



*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni  
industriali e di lavoro*

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

*Bollettino ADAPT 9 marzo 2020, n. 10*

**Negli ultimi anni nel mercato del lavoro italiano sono sorte, a seguito di bisogni sociali, culturali ed economici, nuove figure professionali precedentemente inesistenti all'interno delle organizzazioni, delle società e delle aziende tipiche del Novecento industriale, mentre, molte figure professionali già esistenti sono in continuo cambiamento.** In entrambi i casi, emerge una crescente domanda di riconoscimento sociale e istituzionale. Tra i lavoratori impegnati nella definizione di una sfera di competenze chiaramente delineate e identificabili ci sono certamente anche le figure professionali operanti nell'ambito delle risorse umane.

La messa in trasparenza e il riconoscimento del proprio ruolo e delle proprie competenze permette ai lavoratori di migliorare la propria competitività all'interno del mercato, ottenere una precisa considerazione da parte delle aziende e dei destinatari di servizi o prodotti, e più in generale consente a tutti i soggetti impegnati nella progettazione ed erogazione di servizi formativi e di incontro tra domanda e offerta di organizzare e costituire programmi formativi e percorsi di inserimento efficaci.

**Nel caso specifico delle figure HR, che operano quotidianamente all'interno di aziende e organizzazioni, non esiste un accordo unanime su chi sia, cosa faccia e quali competenze abbia ciascuna di esse.** Infatti, è sufficiente aprire qualsiasi sito di annunci o alcuni siti aziendali per scoprire che i profili HR utilizzati per



le *job description* sono spesso vaghi, non chiaramente descritti, e che manca una visione condivisa delle prerogative di ciascuno, poiché spesso si richiedono differenti competenze e requisiti con riferimento alla stessa posizione.

**Uno strumento centrale per la sistematizzazione e individuazione dei vari profili HR esistenti sono chiaramente i profili individuati dalla contrattazione collettiva, come spiegato da Matteo Colombo in un articolo dal titolo *“il ruolo della contrattazione collettiva per la costruzione dei profili professionali. Spunti dalla regolazione dell'apprendistato professionalizzante per le figure HR”*, sebbene emergano criticità sul piano della completezza e della attualità di tali standard.**

**Un ulteriore strumento è oggi offerto dall'Atlante del lavoro e delle qualificazioni Inapp, il portale informativo che raccoglie una mappatura dei lavori esistenti ed è nato per rispondere all'esigenza di organizzare e avviare un sistema di certificazione pubblica delle competenze.**

**Consultando l'Atlante del lavoro attraverso uno schema di classificazione ad albero** che a partire dai rami principali, costituiti dai settori economici professionali (SEP), via via identifica all'interno di essi i principali processi di lavoro a loro volta suddivisi in sequenze di processo e aree di attività (ADA) si possono identificare i profili professionali di interesse.

Per individuare le figure attenzionate, seguendo dunque un percorso di consultazione che va dal settore identificato nell'Atlante nell' *“area comune”*, passando poi per il processo nominato *“Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza”*, alla sequenza *“gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale”* e infine considerando le singole ADA è possibile ravvisare le varie figure professionali afferenti al settore HR.

**Dall'esercizio è emerso che le figure afferenti alle funzioni HR si trovano *“nell'area comune 24”*, trasversale agli altri settori economici. Nell'area si**



**possono individuare sei aree di attività nelle quali operano qualifiche riconducibili all'ambito HR. L'Atlante per ciascun profilo ha individuato le attività di riferimento e i risultati attesi.**

**L'ambito HR risulta presidiato da sei differenti figure:**

- **Specialisti in risorse umane;**
- **Direttori e dirigenti del dipartimento organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali;**
- **Specialisti dell'organizzazione del lavoro;**
- **Psicologi del lavoro e delle organizzazioni;**
- **Addetti alla gestione del personale;**
- **Addetti alle buste paga**

Senza entrare nel merito di ciascuna figura è possibile trarre degli spunti e delle osservazioni di carattere generale.

L'Atlante conferma di fatto l'esistenza di plurime denominazioni dei profili di quest'area e la sovrapposizione e condivisione di alcune attività tra le diverse figure. Ad esempio la gestione delle relazioni sindacali spetta sia ai direttori e dirigenti del dipartimento organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali sia agli specialisti delle risorse umane.

Si può notare poi che nell'area HR operano anche gli psicologi del lavoro. Ciò significa che il campo è presidiato anche da professionisti con un *background* formativo chiaramente identificato. Si potrebbe dunque osservare che esistono plurimi percorsi di studio che possono essere intrapresi dalle figure professionali che operano nell'ambito HR.

Considerando infine il dato di realtà proveniente dai contesti produttivi e organizzativi risulta evidente che spesso uno stesso lavoratore ricopre un ruolo e svolge quotidianamente attività che ricadono non in uno, ma in più profili identificati nell'Atlante.



Preme infine ricordare che esistono altri standard di riferimento e relativi percorsi di riconoscimento di natura privatistica, che sono considerati un punto di riferimento da molti lavoratori che operano in questo settore (per un ulteriore approfondimento si veda il bollettino speciale ADAPT n. 6/2017, [La certificazione delle competenze della funzione HR](#), a cura di A. Cezza e L. Casano).

**A conclusione di questo esercizio, ciò che emerge è la difficoltà di fotografare una realtà professionale in continuo mutamento, ma anche l'importanza di ripartire dalle pratiche e dalla quotidianità dei professionisti HR per riuscire a identificare e distinguere chiaramente i profili professionali afferenti all'area nonché delineare le competenze e le attività di riferimento.**

### **Stefania Negri**

ADAPT Junior Fellow

[@StefaniaNegri6](#)

Leggi anche

1. [Il mio canto libero - Contratti oltre i vecchi inquadramenti](#) Maurizio Sacconi...
2. [Competenze imprenditoriali nella scuola professionale: cosa ci giochiamo?](#) Francesco Fornasieri...
3. [International Symposium on the Regulation of Occupations: una riflessione sulle sfide attuali](#) Diogo Silva...
4. [Il quadro europeo degli standard di qualità ed efficacia dell'apprendistato](#) Alessia Battaglia...
5. [Quando le competenze non fanno rima con le apparenze - A proposito di mestieri, lavoro e disabilità](#) Francesco Nespoli...
6. [19 maggio 2015, n. 13 BOLLETTINO SPECIALE ADAPT](#) 19 maggio 2015, n. 13 [Conciliare benessere e produttività Il progetto WelfareNet oltre il Jobs Act...](#)