I MODELLI DI GESTIONE DEL PERSONALE. UN'INDAGINE EMPIRICA

Chiara Morelli, Elena Rossini

1. Premessa

La centralità che al giorno d'oggi le risorse umane rivestono all'interno delle organizzazioni spinge le imprese a presidiare sempre più attentamente ogni attività che riguarda il personale.

Questo ruolo chiave che l'uomo, nonostante l'elevata automazione, ricopre all'interno delle aziende moderne è stato lo spunto per iniziare un'analisi approfondita delle attività di direzione del personale.

Il contributo originale di questo lavoro consiste in un'indagine sul campo, realizzata grazie all'elaborazione di un questionario che ha consentito di acquisire dati essenziali per definire i modelli principali utilizzati dalle aziende nell'impostare la gestione del personale. Si è così rilevato che, accanto ad imprese che continuano ad operare seguendo logiche tradizionali, emerge una percentuale significativa di aziende che manifestano il riferimento a sistemi più nuovi e flessibili e dunque maggiormente in grado di sostenere le odierne sfide del mercato.

Si è visto che quelle imprese che hanno mostrato un orientamento di stampo classico stanno lentamente avvertendo l'esigenza di cambiare. E' emerso con chiarezza come tali organizzazioni, pur non riuscendo a staccarsi completamente da modalità di gestione ormai radicate da tempo, iniziano a seguire le spinte verso aspetti maggiormente innovativi, che possano consentire loro di migliorare il rapporto con i propri dipendenti e di accrescere il valore aziendale complessivo.

2. Lo sfondo teorico e concettuale

Per comprendere al meglio i risultati e le implicazioni di questa indagine è opportuno conoscere i modelli su cui tutta la ricerca si è fondata. A tal proposito è utile fare riferimento all'elaborazione proposta in tale materia da Airoldi (1980) e Martone (2002). Vengono proposti cinque modelli di riferimento che differiscono tra loro per una diversa combinazione dei cinque sistemi operativi di base (entrata, formazione, valutazione, incentivazione e uscita), utilizzati

nella gestione del personale con l'obiettivo di realizzare delle sinergie operative utili al conseguimento degli obiettivi strategici.

Nello specifico, per la costruzione di ciascuno dei cinque modelli viene utilizzata la rappresentazione grafica proposta nella figura 1.

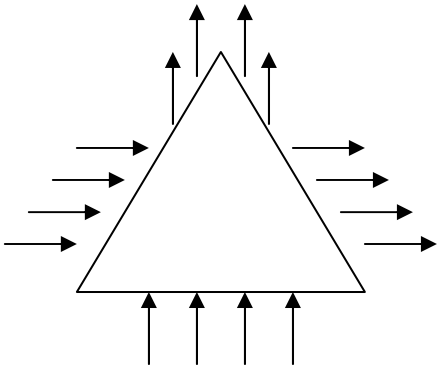

Figura 1 - Schema di interpretazione dei modelli di gestione delle risorse umane (Airoldi, 1980)

Il triangolo rappresenta l'organico di una generica impresa: la base molto ampia indica che l'organizzazione è dotata di numeroso personale operativo, mentre il vertice, più stretto, testimonia la presenza di un numero ristretto di persone alla guida strategica. Per quel che riguarda le frecce, invece, quelle che provengono dal basso indicano l'ingresso di nuovi prestatori di lavoro al loro primo impiego (senza esperienza), mentre quelle rivolte verso l'alto simboleggiano l'uscita di personale dall'azienda per raggiunti limiti di età lavorativa. Le frecce orizzontali in entrata indicano gli ingressi di nuovo personale già professionalizzato, che proviene da altre esperienze lavorative, mentre quelle in uscita simboleggiano gli individui che vengono licenziati o che si dimettono dall'incarico, ma che si trovano ancora in età lavorativa e dunque si presume presteranno la propria opera presso un'altra organizzazione.

Nella figura 2 viene proposta la rappresentazione grafica di ciascuno dei cinque modelli, in modo da rendere più immediata la comprensione delle caratteristiche di ciascuno di essi.

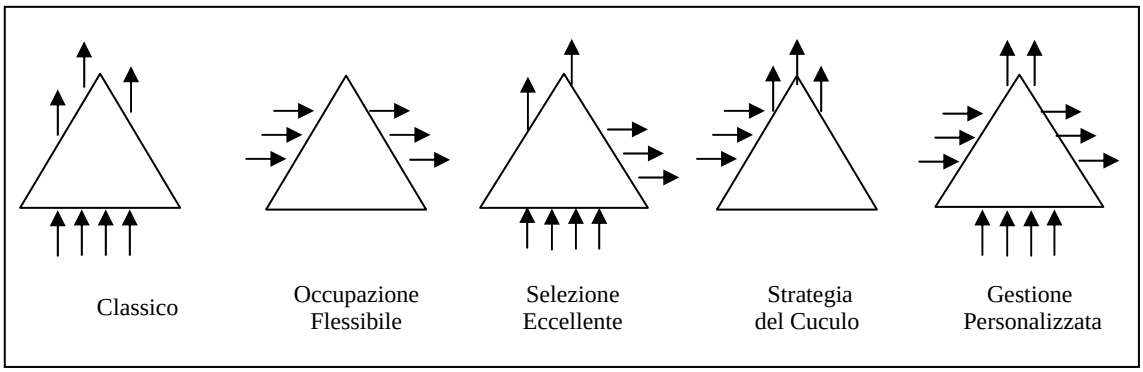

Figura 2 - I cinque modelli di gestione del personale (Martone,2002)

Il primo modello viene definito *classico* o di occupazione stabile ed è caratterizzato dall'entrata di personale dal livello più basso e da una uscita dal mercato del lavoro solo al termine della vita lavorativa. L'individuo entra nell'organizzazione subito dopo la conclusione dei suoi studi e sarà l'impresa a fornirgli la formazione che ritiene più opportuna per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La persona dedica tutta la sua vita all'azienda, fino ad uscire, dopo aver percorso tutti i vari livelli di carriera possibili.

Come si può notare, il modello non prevede frecce orizzontali in uscita: questo perché l'abbandono dell'organizzazione da parte dell'individuo prima della conclusione della sua carriera lavorativa è considerata come un caso eccezionale, un incidente di percorso da non ripetere. In riferimento a ciò, se da un lato l'individuo presta tutta la sua vita lavorativa all'azienda, dall'altro lato l'organizzazione deve, in un certo senso, farsi carico della persona e creare dei sistemi operativi in grado di motivare costantemente il lavoratore, in modo da fornirgli sempre stimoli nuovi affinché quest'ultimo non sia mai tentato di abbandonare l'ambiente in cui opera.

L'attività di gestione delle risorse umane sarà dunque molto intensa e concentrata sulla ricerca e selezione delle persone giuste, ovvero di individui con potenzialità elevate, che possono crescere e svilupparsi lungo tutto l'arco della loro vita lavorativa.

