

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE NELLE ISTITUZIONI CREDITIZIE

MAURIZIO BARAVELLI

PREMESSA

L'aumento di attenzione per la gestione del personale è un elemento distintivo che ha contrassegnato le aziende di credito nel corso della seconda metà degli anni ottanta. Gli anni novanta vedranno sicuramente rafforzarsi tale interesse: le direzioni delle istituzioni creditizie e finanziarie si troveranno a operare, infatti, in uno scenario che rafforzerà l'esigenza di disegnare e gestire le politiche del personale in rapporto all'evoluzione ambientale, strategica, tecnologica e organizzativa.

Il problema che si sta accentuando, e che deve essere affrontato, è quello di collocare le risorse umane nell'ambito della pianificazione strategica in modo da delineare obiettivi e scelte di fondo delle politiche del personale che favoriscano l'attuazione delle linee di sviluppo strategico e il conseguimento degli obiettivi aziendali perseguiti. Coinvolte in tale problema si trovano soprattutto le direzioni delle aziende di credito impegnate in processi di riposizionamento strategico e di cambiamento organizzativo, ai quali si accompagnano complessi problemi di gestione degli organici, di ordine non solo quantitativo, ma anche e soprattutto qualitativo. La riorganizzazione del lavoro sotto l'impulso dell'automazione e dell'informatizzazione alla ricerca di una maggiore efficienza, la tendenza verso la diversificazione delle attività in un contesto di mercato dove si sta affermando la

rilevanza della qualità, sono circostanze che orientano, da un lato, all'ottimizzazione degli organici e all'incremento della produttività del lavoro e, dall'altro, al miglioramento della professionalità e della motivazione del personale. Se le alte direzioni bancarie si trovano, in primo piano, coinvolte a formulare indirizzi e orientamenti di fondo per definire le nuove strategie del personale, un impatto immediato si ha anche sulle direzioni del personale. Queste sono, infatti, chiamate a collaborare strettamente con il vertice aziendale nell'elaborazione delle politiche del personale e a tradurre poi tali politiche in azioni operative. La consapevolezza dell'importanza di questo ruolo spiega la tendenza alla revisione della struttura interna del servizio del personale attraverso l'introduzione di unità organizzative preposte alle attività di pianificazione, sviluppo e gestione del personale che vengono ad affiancare la tradizionale attività di amministrazione del personale. Ma l'ottica della gestione strategica del personale è rilevante anche per il management — soprattutto della linea — che deve essere coinvolto sia per favorire presso il vertice aziendale l'acquisizione di elementi utili al fine dell'analisi e della progettazione delle nuove strategie del personale, sia per rendere efficace l'attuazione delle stesse e modificare quindi i comportamenti operativi. Lo stretto coinvolgimento del management sulla filosofia del personale è infatti circostanza determinante per assicurare l'applicazione

cazione dei nuovi sistemi di gestione e per favorire il cambiamento culturale richiesto dalle nuove strategie di personale.

L'esigenza di affrontare il problema della "gestione strategica" del personale appare particolarmente rilevante per le aziende di credito se si tiene soprattutto presente che la portata dei cambiamenti in atto richiede un'attenzione e il ricorso a competenze che non appartengono alla sfera della tradizionale managerialità bancaria (Baravelli, 1989d). Ci si trova, infatti, di fronte all'obiettivo di identificare efficaci soluzioni di gestione del personale in presenza di una scarsa esperienza al riguardo e soprattutto senza disporre di consolidati strumenti concettuali e di metodologie operative con cui affrontare il problema stesso. Gli studi e le ricerche sulla gestione strategica del personale appartengono a un filone che ha mostrato un certo sviluppo solo nel corso degli anni ottanta (Tichy, Fombrun e Devanna, 1982, 1984; Miles e Snow, 1984; Walker, 1984; Biles e Holmberg, 1984; Camuffo e Costa, 1990). Con riferimento alle banche il problema della gestione strategica è stato affrontato soprattutto sotto il profilo della revisione dei sistemi operativi (Baravelli, 1984). L'interesse si è via via intensificato da parte degli studiosi, ma i contributi appaiono spesso frammentari e non impostati secondo l'approccio interdisciplinare che il problema invece richiede. D'altra parte, la scarsa conoscenza del comportamento delle imprese nell'affrontare il problema della pianificazione delle risorse, per la carenza di verifiche empiriche, non consente di delineare l'evoluzione dello stato dell'arte in materia e di identificare linee di tendenza.

In questo capitolo si intende sviluppare una riflessione sull'approccio alla gestione strategica del personale per "famiglie professionali"

con riferimento alle istituzioni creditizie, ponendone anzitutto in discussione i contenuti metodologici. L'obiettivo è quello di evidenziare la dimensione del concetto di "strategia del personale" e la sua rilevanza per la gestione bancaria. L'intento è soprattutto quello di accentuare l'interesse per questo problema evidenziandone i nessi con quello più ampio del governo strategico della banca.

1 I CONTENUTI DELLA GESTIONE

DEL PERSONALE: GESTIONE STRATEGICA E GESTIONE OPERATIVA

Alle domande "che cosa è?" e "quali sono i contenuti della gestione del personale?" non è facile rispondere con immediatezza e in modo preciso. Le definizioni che si trovano nella letteratura, così come le interpretazioni che vengono date nella prassi, sono piuttosto eterogenee e risentono degli approcci e delle angolazioni da cui il problema viene esaminato e interpretato. Ciò dipende, in realtà, soprattutto dalla particolare ottica in cui si pongono gli organi che sono direttamente coinvolti nel governo delle risorse umane. Gli approcci divergono, infatti, a seconda che ci si ponga nel ruolo dell'alta direzione o della direzione del personale o, infine, di ogni posizione direttiva con responsabilità di guida dei propri collaboratori (Baravelli, 1984).

Come abbiamo precisato nella premessa, l'ottica prescelta da questo capitolo è quella dell'alta direzione e indirettamente della direzione del personale, visto che l'oggetto di analisi è appunto la gestione strategica.

Volendo, comunque, delineare un quadro generale di riferimento, si ritiene opportuno richiamarsi alla rappresentazione dell'impresa come sistema socio-tecnico (insieme di variabili organizzative, tecnologiche, individuali, istituzionali, sociali) e come sistema input-output (acquisi-

zione, integrazione/trasformazione, cessione). Tale modello interpretativo della realtà consente di evidenziare — ai fini dell'equilibrio del sistema — l'importanza, da un lato, della coerenza "interna" tra le variabili componenti e, dall'altro lato, della coerenza "esterna", tra il sistema e l'ambiente in cui questo è collocato.

Quanto alla variabile "individui" (il personale), su cui è focalizzata la nostra attenzione, si evidenzia anzitutto il problema della coerenza che deve esistere fra tale variabile e le altre variabili del sistema. La natura delle relazioni di coerenza viene messa in luce attraverso la distinzione (nell'ambito delle variabili organizzative) tra struttura organizzativa (assetto relativamente stabile dei ruoli aziendali derivante dalle prescelte modalità di divisione e coordinamento dei compiti) e meccanismi operativi (regole di funzionamento della struttura). Contestualmente si osserva come il comportamento delle variabili individuali (anche negli aspetti di gruppo) sia influenzato sia dalla struttura (compiti, autonomie, responsabilità), sia dai meccanismi operativi. Questi ultimi si riferiscono in parte alle regole di interazione che devono essere seguite nelle relazioni interne (sistemi di informazione, comunicazione, coordinamento/integrazione), in parte alle regole che devono presiedere a definiti processi (pianificazione strategica, programmazione e controllo), in parte alle regole da osservarsi nei processi di selezione, formazione, valutazione, remunerazione, carriera del personale. Queste ultime regole costituiscono i cosiddetti sistemi/meccanismi operativi del personale. Sulla base di tale approccio, la gestione del personale rientra nella gestione dei meccanismi operativi, intesi come variabili organizzative.

La separazione tra gestione dell'organizzazione e gestione del personale risponde quindi a un criterio convenzionale e nella pratica il servizio

organizzazione si trova distinto dal servizio del personale, non solo per tale motivo, ma per un tendenziale orientamento alla specializzazione dei compiti. È evidente la relazione di interdipendenza fra le funzioni "organizzazione" (struttura e meccanismi non di personale), "personale" (meccanismi di personale) e "sistemi informativi/tecnologia" e, quindi, la necessità del loro coordinamento. Tali funzioni possono essere in realtà considerate sub-funzioni di una funzione complessiva di "organizzazione" intesa in senso lato (Airoldi e Decastri, 1983).

Sempre nell'ottica organizzativa, si deve evidenziare come la gestione del personale non riguardi solo la progettazione e l'uso dei meccanismi operativi (selezione, formazione, valutazione, remunerazione, carriera), ma anche le scelte di dimensionamento qualitativo e quantitativo degli organici. In generale si può dunque affermare che — in chiave organizzativa — la gestione del personale si configura come insieme di decisioni e di azioni riguardanti il coerente impiego delle risorse umane nell'ambito del sistema aziendale. Una visione sintetica del problema della coerenza si afferma ponendo l'enfasi sul fatto che la combinazione tra le variabili individuali e il resto del sistema deve consentire — in un aspetto — di rendere compatibili gli obiettivi dell'impresa (in particolare economici) con gli obiettivi (esigenze, aspettative, bisogni, economici e non) degli individui che vi collaborano (Rugiadini, 1979). Questa visione della compatibilità/consonanza tra gli obiettivi dell'impresa (istituzione) e gli obiettivi individuali (e di gruppi di individui) esplicita efficacemente la complessità del problema, compatibilità/consonanza che certamente la sola gestione del personale (nel senso sopra enunciato) non è in grado di realizzare. Le scelte relative ai meccanismi operativi del personale nonché alla quantità e qualità delle

stesse risorse umane — definite dalle esigenze espresse dagli obiettivi e dalle caratteristiche del sistema aziendale che si intende realizzare — si riflettono sull'equilibrio del sistema aziendale stesso e concorrono nel tempo a determinarne il successo.

Come scelte di fondo dell'assetto organizzativo, e in altro aspetto della strategia competitiva, i meccanismi suddetti possiedono quindi una valenza strategica in quanto i relativi effetti non sono facilmente modificabili nel breve periodo così come la dimensione quantitativa e la composizione qualitativa degli organici che tali scelte tendono a consolidare nel tempo.

1.1 CICLO DI VITA

E POLITICHE DEL PERSONALE

Una visione articolata della rilevanza strategica dei sistemi operativi del personale si ha introducendo il concetto di "ciclo di vita del personale", con cui si identificano i momenti "tipici" del governo delle risorse secondo la sequenza: entrata, integrazione, sviluppo, uscita. Ciascuna fase richiede la progettazione di coerenti scelte e quindi la definizione di specifici orientamenti e politiche. Queste ultime sono la premessa indispensabile per la progettazione dei sistemi operativi con cui regolare l'intero ciclo (vedi tab. 1).

La definizione delle politiche del personale in rapporto ai singoli momenti del ciclo di vita è un processo complesso sul piano analitico e richiede indubbiamente uno sforzo di creatività soprattutto per la ricerca di soluzioni innovative. L'innovatività in questo campo può rappresentare un fattore critico di successo qualora consenta di creare condizioni gestionali distintive in grado di rappresentare barriere a difesa, ad esempio, delle strate-

TAB. 1 • IL CICLO DI VITA DEL PERSONALE

CICLO DI VITA (MOMENTI)	POLITICHE
1) Entrata
2) Integrazione
3) Sviluppo
4) Uscita

gie di differenziazione dei servizi (Munari, 1988a).

