

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

FLESSIBILITÀ E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: NUOVI MODELLI E VECCHI STRUMENTI

Barbara Imperatori
Istituto di Economia Aziendale
Organizzazione del Lavoro
Università Commerciale Luigi Bocconi

Carlo Turati
Università di Lecce

Ottobre 2000

Ai fini della stesura del presente lavoro, Barbara Imperatori ha redatto l'introduzione e i paragrafi 1, 2 (ad eccezione dei sotto paragrafi 1,2,e 3), 3, 4, 5; Carlo Turati ha redatto i paragrafi 1.1, 1.2 e 1.3. Le conclusioni sono state redatte congiuntamente dai due autori .

Introduzione

Molte delle analisi di carattere economico condotte in questi ultimi anni concordano nel ritenere che lo sviluppo dei Paesi industrializzati avanzati dipenda sempre meno dai fattori produttivi tradizionali (risorse tecniche, finanziarie e lavoro operativo) e sempre più e dalla capacità delle imprese di sviluppare e mantenere nel tempo risorse interne e competenze complesse e distintive per fronteggiare in modo creativo e innovativo il nuovo scenario competitivo globale (Levitt, 1960; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990, Grant, 1991).

La letteratura accademica e manageriale sul tema della conoscenza e delle competenze è molto ricca e descrive un'impresa alla continua ricerca di flessibilità, in costante cambiamento, in cui le forme organizzative e le modalità di gestione del lavoro co-evolvono (Kogut & Zander, 1992, 1996); dal punto di vista delle persone tutto ciò sembra tradursi in una maggiore criticità delle competenze professionali individuali e nello sviluppo di nuove forme e nuove modalità di lavoro (Rousseau & McLean Parks, 1993). Molto è stato dunque scritto e detto a proposito della nuova relazione tra individuo e impresa e delle nuove tecniche manageriali di gestione del lavoro (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

Ulrich afferma inoltre che, in questo nuovo scenario, anche la funzione delle risorse umane deve progressivamente assumere un nuovo ruolo di *"partner strategico"* dell'impresa, in grado di sostenere il *core business*, di anticipare i bisogni organizzativi e di gestire e sviluppare le competenze e le risorse dell'impresa (Ulrich, 1997; Beer, 1997).

Alcuni studiosi suggeriscono che l'evoluzione del discorso manageriale – ovvero di quanto è detto e scritto a proposito di temi manageriali - sia solo il frutto di cicli di moda, che non sempre hanno fondamenti razionali (DiMaggio, 1988; Abrahamson, 1996) e che, per motivi diversi, possono non trovare una corrispettiva applicazione nelle imprese (Abrahamson & Farchild, 1999).

Questo lavoro ha l'obiettivo di descrivere l'effettivo ruolo della funzione delle risorse umane di un gruppo di 326 imprese milanesi, attraverso l'analisi degli strumenti di gestione del lavoro adottati dal campione, con l'obiettivo di verificare, in un'area rappresentativa di una particolare

realtà economica italiana, lo stadio di applicazione di alcune tecniche che appaiono ormai consolidate nei “discorsi manageriali”.

1. Nuovi modelli di gestione delle risorse umane: mode manageriali o pratiche reali?

La ricerca sul discorso manageriale si è sviluppata, in origine, sull’analisi delle cosiddette “figure retoriche”, che sono categorie logiche ampiamente diffuse nella letteratura manageriale che promuovono l’uso di particolari famiglie di tecniche di gestione (Abrahamson, 1997, Barley & Kunda, 1992; Guillen, 1994).

Barley e Kunda (1992), a tale proposito, hanno individuato due classi di discorsi nell’ambito della gestione delle risorse umane: i “discorsi normativi”, basati sull’assunzione che le persone possano essere rese più produttive agendo sulla loro sfera emotiva e valoriale; i “discorsi razionali”, basati invece sull’assunzione di fondo che i processi lavorativi possano essere formalizzati e razionalizzati con l’obiettivo di ottimizzare la produttività del lavoro. Questa seconda categoria ha cominciato a svilupparsi negli anni Novanta ed è quella ancora oggi dominante.

In termini applicativi, la presenza di mode manageriali ha due importanti implicazioni. Da un lato, il management può decidere di utilizzare certe tecniche in maniera solo nominale e non sostanziale, con l’unico obiettivo di legittimazione nei confronti dei propri *stakeholder*, conformandosi a norme istituzionali (Meyer & Rowan, 1977). Dall’altro, l’applicazione effettiva delle tecniche oggetto dei discorsi manageriali può essere non allineata all’enfasi che viene loro riconosciuta nei discorsi stessi (Abrahamson, 1996).