Il secondo paradigma è definito dell'*occupazione flessibile*, perché è tipico di quelle organizzazioni che instaurano solo rapporti di breve periodo con i propri dipendenti. Questi ultimi vengono assunti già professionalizzati, con precedente esperienza lavorativa e dunque l'azienda non deve dedicare particolare attenzione all'aspetto della formazione. Non tutti i sistemi operativi sono oggetto di attenta progettazione, infatti la brevità del rapporto spinge ad investire solo su quei sistemi che danno risultati immediati. L'obiettivo della gestione delle risorse umane diventa quello di amministrare al meglio il turn-over, ovvero di essere sempre in grado di garantire stabilità all'organizzazione, sostituendo prontamente e adeguatamente le persone che lasciano l'impresa. Questo significa che i sistemi di entrata e di uscita sono da presidiare attentamente; l'impresa deve essere in grado di scegliere le persone migliori (ovvero quelle che sono in grado di produrre ottimi risultati in tempi brevi) e di attivare un sistema di ricerca del personale molto accurato che consenta di avere sempre a disposizione dei candidati idonei all'inserimento immediato nell'organico ogni qual volta questo si renda necessario.

Il terzo modello è definito della *selezione eccellente* ed è caratterizzato da un duplice volto: l'impresa ricerca neolaureati eccellenti al loro primo impiego con l'obiettivo da un lato di selezionare e trattenere i migliori candidati presenti sul mercato e dall'altro di attivare dei meccanismi per allontanare quei soggetti che si ritiene non siano utili all'azienda e al raggiungimento degli obiettivi strategici. Questo significa che l'impresa deve essere in grado di

porre in essere dei sistemi che consentano da un lato di trattenere le persone "eccellenti" e dall'altro di gestire al meglio il sistema di uscita, stimolando un elevato turn-over, senza creare un clima disincentivante o conflittuale. Il sistema di uscita è sicuramente quello che deve essere maggiormente presidiato. Tuttavia è importante sottolineare che, come nel modello precedente, anche in questo caso le uscite non sono quasi mai conflittuali e l'organizzazione tende a mantenere, attraverso iniziative specifiche, rapporti con i suoi ex-dipendenti.

Ovviamente per far in modo che tutti (sia chi è destinato a rimanere, sia chi non lo è) siano interessati ad entrare in un organizzazione di questo tipo, è necessario che l'impresa metta in atto dei sistemi di incentivazione mirati; un piano di carriera stimolante, una formazione di lungo periodo e degli incentivi economici rilevanti possono essere offerti ai soggetti destinati a rimanere a lungo nell'organizzazione, mentre per tutti quelli che molto probabilmente dovranno essere sostituiti nel breve periodo si rende necessario garantire una formazione veloce e dei buoni incentivi orientati a riconoscere i risultati.

Volendo trarre qualche conclusione è possibile affermare che il vantaggio principale per l'azienda è riscontrabile nel fatto che essa ha la possibilità di scegliere sempre i migliori e di avere tra le fila della sua organizzazione, personale con grandi doti e potenzialità di sviluppo. Dall'altro lato, però, anche i giovani sono incentivati ad entrare in organizzazioni di questo tipo, perché se vengono trattenuti all'interno significa che hanno elevate potenzialità e dunque di fronte a sé una brillante e rapida carriera; per gli altri, rimane comunque il grande vantaggio di aver lavorato in un'impresa eccellente e dunque di aver acquisito una grande formazione e un'esperienza lavorativa importante.

Il quarto modello viene definito da Martone (2002) come la *strategia del cuculo*, perché consiste nel selezionare personale che ha già accumulato esperienza presso altre imprese e nel cercare di fidelizzarlo alla propria azienda. Fin da subito si rende evidente la centralità che assumono i sistemi di ricerca e selezione del personale, che devono essere organizzati in modo tale da garantire l'individuazione e la scelta dei candidati giusti da inserire all'interno dell'organico; l'obiettivo è selezionare individui non solo con elevate potenzialità di sviluppo, ma che abbiano anche caratteristiche tali da poter essere immediatamente sfruttate per il raggiungimento degli obiettivi strategici. A tal proposito, data la criticità della selezione, spesso le imprese, per non commettere errori, possono affidarla a società specializzate.

Una volta che le persone sono state accuratamente selezionate, l'obiettivo dell'azienda diventa quello di mettere in atto dei sistemi operativi tali da motivarle e incentivarle, tramite piani di carriera, stock options, fringe benefits, etc., a restare; un eventuale abbandono prima della conclusione dell'età lavorativa è considerato un fallimento della gestione risorse umane, che non è stata in grado di fornire alla persona tutto ciò di cui aveva bisogno.

L'ultima situazione rappresenta una sorta di connubio tra i paradigmi visti precedentemente e non privilegia nessuna delle quattro opzioni sopra trattate: è per tale ragione che viene definito come modello della *gestione personalizzata*. Questo significa che a tutti i sistemi operativi viene attribuita la stessa importanza e ognuno è oggetto di una attenta progettazione, volta a garantire il raggiungimento di un giusto equilibrio.

Come si può notare dalla figura 2, l'impresa prevede l'entrata sia di soggetti alla loro prima esperienza, che di individui già formati, preoccupandosi da un lato di generare un certo turn-over con entrate dall'esterno e dall'altro di garantire, tramite opportuni sistemi di incentivazione, percorsi di crescita e di carriera interni. Il punto debole di un'organizzazione di questo tipo è, come sottolinea Martone (2002), la mancanza di un'anima: il rischio principale è quello di disorientare i propri dipendenti proprio a causa del ricorso a tutti gli strumenti a disposizione, senza preferirne nessuno in particolare. Tuttavia, questo limite è superabile nel momento in cui le imprese risultano in grado di attivare adeguati sistemi che garantiscano un'efficiente comunicazione interna e impediscano il generarsi di disordine e incertezza.