Un quadro di riferimento dei contenuti di tali politiche, in termini problematici generali e in chiave esemplificativa, si ritrova nella tabella 2. La sequenza dei quesiti mostra la dimensione dei temi da affrontare e la relativa articolazione. Una discussione delle soluzioni alternative possibili è oggetto dell'analisi svolta nei paragrafi successivi. La gestione strategica del personale può essere vista, quindi, come insieme delle politiche di acquisizione, di integrazione, di sviluppo e di gestione delle uscite. Essa riguarda le scelte di dimensionamento qualitativo e quantitativo del personale e quelle relative ai meccanismi di funzionamento dell'organico. Tali scelte si trovano, nel tempo, ad essere riviste/riprogettate al fine di:

modificare il comportamento organizzativo coerentemente con i nuovi orientamenti della strategia competitiva;

adattarle alle modificazioni che subiscono nel tempo le aspettative del personale anche in rapporto all'evoluzione ambientale e del mercato del lavoro;

modificare la dinamica dei flussi della mobilità interna ed esterna in rapporto sempre alle condizioni di equilibrio dettate dalle strategie competitive.

TAB. 2 • UN QUADRO DEI CONTENUTI DELLE POLITICHE DEL PERSONALE IN RAPPORTO AL "CICLO DI VITA"**1) *Acquisizione***

- Quali sono le caratteristiche individuali e professionali delle risorse umane di cui la banca abbisogna in prospettiva in relazione alla propria attività?
- Tali caratteristiche divergono da quelle del passato? In che modo?
- Qual è il fabbisogno quantitativo?
- Su quali mercati del lavoro è opportuno effettuare l'acquisizione?
- Quali sono gli standard di selezione? È opportuno orientare la selezione nell'ottica di dare copertura a "singoli ruoli" o piuttosto ad un "fabbisogno generico" complessivo?
- È meglio puntare nell'acquisizione su contratti "monetari" o piuttosto su contratti "psicologici"?
- Quale immagine gode la banca sul mercato del lavoro? Occorre rettificarla? Come?
- Quali sono i concorrenti della banca sul mercato del lavoro? Come competere con essi nell'acquisizione delle risorse umane?

2) *Integrazione*

- Come favorire lo spirito di corpo e un ampio coinvolgimento del personale sugli obiettivi aziendali?
- I livelli retributivi sono competitivi rispetto a quelli di mercato?
- I sistemi di valutazione delle prestazioni devono essere maggiormente orientati ai risultati?
- Il sistema di ricompensa è percepito equo dal personale? Quali modifiche occorre introdurre per adattarlo all'evoluzione delle aspettative del personale?
- Come articolare i percorsi di carriera al fine di rispondere alle attese del personale compatibilmente con l'articolazione organizzativa e il turnover del personale?
- Le mansioni operative sono motivanti? In prospettiva è necessario procedere alla ridefinizione dei compiti per favorire lo sviluppo di mansioni più ricche di contenuti professionali? In che misura il personale avverte l'esigenza dell'autorealizzazione sul lavoro?
- Le politiche di accoglimento e di inserimento sono

coerenti con le attese maturate dal personale neoassunto durante la fase di selezione? Tali politiche favoriscono un'immediata integrazione nell'organizzazione?

- Quali politiche adottare per una più ampia motivazione del management?
- Quali politiche occorre attuare per spingere le persone all'innovazione?

3) *Sviluppo*

- Quali sono gli atteggiamenti, le conoscenze e le capacità che occorre in prospettiva sviluppare nell'ambito aziendale?
- Quali politiche attuare per favorire lo sviluppo professionale necessario?
- In che misura la tradizionale prassi dell'affiancamento è uno strumento ancora valido di addestramento/formazione?
- Come articolare i percorsi professionali (mobilità interna) al fine di favorire lo sviluppo delle risorse?
- Quali interventi di formazione esterna sono necessari? E per quali conoscenze/capacità?
- Come favorire una maggiore responsabilizzazione dei singoli capi per la crescita dei propri collaboratori?
- Quali politiche attuare per favorire maggiormente la creatività/innovazione?
- Come articolare i percorsi professionali e la carriera per favorire lo sviluppo manageriale?
- Come articolare la mobilità interna per accentuare lo sviluppo delle conoscenze interfunzionali?
- Quali interventi formativi esterni sono necessari per lo sviluppo delle conoscenze/capacità manageriali?

4) *Uscita*

- In che modo il turnover esterno deve essere gestito per favorire il dimensionamento coerente dell'organico?
- Quali strumenti possono essere utilizzati per accelerare il turnover esterno?
- Quali politiche adottare per frenare un'eventuale uscita di personale dovuta a pressioni competitive sul mercato del lavoro?
- Come gestire il turnover esterno per mantenere un'età media del personale compatibile con gli obiettivi aziendali?

1.2 MISSIONE AZIENDALE E GESTIONE DEL PERSONALE

L'enfasi data alla pianificazione dei sistemi operativi non deve far concludere che essa esaurisca la dimensione della strategia del

personale. Se l'obiettivo, come si è detto, è quello di guidare il comportamento delle persone, coerentemente con la missione e gli obiettivi generali dell'impresa, un momento centrale del disegno strategico delle risorse umane consiste nella definizione dei "valori guida" con cui

modellare le suddette regole del gioco. In altri termini, appartiene alla gestione strategica delle risorse umane il compito di favorire lo sviluppo di una cultura organizzativa coerente con la missione aziendale, capace di creare e mantenere una forte coesione attorno agli obiettivi istituzionali.

L'esplicitazione dei valori di fondo della gestione del personale non è un fatto superfluo: ciò si evidenzia non solo nei casi di cambiamento strategico, dove l'esigenza di imprimere nuovi orientamenti alla gestione aziendale richiede un coerente cambiamento culturale, ma più semplicemente qualora il clima organizzativo abbia perso di tensione e occorra avviare un recupero di motivazione attraverso la riaffermazione di quei valori e principi che, facendo presa sui valori e i sentimenti dei singoli, stanno alla base del processo di collaborazione e coesione aziendale.

Affermare il principio che l'azienda debba tendere alla massima valorizzazione e soddisfazione delle proprie risorse può, in realtà, apparire scontato; così, infatti, dovrebbe essere nella norma. Ricerare un sistematico equilibrio tra la soddisfazione della clientela e la motivazione del personale già appare una filosofia più articolata, dove cliente e dipendente sono visti in stretta relazione a motivo dell'impatto che il comportamento e la motivazione del personale hanno sulla qualità del servizio offerto. Nelle imprese di servizi, quali sono le istituzioni creditizie, questa concezione viene considerata un elemento vincente e nelle imprese di successo, che riescono a realizzarla, si osserva di fatto una costante tensione a rispettare i ricordati valori attraverso la formulazione di coerenti scelte operative (Coda, 1988). I "valori guida" in questione diventano parte integrante della cultura aziendale, sono condivisi ai vari livelli dal management, che si prodiga a trasfonderli nell'organizzazione avendoli acquisiti come base

di riferimento del proprio stile di direzione. Affermare, ad esempio, che primaria responsabilità del management è favorire la crescita dei propri collaboratori, non solo sul piano professionale ma anche su quello umano, è principio che, se applicato, provoca forti modificazioni in seno alla gestione del personale in quanto induce a una forte focalizzazione dell'attenzione del management nei confronti del fattore umano.

Nelle aziende di credito, il problema della esplicitazione dei "valori guida" della gestione del personale assume un'elevata criticità, non solo perché, come si è detto, la banca è impresa di servizi, ma soprattutto perché tradizionalmente si riscontra una cultura caratterizzata da un prevalente orientamento del management (specie della linea) per gli aspetti tecnici e specialistici (scarso tempo dedicato alle problematiche relative al personale, limitato sviluppo concettuale e scarsa interiorizzazione del problema). Tale situazione accentua il clima di burocratizzazione delle attività, alimentato non solo dalla crescita delle dimensioni aziendali, ma anche dalla stessa natura del lavoro bancario fortemente centrato sulle procedure informatizzate. In tale contesto, la missione istituzionale tende a sfuggire alla percezione del personale, soprattutto qualora essa non sia tradotta sul piano della comunicazione e resa visibile attraverso l'affermazione dei "valori guida". Questi ultimi devono in qualche modo rendere comprensibili le relazioni tra la missione e il contesto esterno, in modo da essere condivisi, anche sul piano sociale e morale, dall'organizzazione nel suo complesso. Così l'affermazione tout court del principio dell'efficienza aziendale potrebbe non essere sufficiente qualora le aspettative dei lavoratori bancari fossero focalizzate maggiormente sul ruolo della propria istituzione nel contesto ambientale e sociale. In tal senso, una banca che valorizzasse

la propria missione come strumento di sviluppo economico nelle proprie aree operative, potrebbe trovare maggiori consensi e generare, a parità di condizioni, una maggiore coesione e più forti motivazioni interne.

1.3 LA GESTIONE OPERATIVA

Dalla gestione "strategica" del personale deve essere distinta la gestione "operativa" del personale che riguarda il funzionamento "corrente" della struttura aziendale attraverso i relativi meccanismi operativi gestiti con l'intervento sia della direzione del personale sia del management. La direzione del personale realizza la standardizzazione delle regole di personale (Mintzberg, 1983) che trovano diffusione nella struttura ad opera del management che appunto svolge un ruolo chiave nella gestione corrente, assicurando, nell'ambito delle proprie competenze e autonomie, l'applicazione dei previsti sistemi operativi. Ci si riferisce all'assegnazione delle mansioni, alla valutazione delle prestazioni, all'attività di formazione e alla gestione della mobilità professionale e delle promozioni, realizzate da ogni capo nell'ambito delle autonomie ricevute dal vertice aziendale. Il ruolo del management, ai vari livelli gerarchici, è al proposito molto importante dal punto di vista sia del rispetto delle regole interne, sia del presidio dei "valori guida" e della cultura aziendale voluta dal vertice. In particolare, preme sottolineare la criticità dello stile di direzione nel favorire lo spirito di corpo attorno agli obiettivi aziendali e nell'alimentare un clima interno in grado di accrescere la motivazione individuale.

La distinzione tra gestione strategica e gestione operativa del personale è un punto di partenza essenziale nel governo delle risorse umane in quanto separa, concettualmente, il momento delle scelte di fondo che incidono sui

risultati nel medio-lungo termine dal momento della gestione corrente, il momento cioè del funzionamento operativo di quelle scelte, una volta messe a regime. Da tale distinzione dovrebbe seguire una coerente focalizzazione dell'attenzione degli organi direttivi, i quali dovrebbero porsi il problema di come impostare e organizzare i due momenti.

Nella storia dello sviluppo delle istituzioni creditizie, soprattutto nel nostro paese, il momento della gestione corrente ha assorbito sostanzialmente l'intera area della gestione delle risorse umane a motivo della tendenziale relativa stabilità esterna e interna e di un orientamento ad affrontare la gestione aziendale in un'ottica centrata sostanzialmente su orizzonti temporali a breve. Anzi la stessa gestione corrente non ha richiesto probabilmente, da parte sua, un'attenzione particolarmente rilevante. Prova ne sia la stessa configurazione delle direzioni del personale, per lungo tempo — ma spesso ancora oggi — sostanzialmente orientate all'espletamento di aspetti amministrativo-contabili. In tale contesto i meccanismi operativi (reclutamento, selezione, formazione, valutazione, remunerazione, carriera) si sono andati consolidando sull'onda della prassi e dell'esperienza dettata dalle situazioni contingenti senza una puntuale verifica della loro completa coerenza interna, soprattutto prospettica. Lo scarso presidio formale, peraltro, della progettazione di tali meccanismi e della valutazione della loro efficacia in particolare in termini di interdipendenza, ha impedito di accumulare nel tempo esperienze, conoscenze e capacità nel governo delle regole di funzionamento, non solo presso il vertice aziendale e gli organi di staff, ma anche ai vari livelli direzionali.

Il fenomeno della revisione dei sistemi di gestione del personale è storia solo recente — se-

conda metà degli anni ottanta — e trova le sue motivazioni nell'obiettivo di migliorare l'efficienza, la produttività e la qualità della gestione bancaria in un mercato che è divenuto sempre più dinamico e competitivo. In numerosi istituti, non solo di grandi dimensioni, sono stati avviati progetti di cambiamento organizzativo che hanno portato, parallelamente alla revisione dei ruoli, alla ridefinizione di gran parte dei sistemi operativi del personale.