In accordo con l’impostazione neo-istituzionalista, proponiamo di interpretare alcuni nuovi modelli di gestione delle risorse umane come mode di una particolare nicchia manageriale.

La letteratura in campo manageriale e accademico è, infatti, ricca di contributi in cui si afferma che in una situazione di competizione dinamica una superiore profittabilità dell’impresa è associata prevalentemente a vantaggi collegati al possesso di risorse interne, piuttosto che a vantaggi di posizione. Inoltre, una risorsa è fonte di vantaggio competitivo quanto più è

idiosincratica e non facilmente trasferibile o replicabile (Wernerfelt, 1984). Secondo i discorsi manageriali, tali risorse si sviluppano e consolidano attraverso la gestione combinata di due leve strategiche: le persone e la tecnologia.

Tutto questo implica un cambiamento nelle forme e nelle modalità di organizzazione del lavoro e apre nuove opportunità di gestione e un nuovo spazio per la funzione del personale in azienda che si traduce in una sorta di *partnership* con l'impresa, in cui la direzione del personale è chiamata a svolgere una funzione strategica di sostegno del *core business* integrando le attività di gestione con competenze di progettazione organizzativa, di gestione del cambiamento e di governo, anche economico, dei servizi resi (Ulrich, 1997; Beer, 1997).

Obiettivo di questo lavoro è di indagare l'effettiva ricaduta nelle imprese di alcuni discorsi manageriali, in termini di adozione e di grado di utilizzo di alcune tecniche manageriali nell'ambito della gestione delle risorse umane, associate a tre figure retoriche: (1) la retorica del “*knowledge worker*” – collegata al tema delle competenze e rappresentativo dei discorsi sui dei nuovi contenuti del lavoro; (2) la retorica della “*carriera senza confini*”, rappresentativa dei discorsi sui nuovi modelli di sviluppo del lavoro (3) la retorica del “*lavoratore a distanza*” rappresentativa dei nuovi luoghi di lavoro e della necessità di ripensare alla progettazione del lavoro come punto di incontro tra l'elettronica della comunicazione e le attività professionali.

In accordo con l'obiettivo di questo lavoro, tratteggiamo ora i contenuti di tali discorsi manageriali, in modo da identificare le logiche e le tecniche manageriali associate ai nuovi modelli strategici di gestione delle risorse umane.

1.1 Competenze e nuovi contenuti del lavoro: la retorica del knowledge worker

Nei contesti lavorativi è possibile individuare due tipi di competenze: quelle aziendali e quelle individuali. Si tratta ovviamente di due classi di competenze connesse da una relazione biunivoca. Le competenze aziendali, per la loro natura, sono *firm specific* e dunque non si prestano ad essere facilmente misurate, rilevate e confrontate tra loro. Al contrario, le competenze individuali possono essere più facilmente oggetto di una rilevazione.

Ai fini della nostra indagine, mediando alcune definizioni consolidate nella letteratura (Boyatzis, 1982, Spencer e Spencer, 1993) definiamo le competenze individuali come l'insieme di conoscenze e capacità di cui una persona dispone che orientano il corso degli eventi verso la soddisfazione dei propri obiettivi. Le competenze dunque si riferiscono all'insieme di ciò che un individuo fa e alle modalità di utilizzo del sapere rispetto a certi obiettivi dati.

Le competenze per attivarsi appieno necessitano poi di alcuni fattori, ovvero della motivazione e del contesto, che permettono insieme il pieno disvelamento del loro potenziale latente (Paoletti, 1999). Le maggiori implicazioni di questa affermazione riguardano dunque i sistemi di gestione integrata del personale. Le imprese, per cogliere la potenzialità delle competenze individuali e per valorizzarne la dimensione strategica, dovranno disegnare i sistemi di gestione del personale in modo da sostenere e incentivare non solo il loro sviluppo, ma anche la loro diffusione.

Questi sistemi implicano, dunque, un progressivo abbandono delle vecchie logiche di gestione, per alimentare un graduale passaggio a sistemi di gestione e sviluppo basati sulle competenze.