3. La ricerca empirica

L'indagine ha cercato di trovare riscontro dei modelli proposti nelle attuali realtà aziendali. Per raggiungere tale obiettivo si è proceduto lungo cinque fasi principali:

- *Fase 1*: Definizione del campo di indagine;
- *Fase 2*: Elaborazione del questionario;
- *Fase 3*: Fase di "testing";
- *Fase 4*: Invio alle aziende e successiva ricezione dei questionari compilati;
- *Fase 5*: Elaborazione dei dati;

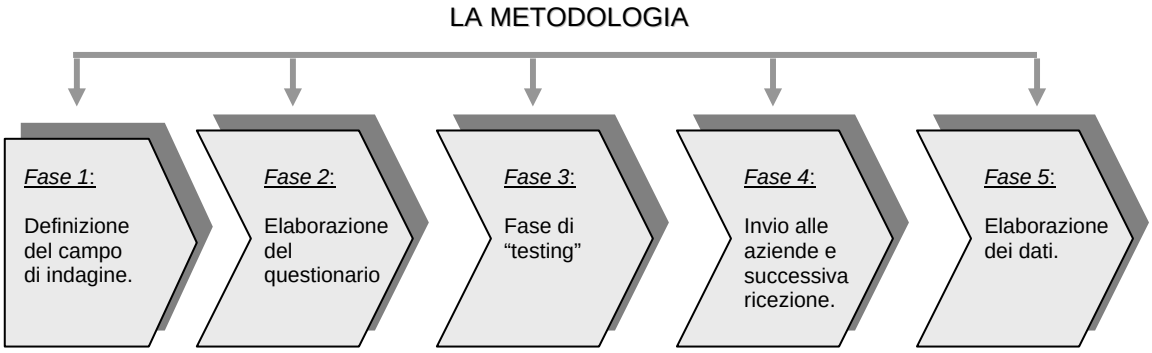

Figura 3 - Fasi del processo di ricerca

Il campione

Per quel che riguarda la definizione del campo d'indagine (Fase 1) si è deciso di concentrare l'analisi sulla Regione Lombardia, ponendo particolare attenzione alle numerose aziende che operano nelle province di Varese e di Milano. Volutamente sono state scelte come imprese da intervistare, organizzazioni che facevano parte di settori anche molto diversi, sia per non limitare l'ambito d'indagine, sia per cercare di individuare eventuali differenze esistenti e capirne le cause. I settori scelti per questo studio sono stati sei e precisamente, nell'ordine, il settore bancario, il chimico, il farmaceutico, l'informatico, il manifatturiero e infine il settore degli studi professionali.

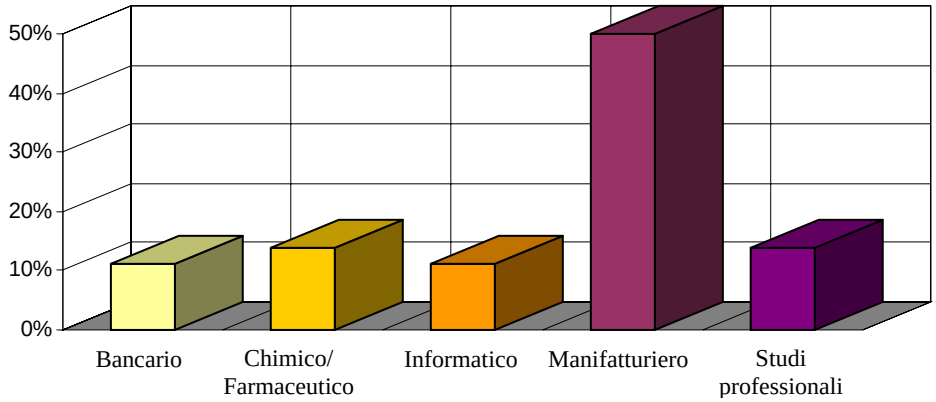

Figura 4 - Distribuzione percentuale delle aziende interviste rispetto al settore di appartenenza

Le diverse imprese intervistate, oltre ad appartenere a settori diversi, differivano tra loro anche per le dimensioni.

Le recenti indicazioni fornite dalla Commissione Europea[1], schematizzate in figura 5, sono state assunte come riferimento per classificare le imprese considerate per dimensione.

Categoria	Numero di dipendenti	Fatturato	Volume totale di bilancio
Media impresa	< 250	<= € 50.000.000	<= € 43.000.000
Piccola impresa	< 50	<= € 10.000.000	<= € 10.000.000
Micro-impresa	< 10	<= € 2.000.000	<= € 2.000.000

Figura 5 - Classificazione dimensionale proposta dalla Commissione Europea

La fase successiva (Fase 2) rappresenta il cuore di tutto il lavoro. In effetti ci si trova di fronte al momento più delicato e critico di definizione delle domande. Si è trattato di un lavoro complesso volto a garantire che i singoli quesiti fossero formulati in modo tale da consentire

effettivamente l'individuazione di elementi ed aspetti utili per la definizione del modello di gestione del personale adottato dall'impresa intervistata.

A tal proposito sono stati studiati a fondo i cinque modelli precedentemente descritti, affinché da questa analisi fosse possibile estrapolare gli elementi principali caratterizzanti ciascuna tipologia e capire come questi potessero essere utilizzati per distinguere un modello dall'altro.

La terza fase (testing) è stata inserita con l'obiettivo di verificare se le domande, così come erano state formulate, risultavano essere facilmente comprensibili e allo stesso tempo consentivano effettivamente di raggiungere gli obiettivi fissati, ovvero di arrivare all'individuazione del modello prevalente utilizzato dalle imprese nella gestione del proprio personale. Per fare ciò si è svolta un'intervista pilota con il Responsabile del Personale di una società bancaria con sede in provincia di Varese e da questo incontro sono emersi spunti interessanti relativamente alla validità del questionario. In effetti, se a livello generale si è confermata la globale efficacia delle domande formulate, è altresì emerso come alcuni quesiti erano stati formulati utilizzando termini fortemente "manualistici" o troppo tecnici, e dunque poco conosciuti a livello aziendale, con il rischio che la non comprensione o la non corretta interpretazione di qualche domanda avrebbe potuto così pregiudicare la validità generale dell'indagine. In seguito a questo incontro si sono apportate alcune rettifiche, anche se non sostanziali, all'elaborato. A tal proposito, per prima cosa è stata introdotta in una domanda la formula matematica da utilizzare per rispondere correttamente, in modo che tutti i risultati ottenuti potessero poi essere comparati; secondariamente, accanto ad alcuni termini tecnici sono stati aggiunti tra parentesi i significati, in modo da evitare errori di interpretazione.

Successivamente i questionari sono stati inviati (Fase 4) a tutte le aziende precedentemente scelte per quest'indagine. L'invio è avvenuto principalmente attraverso l'uso della posta elettronica o del fax ma, quando è stato necessario, si è provveduto anche alla consegna diretta.

Una volta ricevuti, i questionari sono stati sottoposti ad un'attenta analisi che ha permesso di validarne trentasei. La successiva elaborazione dei dati ha consentito di comprendere quali, tra i diversi modelli elaborati in letteratura, caratterizzavano la gestione del personale delle singole imprese intervistate (fase 5).

Nella realtà è molto improbabile incontrare i modelli nella forma "canonica", perché solitamente ciò che si verifica è una sorta di interpolazione tra un sistema di gestione e alcuni compromessi per adattare il sistema alla realtà.

Così l'attribuire un modello piuttosto che un altro ad ogni singola azienda non è stato frutto della semplice sommatoria delle risposte fornite dalle aziende, bensì il risultato di un'accurata analisi ed elaborazione dei dati. In effetti, prima di decidere quale modello attribuire alla

gestione del personale di ciascuna impresa intervistata è stato necessario riflettere attentamente su ogni singola domanda e assegnare ad ognuna il giusto "peso" sulla decisione finale.