Quantunque non esistano verifiche empiriche su tale tendenza, si ha ragione di ritenere che le modificazioni più significative abbiano interessato principalmente: i sistemi di selezione dal mercato esterno (acquisizione di nuove risorse) e interno (riallocazione delle risorse) attraverso l'introduzione di meccanismi di valutazione del potenziale; i sistemi di valutazione delle prestazioni e della mobilità professionale e di carriera e, più recentemente, i sistemi di ricompensa. A proposito di questi ultimi, si va facendo strada il convincimento della necessità di introdurre forme di incentivazione basate sui risultati individuali e di gruppo, con cui migliorare l'equità del sistema di ricompensa, assicurando una maggiore elasticità di quest'ultimo e rendendolo competitivo rispetto alle forme di remunerazione che si stanno sviluppando in altri settori del sistema finanziario.

Riservandoci di ritornare in seguito su tali aspetti, preme qui sottolineare come l'esigenza del cambiamento che ha indotto alla revisione delle regole del gioco non sia sempre stata, tuttavia, accompagnata da un'approfondita riflessione in chiave strategica sulle scelte di riprogettazione. La revisione dei meccanismi non sembra infatti aver colto sufficientemente la vera natura del fabbisogno di cambiamento e spesso le aziende di credito si sono limitate a dare formalizzazione a meccanismi in passato poco trasparenti e a eliminare le incoerenze più macroscopiche.

È probabile, peraltro, che ciò sia il risultato di una prima fase di un articolato processo di revisione che sconta, proprio per la scarsa esperienza delle banche in materia, la difficoltà di affrontare non solo sotto il profilo metodologico, ma anche e soprattutto culturale, la definizione di un nuovo quadro operativo delle politiche del personale. A quest'ultimo riguardo occorre, tuttavia, sottolineare come alla base dei progetti di revisione delle politiche manchi spesso quell'attenzione, che noi abbiamo richiamato, per la ridefinizione dei "valori guida" delle nuove filosofie di gestione del personale. Ciò è il frutto, peraltro, della stessa scarsa sensibilità, già ricordata, per l'integrazione della gestione del personale nella strategia aziendale complessiva la cui missione dovrebbe inglobare i suddetti valori.

2 EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ

BANCARIA, FAMIGLIE PROFESSIONALI E POLITICHE DEL PERSONALE

Come si è accennato nella premessa, questo capitolo intende fornire un contributo sul piano metodologico per affrontare la gestione strategica del personale nelle istituzioni creditizie, proprio perché si ritiene che la qualità di detta gestione risieda in primo luogo in una corretta impostazione della stessa. La riflessione che faremo si articola su due linee:

- a) da un lato si richiamerà l'attenzione su alcuni strumenti/modelli concettuali mutuati dalla letteratura che si è occupata di gestione delle risorse umane in ottica strategica;
- b) dall'altro lato si cercherà di applicare tali strumenti/modelli alla realtà dell'impresa bancaria considerandone le specifiche problematiche strategiche.

2.1 IL CONCETTO DI FAMIGLIA PROFESSIONALE

Il punto di partenza dell'analisi che intendiamo svolgere è rappresentato dal concetto di "famiglia professionale" e dagli interrogativi che si possono sviluppare con riferimento all'evoluzione delle famiglie professionali nell'ambito delle organizzazioni creditizie. Una famiglia professionale può essere definita come insieme di ruoli organizzativi caratterizzati da conoscenze, capacità, atteggiamenti e stili cognitivi simili, tali da evidenziare una relativa omogeneità culturale (Mincuzzi, 1989). La rilevanza di tale concetto si spiega con il crescente interesse per la definizione dei profili professionali in sede di progettazione organizzativa. Da una visione tradizionalmente statica della progettazione delle mansioni si è recentemente passati a un approccio dinamico nel quale sono sempre più importanti la promozione dello sviluppo professionale e la formazione di nuovi profili professionali (Pontiggia, 1989).

Le affinità e le omogeneità su cui disegnare le famiglie professionali sono di diverso tipo e possono riguardare, a seconda degli obiettivi di progettazione perseguiti, fattori storici, di formazione e di conoscenze specifiche oppure contingenze aziendali o settoriali. Seguendo tale schema si giunge, nel primo caso, alla definizione di famiglie generiche, nel secondo alla definizione di professionalità peculiari all'azienda considerata o al suo settore di appartenenza. L'approccio che occorre seguire nel nostro caso deve essere, come si comprende, funzionale all'analisi delle specifiche professionalità delle istituzioni creditizie e deve quindi tenere conto delle contingenze settoriali. Ciò richiede pertanto il riferimento a una chiave di lettura dei ruoli organizzativi che consenta di identificare competenze e capacità in grado di delineare

aggregazioni di profili distinguibili gli uni dagli altri in modo significativo.

A tal fine il concetto di professionalità a cui faremo riferimento è da intendersi in senso lato, come sintesi, cioè, delle caratteristiche che qualificano ogni posizione organizzativa, sia che essa riguardi ruoli operativi, sia che essa riguardi ruoli direttivi. In tale accezione la professionalità del lavoro può essere concepita come un mix di tre elementi, variamente combinati (Vaccani, 1982):

L'OPERATIVITÀ

LA SPECIALIZZAZIONE

LA GESTIONALITÀ

L'operatività attiene ai compiti tecnico-pratici del ruolo. Ci si riferisce alle attività che non comportano un lavoro mentale creativo e a quelle che prevedono la ripetizione automatica di operazioni governate dalla tecnologia o da metodiche procedurali.

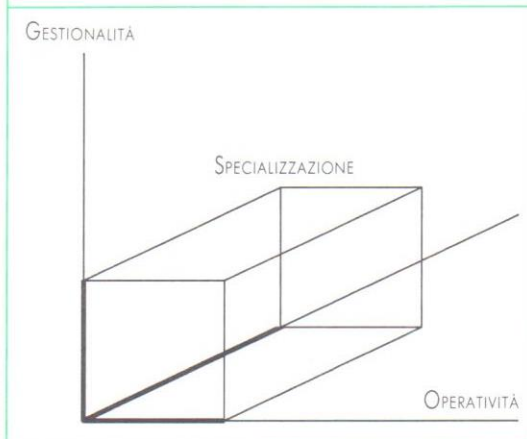
La specializzazione riguarda la conoscenza (o le conoscenze) applicata (applicate) di cui il ruolo si avvale. Ci si riferisce ai processi lavorativi che richiedono ragionamenti creativi di diagnosi, progettazione, intervento e controllo.

La gestionalità attiene alla discrezionalità decisionale insita nel ruolo e ai compiti tipicamente manageriali: programmazione, coordinamento, controllo, allocazione delle risorse, negoziazione, organizzazione e gestione del personale.

Poiché ogni ruolo organizzativo si trova qualificato dai tre profili suddetti in rapporto alle relative caratteristiche, è possibile identificare classi relativamente omogenee di figure professionali e quindi altrettante famiglie professionali.

Una schematizzazione della professionalità è riportata dalla figura 1. La rappresentazione

Fig. 1 UNA RAPPRESENTAZIONE SCHEMATICA DELLA PROFESSIONALITÀ



tridimensionale della professionalità insita in ogni ruolo consente di evidenziare i diversi profili, operare confronti e soprattutto valutare i "differenziali" tra le professionalità attuali e quelle desiderate in prospettiva. In particolare, preme rilevare come il riferimento alle famiglie professionali offra la possibilità di valutare la flessibilità della struttura organizzativa in termini di sostituibilità dei ruoli aziendali e di capacità di favorire lo sviluppo delle risorse in termini sia di mobilità interna alle famiglie sia di mobilità inter-famiglie.

L'identificazione delle famiglie professionali costituisce un punto di partenza per impostare la gestione strategica, in quanto consente di sviluppare una serie di considerazioni in termini di:

natura e numero delle famiglie;

ciclo di vita delle famiglie;

gestione della mobilità inter-famiglie;

differenziazione delle politiche del personale in rapporto alla specificità delle famiglie.

2.2 EVOLUZIONE DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI NELLA BANCA

L'importanza della gestione strategica del personale si collega, come abbiamo in precedenza ricordato, alla necessità di programmare le scelte di fondo di guida delle risorse umane. Tale programmazione è particolarmente critica in rapporto alla rigidità del fattore umano nel breve periodo. Ci riferiamo non solo alle scelte di dimensionamento quantitativo degli organici, ma soprattutto alla qualità e alle caratteristiche professionali delle stesse risorse. Ed ecco allora che l'interrogativo sulla dinamica delle famiglie professionali assume un ruolo determinante per comprendere quali politiche avviare "oggi" per conseguire "domani" gli obiettivi di copertura dei fabbisogni prospettici.

Quali sono attualmente le principali famiglie professionali della banca? Quali famiglie professionali occorre sviluppare coerentemente con la dinamica strategica e organizzativa? Vi sono famiglie destinate a contrarsi e a scomparire? Quali sono le famiglie emergenti? Come realizzare la trasformazione delle attuali famiglie in quelle richieste dall'attività bancaria prossima futura?

Il porre l'accento sul concetto di famiglie professionali consente di sviluppare visioni prospettiche dell'evoluzione del sistema aziendale ricercando una sintesi — a livello di fabbisogni di professionalità — dei riflessi sull'organizzazione del lavoro dei cambiamenti ambientali, strategici e di assetto organizzativo della banca. Infatti, l'andamento nel tempo delle varie "professionalità" richieste altro non è che il risultato finale delle modificazioni delle suddette variabili di contesto. Lo studio della dinamica delle famiglie professionali deve essere quindi affrontato ricorrendo al paradigma ambiente-

strategia-assetto organizzativo. Ciò richiede di conseguenza uno sforzo di comprensione della dinamica del contesto competitivo, delle strategie commerciali, delle politiche tecnologiche, della macrostruttura aziendale e dell'organizzazione del lavoro.

Una visione prospettica delle professionalità può essere, tuttavia, ricercata in modo più immediato tentando di definire quali saranno in futuro le modalità di gestione dei servizi bancari e finanziari nelle varie aree d'affari; quali saranno cioè le figure professionali tipiche nelle diverse aree della gestione bancaria. E sta proprio in tale sforzo d'immaginazione l'approccio interfunzionale alla comprensione dei fattori critici di successo della gestione bancaria.

Come occorrerà organizzare in prospettiva i ruoli di contatto e di gestione delle relazioni di clientela? Quali saranno in prospettiva i ruoli tipici di back-office? Quali saranno i tipici ruoli manageriali ai vari livelli della struttura?

Non è facile dare una risposta puntuale, vista la variabilità delle situazioni aziendali che si configurano in rapporto alle strategie di diversificazione, alle caratteristiche di mercato e alle stesse soluzioni organizzative in cui le scelte tra *make or buy* e il ricorso a strutture di gruppo influenzano sensibilmente gli assetti operativi e i fabbisogni di professionalità. Alcune tendenze generali possono essere, tuttavia, delineate al riguardo in connessione a ipotetiche linee di sviluppo strategico e organizzativo sia delle aziende di credito (Baravelli, 1989a), sia degli istituti di credito speciale (Mottura, 1989a; Previati, 1989b).

Con riferimento alle aziende di credito, particolarmente rilevante appare il cambiamento delle professionalità nell'ambito della rete distributiva, in rapporto all'evoluzione dei modelli organizzativi degli sportelli e al ricorso a canali alternativi. Una variabile critica al riguardo è

costituita dalle modalità di gestione delle relazioni di clientela. Tenuto conto delle tendenze in atto, si contrappongono tre figure professionali distinte: l'operatore unico di sportello a cui si richiede l'espletamento efficiente e rapido di operazioni elementari che la clientela non può svolgere ricorrendo ai sistemi di self-service; l'addetto alla clientela preposto all'attività di consulenza/assistenza nei confronti della clientela (soprattutto privati); lo specialista (nei vari settori: fidi, titoli, estero, nuovi prodotti) preposto allo svolgimento di operazioni specialistiche anche a supporto dell'addetto alla clientela.