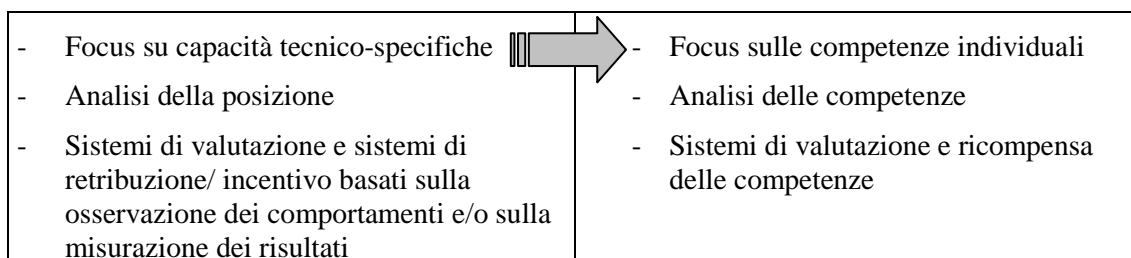


Figura 1. Dalle logiche tradizionali di gestione del personale alla gestione per competenze del *lavoratore della conoscenza*

Le funzioni del personale delle imprese, dunque, per gestire e ottimizzare le competenze individuali, dovranno sostenere principalmente due processi: utilizzare al meglio le competenze disponibili e/o intervenire affinché gli individui ne acquisiscano di nuove. Queste azioni sono indicatori dell'importanza percepita della gestione delle competenze. Per questo, per il campione di imprese considerato è indagata la presenza e l'effettivo grado di utilizzo di (1)

sistemi di mappatura delle competenze, che rappresentano il primo sintomo di una attenzione rispetto al tema delle competenze e che dovrebbero essere lo strumento di base per una gestione integrata del personale basata appunto sulla logica delle competenze; (2) *unità organizzative di presidio delle competenze*, specificatamente dedicate a tale attività, che testimoniano la presenza di un preciso orientamento, nel momento della scelta di progettazione organizzativa, verso la logica delle competenze; (3) *sistemi di gestione e sviluppo del personale basati sulle competenze*, ovvero i sistemi di selezione, di valutazione, di retribuzione, di carriera e di formazione, che sono il sintomo di una integrazione della logica delle competenze con i sistemi di gestione del personale.

1.2 Carriera e nuovi percorsi di sviluppo del lavoro: la retorica della “carriera senza confini”

Le ristrutturazioni aziendali che negli ultimi hanno interessato le imprese si sintetizzano in fenomeni strutturali combinati di riduzione della forza lavoro e di appiattimento delle strutture organizzative, nonché di sviluppo di network tra imprese. Queste modifiche organizzative hanno importanti conseguenze sulle modalità di lavoro e, più in particolare, sono all'origine di un progressivo declino di un meccanismo di carriera rigido (Airoldi, 1992) e del progressivo sviluppo di carriere multiaziendali, “orizzontali” e di “network” professionali, accanto all'emergere di sistemi di autogestione della carriera (Arthur, Hall & Lawrence, 1989).

Anche la ricerca di flessibilità attraverso nuovi contratti, nuovi ruoli e nuove competenze, richiama rinnovate modalità di gestione delle risorse umane. Inoltre, la flessibilità dei ruoli implica un ampliamento dello spazio di sviluppo dei ruoli professionali parallelamente a una riduzione di quelli strettamente manageriali e comunque la nascita di nuovi ruoli misti (professional-manageriali).

La carriera inoltre è l'emblema delle aspettative che l'individuo nutre nei confronti dell'azienda e su queste aspettative decide in che misura legarsi ed impegnarsi. Anche le aspettative sono mutate nel corso degli anni e il contratto psicologico è stato più volte infranto e ridefinito. Da

questo cambiamento emerge una domanda di una maggiore imprenditorialità dell'individuo. In termini di carriera, ciò si traduce in sistemi di autogestione e in nuovi sistemi aziendali di pianificazione dei percorsi di sviluppo delle persone.

Tali cambiamenti dovrebbero riflettersi in un progressivo abbandono delle vecchie logiche di gestione delle carriere, per passare gradualmente da una gestione tradizionale a nuovi schemi di progettazione di questi sistemi del personale (Bagdadli, 1999).

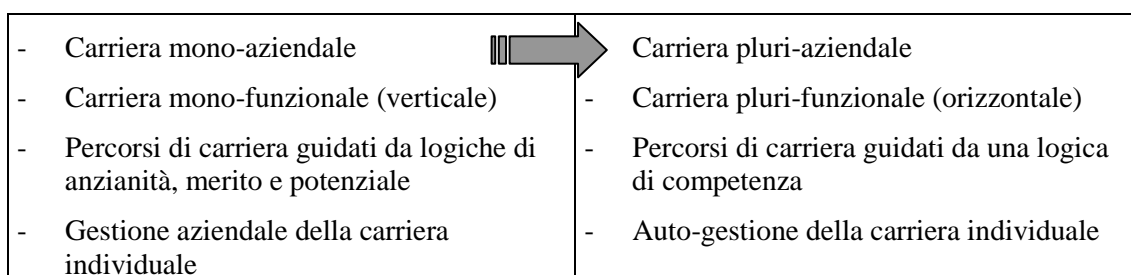


Figura 2. Dalle logiche tradizionali di gestione delle carriere alla gestione integrata delle *“boundaryless carrer”*

Le funzioni del personale delle imprese, dunque, per gestire e ottimizzare le carriere dovranno attrezzarsi con strumenti e sistemi “avanzati” di supporto alla gestione e alla auto gestione della carriera che consentano la diffusione di percorsi di carriera “alternativi” rispetto al modello tradizionale, quali la carriera orizzontale o laterale, sentieri di mobilità differenziati per diverse categorie di personale.