Nel corso di questo *paper* tuttavia, analizzando i risultati ottenuti, sarà possibile comprendere meglio come ciascuna risposta abbia influenzato la definizione finale del modello di riferimento.

4. I risultati ottenuti

A livello generale, dall'indagine empirica effettuata (Figura 6) emerge con evidenza come la maggioranza delle imprese intervistate gestisce il proprio personale seguendo le metodologie tipiche del quarto modello.

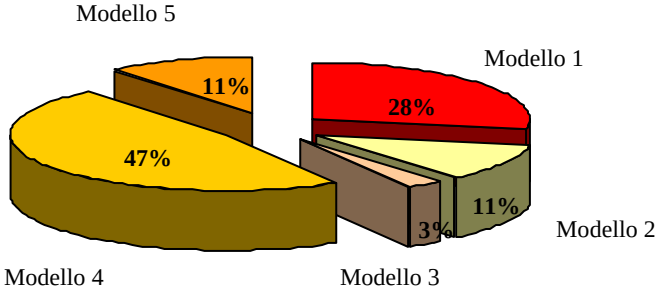

Figura 6 - Distribuzione percentuale delle aziende interviste nei 5 modelli di gestione del personale

I dati percentuali a disposizione mostrano la netta prevalenza di una gestione delle risorse umane ispirata alla strategia del cuculo, con quasi il 50% dei casi esaminati. Seguono poi a distanza il paradigma classico (Modello 1), quello dell'occupazione flessibile (Modello 2) e quello della gestione personalizzata (Modello 5), con percentuali comprese tra il venti e il dieci percento. Il terzo modello, definito anche di selezione eccellente, rappresenta solo il 3% del totale.

Questa distribuzione, fortemente concentrata intorno al quarto modello ha comunque una sua possibile spiegazione. Dalla teoria, infatti, emerge come la strategia del cuculo sia il modello che caratterizza tipicamente la gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese. A tal proposito, se consideriamo questo aspetto e contemporaneamente il fatto che la Regione Lombardia rappresenta la culla del mondo delle PMI e che all'interno della nostra indagine le imprese di piccole e medie dimensioni rappresentano ben il 72%, ecco in parte giustificato questo primo risultato. Ovviamente, questa considerazione rientra nell'ambito dell'analisi effettuata e non esiste nessuna volontà di generalizzazione. In effetti, quando più avanti si analizzeranno gli specifici settori e si cercherà di evidenziare la diversa distribuzione tra i modelli, emergerà come anche tra le piccole e medie imprese, in particolar modo quelle non

appartenenti alla cosiddetta "industria classica[2]", si sviluppino anche modelli più flessibili, come il secondo o il quinto.

La presenza di una percentuale significativa (28%) del primo paradigma si lega molto alle considerazioni precedentemente elaborate. In effetti, come affermato per il quarto modello, ci troviamo di fronte ad imprese tipicamente di stampo classico ancora organizzate intorno ad una gestione quasi "padronale" dell'impresa e delle persone che operano al suo interno. Tuttavia, anche in questo caso, da un'analisi più approfondita emergerà come, nonostante molti aspetti tradizionali tengano ancora ancorate le imprese a modelli di gestione classici, la nuova realtà aziendale e la forte centralità delle risorse umane ha richiesto alle aziende di iniziare a cambiare per essere in grado di affrontare con maggiore competitività le nuove sfide del mercato globale.

Per comprendere al meglio quanto riscontrato a livello generale è certamente significativo considerare i risultati ottenuti relativamente ai singoli settori oggetto di indagine, perché questo può aiutare a far emergere aspetti significativi dell'evoluzione che oggi il mondo del lavoro sta attraversando.

Il settore manifatturiero

Il settore manifatturiero, con una presenza del 50% sul totale delle imprese intervistate (Figura 7), rappresenta il campione più ampio a disposizione.

All'interno del settore manifatturiero si è visto che la maggior parte delle imprese ricerca personale con precedenti esperienze professionali, investe poco in formazione ma si focalizza prevalentemente su attività di *retention* e di incentivazione, definisce piani di carriera personalizzati per trattenere il personale e considera l'abbandono del dipendente un fallimento. In effetti, dall'analisi e dall'elaborazione dei questionari ricevuti, è emersa una sorta di totale tendenza di questo settore a concentrarsi intorno al quarto modello, con un solo esempio di azienda che basa la gestione del proprio personale su paradigmi di stampo classico (Modello 1).

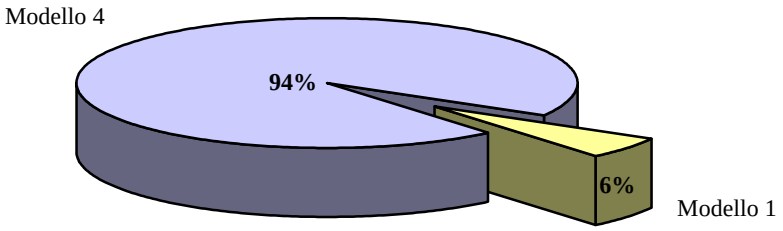

Figura 7 - Distribuzione percentuale delle aziende manifatturiere interviste nei 5 modelli di gestione del personale

Questo risultato è spiegabile facendo due diverse tipologie di considerazioni. La prima riprende aspetti che già sono emersi nelle precedenti fasi di studio ed è sostanzialmente legata al fatto che la strategia del cuculo è una strategia che tende a prevalere nella gestione delle risorse umane delle piccole e medie imprese. Se, quanto affermato a livello teorico è vero, allora in questo caso la pressoché omogenea concentrazione intorno al quarto modello è giustificabile mostrando che, sul totale delle imprese manifatturiere intervistate, ben l'80% apparteneva alla categoria delle PMI.

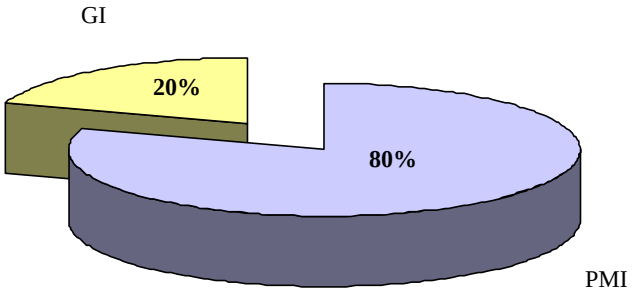

Figura 8 - Distribuzione percentuale tra PMI e grandi imprese (GI) nel settore manifatturiero

Tuttavia, come si nota dal grafico (Figura 8), esiste comunque un 20% di imprese di grandi dimensioni che non spiegherebbe questo sostanziale predominio del quarto modello, ma presupporrebbe la presenza, anche se pur minima, di altre strategie per la gestione delle risorse umane. Questo risultato è però comprensibile se si analizza a fondo il settore di cui si sta parlando. In effetti il manifatturiero, negli ultimi tre anni, si è mostrato come un settore fortemente stabile: così le imprese, pur crescendo e aumentando le proprie dimensioni, data la scarsa mobilità del settore, hanno comunque continuato ad operare come se la loro realtà non fosse cambiata. Questo spiega come imprese manifatturiere, che oggi hanno raggiunto notevoli dimensioni, rimangano ancorate alle logiche tipiche delle PMI e non sentano l'esigenza o la necessità di aggiornare le proprie modalità di gestione del personale.