In prospettiva, se c'è da attendersi uno sviluppo ampio dei servizi automatici di pagamento e dei sistemi di self-service, il ruolo che tenderà a prevalere sarà quello di addetto alla clientela/consulente finanziario il quale potrebbe in parte assorbire i compiti degli specialisti. Parallelamente, lo sviluppo dei sistemi di automazione applicati alle operazioni che richiedono la valutazione di un rischio (ad es. sistemi esperti) potrebbe modificare presso le dipendenze la composizione delle competenze tecniche tradizionali (Baravelli, 1989b).

La tendenza ipotizzata si basa sul principio dell'allargamento e dell'arricchimento delle mansioni reso possibile dalle nuove tecnologie informatiche che consentono di riunire in una stessa posizione organizzativa compiti di front-office e di back-office con conseguenti vantaggi in termini di snellimento delle procedure, di più ampia proiezione dei ruoli operativi verso la gestione delle relazioni di clientela e di potenziamento della funzione commerciale, con riflessi positivi sia sulla qualità del servizio, sia sulla produttività. Il superamento della tradizionale dicotomia fra ruoli di front-office e ruoli di back-office e lo sviluppo delle attività consulenziali rappresentano probabilmente le determinanti salienti della "rivoluzione" delle professionalità

della rete distributiva evidenziando, pro tempore, in un'ottica di transizione, rilevanti problemi di riqualificazione delle risorse e nuovi problemi di gestione del personale in una prospettiva di stabilizzazione delle nuove professionalità. Basti pensare, ad esempio, al problema della formazione del ruolo di "consulente globale" qualora venga meno la possibilità di avvalersi di percorsi di crescita professionale basati sulla tradizionale rotazione dei compiti e delle posizioni organizzative. L'introduzione del consulente globale comporta infatti il venir meno di gran parte delle funzioni specialistiche di sportello riassunte appunto dal ruolo suddetto. Si pensi, sempre ad esempio, al problema della motivazione degli stessi addetti alla clientela qualora essi si confrontino con i sistemi di ricompensa dei canali distributivi del settore parabancario dove prevalgono meccanismi di remunerazione e di incentivazione basati sui risultati.

Lo sviluppo della figura del professional, con tutte le problematiche che esso comporta, in contrapposizione a quella dell'impiegato con compiti parcellizzati e monofunzionali, pare che sia destinato a verificarsi anche presso le unità organizzative delle strutture centrali e direzionali. Si pensi ad esempio all'analista di fido, all'analista finanziario del comparto "borsa e titoli", all'analista di organizzazione e di personale, all'analista di marketing. Si usa qui il termine di analista per riferirci a ruoli di specialista. L'automazione del lavoro d'ufficio favorirà la progressiva scomparsa del lavoro impiegatizio tradizionale e il contestuale sviluppo di professionalità più globali (Baravelli, 1989c).

Se lo scenario descritto è attendibile, le banche devono interrogarsi sia sul tipo di risorse umane a tal fine necessarie, sia sulle modalità per motivarle. Il problema si pone anche in termini

di capacità di attrazione che la banca dovrà esercitare in prospettiva sul mercato del lavoro. Nel corso degli anni ottanta si sono infatti registrate difficoltà nell'instaurare rapporti di lavoro con i giovani laureati con le migliori capacità. Il fenomeno è sintomatico dell'attuale calo di attrattività del lavoro bancario — con particolare riferimento alle aree economicamente più sviluppate — e riguarda anche i migliori diplomati che desiderano svolgere un'attività lavorativa in grado di rispondere alle proprie attese di professionalità.

Nelle aziende di credito che hanno tradizionalmente basato il reclutamento dei neoassunti sui diplomati di qualità (soprattutto ragionieri) e con un buon potenziale, al fine di garantire un bacino di risorse al quale attingere per coprire l'ampia gamma dei ruoli operativi e successivamente dei ruoli direzionali, si osservano situazioni di insoddisfazione individuale. Si rileva infatti come gran parte del personale suddetto accetti passivamente i ruoli operativi, ad esempio quello di operatore unico di sportello e di terminalista-cassiere, e solo come passaggio obbligato per raggiungere incarichi diversi. D'altra parte il rallentamento del turnover, dovuto al contenimento degli organici, fa sì che tali ruoli operativi siano destinati a essere coperti per tempi anche lunghi dai neoassunti per i quali è difficile ipotizzare generalizzati passaggi alle mansioni più appetite (Baravelli, 1989c).

In tale contesto occorre peraltro riflettere sul problema dello sviluppo manageriale. La tendenza al decentramento organizzativo comporta l'esigenza di rivedere i contenuti dei ruoli direttivi, sia presso la rete territoriale, sia presso le unità centrali. Occorre quindi chiedersi di quali risorse direttive la banca avrà in prospettiva bisogno. In particolare, nell'ottica della gestione strategica del personale, in primo piano deve essere messo il cambiamento di

valori, atteggiamenti e comportamento richiesto ai capi nei confronti dei propri collaboratori.

3 NUOVE PROFESSIONALITÀ NEL

SETTORE DEL CREDITO A MEDIO TERMINE

Il fenomeno dell'evoluzione delle famiglie professionali non si riscontra solo tra le aziende di credito, ma caratterizza anche il settore degli istituti di credito speciale, con particolare riguardo al comparto del credito industriale e commerciale. Il quadro di riferimento in cui collocare, in prospettiva, il disegno della gestione strategica del personale nell'ambito del settore del credito a medio e lungo termine, presenta infatti caratteri di elevato dinamismo.

Da un lato sta emergendo in particolare la necessità di attuare piani di razionalizzazione e riorganizzazione diretti ad aumentare l'efficienza operativa per competere in un mercato che mostra la predominanza del segmento dei piccoli-medi operatori (*retail*) in seguito al calo di domanda da parte delle grandi imprese (*wholesale*) dovuto sia all'autofinanziamento sia al ricorso diretto al mercato dei capitali.

L'automazione spinta dei processi produttivi, lo snellimento delle strutture operative (*office-automation*), il miglioramento della funzione promozionale e il potenziamento della rete distributiva appaiono interventi indispensabili per lo sviluppo della quota di mercato e la massimizzazione delle economie di scala onde consolidare strategie di leadership di costo/prezzo in un mercato poco segmentabile sotto il profilo della differenziazione del prodotto. Dall'altro lato, emergono prospettive di innovazione dei servizi e di diversificazione delle attività sia per cercare una riattivazione della domanda *wholesale* (nell'ambito dei servizi di capital market, di consulenza finanziaria), sia per conseguire economie di scopo (assistenza globale) e

comunque elementi di differenziazione nei confronti della clientela *retail* (piccole e medie imprese) con riferimento ad esempio alle prospettive di sviluppo del *merchant banking*.

L'evoluzione del contesto competitivo e degli indirizzi strategici e il conseguente ridisegno delle strutture organizzative hanno un impatto diretto sul quadro delle tradizionali professionalità. Lo scenario è reso peraltro incerto dalle ipotesi di concentrazione e di ricomposizione degli assetti istituzionali in seguito alla costituzione di gruppi bancari plurifunzionali in cui gli istituti speciali potrebbero subire uno snellimento strutturale in relazione all'assorbimento di funzioni da parte delle altre componenti di gruppo e vedersi indotti a ricorrere a strutture comuni. In questo quadro, il problema della gestione strategica del personale negli istituti di credito industriale si pone sostanzialmente come gestione delle famiglie professionali coerentemente con l'evoluzione del business e degli assetti organizzativi. A differenza delle aziende di credito, dove il cambiamento delle professionalità sta interessando soprattutto la rete distributiva, gli istituti speciali evidenziano problematiche di evoluzione dei ruoli nell'ambito delle funzioni e strutture centrali. L'attività distributiva è sempre stata infatti tradizionalmente delegata alla rete degli sportelli delle aziende di credito (partecipanti/controllanti), nonostante si sia accentuato il fenomeno, soprattutto alla fine degli anni ottanta, dello sviluppo di una propria rete diretta tramite l'apertura di sedi operative periferiche.

In conseguenza del tradizionale accentramento operativo, dell'adozione di strutture organizzative imperniate sulle funzioni tecniche e del prevalere di modelli di divisione dei compiti basati sulle fasi tecniche, la famiglia professionale "dominante" è costituita dalla figura del

professional, qualificato da particolari capacità che ne fanno lo specialista di un particolare aspetto e talvolta di una fase del processo produttivo. Si pensi agli analisti finanziari preposti alla valutazione tecnica dei finanziamenti (mutui), agli specialisti in materia contrattuale con competenze legali di base per la stipula e l'erogazione dei prestiti, ai "finanziari" preposti alla gestione finanziaria e all'attività di raccolta, ai contabili-amministrativi preposti all'attività di supporto e di back-office con diversi livelli di competenze. Tra le famiglie innovative si colloca in particolare quella dei "commerciali" operanti nell'area del marketing, che ha visto un progressivo potenziamento, e soprattutto preposti alla gestione delle relazioni di clientela presso le sedi operative periferiche, che negli ultimi anni hanno avuto, come accennato, un sensibile sviluppo. L'evoluzione in atto dell'attività nel settore del credito industriale pone in discussione l'assetto delle attuali professionalità evidenziando problemi di mobilità sia interna che esterna.

3.1 IL CASO INCI

La figura 2 schematizza la situazione rilevata a fine 1989 presso un grande istituto a medio termine, qui denominato Istituto nazionale per il credito industriale (Inci), che riteniamo opportuno prendere in esame onde evidenziare — a fini esemplificativi — l'utilità dell'approccio

alla gestione del personale per famiglie professionali. Il caso (Baravelli, 1989b; Previati, 1989a) è stato opportunamente semplificato per facilitarne la presentazione e le considerazioni esposte sono frutto di un'analisi svolta autonomamente dall'autore e non sono tratte dall'approccio alla pianificazione attualmente adottato dall'istituto medesimo.

Come si vede dalla figura 2, si identificano tre grandi famiglie professionali:

SPECIALISTI

OPERATIVI-AMMINISTRATIVI

SPECIALISTI-MANAGER

La famiglia degli specialisti, pari al 50% del complessivo organico dell'istituto, presenta al suo interno svariate sottofamiglie di professional (analisti finanziari, legali, commerciali).

La famiglia degli operativi-amministrativi, pari al 40% dell'organico, è costituito da personale di supporto e di back-office in gran parte impiegato.

La famiglia degli specialisti-manager, pari al 10%, è rappresentata dai ruoli direttivi delle funzioni centrali e periferiche. Si tratta di posizioni con compiti di coordinamento, programmazione, controllo, decisione sui rischi, coperte da professional provenienti dalle stesse funzioni. Il profilo "gestionale" di tali ruoli è comunque limitato, prevalendo la componente specialistica.

FIG. 2 FAMIGLIE PROFESSIONALI: SITUAZIONE AL 1990



FIG. 3 PROIEZIONE DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI AL 1995



La figura 3 presenta una proiezione delle famiglie professionali al 1995 sulla base di una serie di ipotesi sull'evoluzione strategica e organizzativa dell'Inci.