1.3 *Telelavoro e nuovi luoghi di lavoro: la retorica del “lavoratore a distanza”*

Le tecnologie dell’informazione e comunicazione stanno cambiando i modi tradizionali di lavorare, agendo sullo spazio delle relazioni degli individui nelle imprese.

In particolare, le nuove tecnologie sono all’origine della cosiddetta “organizzazione cablata” (Turati, 1998). In queste organizzazioni una parte consistente delle relazioni di lavoro è mediata dalle tecnologie.

Il telelavoro è ancora una modalità di lavoro scarsamente diffusa in Italia e ciò si può spiegare non solo con la carenza delle infrastrutture di connettività necessarie per implementare il telelavoro, ma anche con una inadeguata cultura aziendale e di modalità e forme organizzative e sistemi di gestione non adatti a recepire in maniera efficiente ed efficace tali innovazioni (Cappetta & Proserpio, 1999). Attualmente si sta però verificando una progressiva disponibilità, a costi decrescenti, delle infrastrutture (p.e. la rottura del monopolio della telefonia).

I cambiamenti in atto nelle tecnologie della comunicazione e della informazione rendono possibile, dunque, un progressivo abbandono delle vecchie logiche di lavoro, poiché la condivisione dello spazio non rappresenta più un vincolo a cui assoggettare tutte le tipologie di lavoratori. L'organizzazione, infatti, trasferisce alle persone alcune tipologie di conoscenze per via elettronica e le persone, anche all'interno delle organizzazioni, si scambiano conoscenze anche per via elettronica.

Tutto questo, potenzialmente, si traduce in un graduale superamento della concezione tradizionale di spazio di lavoro.

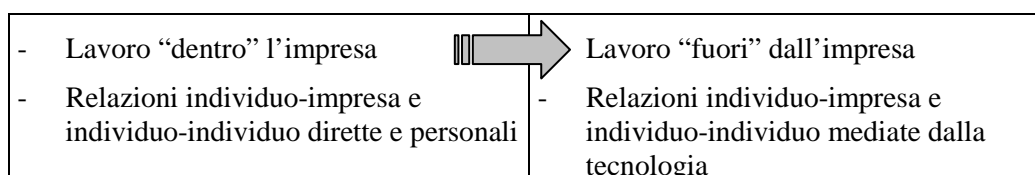


Figura 3. Dal concetto tradizionale dello spazio di lavoro alle nuove logiche del *lavoratore a distanza*

Le funzioni del personale delle imprese, dunque, per gestire queste nuove modalità di lavoro dovranno attrezzarsi con strumenti e sistemi "avanzati" di supporto alle soluzioni di telelavoro.

3. Il disegno di ricerca

L'inchiesta condotta ha permesso di rilevare la situazione relativa agli strumenti di gestione del personale adottati dal nostro campione di imprese milanesi, con particolare riferimento alle tre figure retoriche indagate: "knowledge worker", "carriera senza confini" e "lavoratore a distanza".

In accordo con la natura descrittiva dell'indagine è stato somministrato un questionario riferito al 1999 a un campione casuale di 500 imprese lombarde, al quale hanno risposto 326 imprese. Con riferimento al campione, il 36% delle imprese rispondenti appartiene al settore dei servizi, mentre il rimanente 64% è riconducibile alla produzione e o commercializzazione di beni.

Una dimensione giudicata invece particolarmente rilevante, come vedremo anche in seguito, per comprendere la diffusione di alcuni sistemi di gestione del personale è sicuramente la numerosità degli organici rispetto alla quale in nostro campione casuale registra una netta prevalenza di imprese di piccole e medie dimensioni¹, che giudichiamo comunque rappresentativa delle distribuzione reale. vede

Il questionario, a domande chiuse, è stato somministrato alle Direzioni del personale, chiamate a rispondere in merito (1) alla generica presenza di una filosofia di fondo identificativa di ciascuna delle tre aree di indagine; (2) alla adozione o meno di alcune tecniche di gestione relative a ciascuna area di indagine, (3) al grado di effettivo utilizzo delle tecniche in oggetto, misurato attraverso una scala di Likert a quattro intervalli.