Il settore bancario

Negli altri settori il numero delle risposte ottenute è stato più basso rispetto al caso del manifatturiero, quindi il campione su cui si costruiscono le considerazioni è più limitato. Tuttavia, partendo dal presupposto che non esiste in questa sede nessuna volontà di generalizzazione, si procede con l'analisi dei dati raccolti.

A tal proposito, un secondo gruppo di imprese su cui è possibile concentrare l'analisi è rappresentato dagli istituti bancari o di credito.

Anche in questo caso i risultati ottenuti sono estremamente interessanti; in effetti dallo studio dei dati ricevuti è emersa con chiarezza la realtà di transizione che oggi questo settore sta

vivendo. Se anche gli istituti bancari rientrano all'interno del modello classico, data la prevalenza di molti aspetti ad esso collegati, si iniziano anche ad intravedere alcuni aspetti nella gestione delle risorse umane del tutto innovativi che fanno presagire un cambiamento ed un possibile orientamento verso modelli più flessibili, come quello della selezione eccellente.

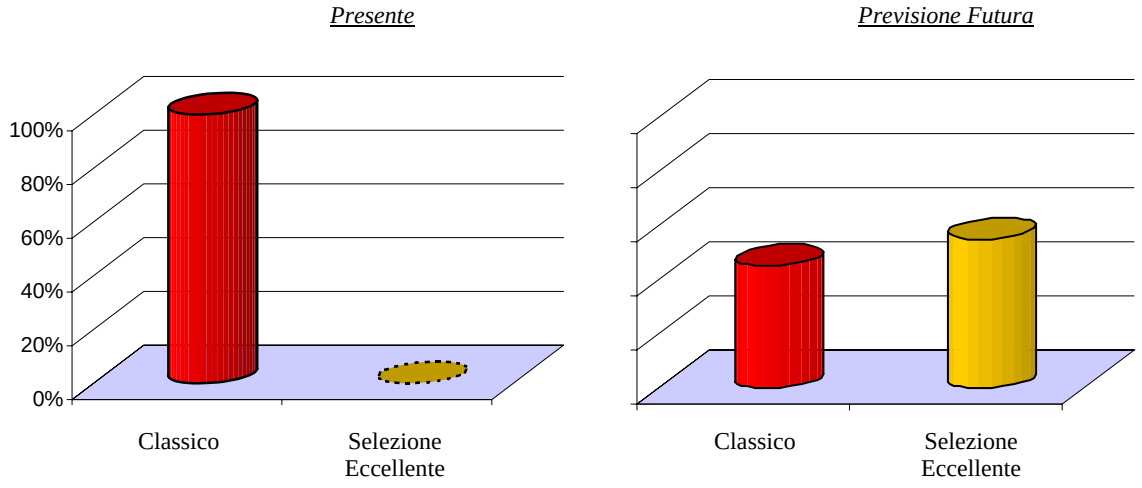

Figura 9 - Evoluzione dei modelli di gestione del personale nel settore bancario

Ma cerchiamo di capire le ragioni di questo risultato. Come afferma Maccario[3] il mercato del lavoro nel settore creditizio e finanziario sta vivendo la terza ondata di ristrutturazione, i cui effetti più evidenti si avvertono sull'occupazione e sulla gestione in generale del personale; sono già in atto i primi segnali, come la contrazione dei livelli occupazionali, la rapida evoluzione delle competenze e la crescente esigenza di flessibilità. Per sopravvivere in questo nuovo contesto le banche si trovano nell'assoluta necessità di migliorare continuamente sia in termini di efficienza che in termini di efficacia e questo provoca forti ripercussioni sulla gestione delle risorse umane che, in un mercato sempre più aperto e senza barriere, diventano il punto di riferimento (Mellano)[4].

Emerge così con chiarezza come l'essere in grado di disporre di personale di alta qualità costituisce il vero differenziale in tutti i processi decisionali ed operativi.

L'efficacia futura della banca è dunque largamente legata alla capacità di gestire le risorse umane, di creare un clima interno positivo, una motivazione diffusa, un forte orientamento ai risultati, un comportamento affidabile con la clientela, una competenza, tutti aspetti che sono chiaramente emersi nelle risposte fornite dalle banche intervistate. Infatti accanto a valori fortemente caratteristici del modello classico, come la necessità di identificazione tra l'azienda e i suoi dipendenti o la garanzia di un posto sicuro, l'obiettivo delle politiche di ricerca e selezione sta diventando quello di puntare sull'assunzione di neo-laureati alla prima esperienza per trattenere, tra questi, i talenti migliori, ovvero quelli che con le loro attitudini e capacità

potranno fare carriera consentendo all'azienda di crescere e rimanere competitiva in un mercato in rapida evoluzione.

Inoltre un altro aspetto che consente di evidenziare la linea di demarcazione che separa il primo dal terzo modello è il nuovo ruolo della formazione. Le banche infatti promuovono sempre più l'auto-formazione dei dipendenti, cioè li incoraggiano ad acquisire competenze non direttamente richieste dalla posizione che ricoprono, ma utili in un'ottica di future riorganizzazioni aziendali.

Gli studi professionali

Concluso il discorso sulle banche è possibile continuare in quest'analisi settoriale, considerando il gruppo di aziende appartenenti all'ambito degli studi professionali.

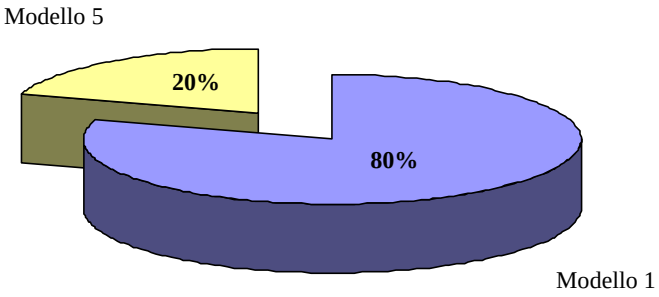

Figura 10 - Distribuzione percentuale degli studi professionali nei 5 modelli di gestione del personale

Come è immediatamente visibile dal grafico (Figura 10) il risultato è una distribuzione pressoché uniforme intorno al primo modello, con una presenza invece minima del quinto; mentre, mancano completamente i paradigmi più innovativi e flessibili, come il secondo o il terzo.