Anche qui si ipotizzano tre grandi famiglie, ma con caratteristiche diverse dalle precedenti:

SPECIALISTI-OPERATIVI

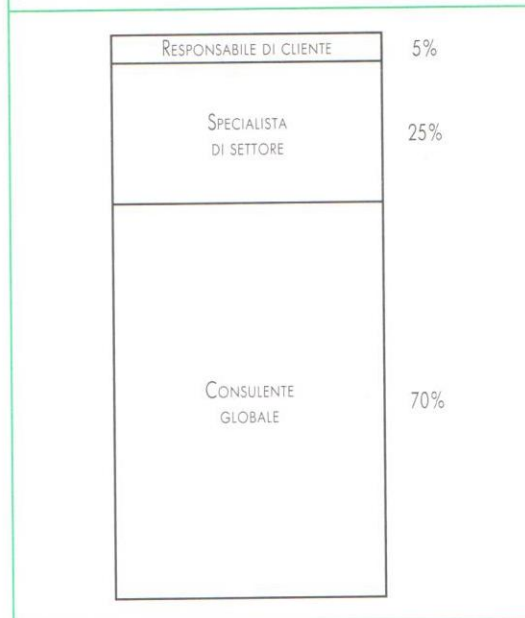
AMMINISTRATIVI

MANAGER

La famiglia che abbiamo denominato degli specialisti-operativi si qualifica sia per le nuove capacità specialistiche richieste (specializzazioni), sia per un significativo coinvolgimento in compiti di natura operativa. L'evoluzione delle capacità si collega all'ipotesi di un maggior orientamento al *middle market* (medie imprese) da approcciare secondo una logica di consulenza pluri-prodotto/servizio e con una presenza territoriale locale presidiata da un'ulteriore estensione della rete delle sedi operative periferiche. L'orientamento suddetto evidenzia la necessità di sviluppare ruoli di "consulenza globale" con compiti di promozione e di contatto della clientela e in grado di gestire gran parte delle fasi del processo produttivo-distributivo. In tale ottica si ipotizza un progressivo snellimento delle attività di back-office con l'assegnazione di compiti amministrativo-contabili agli stessi ruoli di contatto. Ciò consentirebbe la compressione dei costi operativi e uno spostamento di risorse a favore del settore commerciale.

Parallelamente si ipotizza lo sviluppo di un'offerta di servizi finanziari (anche innovativi) diretti ai grandi e medio-grandi complessi industriali, segmento che l'Inci intenderebbe continuare a presidiare essendo il settore dove l'istituto si è sviluppato e ha consolidato le sue competenze distintive. Ciò porta a un fabbisogno di ruoli di gestione delle relazioni di cliente-

FIG. 4 COMPOSIZIONE DELLA FAMIGLIA DEGLI SPECIALISTI-OPERATIVI



la più complessi e al mantenimento/sviluppo di competenze tecniche di alto livello (specialisti di settore).

Sulla base di tali ipotesi, la famiglia degli specialisti-operativi si presenta così articolata:

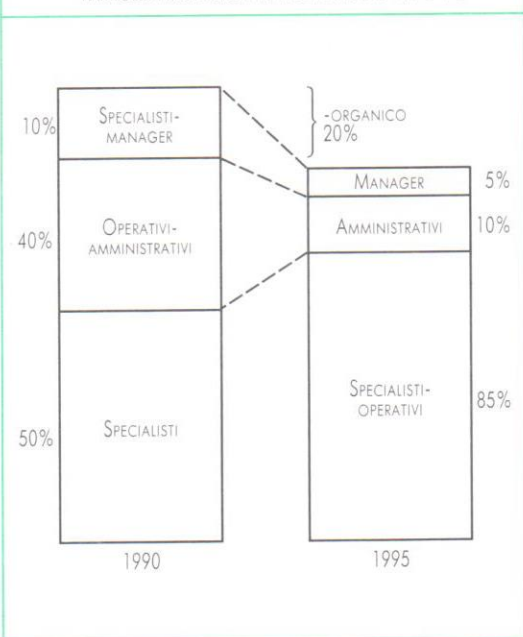
- consulente globale rivolto alle medie imprese operante presso le sedi periferiche;
- responsabile di cliente rivolto ai grandi complessi con compiti di coordinamento degli specialisti di settore;
- specialista di settore.

La figura 4 riporta la distribuzione delle sottofamiglie nella categoria globale degli specialisti-operativi.

3.2 LA GESTIONE DELLA MOBILITÀ TRA LE FAMIGLIE PROFESSIONALI

Le modificazioni ipotizzate nelle professionalità dell'Inci pongono il problema di come realizzare

Fig. 5 EVOLUZIONE DELLA COMPOSIZIONE/DIMENSIONE DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI NEL PERIODO 1990-95

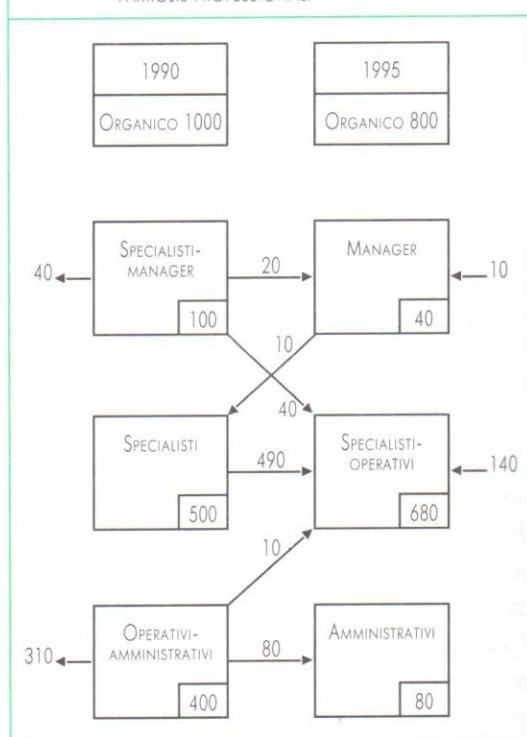


il cambiamento. La figura 5 mette a confronto la situazione iniziale (1990) con quella finale (1995) evidenziando la diversa composizione/dimensione delle famiglie professionali, tenuto conto dell'ulteriore obiettivo di riduzione dell'organico complessivo (riduzione ipotizzata pari al 20%) in conseguenza dell'intensificazione del processo di automazione (informatizzazione, sistemi di *office-automation*) e di razionalizzazione organizzativa. Il passaggio dalla fase iniziale a quella finale (non si evidenziano per semplicità passaggi intermedi) comporta la gestione di processi di mobilità interna ed esterna.

Come realizzare tali processi? Quali sono i riflessi sulle politiche del personale? Quali sono i vincoli? Quali le alternative percorribili? La figura 6 presenta un'ipotesi di quadro dei flussi (matrice di transizione) relativi sia alla mobilità inter-famiglie sia al turnover (uscite e nuove assunzioni).

I flussi di mobilità interna risultano definiti in base alla valutazione del potenziale e alla possibilità di attuare un realistico sviluppo qualitativo delle risorse, tramite l'attività di formazione, secondo i fabbisogni delineati dalla nuova composizione dell'organico. La trasformazione interna delle professionalità tiene conto in particolare delle aspirazioni e delle motivazioni individuali coerentemente con gli sforzi e l'impegno necessari per realizzare il cambiamento. Il ricorso al mercato esterno per le nuove acquisizioni è funzione, da un lato, delle previste uscite per anzianità e dell'accelerazione del turnover in uscita conseguente all'obiettivo di riduzione dell'organico complessivo; dall'altro lato, dello squilibrio tra le professionalità richieste e quelle esistenti e della conseguente difficoltà di attuare una completa trasformazione interna delle risorse. L'accelerazione del

Fig. 6 IPOTESI DI MOBILITÀ INTERNA ED ESTERNA DELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI



turnover in uscita impone la scelta degli strumenti più opportuni (prepensionamenti, incentivi all'uscita, passaggi ad altri intermediari nell'area operativa dell'Inci).

4 FAMIGLIE PROFESSIONALI

E DIFFERENZIAZIONE DELLE POLITICHE DEL PERSONALE

La gestione strategica del personale non si esaurisce nel processo di identificazione delle famiglie professionali e nell'analisi della loro dinamica temporale onde definirne i fabbisogni qualitativi e quantitativi, né tanto meno nel processo di gestione della mobilità interna ed esterna dovuta alla revisione delle strategie competitive e degli assetti organizzativi. Indubbiamente le scelte relative alla mobilità presentano una valenza strategica in rapporto agli effetti che gli indirizzi, una volta intrapresi, determinano sull'assetto del complessivo organico aziendale: l'opzione tra ricorrere all'acquisizione di nuove risorse sul mercato del lavoro esterno e ricercare la trasformazione delle professionalità dall'interno (ricorso al mercato del lavoro interno) deve essere valutata sotto il profilo dei costi/benefici e costituisce un momento critico della gestione strategica del personale. Su questo punto avremo modo di ritornare in seguito quando ci soffermeremo specificamente sul problema delle scelte di fondo relative appunto ai rapporti di alternatività/complementarità tra sviluppo di un mercato interno del lavoro e ricorso al mercato esterno del lavoro (Manzolini, 1984).

Ciò che qualifica la gestione strategica del personale, al di là degli aspetti ricordati, è soprattutto la ricerca di relazioni di coerenza tra le scelte di governo delle singole famiglie professionali da cui dipende strettamente il successo della stessa gestione delle risorse.

La fig. 7 presenta la matrice famiglie professionali/sistemi di gestione del personale costruita sulla base dell'evoluzione strategico-organizzativa dell'Inci. La matrice suggerisce che per ogni famiglia professionale occorre progettare i relativi sistemi operativi (selezione, formazione, valutazione delle prestazioni, remunerazione, carriera) in modo che questi realizzino, nel loro complesso, un efficace governo delle risorse rispondendo cioè alle attese/esigenze delle varie famiglie e favorendo in tal modo il massimo contributo/coinvolgimento nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

L'approccio alla gestione strategica del personale secondo l'ottica delle famiglie professionali sottende il principio secondo cui la molteplicità-diversità delle famiglie richiede la differenziazione delle politiche del personale. Tale principio si fonda sulla considerazione che di fronte a famiglie con caratteristiche, esigenze e obiettivi diversi, occorre impostare scelte dirette a conseguire la massima soddisfazione; nella banca impresa di servizi la motivazione/soddisfazione del personale appare, infatti, un fattore di notevole criticità a motivo dell'impatto che il comportamento individuale ha sulla produttività e sulla qualità del servizio. Ne consegue quindi l'esigenza di attuare la "personalizzazione" delle politiche del personale per famiglie e quindi la differenziazione delle stesse. Segmentazione del personale (identificazione delle famiglie) e differenziazione delle politiche altro non sono che il frutto della trasposizione sul piano della gestione del personale della logica del marketing secondo cui, come è noto, la segmentazione della clientela in classi omogenee e la differenziazione del marketing mix (affinché ogni segmento sia servito in modo il più vicino possibile ai propri bisogni/esigenze) sono gli elementi portanti dell'approccio al mercato in condizioni di elevata competitività. Lo sviluppo di tale approccio — a differenza di quello che

Fig. 7 MATRICE FAMIGLIE PROFESSIONALI/POLITICHE DI GESTIONE DEL PERSONALE

FAMIGLIE	SELEZIONE INSERIMENTO	FORMAZIONE	VALUTAZIONE PRESTAZIONE	REMUNERAZIONE INCENTIVI	PROMOZIONI CARRIERA	USCITA
MANAGER						
SPECIALISTI - OPERATIVI						
AMMINISTRATIVI						

non distingue le famiglie impostando politiche di governo "indifferenziate" — postula una crescente competitività nel mercato del lavoro, l'evoluzione dei bisogni/attese dei lavoratori e la crescente criticità delle risorse umane per le strategie competitive degli intermediari finanziari. Marketing interno e differenziazione delle politiche di personale risultano quindi strettamente connessi (Iacci e Coletti, 1990).

4.1 I PROFESSIONAL

Con riferimento alla categoria dei professional — nelle varie configurazioni — il sistema di ricompensa appare sempre più critico per potere mantenere un elevato grado di motivazione. Ciò è vero sia per acquisire nuove risorse, dovendo la banca essere competitiva in termini di livelli retributivi e di carriera, sia per conservare un'elevata attrattività nei confronti del personale più qualificato. Gli specialisti tendono, infatti, a confrontarsi con le opportunità di mercato e gli elementi migliori sono contesi sia dalla concorrenza sia da altri settori.