4. Analisi dei risultati

I risultati dell'inchiesta svolta descrivono, in generale per l'intero campione, uno scenario abbastanza lontano dalle retoriche dei discorsi manageriali indagati e tratteggiano una funzione del personale ancora lontana dal ruolo di partner strategico d'impresa.

¹ Il campione presenta la seguente distribuzione rispetto alla variabile "dimensione degli organici": 20% con meno di 20 dipendenti; 29% con un numero di dipendenti tra 21 e 50; 20% con un numero di dipendenti compreso tra 51 e 100; 15 % con un numero di dipendenti tra 101 e 250; 7% con un numero di dipendenti tra 251 e 500; 5% con un numero di dipendenti tra 501 e 1000; il restante 4% con un organico superiore a 1000 unità..

Questa prima considerazione può essere ulteriormente articolata e differenziata alla luce dei risultati puntuali presentati di seguito. In particolare, la dimensione è una variabile importante per discriminare circa l'adozione e l'utilizzo di particolari tecniche manageriali. Inoltre i dati confermano che le (poche) imprese che dichiarano di aver adottato alcune tecniche le utilizzano in maniera sostanziale.

Tutto ciò, rispetto alle nostre domande iniziali di ricerca, ci induce a una serie di considerazioni. In primo luogo è confermato una sostanziale distonia tra i discorso manageriali e la realtà descritta nelle imprese del campione, e ciò corrobora la tesi di Abrahamson e Farchild (1999) circa lo scostamento temporale tra discorso e pratica manageriale.

In aggiunta però, il significativo grado di utilizzo dei sistemi nelle imprese ove presenti, falsifica l'ipotesi secondo la quale le tecniche manageriali in questione sarebbero solamente una moda che serve a legittimare l'operato del management (Meyer & Rowan, 1977).

4.1 Competenze e nuovi contenuti del lavoro: la retorica del "knowledge worker"

Dall'analisi delle risposte pervenute risulta che solo il 29% delle aziende del nostro campione ha adottato nel corso del 1999 una politica di gestione del personale basata sulle competenze. Pertanto, il primo dato conferma che le politiche di gestione del personale basate sulle competenze non sono genericamente molto diffuse tra le imprese milanesi.

La percentuale del 29% inoltre non varia se consideriamo separatamente l'ambito di attività, classificato in servizi e beni. Al contrario, questa percentuale si modifica in maniera significativa in funzione del numero dei dipendenti, oscillando tra l'86% per le imprese con più di 1000 dipendenti e il 12% per le imprese che ne impiegano meno di 20.

In aggiunta, la Tabella 1 sintetizza, per le sole imprese che hanno dichiarato di aver adottato una politica basata sulle competenze, la frequenza relativa con cui hanno dichiarato l'esistenza dei diversi strumenti di gestione. Rispetto a questi risultati, le percentuali individuate sono piuttosto elevate e ciò testimonia un grado di utilizzo e di sofisticazione dei sistemi abbastanza accentuato ove presente.

Inoltre, i dati presentati nella Tabella 1 mostrano una situazione in cui, anche dove le imprese adottano sistemi di gestione basati sulle competenze, non vi sono però ovunque strumenti e unità base di presidio e di analisi delle competenze stesse.

Tabella 1. Frequenza % di tecniche di gestione basate su una logica di competenze per le sole imprese che hanno dichiarato di utilizzare tale logica

- <i>Esiste un sistema di mappatura delle competenze?</i>	64
- <i>Esistono unità di gestione delle competenze?</i>	50
- <i>Esiste un sistema di valutazione basato sulle competenze?</i>	74
- <i>Esiste un sistema di retribuzione basato sulle competenze?</i>	65
- <i>Le competenze sono utilizzate per gestire:</i>	
- <i>Le carriere</i>	90
- <i>Lo sviluppo</i>	95
- <i>La selezione in ingresso</i>	86
- <i>La copertura dei fabbisogni di progetto</i>	75
- <i>Il trasferimento delle conoscenze</i>	80

La Tabella 2, infine, riporta le statistiche descrittive del *grado di utilizzo* e di consolidamento effettivo di tali sistemi, ove sia stata data una risposta positiva rispetto alla loro esistenza.