Negli studi professionali si è visto che si assumono persone alla loro prima esperienza lavorativa come i neo-laureati in Economia o in Giurisprudenza e si investe notevolmente in formazione. Analizzando più a fondo il mondo degli studi professionali emerge un aspetto molto particolare che aiuta a comprendere i dati raccolti e questa forte concentrazione intorno al primo modello: si tratta del fenomeno dell'apprendistato. Per meglio inquadrare questo concetto, occorre precisare che quando si parla di apprendistato[5] si fa riferimento ad uno speciale rapporto di lavoro in cui il datore è tenuto ad impartire o far impartire all'apprendista assunto alle sue dipendenze l'insegnamento necessario affinché possa acquisire le capacità tecniche per diventare un lavoratore qualificato[6]. Questo significa che i giovani appena laureati entrano negli studi professionali come apprendisti e solo al termine della formazione e dopo aver superato l'esame di Stato possono esercitare effettivamente l'attività.

Il fenomeno dell'apprendistato spiega dunque la presenza di una politica di assunzione tipica del modello di stampo classico e legata all'entrata di lavoratori alla prima esperienza da formare e da fidelizzare all'azienda.

A tal proposito una buona considerazione in opposizione a quanto appena sostenuto potrebbe portare ad affermare che, considerando il fenomeno dell'apprendistato, il modello più adatto e forse più efficiente potrebbe essere quello della selezione eccellente che mira ad assumere un numero elevato di giovani neo-laureati alla prima esperienza, da formare, per poi trattenere solo i migliori, ovvero quelli che grazie alle loro caratteristiche e peculiarità consentono il raggiungimento tempestivo degli obiettivi aziendali. Una buona risposta a tale osservazione potrebbe essere fornita ampliando il campione d'indagine.

Accanto agli studi professionali, un ulteriore gruppo d'indagine, è rappresentato dalle aziende appartenenti al settore informatico.

Il settore informatico

In questo caso, i risultati ottenuti (Figura 11) mostrano un'equa distribuzione tra il secondo ed il quinto modello.

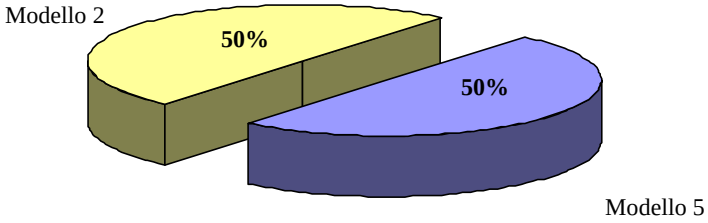

Figura 11 - Distribuzione percentuale delle aziende informatiche nei 5 modelli di gestione del personale

Il settore informatico è un settore turbolento, soggetto a forti cambiamenti in periodi di tempo anche brevissimi. Questo impone che la gestione delle risorse umane sia coerente con la globale strategia d'impresa, certamente basata sull'essere in grado ogni momento di rispondere tempestivamente alle richieste del mercato. In quest'ottica ha sicuramente senso basare le proprie strategie di gestione del personale in modo flessibile (secondo modello), amministrando al meglio il turnover e cercando, grazie ad esso, di disporre sempre delle persone migliori, ovvero quelle che consentono il raggiungimento dei massimi risultati in tempi brevi. Quanto appena affermato non è comunque incompatibile con un'altrettanto forte presenza del quinto modello. Infatti la gestione personalizzata delle proprie risorse umane consente, in un mercato in cui l'innovazione e la competitività sono gli obiettivi da raggiungere, di adeguare di volta in volta la direzione del proprio personale a quelle che sono le necessità e le esigenze del momento.

Il settore chimico

Infine si è analizzato il settore chimico e quello farmaceutico. In questa sede entrambi i settori verranno considerati congiuntamente per due ragioni principali. Innanzitutto perché alcune aziende che hanno partecipato all'indagine hanno affermato di sentirsi parte di entrambe le attività e dunque sarebbe stato arbitrario decidere di inserirle nell'una o nell'altra categoria. Sulla base di questo caso particolare sono stati compiuti alcuni approfondimenti sul settore che hanno fatto emergere come il farmaceutico rappresenti una buona percentuale (circa il 33%) della ricerca e della produzione di tutto il settore chimico preso nella sua interezza[7].

Osservando il grafico a disposizione (Figura 12) emerge immediatamente e con grande chiarezza una distribuzione sostanzialmente uniforme delle imprese intervistate nei diversi modelli.

Infatti ad esclusione del quarto, si è realizzata una suddivisione omogenea, per cui ciascun paradigma ha avuto almeno un rappresentante dell'industria chimico/farmaceutica.

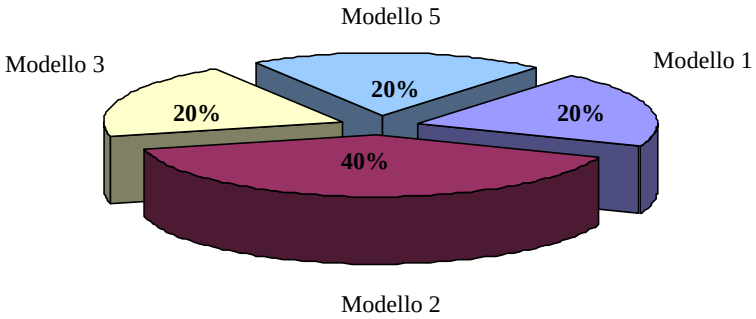

Figura 12 - Distribuzione percentuale delle aziende chimico/farmaceutiche nei 5 modelli di gestione del personale

Questa distribuzione, se si esclude la presenza di un'impresa che adotta il primo modello, rispecchia la realtà di questo settore, caratterizzato da una forte crescita e dinamicità e dunque bisognoso di una strategia per la gestione delle risorse umane altrettanto flessibile e che consenta di disporre in ogni momento delle persone più adatte per il raggiungimento dei risultati.

In questo senso sia il secondo che il terzo modello e di conseguenza anche il quinto, che altro non è se non una combinazione dei precedenti con alcuni aspetti di stampo più classico, rispecchiano questa esigenza di essere in grado, sempre, di fronteggiare con flessibilità e competenze le nuove sfide che il mercato offre.

Solo il modello classico (oltre a quello della strategia del cuculo che è del tutto assente) può rimanere escluso da queste considerazioni. Tuttavia la presenza di quest'ultimo all'interno dei nostri risultati è spiegabile se si tiene in considerazione l'attività svolta dall'unica impresa che si è trovata inserita in questo caso. Data la particolarità della situazione si è andati a verificare

meglio le ragioni alla base di questo risultato e da tale approfondimento è emerso che l'impresa in questione pur appartenendo al settore chimico, non si occupava prettamente di ricerca, ma bensì di produzione.

5. Conclusioni

Per concludere è possibile affermare che l' indagine riflette sostanzialmente la realtà di transizione che il mondo del lavoro oggi sta attraversando.