Nel caso dell'Inci, il turnover in uscita non per anzianità è sempre stato visto come fenomeno fisiologico; negli ultimi anni le uscite per dimissionamento si sono, tuttavia, intensificate soprattutto tra i professional con anzianità tra due e quattro anni (Baravelli, 1989b). Le ragioni di tale fenomeno sono da ricercarsi in un

progressivo indebolimento del governo di tale famiglia professionale. Da un lato si rileva come una parte dei neoassunti entri con l'obiettivo (che non è sempre possibile percepire) di passare successivamente ad altre istituzioni — sia del settore sia di settori paralleli — avendo acquisito una ottima preparazione professionale all'interno dell'istituto; quest'ultimo si preoccupa particolarmente della formazione delle risorse e vanta un'immagine di leadership settoriale; dall'altro lato si osserva come il passaggio ad altre istituzioni sia legato alle prospettive di una carriera più rapida e al conseguimento di remunerazioni maggiori. L'Inci, nella sua politica di selezione, ha sempre puntato sull'acquisizione dei migliori laureati da collocare nel settore della valutazione dei finanziamenti, coerentemente con la propria missione strategica di leadership qualitativa nel settore dei finanziamenti ai grandi complessi industriali e comunque a una clientela primaria. I percorsi di carriera hanno sempre presentato, tuttavia, un basso grado di flessibilità in rapporto alla forte specializzazione dei ruoli. Le elevate aspettative del personale in entrata, in presenza di limitati spazi di carriera, hanno finito per determinare forti tensioni, recentemente acuite dalla prospettiva di un cambiamento strategico che porterebbe l'istituto a operare con una clientela medio-piccola e che imporrebbe, come accennato, un rilevante cambiamento delle professionalità tradizionali.

In tale contesto emerge la necessità di rivedere i criteri di governo delle risorse. Gli interrogativi riguardano appunto il ridisegno dei meccanismi operativi. In particolare occorre affrontare il problema della definizione di politiche di ricompensa per motivare la famiglia che abbiamo chiamato degli "specialisti-operativi" (consulente globale, specialista di settore, responsabile di cliente).

Al riguardo ci si deve tuttavia interrogare sull'opportunità di continuare ad attuare politiche di selezione basate sui migliori laureati, alimentando forti tensioni competitive interne, nella perdurante prospettiva di limitate possibilità di carriera. Come impostare, inoltre, il sistema di remunerazione e carriera dei professionali, tenuto conto che una gran parte di tale famiglia non è interessata o non è in grado di accedere alla famiglia dei manager dell'istituto? Il criterio della differenziazione delle politiche del personale dovrebbe, quindi, condurre a una progettazione dei sistemi operativi che tenga conto della specificità delle aspettative e delle motivazioni delle varie famiglie in modo soprattutto da migliorare il grado di equità percepita dai vari segmenti del personale per quanto attiene al sistema di ricompensa. Indubbiamente differenziare significa anche ricorrere a canali di acquisizione e definire percorsi di carriera differenziati.

4.2 LE FAMIGLIE PROFESSIONALI DELLA RETE DEGLI SPORTELLI

Nel caso delle aziende di credito, l'opportunità di differenziare le politiche del personale si evidenzia con particolare riguardo alle risorse da destinare alla rete territoriale. È opportuno che nelle assunzioni si punti su un personale relativamente omogeneo, per titolo di studio e potenziale, come è avvenuto sovente fino ad oggi? O non è meglio forse puntare, per la

copertura di certe mansioni come l'"operatore unico di sportello" (addetto a operazioni elementari), a giovani non diplomati, ad esempio provvisti di una licenza professionale? In prospettiva, la componente computistica sarà sempre più svolta dalle procedure elettroniche: ha ancora quindi ragione di esistere una netta chiusura nei confronti di elementi che non sono ragionieri? (Baravelli, 1989c).

Questi interrogativi impongono una riflessione attenta sulle politiche di reclutamento da attuare in futuro, tenuto conto delle ricordate crescenti difficoltà a motivare il personale perpetuando le tradizionali scelte di acquisizione. Ma nelle banche la differenziazione dovrebbe riguardare pure la politica di ricompensa. Così è possibile pensare a sistemi premianti differenziati per i consulenti finanziari, gli "operatori unici" addetti alle operazioni elementari, nonché per i vari ruoli specialistici. La differenziazione dovrebbe essere basata sia sui livelli retributivi sia su forme di incentivazione per i ruoli valutabili in base alla gestione per obiettivi. Quanto ai ruoli direttivi, la differenziazione dovrebbe tenere conto della complessità/difficoltà dei compiti e degli obiettivi assegnati. A livello di rete territoriale sarebbe auspicabile spingere la differenziazione dei livelli retributivi in rapporto alla dimensione e al rango degli sportelli.

5 GOVERNO DEL PERSONALE

NELLE ISTITUZIONI CREDITIZIE TRA MERCATO INTERNO E MERCATO ESTERNO DEL LAVORO

Il problema delle politiche di reclutamento merita di essere sviluppato, in quanto le modalità di acquisizione delle risorse e la dinamica dei flussi in entrata e in uscita condizionano in modo incisivo la gestione strategica del personale sotto diversi aspetti. Un profilo rilevante,

già sottolineato, riguarda l'impatto che il turnover del personale (rapporto tra uscite/entrate e organico) ha sull'anzianità media. Un rallentamento delle assunzioni al fine di contenere/ridurre l'espansione dell'organico eleva l'anzianità. Il contenimento degli organici è stata una politica seguita nel corso degli anni ottanta dalle aziende di credito, sia per controbilanciare il calo di attività dovuto alla disintermediazione, sia come naturale conseguenza dell'intensificarsi del processo di automazione del lavoro. La riduzione del turnover in entrata e in uscita può avere effetti negativi sulla gestione del personale in rapporto agli obiettivi strategici aziendali e al contesto competitivo di riferimento. Da un lato essa provoca un incremento dei costi del lavoro per anzianità, che si riflette sui costi operativi aziendali, dall'altro può condurre a un indebolimento della motivazione, determinando un calo di produttività e di qualità delle prestazioni, in rapporto soprattutto alla riduzione delle opportunità di mobilità interna conseguenti il restringersi dell'offerta di posizioni organizzative vacanti. In particolare, ai livelli più bassi della struttura organizzativa (spesso poco motivanti) aumenta la stabilità delle posizioni operative che non possono essere ricoperte dai flussi di nuove risorse in entrata.

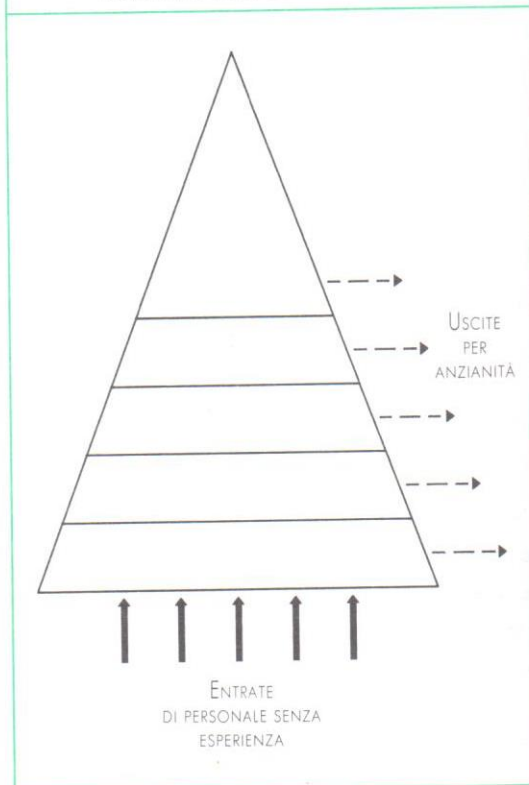
5.1 LE BANCHE

E IL MERCATO INTERNO

Tradizionalmente le banche hanno impostato la gestione del personale sulla formazione di un mercato del lavoro interno alimentato alla base della struttura da sistematiche entrate di neo-assunti (personale senza esperienza). Le uscite si sono caratterizzate soprattutto in termini di cessazione del servizio per anzianità, determinando un'elevata stabilità delle risorse a livello aziendale. Il concetto di mercato del lavoro interno (Doeringer e Piore, 1971) sta quindi a

indicare l'esistenza all'interno dell'azienda di un'offerta di lavoro, costituita dal complesso delle posizioni organizzative disponibili, e di una domanda di lavoro, rappresentata dall'organico in essere. In altri termini, la copertura delle varie posizioni organizzative ai vari livelli della struttura è assicurata dalle risorse già acquisite che vengono via via selezionate per ricoprire sia i posti lasciati vacanti dalle uscite per anzianità, sia quelli che vengono creati in rapporto all'aumento di dimensioni e alla dinamica organizzativa (vedi fig. 8). Si tratta, tuttavia, di un mercato disciplinato da precise regole "interne" amministrative, che sovente risente di rigidi automatismi di carriera che niente hanno a che vedere con il concetto vero e proprio di mercato.

Fig. 8 GESTIONE STRATEGICA DEL PERSONALE NELL'OTTICA DEL MERCATO INTERNO



La formazione di un mercato del lavoro interno trova giustificazione in termini economici in relazione al fatto che tale scelta tenderebbe a ridurre il costo complessivo di governo delle risorse. Risulterebbero infatti contenuti i costi di ricerca, selezione e inserimento in quanto l'azienda, conoscendo già le risorse in organico, disporrebbe delle informazioni necessarie per operare efficacemente tali scelte. D'altra parte, la specificità dei processi gestionali derivanti dalle particolari caratteristiche strategiche e organizzative della singola banca, suggerisce di sviluppare proprie risorse dall'interno attraverso il trasferimento di know-how aziendale per affiancamento.

L'obiettivo di favorire un'elevata stabilità delle risorse dipenderebbe peraltro dall'esigenza di evitare la perdita di tale know-how (competenze distintive), che si avrebbe nel caso di un maggiore turnover esterno dovuto al passaggio di personale ad altre imprese.

La prospettiva di un'elevata stabilità del posto di lavoro e di una carriera sicura, seppur lenta (automatismi), consentirebbe all'azienda di ridurre il fabbisogno di incentivi monetari con una conseguente compressione del costo complessivo del personale. Anche dal lato del sistema di valutazione, i costi amministrativi sarebbero contenuti a motivo della semplicità e della scarsa differenziazione degli stessi (soprattutto in presenza di diffusi automatismi di carriera).

All'interesse (economico) delle aziende alla formazione e gestione di un mercato del lavoro interno si affianca quello (politico) dei sindacati dei lavoratori che vedono nella stabilità dell'impiego e nel controllo delle regole di tale mercato (contratti nazionali e aziendali) efficaci strumenti a difesa dei lavoratori. Tale convergenza di interessi non fa che consolidare — nel tempo — la tendenza alla configurazione dei mercati interni e spiega la tuttora ampia presenza di

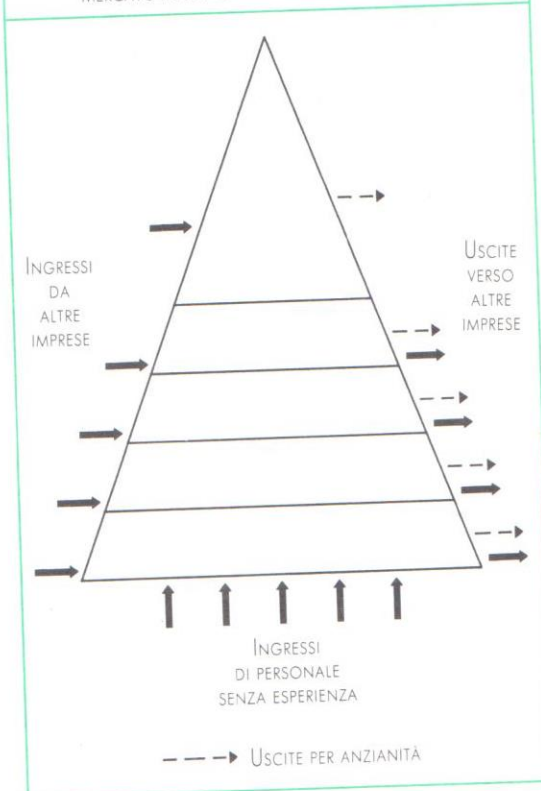
tale impostazione nel governo delle risorse umane in gran parte dei settori economici.