Tabella 2. Grado di utilizzo dei sistemi di gestione basati sulle competenze

	Media	Sd.Dev.
- <i>Il sistema di mappatura delle competenze è utilizzato.....</i>	2,92	1,04
- <i>Le unità di gestione delle competenze sono utilizzate</i>	2,90	1,09
- <i>Il sistema di valutazione delle competenze è utilizzato.....</i>	2,66	1,23
- <i>Il sistema di retribuzione basato sulle competenze è utilizzato.....</i>	2,54	1,07
- <i>Le competenze per gestire le carriere sono utilizzate.....</i>	2,54	1,09
- <i>Le competenze per il sistema di sviluppo delle persone sono utilizzate.....</i>	2,70	1,08
- <i>Le competenze per la copertura delle posizioni vacanti sono utilizzate ...</i>	2,42	1,20
- <i>Le competenze per la copertura dei fabbisogni di progetti sono utilizzate...</i>	2,39	1,23
- <i>Le competenze per il trasferimento delle conoscenze sono utilizzate.....</i>	2,62	1,05

(1 = utilizzo occasionale; 4 = utilizzo continuativo)

Dalla Tabella 2 appare chiaro come il grado di utilizzo di tali sistemi sia mediamente elevato, per le imprese che hanno dichiarato di averli adottati. Ciò significa che la presenza di un dato sistema è comunque un indicatore sufficiente anche del grado di utilizzo effettivo.

4.2 *Carriere e nuovi modelli di sviluppo del lavoro: la retorica della “carriera senza confini”*

Il 40% delle imprese che ha partecipato all’indagine dichiara di aver adottato nel 1999 una politica di gestione delle carriere. In particolare questa percentuale varia tra il 100% delle imprese sopra i 1000 dipendenti e il 24% delle imprese che ne impiegano meno di 20.

Questi dati confermano una discreta diffusione dei sistemi di gestione delle carriere, anche se non sono sufficienti per permetterci di dedurre la presenza di sistemi “innovativi” di gestione, collegati alla nostra retorica. Per questo abbiamo deciso di approfondire l’indagine misurando anche la presenza di strumenti sofisticati di gestione e il loro grado eventuale di effettivo utilizzo.

La Tabella 3 mostra la percentuale con cui le imprese del campione hanno adottato nel 1999 alcuni strumenti di gestione e di supporto alle carriere che sono stati scelti come indicatori del tipo di sistemi di sviluppo adottati. La presenza degli strumenti è, infatti, importante poiché è un primo segnale di una particolare attenzione al fenomeno della carriera e alle sue nuove dimensioni.

Tabella 3. Frequenza % di sistemi di gestione e di supporto delle “nuove” carriere e di percorsi di carriera trasversali per le sole imprese che hanno dichiarato di adottare tale logica

- <i>Sono previsti percorsi di carriera orizzontali?</i>	49
- <i>Sono previsti percorsi differenziati di carriere?</i>	13
- <i>Esiste un sistema di job posting?</i>	32
- <i>Esistono sistemi di autovalutazione?</i>	46
- <i>Esiste un sistema di peer evaluation?</i>	37
- <i>Esiste un sistema di valutazione a 360°?</i>	75

I risultati testimoniano una presenza piuttosto disomogenea degli strumenti di sostegno per il governo delle carriere tra le imprese che hanno dichiarato di aver svolto una politica meritocratica.

In particolare l'utilizzo di *job posting* e *peer evaluation* è contenuto, così come i percorsi di carriera orizzontale sono poco diffusi e quelli differenziati pressoché assenti.

L'unico strumento di supporto presente in maniera significativa è il sistema di valutazione a 360°, anche se, vista la scarsa diffusione degli altri strumenti, è possibile ipotizzare che tale sistema sia in realtà presente con finalità prevalentemente legate al sistema di retribuzione e incentivi, piuttosto che a quello di carriera.

La Tabella 4 mostra il grado di effettivo utilizzo degli strumenti di gestione delle carriere. In particolare, la presenza di percorsi alternativi di carriera (orizzontali e differenziati) è contenuta anche per quanto riguarda le imprese che hanno dichiarato comunque di utilizzarli. Le altre misure sono invece mediamente elevate.

Tabella 4. Grado di utilizzo dei sistemi di gestione delle carriere

	Media	Std. Deviation
- Sono previsti percorsi di carriera orizzontali	1,62	,72
- Esiste un sistema di job posting e viene utilizzato....	2,21	1,18
- Il sistema di autovalutazione è utilizzato....	2,49	1,10
- Il sistema di peer evaluation è utilizzato....	3,00	1,13
- Il sistema di valutazione a 360° è utilizzato.....	2,70	1,22
- Il sistema differenziato di carriere è utilizzato....	1,83	,94

(1 = utilizzo occasionale; 4 = utilizzo continuativo)

Coerentemente con gli obiettivi di indagine, inoltre, è stata rilevata la numerosità sia assoluta che relativa dei movimenti di carriera verticali e orizzontali nel corso del 1999. In particolare, i dati confermano la diffusione di movimenti di carriera verticali, che hanno interessato praticamente la totalità delle imprese del campione e talvolta coinvolgendo sino al 30% dei

dipendenti. I movimenti orizzontali sono invece molto più rari (circa il 10% del campione) e comunque, anche ove presenti, interessano solo percentuali molto basse di lavoratori (intorno al 5%).