Se da un lato si è riscontrata una forte percentuale di aziende che, nonostante i cambiamenti in atto, continuano ad operare seguendo logiche tradizionali emergono però due aspetti molto significativi e interessanti:

- si è innanzitutto riscontrata una percentuale significativa di aziende che ha dichiarato di appartenere a paradigmi diversi, più nuovi e più flessibili e, si pensa, maggiormente in grado di affrontare con successo i cambiamenti in atto;
- è altresì interessante notare come anche quelle imprese che ancora hanno mostrato un orientamento di stampo classico stanno lentamente sentendo l'esigenza di cambiare; in sostanza tali organizzazioni, pur non staccandosi completamente da caratteristiche ormai radicate da tempo nella loro cultura, iniziano a mostrare spinte verso aspetti maggiormente innovativi che possano consentire loro di migliorare il rapporto con i propri dipendenti e, conseguentemente, accrescere il valore aziendale complessivo.

Questi risultati si basano su un campione significativo ma comunque ridotto di imprese e possono quindi solo rappresentare un primo spunto per ricerche future che, attraverso un possibile ampliamento del campione a disposizione, potranno contrastare o avvalorare quanto finora affermato.

Bibliografia

Accornero A., Era il secolo del lavoro. Più interessanti ma meno tutelati i lavoratori del futuro?, Il Mulino, Bologna, 1997.

Accornero A., "Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori" in Rassegna sindacale, Ediesse, gennaio-aprile, 2001.

Airoldi G., I sistemi operativi, Giuffrè Editore, Milano, 1980.

Alvino F., Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale, G. Giappichelli Editore, Torino, 2000.

Argentero P., L'intervista di selezione. Teoria - Ricerca - Pratica, Franco Angeli Editore, Milano, 1998.

Auteri E., Management delle risorse umane. Fondamenti professionali. Guerini e Associati, Milano, 2001.

Autori vari, Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale, UTET, Torino, 1998.

Bagnato G., "Il processo di selezione" in Economia e Management, Numero 1, Gennaio – Febbraio, 2002.

Bassetti M., Un sistema integrato di gestione delle risorse umane. Integrated human resourse management information system, Franco Angeli Editore, Milano, 2000.

Bellini D., Strata T., "Discutendo di assessment centre…" in Risorse Umane in Azienda, Newsletter n° 88, 2002.

Bertini U., "Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese", in Studi e informazioni, Numero 1, 1992.

Boari C., "Strategia e risorse umane nell'impresa multibusiness" in Sviluppo e Organizzazione, Novembre – Dicembre, 1986.

Boldizzoni D. (a cura di), Nuovi paradigmi per la direzione del personale, Petrini Editore, Torino, 1990.

Brunet G., "Il processo di reclutamento e selezione", in Costa G. (a cura di), Manuale di gestione del personale, Volume 2, UTET, Torino, 1992.

Butera F., La Rosa M. (a cura di), Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane, Franco Angeli, Milano, 1997.

Camuffo A., Management delle risorse umane: casi e materiali didattici, G.Chiappichelli Editore, Torino, 1993.

Capucci U. (a cura di), Business, strategia, competenze: un modello di gestione delle risorse umane per lo sviluppo della competitività aziendale, Guerini e Associati, Milano, 2000.

Caruth D.L., Handlogten G.D., Staffing the contemporary organization: a guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals, Quorum Books, London, 1997.

Cattaneo M., Le imprese di piccole e medie dimensioni, Istituto editoriale Cisalpino, Milano, 1963.

Cerino A.(a cura di), Ford e il lavoro in serie, Edizioni Cremonese, Roma, 1973.

Cocco G.C., Gallo A., Fare assessment. Dalla tradizione all'innovazione, Franco Angeli Editore, Milano, 1999.

Cocco G.C., Gallo A. (a cura di), L'assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane, Franco Angeli Editori, Milano, 2002.

Coppola O., Grippo M., Canino C. (a cura di), Le chiavi dei test attitudinali, Edizioni Simone, Napoli, 1992.

Costa G., Economia e direzione delle risorse umane, UTET, Torino, 2002.

Costa G., "La programmazione del personale", in Costa G. (a cura di), Manuale di gestione del personale, Volume 1, UTET, Torino, 1992a.

Costa G., "Acquisizione delle risorse umane", in Costa G. (a cura di), Manuale di gestione del personale, Volume 2, UTET, Torino, 1992b.

Crozier M., L'entreprise à l'ècoute. Apprendre le management post-industriel, InterEditions, Paris, 1989.

Demi B., Santonocito R., Il colloquio di lavoro, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1999.

Dunette M.D., La psicologia nella selezione del personale, Franco Angeli Editore, Milano, 1992.

Fiori M., "Approfondimenti e proposte operative sull'assessment center" in Risorse Umane in Azienda, Newsletter n° 90, 2002.

Gatewood R.D., Feild H.S., Human resource selection, The Dryden Press, United States of America, 1998.

Gozzini G., Segreto L., "Il lavoro che cambia" in Passato e presente, a. XVIII (2000), n. 49.

Levati W., Saraò M.V., Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni, Franco Angeli Editore, Milano, 2002.

Levati W., Saraò M.V., Assessment center. Analisi di un metodo di valutazione delle risorse umane, Franco Angeli Editore, Milano, 1993.

Manzolini L., "La gestione strategica delle risorse umane tra pianificazione organizzativa e pianificazione del personale", in Costa G. (a cura di), Manuale di gestione del personale, Volume 1, UTET, Torino, 1992.

Martone A. (a cura di), La selezione del personale. Nuovi strumenti, Guerini e Associati, Milano, 2002.

Migliori V., Rolandi A. (a cura di), Development Center. Una nuova metodologia per l'auto-sviluppo nelle organizzazioni. ETASLIBRI, Milano, 2000.

Mordasini L., "Candidati a colloquio" in Largo Consumo, 2002, n. 10.

Necci A., Dini S., Del Lungo S., "L'uso dei test nella selezione" in Costa G. (a cura di), Manuale di gestione del personale, Volume 2, UTET, Torino, 1992.

Paneforte S., La gestione delle persone nell'impresa, CEDAM, Padova, 1999.

Puricelli M., Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa. Una raccolta di casi commentati, EGEA, Milano, 1998.

Rebora G., Manuale di organizzazione aziendale, Carocci Editore, Roma, 2001.

Roberts G., Recruitment and selection, CIPD, London, 1997-2000.

Rullani E., Romano L. (a cura di), Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo, ETASLIBRI, Milano, 1998.

Saita M., Economia e strategia aziendale, Giuffrè Editore, Milano, 2000.

Sicca L., La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti, CEDAM, Padova, 1998.

Simpson S., "Recruitment" in Leopold J. (a cura di), Human resources in Organisation, Financial Time/Prentice Hall, London, 2002.