5.2 LE BANCHE

E IL MERCATO ESTERNO

L'alternativa alla formazione e gestione dei mercati interni è costituita dai mercati esterni. Questi ultimi presuppongono un'ampia mobilità interaziendale. L'azienda che ricorre all'esterno per la copertura delle posizioni organizzative vacanti è, infatti, caratterizzata (vedi fig. 9) ai vari livelli gerarchici da sistematici ingressi di personale proveniente da altre aziende e da pure sistematiche uscite di personale, prima del limite dell'età pensionabile, verso altre aziende. Tali flussi integrano le assunzioni di personale

Fig. 9 GESTIONE STRATEGICA DEL PERSONALE NELL'OTTICA DEL MERCATO ESTERNO



senza esperienza e le tradizionali uscite per anzianità; in tal modo il turnover esterno aumenta sensibilmente (Airoldi, 1980).

Le circostanze che suggeriscono il ricorso al mercato esterno vanno ricercate nella convenienza dell'azienda ad assumere, per certe posizioni organizzative, risorse già formate all'esterno rispetto alla formazione e alla selezione all'interno di risorse già in organico. Da un punto di vista generale, il ricorso all'esterno rispetto alla formazione di un mercato del lavoro interno si giustifica sulla base dei minori costi complessivi di gestione del personale che si configurano nella prima ipotesi.

La tabella 3 offre un quadro sintetico dei costi e benefici connessi al mercato interno e al mercato esterno.

L'approccio sotteso è quello dell'economia dei costi di transazione applicata al mercato del lavoro (Manzolini, 1984). Si tratta di un utile

schema di riferimento che dovrebbe fare riflettere sulla convenienza delle scelte possibili: la copertura delle posizioni organizzative vacanti dovrebbe avvenire, infatti, valutando di volta in volta l'economicità nelle opzioni percorribili. L'interrogativo che ci si deve porre in chiave strategica, nel caso delle banche, è il seguente: è opportuno, in prospettiva, continuare a impostare la gestione del personale alimentando la formazione di un mercato interno, come è avvenuto tipicamente fino ad oggi, oppure risulta conveniente, tenuto conto dei cambiamenti strategici e organizzativi, impostare tale gestione puntando anche sul ricorso al mercato esterno? In che modo lo sviluppo del mercato interno può coesistere con un più o meno ampio ricorso al mercato esterno?

Come si è detto, la gestione del personale impostata sul mercato interno appare meno

TAB. 3 • COSTI E BENEFICI DEL MERCATO INTERNO E DEL MERCATO ESTERNO DEL LAVORO

FASI DEL CICLO DI VITA DEL PERSONALE	MERCATO INTERNO	MERCATO ESTERNO
1) Entrata – Ricerca – Selezione – Inserimento	– Ricerca e selezione meno costosi (risparmio di costi di informazione e di amministrazione interni) – Bassi costi di inserimento	– Elevati costi di ricerca, selezione e inserimento – Indebolimento "coesione" interna; difficoltà di socializzazione
2) Formazione e addestramento	– Per affiancamento, formazione gestita all'interno – Rischio di obsolescenza professionale	– Acquisto di risorse già formate e addestrate – Assenza di rischi di obsolescenza professionale
3) Remunerazione	– Minore fabbisogno di incentivi monetari nella prospettiva della stabilità del lavoro e della carriera	– Livelli retributivi competitivi con quelli di mercato – Maggiore fabbisogno di incentivi monetari
4) Valutazione	– Sistemi semplici (non differenziati), basati sul comportamento, poco formalizzati	– Sistemi complessi (differenziati), basati sui risultati, molto formalizzati
5) Carriera	– Rischio di riproduzione e consolidamento della cultura aziendale esistente	– Stimolo alla modificazione della cultura aziendale esistente
6) Uscita	– Elevata stabilità dell'occupazione – Altri rischi di sovradimensionamento	– Elevato turnover esterno – Altri rischi di perdita di know-how interno – Bassi rischi di sovradimensionamento

costosa. Essa tuttavia non è esente da svantaggi, quali: il rischio di riproduzione e consolidamento della cultura aziendale esistente, il rischio di obsolescenza professionale e la conseguente difficoltà di sviluppare nuove conoscenze e capacità, nonché un'elevata stabilità dell'occupazione con un conseguente rischio di sovradimensionamento. L'acquisizione di risorse già formate dal mercato esterno assicura l'assenza di rischi di obsolescenza professionale, anzi è uno stimolo alla modificazione della cultura aziendale esistente, riduce i rischi di sovradimensionamento dell'organico, consente di sviluppare più efficacemente e rapidamente talune conoscenze non tipiche. Quanto alle uscite di personale verso altre imprese, esse riducono la competitività interna consentendo di motivare quella parte di personale che nella carriera esterna può ritrovare una soddisfacente alternativa di sviluppo professionale. Esse inoltre favoriscono il contenimento dell'espansione degli organici di date famiglie professionali coerentemente con i fabbisogni relativi, assicurando il rispetto di prefissati standard qualitativi degli organici stessi. Dal lato degli svantaggi, indubbiamente un ampio ricorso al mercato esterno eleva i costi di reclutamento e selezione, crea problemi di inserimento, impone più elevati livelli retributivi con conseguenti maggiori costi di controllo e comporta inoltre il pericolo di perdita di know-how a seguito del turnover in uscita.

5.3 LA MOBILITÀ INTERAZIENDALE

NEL SETTORE CREDITIZIO
E FINANZIARIO: TENDENZE
E PROSPETTIVE

Va da sé che il giusto equilibrio fra mercato esterno e mercato interno debba essere ricercato presso ogni azienda di credito in rapporto alle proprie specificità. In realtà il fenomeno

della mobilità interaziendale ha sempre caratterizzato il nostro sistema finanziario, ma limitatamente ad alcuni comparti, senza tuttavia mostrarsi particolarmente rilevante. È noto, ad esempio, come alcuni grandi istituti siano sempre stati, e siano tuttora, la fonte di acquisizione per le banche piccole e medie di personale direttivo e di specialisti favorendo il trasferimento di esperienze e di know-how là dove, a motivo delle limitate dimensioni aziendali, non è possibile sviluppare dall'interno elevate professionalità.

Nel corso degli anni ottanta si è assistito al fenomeno dello sviluppo del parabancario, in gran parte sostenuto da risorse umane provenienti dal settore bancario: si pensi ad esempio al caso delle "reti di vendita". La mobilità ha coinvolto in certa misura, sebbene marginale, anche il settore delle imprese non bancarie. Alcune aziende di credito hanno, infatti, acquisito le competenze specialistiche e manageriali per lo sviluppo di talune funzioni "innovative" (marketing, controllo di gestione, finanza, organizzazione e personale) direttamente dal mondo delle imprese industriali, commerciali e di servizi. La mobilità interaziendale suddetta è ben lungi comunque dall'evidenziare flussi sistematici e ricorrenti. Si tratta, a nostro avviso, in gran parte di fenomeni congiunturali connessi a situazioni particolari. Ad esempio, il recente riflusso di personale dal parabancario alle banche è legato al rallentamento del tasso di sviluppo di taluni settori dell'intermediazione innovativa che ha imposto un ripensamento circa l'attrattività degli stessi.

Quando si parla di gestione strategica del personale basata sul ricorso al mercato esterno come scelta di fondo, non ci si riferisce a situazioni occasionali di acquisizione di risorse da altri comparti, scelte che pur sottendono una componente strategica (maggiore convenienza

della selezione dall'esterno rispetto a quella dall'interno); l'enfasi va posta, infatti, sulla filosofia di fondo, cioè sugli orientamenti istituzionali che permeano la programmazione dei flussi della mobilità e soprattutto sulla rilevanza dei flussi. In altri termini, una gestione del personale basata sul mercato esterno deve configurare in via sistematica e ricorrente un turnover significativo, e quindi flussi consistenti, da e verso il mercato, riguardanti una o più famiglie professionali.

Tale scelta di fondo può trovare una sua particolare ragione d'essere proprio nelle politiche di differenziazione dei percorsi professionali e dei sentieri di carriera, di cui abbiamo trattato in precedenza. Ad esempio, nel caso delle aziende di credito, la prospettiva di attivare canali di acquisizione specifici per i ruoli operativi di sportello, come quello di operatore unico addetto ai servizi elementari, può suggerire l'ipotesi di orientare il reclutamento verso risorse con capacità "tagliate" sui ruoli suddetti, caratterizzate dall'aspettativa di una permanenza limitata presso la banca e dall'obiettivo di passare successivamente ad altre attività occupazionali. Ciò sarebbe in linea con l'andamento di tale famiglia, per la quale si potrebbe prevedere in un prossimo futuro una compressione, in rapporto alla maggiore diffusione dei sistemi di self-service in grado di gestire i servizi di tipo elementare. Parallelamente, tale ipotesi consentirebbe di attuare scelte mirate nei confronti di altri ruoli (ad es. i consulenti finanziari e gli altri specialisti), che potrebbero essere alimentati facendo riferimento a segmenti del mercato del lavoro coerenti con le caratteristiche richieste dalle famiglie professionali in questione.

Il modello descritto potrebbe consentire di superare gli inconvenienti connessi con la gestione di un mercato del lavoro interno. L'assunzione di personale da collocare nel ruolo di

operatore unico di sportello con l'obiettivo di sviluppare, in successione di tempo, passaggi ai ruoli di consulente finanziario e di specialista, comporta — come si è visto in precedenza — effetti di demotivazione dei neoassunti che non gradiscono di essere inseriti inizialmente, e per periodi non brevi, in ruoli a limitato contenuto professionale; ciò accade qualora la banca acquisisca personale con un buon potenziale ed elevate aspettative in vista della copertura dei ruoli più professionali. Per evitare tale problema, la banca potrebbe assumere risorse con minori conoscenze, capacità e aspettative, ma ciò potrebbe risultare una scelta non soddisfacente, qualora, così facendo, venisse meno l'acquisizione del potenziale necessario per fronteggiare il fabbisogno di professionalità connesso ai ruoli specialistici. È vero che le risorse possono essere formate all'interno, ma il risultato di tale processo non può prescindere da valori, atteggiamenti, aspettative individuali, fattori cioè legati strettamente ad aspetti non facilmente modificabili e in parte innati e intrinseci al carattere delle persone. Una soluzione potrebbe in realtà consistere nell'acquisizione di risorse con potenziali diversi in vista dei vari ruoli. Tale approccio si riallaccia sostanzialmente all'ipotesi dei percorsi differenziati fatta in precedenza, con la prospettiva sostanziale che la famiglia degli operatori unici dovrebbe sopportare una maggiore stabilità del proprio ruolo in assenza di sufficienti sbocchi interni verso i ruoli a maggiore professionalità. Un'alternativa potrebbe essere rappresentata, infine, dall'assunzione in regime di part-time del personale da adibire al ruolo di operatore unico onde favorire condizioni di maggiore accettabilità di attività lavorative considerate poco appetibili.