Il numero e il peso dei movimenti di carriera orizzontali sono inoltre molto più bassi rispetto a quelli relativi alle assunzioni dal mercato esterno, mentre i passaggi di categoria “verticali” sono più frequenti. Questo testimonia un ricorso al mercato interno del lavoro, secondo però una logica prevalente di progressione “verticale” della carriera.

4.3 Telelavoro e nuovi luoghi di lavoro: la retorica del “lavoratore a distanza”

I risultati della ricerca in merito al telelavoro presentano un panorama milanese ancora molto arretrato rispetto all’adozione di questa modalità di lavoro. Solo il 2% delle imprese del campione ha dichiarato di avere utilizzato nel corso del 1999 dei telelavoratori. Questa percentuale è riconducibile interamente alle imprese con più di 1000 dipendenti. Tale ritardo è, in parte, spiegata dagli stessi motivi che giustificano la scarsa diffusione anche a livello nazionale di questa modalità di lavoro, ovvero con la presenza di vincoli infrastrutturali e organizzativi. La scarsa rilevanza di questo fenomeno nel campione non vuole certo essere generalizzabile all’intera realtà italiana, ma è comunque sintomatica della reale portata di un fenomeno di cui si parla molto, ma che evidentemente non è ancora diffuso.

5 Conclusioni

Questo progetto di ricerca ha cercato di dare una prima risposta in merito allo stadio di sviluppo e di effettiva implementazione di nuovi modelli di gestione del lavoro associati ad alcune retoriche diffuse nel discorso manageriale. I risultati tratteggiano uno scenario ancora piuttosto arretrato in termini di adozione di nuovi strumenti e nuove logiche di gestione e ciò è sintomo di una cultura aziendale che riconosce una limitata valenza strategica alla funzione del personale non ancora in grado di presidiare il cambiamento.

I motivi però di questa scarsa diffusione possono essere spiegati da diversi fattori. Presentiamo di seguito alcune considerazioni che derivano dall’analisi dei dati raccolti, da alcune indicazioni

teoriche e da valutazioni sulle caratteristiche del contesto macro-economico e istituzionale di riferimento delle imprese campione.

In primo luogo, c'è una profonda differenza nel nostro campione in funzione della variabile numerosità dei dipendenti. La dimensione dunque si conferma una variabile rilevante di analisi. Per le imprese di grandi dimensioni, infatti, si registra una maggior aderenza rispetto alle nuove modalità di gestione e, al decrescere del numero dei dipendenti, diminuiscono anche le percentuali di adozione delle nuove logiche. L'importanza della dimensione testimonia il fatto che le grandi imprese sono contaminate in tempi più brevi dai discorsi manageriali o che sono più sensibili. La scarsa diffusione di alcune logiche potrebbe dunque essere spiegata dalla ridotta dimensione media delle imprese milanesi.

In secondo luogo, in accordo con le peculiarità delle imprese italiane (Barca, Bianchi, Brioschi et alii, 1994), lo scarso utilizzo di particolari tecniche manageriali potrebbe essere spiegato dagli assetti istituzionali - proprietari e di controllo - delle imprese italiane, in cui difficilmente si ha una separazione netta tra proprietà e management.

In terzo luogo, la teoria sulle mode manageriali suggerisce che la diffusione del discorso manageriale passa attraverso un processo di "teorizzazione" (Strang & Meyer, 1994) che ha l'obiettivo di rendere interessante l'adozione di certe tecniche per intere categorie organizzative che raccolgono anche forme tra loro dissimili, ma accomunate da un'esposizione agli stessi stimoli ambientali. La disomogenea diffusione delle tecniche in questione nel nostro campione può esser dunque spiegata dalla debolezza di tale processo di teorizzazione o, in alternativa e più verosimilmente, dalla difficoltà, per le imprese italiane, di percepirsi simili, indipendentemente dalla dimensione. La letteratura manageriale dunque relativa ai modelli di gestione del lavoro non sarebbe stata in grado di contaminare le piccole e medie imprese milanesi, poiché queste si percepiscono una forma organizzativa peculiare.