Spencer L.M. Jr., Il reengineering delle risorse umane: riorganizzare la direzione del personale, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1997.

Stokes D., Small Business Management, Continuum, London, 2002.

Taylor S., Employee Resourcing, Institute of Personnel And Development, London, 1998.

Task Force on Assessment Center Guidelines, "Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations", in Public Personnel Management, n° 18, 1989.

Thornton G. III, Byham W., Assessment Centers and Managerial Performance, Academic Press, New York, 1982.

Trentini G., Manuale del colloquio e dell'intervista, UTET, Torino, 1995.

Zammuner V.L., Tecniche dell'intervista e del questionario, Il Mulino, Bologna, 1998.

Bibliografia "virtuale"

Accornero A., *"Spunti per un'agenda sui cambiamenti del lavoro"*, tratto dal sito: http://www.lex.unict.it/dml-online/corrente/cartaceo/indice/accornero.doc

API, *"PMI motore d'Europa"* (2002), tratto dal sito : http://www.api.lc.it/assemblea/2002/relazionepubblica.pdf

Autori vari, *"La valutazione del personale"*, tratto dal sito: http://www.lavoropa.it/archivio/0/500/510/518/LaValutazionePersonale.htm

Autori Vari, *"Manuale per laureati e diplomati. L'approccio con il mondo del lavoro"* (2000), tratto dal sito http://fim.sfc.it/materiali/Sviluppo_profess_innov/manuale+per+laureati.pdf

Biancalani F., *"Test psicologici"*, tratto dal sito: http://www.psyjob.it/test_psicologici.htm

Brigido D., *"Il ruolo del selezionatore"* (1999), tratto dal sito:

http://web.tiscali.it/no-redirect-tiscali/010771/brigido.htm

Brunetta R., *"Ma il mercato del lavoro non è un mercato come tutti gli altri"*, tratto dal sito: http://nextonline.it/archivio/07/16.htm

Dall'Agata C., *"Lavoro e nuovi lavori nel postfordismo: paradossi e cambiamenti"* (2001), tratto dal sito: http://pratodu.ing.unifi.it/scienzePolitiche/cdl/relind/aa20012002/ProgettoFaD/Prof_LaRosa_Dottssa_Masi/g_SociologiaDeiLavori.doc

Del Carlo A. (a cura di), *"L'intervista di selezione. Analisi di 25 anni di letteratura"*, tratto dal sito: http://www.adcpsicologia.it/doc-originali/intervista.pdf

D'Eusanio L., Maddalena F., *"I test psicologici"*, tratto dal sito: http://www.psiconline.it/prodotto_servizio/i_test_psicologici.htm#

Di Rienzo A, *"Lo sviluppo delle risorse umane tramite il Development Center"* (2001), tratto dal sito: http://www.opsonline.it/risorse/articoli/selezione_valutazione/002.asp

Federchimica, *"The chemical industry in Italy"*, tratto dal sito: http://www.federchimica.it/pagine/dat/Summary_web.pdf

Guerini M., *"La scelta delle giuste risorse umane"* (2001), tratto dal sito: http://www.aziendenews.it/articoli/Risorse/articolo.asp?I=59

HumanWare s.a.s., *"Assessment Center"*, tratto dal sito: http://www.humanwareonline.com/Assessment%20Center.htm

ISAE e Assolombardia, *"Quarto rapporto ISAE e Assolombardia sul settore manifatturiero e dei servizi"* (2003), tratto dal sito: http://www.isae.it/ISAE_Assolombarda_II_trim_03.pdf

La Rosa M., Masi, *"Il postfordismo"* (2001), tratto dal sito: http://pratodu.ing.unifi.it/scienzePolitiche/cdl/relind/aa20012002/ProgettoFaD/Prof_LaRosa_Dottssa_Masi/b_DispensaSulpostfordismo.doc

Maccario W., *"Nuove sfide per la banca del III millennio"*, tratto dal sito: http://www.jobpilot.it/content/journal/assicurazionicredito/articles/011219.html

Mellano L., *"Bancari: cambia la politica nell'HR"*, tratto dal sito: http://www.jobpilot.it/content/journal/assicurazionicredito/articles/020102.html

Merlini R., *"La pianificazione delle risorse umane, 'capitale umano' dell'azienda"* (2001), tratto dal sito: http://web.inaz.it/sito/contenuti/articoli/0111_Merlini_18.pdf

Monea A., *"Come 'scovare' i migliori collaboratori"*, tratto dal sito: http://web.inaz.it/sito/contenuti/articoli/0108_monea_15.pdf

Osservatorio per il settore chimico, *"Quaderni dell'Osservatorio chimico. L'industria italiana delle materie prime farmaceutiche"* (2001), tratto dal sito: http://www.federchimica.it/pagine/dat/oss_chimico.pdf

Ribaldo G., *"Test in psicologia del lavoro"* (2003), tratto dal sito: http://web.infinito.it/utenti/g/gianluca.ribaudo/Test.htm

Roveda L., *La valutazione del potenziale per puntare sui migliori"* (2001), tratto dal sito: http://web.inaz.it/sito/contenuti/articoli/0107_roveda.pdf

S.A. Consulting, *"Uno strumento di grande rilievo: L'assessment center quale valido metodo di selezione"*, tratto dal sito: http://www.saconsulting.it/articolo.asp

Sam S.r.l., *"La personalità"*, tratto dal sito: http://www.samnet.it/HR/Personality_intro_w.htm

SMIAB, *"Personality Disorders"*, tratto dal sito: http://www.psychomedia.it/smiab/persdis.htm

Unione delle Camere di Commercio della Lombardia, *"I caratteri strutturali dell'economia lombarda: le imprese"* (2001), tratto dal sito: http://www.lom.camcom.it/dati/quadro97/imp97t1.htm

Note

[1] Tali parametri sono stati stabiliti dalla Commissione Europea in data 8 maggio 2003 e verranno applicati a pieno regime a partire dal 1 gennaio 2005, sostituendo così la precedente disposizione 96/280/CE pubblicata nella GUCE n. L107/4.
[2] In letteratura quando si parla di industria classica si fa sostanzialmente riferimento a quelle imprese che si dedicano alla produzione materiale, con una bassa complessità del lavoro.
[3] Tratto da: Maccario W., "Nuove sfide per la banca del III millennio", in http://www.jobpilot.it/content/journal/assicurazionicredito/articles/011219.html
[4] Tratto da: Mellano L., "Bancari: cambia la politica nell'HR", in http://www.jobpilot.it/content/journal/assicurazionicredito/articles/020102.html
[5] Esso risponde alle indicazioni del legislatore di creare un effettivo rapporto tra attività lavorativa e attività formativa.
[6] Definizione tratta dal sito: http://www.perlavoro.it/contratti/apprendistato.htm
[7] Tratto da: Federchimica, "The chemical industry in Italy", in http://www.federchimica.it/pagine/dat/Summary_web.pdf