Quanto ai ruoli direttivi, l'ipotesi di ricorrere alla mobilità esterna potrebbe rendersi concre-

ta qualora i percorsi di carriera degli specialisti (professional) — che rappresentano la base per la selezione interna dei potenziali manager — fossero impostati oltre che sui livelli retributivi anche sulla prospettiva di un collocamento sul mercato. In tale quadro ipotetico, la differenziazione delle carriere troverebbe la massima espressione e potrebbe favorire una maggiore flessibilità della gestione strategica rispetto alla tradizionale impostazione basata, come ricordato, sulla formazione e gestione di un mercato interno. D'altra parte, la mobilità esterna potrebbe, in prospettiva, essere alimentata dall'obiettivo di sviluppare percorsi professionali all'interno dei gruppi bancari plurifunzionali (mercato interno di "gruppo") al fine di un miglior utilizzo delle risorse di gruppo, favorendo sia la motivazione individuale incentivata da una più ampia gamma di alternative di carriera, sia la formazione di un'omogenea cultura di gruppo. In questa ultima ipotesi si configura la necessità di definire una strategia del personale a livello di "gruppo" che governi l'insieme delle famiglie professionali che qualificano l'intero gruppo bancario, vincolando, quindi, le politiche dei singoli intermediari componenti.

Le prospettive concrete di un mercato esterno, oltre ad essere condizionate dagli stessi orientamenti delle aziende di credito (è evidente infatti come il consolidamento dei mercati interni neghi la possibilità di formazione dei mercati esterni), sono influenzate dall'evoluzione della domanda di lavoro. Il riferimento a quest'ultimo fattore è di estrema rilevanza per la gestione strategica del personale. La possibilità di avviare politiche innovative (creative) è, infatti, strettamente legata alla dinamica del mercato del lavoro e quindi, in particolare, alle esigenze/aspettative delle nuove generazioni di lavoratori. Le opportunità da cogliere sono, da questo punto di vista, a nostro avviso partico-

larmente promettenti in rapporto ai cambiamenti in atto nei valori, negli interessi e negli stili di vita: sono sempre di più i giovani, infatti, che impostano la loro carriera professionale con l'obiettivo di maturare esperienze alternative e disposti quindi a un'elevata mobilità. La prospettiva di entrare in un'azienda, percorrendo al suo interno tutta la carriera, non pare quindi costituire l'unico orientamento.

6 UNA VERIFICA EMPIRICA

SULLA GESTIONE STRATEGICA DEL PERSONALE NELLE BANCHE

La complessità che sta caratterizzando nelle istituzioni creditizie la problematica della gestione strategica delle risorse umane richiede, come si è sottolineato nella premessa, e come si evince dall'analisi svolta, lo sviluppo di conoscenze, metodologie e supporti organizzativi. Si evidenzia pertanto la criticità del ruolo delle direzioni del personale, le quali devono attrezzarsi soprattutto sotto il profilo delle metodologie e degli strumenti di analisi e progettazione.

Da una recente ricerca (Baravelli, 1989e), che abbiamo compiuto presso un ampio campione di aziende di credito tramite l'invio di un questionario (la ricerca si è avvalsa di un campione di 200 aziende di credito definito tenendo conto dell'eterogenea gamma di realtà aziendali in termini di dimensioni, aree geografiche di operatività e categorie giuridiche), sono emersi risultati piuttosto deludenti in tema di pianificazione delle risorse umane nelle banche del nostro paese, il che testimonia un notevole fabbisogno di potenziamento organizzativo di tale funzione. Si è infatti registrato un numero molto basso di risposte al questionario (solo dieci aziende), il che riteniamo potersi interpretare come indice di una situazione, pressoché generalizzata nel sistema bancario, non solo di

debolezza dei meccanismi di gestione strategica, ma anche di scarsa cultura e di impreparazione ad affrontare con metodi manageriali tali problemi. Ciò denuncerebbe, in altri termini, uno stato di ritardo, se non di sostanziale inefficienza. Tale giudizio risulta rafforzato dal fatto che le banche che affermano di avere un sistema di pianificazione del personale non dimostrano di trovarsi in una situazione ottimale, rivelando numerose lacune e incoerenze. Queste ultime si riferiscono sia agli approcci, sia alla strumentazione operativa.

Un punto di debolezza si riscontra soprattutto nella scarsa efficienza del sistema informativo del personale, che è la base dell'avvio di un serio discorso sulla pianificazione. La previsione degli organici, in particolare, non segue l'impostazione delle famiglie professionali e le analisi storiche sulla dinamica del personale (presupposto indispensabile per un efficace sistema informativo del personale) mostrano una scarsa attenzione per lo studio dei fattori comportamentali. Ad esempio, non si indagano i motivi né di affezione all'azienda, né di disaffezione (dimissioni), motivi che stanno, come è noto, alla base del turnover del personale. Nella maggioranza dei casi non vengono svolte analisi sul mercato esterno del lavoro, il che rivela un sostanziale orientamento allo sviluppo del mercato interno. Soprattutto sotto il profilo dei modelli quantitativi le carenze sono significative. A giustificazione delle stesse, occorre tuttavia dire che anche in campo teorico lo studio della modellistica quantitativa è attualmente solo agli inizi e l'offerta sul mercato di applicazioni operative è ancora in una fase di emergenza, tenuto conto che solo recentemente il problema della pianificazione del personale è diventato critico e non solo presso le aziende bancarie.

Un dato confortante è che la maggioranza delle banche rispondenti al questionario ha recente-

mente riorganizzato il servizio del personale separando l'attività amministrativa dall'attività gestionale e introducendo unità dedicate ai compiti di pianificazione. Tuttavia emerge dalle risposte come la funzione del personale sia scarsamente integrata con le altre funzioni aziendali. Ciò dimostra che purtroppo esiste ancora un notevole isolamento della funzione del personale dalle altre funzioni e che il management non è sufficientemente coinvolto. Il quadro che scaturisce dalle considerazioni svolte evidenzia un notevole fabbisogno di cambiamento non solo nella funzione del personale, ma anche nella cultura aziendale delle nostre banche. Le direzioni del personale sono ancora largamente orientate a lavorare a "chiamata" su singoli problemi, proprio perché manca una pianificazione organizzativa e strategica che consenta di affrontare in chiave anticipatoria la gestione delle risorse evitando le potenziali incoerenze e i conseguenti effetti negativi sia a livello individuale, sia a livello aziendale. La situazione descritta può essere, almeno in parte, giustificata dall'incertezza che grava sulle stesse scelte strategiche e organizzative, il che favorisce situazioni di elevata instabilità. Ma la necessità di avviare al più presto un potenziamento di tutta l'attività di gestione strategica del personale, sotto il profilo degli approcci, del coinvolgimento manageriale e in particolare delle conoscenze e dell'approntamento dei supporti tecnici, appare evidente per razionalizzare le decisioni di fondo che ciascuna azienda di credito deve assumere in risposta all'evoluzione dello scenario competitivo.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta ha evidenziato, in chiave problematica, l'attuale rilevanza della gestione strategica delle risorse umane nelle istituzioni creditizie. Particolare attenzione è stata dedi-

cata al tema dell'evoluzione delle famiglie professionali e della differenziazione delle politiche del personale. L'esigenza di differenziare tali politiche scaturisce, come si è visto, non solo dall'evoluzione dei fabbisogni di professionalità, ma anche e soprattutto dalla dinamica della domanda e delle aspettative/esigenze dei vari segmenti del mercato del lavoro. L'approccio alla gestione strategica per famiglie professionali consente di porsi nell'ottica della comprensione delle interrelazioni fra evoluzione del contesto ambientale, scelte di mercato e scelte organizzative che impattano i vari ruoli aziendali. Lo studio del ciclo di vita delle singole famiglie offre interessanti elementi per il governo della mobilità interna ed esterna.

Il quadro delle opportunità strategiche deve essere, tuttavia, allargato sulla base delle possibili scelte di ricorso al mercato esterno in alternativa alla formazione e allo sviluppo di un mercato del lavoro interno. In prospettiva la gestione delle risorse deve essere, quindi, improntata a una maggiore creatività, alla ricerca di quella che è stata chiamata la *personnel idea* (Normann, 1985). L'identificazione di soluzioni "creative" di successo sta infatti alla base, nelle istituzioni creditizie, della capacità competitiva, in rapporto agli stretti nessi che nelle imprese di servizi intercorrono, come abbiamo più volte ricordato, tra qualità e motivazione delle risorse da un lato e qualità dell'offerta dall'altro.

Indubbiamente, l'ampiezza delle scelte strategiche è condizionata dai vincoli sindacali e dalle culture aziendali e settoriali. La traduzione sul piano empirico di soluzioni innovative richiede quindi tempo e l'effettuazione di passi progressivi. I vincoli possono essere considerati d'altra parte, nel medio-lungo termine, oggetto di cambiamento, ma ciò richiede, da parte delle alte direzioni aziendali, un'approfondita riflessione sulle nuove opzioni percorribili che posso-

no essere discusse e negoziate in sede di contrattazione sindacale. In realtà, è probabilmente la mancanza di chiare strategie di personale che porta spesso ad atteggiamenti difensivi e a trattative frammentarie caratterizzate da filosofie più di contrapposizione che di aperto confronto.

Il potenziamento dell'attività di direzione strategica del personale appare, quindi, un obiettivo irrinunciabile per le nostre istituzioni creditizie che in passato si sono trovate ad affrontare essenzialmente problemi di gestione operativa. Tale potenziamento richiede l'approntamento di supporti, conoscenze e risorse e soprattutto l'acquisizione da parte del management di una forte consapevolezza del proprio ruolo nell'ambito dell'identificazione delle linee di cambiamento da adottare.

La gestione strategica non può essere confinata nell'ambito ristretto delle direzioni del personale, ma deve trovare la diretta partecipazione del management al fine di realizzare un'approfondita comprensione delle interrelazioni tra personale, politiche commerciali, cambiamento tecnologico e organizzativo. Nel caso delle istituzioni creditizie gli stretti rapporti tra risorse umane e natura/qualità del servizio esaltano la visione interfunzionale dei problemi gestionali: è quindi al livello della responsabilità di direzione dei business che devono essere identificate le scelte di personale. È compito dell'alta direzione fissarne, come abbiamo sottolineato, gli indirizzi di fondo, attuarne il coordinamento generale e verificarne la coerenza rispetto alla missione aziendale e ai "valori guida".

Il coinvolgimento del management deve essere orientato dall'obiettivo di sviluppare un sistematico processo di apprendimento basato sul controllo dell'efficacia delle nuove soluzioni come punto di riferimento per la ricerca di un continuo miglioramento. Tale coinvolgimento si

rende d'altra parte sempre più impellente per rendere efficace lo stesso decentramento organizzativo. Ad esempio, negli istituti di più grandi dimensioni si avverte sempre più l'esigenza di configurare le direzioni territoriali (area manager) non solo come strumenti per potenziare la gestione operativa delle risorse umane, ma anche come poli di riferimento per l'elaborazione dei piani del personale di area. In tal modo viene favorita la ricerca di relazioni di coerenza fra le scelte di personale, le politiche commerciali e i modelli organizzativi adottati in relazione alla specificità ambientale e del contesto competitivo.

Ciò richiede un notevole sforzo di sviluppo delle competenze interfunzionali e l'ampliamento della delega di poteri di guida delle risorse umane.

Si evidenzia, quindi, un cambiamento culturale di grande portata, in rapporto soprattutto alla scarsa attenzione tradizionalmente dedicata in passato dalle istituzioni creditizie al problema della strategia del personale. Il ruolo del management è destinato ad assumere inoltre grande rilievo nelle istituzioni creditizie soprattutto nella realizzazione delle nuove strategie e nel plasmare l'organizzazione secondo i nuovi "valori guida". Le direzioni del personale hanno, tuttavia, un ruolo insostituibile nella costruzione e gestione dei sistemi informativi, dei modelli di simulazione e dei sistemi operativi correlati alle nuove politiche. Da questo punto di vista gli investimenti da compiere appaiono notevoli, tenuto conto dell'attuale situazione organizzativa dei servizi del personale delle nostre banche.