In quanto luogo, la teoria sulle mode manageriali suggerisce che in periodi di espansione ci sia una maggior contaminazione dei discorsi "razionali", ovvero quelli che promuovono la produttività del lavoro attraverso tecniche che stressano l'efficienza, mentre in periodi di

recessione è più facile che vengano implementate tecniche che enfatizzano gli aspetti normativi della gestione e che implicano investimenti nella relazione tra individuo e impresa (Barley & Kunda, 1992). Questo potrebbe in parte spiegare la scarsa contaminazione relativa alle tecniche relative alle carriere e alle competenze.

In quinto luogo, Guillen (1993) dimostra che la contaminazione è influenzata anche dalla sindacalizzazione presente nelle imprese. All'aumentare del grado di sindacalizzazione aumenta la probabilità che le imprese adottino tecniche diffuse nel discorso manageriale. In questi anni in Italia, stiamo assistendo a una perdita di potere del sindacato e dunque questa variabile potrebbe spiegare la scarsa diffusione delle tecniche manageriali in questione nel nostro campione.

Infine, tra le imprese che dichiarano di aver cominciato ad adottare le nuove logiche di gestione del personale, i singoli strumenti sono abbastanza diffusi e soprattutto il loro grado di utilizzo è mediamente elevato. Ciò conferma la sia la loro efficacia percepita che l'intenzionalità di cambiare "sostanzialmente" i modelli di gestione e esclude dunque un'ipotesi di apprendimento "emotivo" (Abrahamson & Farchild, 1999).

Bibliografia

- Abrahamson, E. 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review*. Vol. 16, 254-285.
- Abrahamson, E. 1997. The Emergence and Prevalence of Employee-Management Rhetorics: The Effect of Long Waves, Labour Unions and Turnover. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, 491-533.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. 1999. Management Fashion. Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly* . Vol. 44, 708-740.
- Airoldi, G. 1992. Sviluppo delle aziende e sviluppo delle persone. Il ruolo dei sistemi di carriera. *Lecco Economia*. Settembre 3-8.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. 1989 (eds.). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press, New York, NY.
- Bagdadli, S. 1999. Cambiamento economico e carriere: nuove misure per una nuova realtà. In *Lavoro e impresa nella società della conoscenza. Atti del convegno Osservatorio Assolombarda Bocconi, 29 novembre. Milano*.
- Barley, S. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, 363-399.
- Barca, F., Bianchi, M., Brioschi, F., Buzzacchi L., Casavola, P., Filippa, L. & Pagnini, M. 1994. *Assetti proprietari e mercato delle imprese. Volume II. Il Mulino, Bologna*.
- Beer, M. 1997. The Transformation Of The Human Resource Function: Resolving The Tension Between A Traditional Administrative And New Strategic Role. *Human Resource Management*. Vol. 36, 17-29.
- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager*. John Wiley & Sons. New York.
- Cappetta, R. & Proserpio, L. 1999. L'impresa della conoscenza e le tecnologie: il telelavoro. In *Lavoro e impresa nella società della conoscenza. Atti del convegno a cura di Osservatorio Assolombarda Bocconi, 29 novembre. Milano*.

- DiMaggio, P. 1988. Interest and Agency in Institutional Theory. In Zucker, L. (eds.). *Institutional Patterns and Organizational Culture*. 3-22. Pitman, Boston.
- Guillèn, M.F. 1994. *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press. Chicago.
- Kogut, B., & Zander, U., 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and Replication Technology. *Organization Science*. Vol. 3; 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U., 1996. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*. Vol. 7/5; 502-518.
- Levitt T., (1960), Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July-August.
- Meyer, J. & Rowan, B. 1997. Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol. 83, 364-385.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, 14-37.
- Paoletti, F. 1999. Le competenze professionali". *Lavoro e impresa nella società della conoscenza*. Atti del convegno Osservatorio Assolombarda-Bocconi, 29 novembre. Milano.
- Prahalad C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June. Vol. 68, 79-91.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. 1994. Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. Vol 37/1, 137-152.
- Rousseau, D.M & McLean Parks, J. 1993. The Contract of Individual and Organisations. In B.M. Staws & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organisational Behaviour*. Vol. 15, 1-43.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. *Competences at Work*. John Wiley & Sons. New York, NY. (Trad. it. *Competenze al lavoro*. Angeli, 1995).

- Starng, D. & Meyer, J.W. 1994. Institutional Conditions for Diffusions. In Scott, R. & Meyer, J.W. (eds.). *Institutional Enviroments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. 100-112. Sage. Newbury Park, CA.
- Turati, C. 1998. *L'organizzazione semplice*. EGEA, Milano.
- Ulrich, D. 1997. HR of the Future: Conclusions and Observations. *Human Resource Management*. Spring. Vol. 36, 30-41.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*. Vol.5, 171-180.