutture di grandi dimensioni, dove la funzione risorse umane è caratterizzata da una forte specializzazione ed articolazione geografica, le prospettive di carriera possono prevedere il passaggio ad incarichi di sempre maggiore responsabilità: da Esperto in GRU si può passare infatti a Responsabile del Personale di stabilimento o unità locale, quindi a Responsabile del Personale di area o di più unità locali e così via. La carriera di questa figura può raggiungere il suo apice con il conseguimento del ruolo di Responsabile della Gestione delle Risorse Umane o di Direttore del Personale.

SITUAZIONE DI LAVORO: l'Esperto in Gestione delle Risorse Umane è in genere un dipendente a tempo indeterminato, ma può svolgere la sua professione anche come consulente esterno in enti pubblici o come libero professionista. Lavora molto al computer, utilizzando programmi di videoscrittura, posta elettronica ed internet oppure svolge lezioni o colloqui di selezione in aula. Quest'Esperto, se appena assunto, può ottenere una retribuzione media che varia dai 28 mila ai 36 mila euro lordi annui. Al massimo grado della sua carriera invece, il Direttore Generale della Gestione delle Risorse Umane può prendere dai 120 ai 130 mila euro lordi annui.

TENDENZE OCCUPAZIONALI: le possibilità occupazionali in quest'Area ed in particolare per l'Esperto in GRU risultano essere in aumento, non solo nel settore privato, ma anche all'interno della pubblica amministrazione, grazie ad un cambiamento di strategia, che vede nel Personale, non più un peso da amministrare, ma una vera e propria risorsa da rivalutare. Questo tipo di professione può essere ricoperto indistintamente da uomini e donne, ma si caratterizza tuttavia per una leggera prevalenza femminile.

Scheda professionale: L'ESPERTO IN FORMAZIONE DEL PERSONALE

Questa figura è un progettista di formazione che svolge la sua attività all'interno di un'azienda e contribuisce a fornire, conservare o migliorare la professionalità dei lavoratori.

In sintesi, i suoi compiti principali sono:

- pianificare l'intervento di formazione in azienda, attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi, sia organizzativi che individuali, che riguardano soprattutto i managers e i quadri alti;
- scegliere le modalità e le metodologie di intervento più adatte, direttamente in aula o utilizzando ad esempio la formazione a distanza (e-learning);
- reperire i fondi per il finanziamento delle attività progettate;
- cercare gli esperti da coinvolgere nelle iniziative di formazione;
- procedere alla formulazione dei contenuti delle varie fasi (o "moduli") degli interventi formativi;
- svolgere attività di docenza in prima persona, su tematiche in merito alle quali lui stesso possiede competenze tecnico/professionali specifiche;
- verificare infine l'efficacia degli interventi di formazione, attraverso l'analisi dei risultati della formazione stessa, sia a livello individuale che collettivo.

COMPETENZE: per stabilire i programmi formativi, quest'Esperto deve sapere come funziona in generale l'organizzazione di un'azienda, quali sono le sue strategie e i suoi obiettivi. Egli deve conoscere, naturalmente, gli andamenti del mercato del lavoro e della formazione, compresa la regolamentazione dello stesso mercato a livello regionale, nazionale ed europeo. Discipline utili in questa professione sono: psicologia, pedagogia, metodologie didattiche, tecnologie dell'informazione, della comunicazione e della valutazione. E' molto importante avere dimestichezza con i vari strumenti multimediali e telematici, comprese le risorse culturali e le possibilità didattiche sviluppate dal web, oltre naturalmente ad una buona padronanza della lingua inglese. E' richiesta infine una buona abitudine all'organizzazione, all'ascolto e alla gestione delle dinamiche di gruppo.

FORMAZIONE: l'Esperto in Formazione del Personale è in genere un laureato, che può provenire da diversi percorsi formativi. Le lauree propedeutiche a svolgere questa professione sono quelle in discipline socio-psicologiche, in scienze dell'educazione e della formazione, generalmente di 1° livello, in educazione degli adulti e della formazione continua, in programmazione e gestione dei servizi educativi e formativi, entrambe di 2° livello (vedi sedi e corsi su <http://off.miuur.it>). Se proviene da altre discipline, è fondamentale seguire dei corsi di formazione per apprendere le metodologie per la progettazione di interventi formativi e, soprattutto, sviluppare esperienza in merito. L'Associazione Italiana Formatori (AIF - www.aifonline.it) rilascia una certificazione per il ruolo del Progettista di formazione, valida anche per abilitare questa figura professionale.

CARRIERA: il percorso di carriera può portare un Esperto in formazione del personale ad assumere anche un ruolo gestionale e diventare, con il tempo e l'esperienza, Responsabile della formazione.

SITUAZIONE DI LAVORO: quest'Esperto può essere impiegato negli uffici del personale di aziende di dimensioni medio-grandi, in società di consulenza alle imprese, oppure può operare come libero professionista. In genere, un giovane Esperto in formazione del personale è inquadrato al livello impiegatizio. Ha generalmente un suo ufficio, ma utilizza anche altri spazi e strutture dell'azienda per condurre le azioni formative interne (aule, laboratori, ecc.). Come libero professionista, l'Esperto in formazione del personale ha ritmi di lavoro più flessibili, che dipendono dalle scadenze di presentazione dei progetti, dalla loro realizzazione o dalle richieste del committente. In media, un impiegato in questo ruolo percepisce annualmente intorno ai 30 mila euro lordi. Come libero professionista, un Esperto affermato può fatturare oltre i 50 mila euro lordi all'anno.

TENDENZE OCCUPAZIONALI: la formazione è una delle attività relative alla gestione del personale, su cui è stata posta molta attenzione, sia da parte delle singole imprese, sia a livello delle politiche nazionali e internazionali. L'obiettivo generale, sostenuto anche dall'Unione Europea, è quello di sviluppare e consolidare l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Anche se le percentuali di lavoratori che usufruiscono dei corsi di aggiornamento o di formazione sono, tuttavia, ancora molto basse, con il sostegno delle politiche formative comunitarie, nazionali e regionali, ci si attende un incremento delle possibilità di formazione in azienda, soprattutto all'interno delle amministrazioni pubbliche, che dovrebbero determinare nel futuro buone opportunità di lavoro proprio per gli Esperti in formazione del personale, un tempo quasi esclusivamente uomini. Oggi la situazione è profondamente cambiata e si assiste ad un costante aumento delle donne in questa professione.