

che vanno dall'entrata in azienda, al percorso seguito al suo interno, sino all'uscita.

Ognuno di questi momenti richiede specifiche considerazioni, esaminate nelle sedi opportune. Qui interessa solo osservare come la sequenza di fatti concernenti il personale richiedano una visione di lungo periodo, essendo i tempi di sviluppo del cosiddetto capitale umano quelli del ciclo di una vita lavorativa, mediamente attorno ai trentacinque anni. Tempi così lunghi esigono una programmazione collegata alle scelte strategiche di lungo periodo. D'altro canto, la complessità ambientale, con le sue conseguenze sul lato dell'imprevedibilità, è sicuramente un elemento di ostacolo a questo processo, potendo rendere inefficienti scelte progettate e realizzate. Si pensi ad alti costi sostenuti per il reclutamento di figure professionali, che risultano rapidamente superate per improvvise novità in campo tecnologico. Ogni fattore produttivo contiene in sé un rischio di obsolescenza e così a suo modo anche il capitale umano. Ma il cambiamento non deve diventare il pretesto per evitare ogni attività programmatica, piuttosto esso reclama l'utilizzo di nuove modalità. La programmazione cioè non deve essere momento teorizzante del management, ma un effettivo affiancamento a ogni diverso soggetto che opera all'interno dell'azienda, partendo dalle competenze e capacità presenti, per modellare e rimodellare gli schemi di adattamento tra persona e struttura, all'interno delle dinamiche create dalle esigenze nuove incontrate<sup>13</sup>.

Non secondario nel progettare la programmazione delle risorse umane è che essa non rimanga un fatto isolato dal resto delle funzioni aziendali. Il punto di riferimento di qualsiasi programmazione (inclusa quella del personale) è, pertanto, il piano strategico dell'impresa: documento che esprime il complesso degli obiettivi aziendali. La definizione di questi ultimi influisce, infatti, notevolmente sulla struttura organizzativa e, di conseguenza, sulla programmazione delle risorse. A loro volta, gli obiettivi risentono di alcuni fattori caratteristici di ogni impresa quali il settore di appartenenza, l'immagine aziendale, l'efficienza dei rapporti con le autorità governative<sup>14</sup>, per citare i più rilevanti.

### Elementi per una procedura di programmazione<sup>15</sup>

In considerazione dei vari vincoli a cui l'impresa è sottoposta, la programmazione delle risorse necessita, innanzitutto, di un processo di acquisizione di informazioni. Per programmare le risorse occorre, infatti, conoscere quali sono i punti di forza e di debolezza dell'impresa, le conseguenze ipotizzabili nel medio e lungo termine dell'attuazione di politiche strategiche (analisi interna), le opportunità e le minacce che derivano dall'ambiente (analisi esterna) e, infine, l'analisi degli strumenti a disposizione per implementare le politiche aziendali.

Operata un'ampia valutazione di tali punti di carattere generale, il sistema informativo dell'impresa deve, specificamente, fornire i dati relativi alla composizione dell'organico (suddivisione per sesso, classi di età, posizione familiare, residenza, etc.), tassi di assenteismo e turnover, costo del personale.

Riguardo alla *composizione del personale*, i dati più importanti da conoscere sono la valutazione delle prestazioni e il potenziale di sviluppo. La prima è una considerazione del contributo del singolo lavoratore al raggiungimento degli obiettivi aziendali, la seconda riguarda, viceversa, ciò che l'impresa può offrire al lavoratore in termini di carriera.

I dati sull'*assenteismo* sono rilevanti non solo per conoscere il numero di persone giornalmente presenti nell'impresa, ma anche e soprattutto per valutare il "clima aziendale". È risaputo, infatti, che alti livelli di assenteismo sono indice di un rapporto problematico tra il lavoratore e l'organizzazione, le cui cause vanno individuate e, possibilmente, rimosse. Normalmente i dati sull'assenteismo vengono studiati in relazione alle diverse tipologie di lavoratori (operai, impiegati, quadri, uomini, donne, etc.) e ad altri fattori significativi (età, situazione familiare, periodo dell'anno in cui si accentua il fenomeno), per poterne capire meglio le cause.

Anche il *tasso di turnover* dà indicazioni utili sul livello di gradimento delle politiche del personale: mentre infatti un certo grado di avvicendamento del personale è un fatto nor-