

Raffaele Caiafa

**LE POLITICHE
DI FORMAZIONE
E SVILUPPO
NELLA GESTIONE
STRATEGICA
DELLE RISORSE UMANE**

**Il caso dell'Università
della Calabria**

FrancoAngeli

ECONOMIA - *Ricerche*

Raffaele Caiafa

**LE POLITICHE
DI FORMAZIONE
E SVILUPPO
NELLA GESTIONE
STRATEGICA
DELLE RISORSE UMANE**

**Il caso dell'Università
della Calabria**

FrancoAngeli

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Alla mia famiglia
Antonella, Vincenzo e Francesco*

INDICE

Introduzione	pag.	11
---------------------	------	----

CAPITOLO PRIMO

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE: APPROCCI E MODELLI

Introduzione	pag.	13
1.1. La gestione delle risorse umane e sua evoluzione	»	13
1.2. Teoria del valore e vantaggio competitivo	»	22
1.3. I vantaggi competitivi d'impresa: la Resource Based Theory e la Competence Based Strategy	»	30
1.3.1. La Resource Based Theory ed i vantaggi competitivi	»	32
1.3.2. La Competence Based Strategy ed i vantaggi competitivi	»	35
1.3.3. La mappa del valore delle Risorse Umane	»	36
1.4. Il legame esistente tra strategia e gestione delle risorse umane nella creazione del valore globale d'impresa	»	37

CAPITOLO SECONDO

LA FORMAZIONE QUALE VARIABILE STRATEGICA NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: MODELLI APPLICATIVI

Introduzione	pag.	41
2.1. La formazione nella gestione delle risorse umane	»	41
2.2. Obiettivi delle politiche di formazione	»	44
2.3. I destinatari delle politiche di addestramento e formazione	»	49
2.4. L'assetto strategico della formazione	»	50
2.5. Principali strumenti per la realizzazione delle politiche di addestramento e formazione. Sintesi della pianificazione di un intervento formativo	»	59
2.6. Il Knowledge Management	»	62
Conclusioni	»	65

CAPITOLO TERZO
PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E VALUTAZIONE
DELL'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Introduzione	pag.	66
3.1. Il processo di pianificazione, programmazione e controllo dell'attività formativa	»	67
3.2. La progettazione dell'azione formativa: il Piano Annuale di Formazione	»	68
3.2.1. Gli obiettivi formativi	»	68
3.2.2. Il Piano di Formazione	»	70
3.2.3. Aspetti economico-finanziari della formazione	»	73
3.3. Le metodologie didattiche	»	75
3.3.1. I metodi didattici	»	78
3.3.2. Nuovi sviluppi nella metodologia didattica: il Net Learning	»	79
3.4. La valutazione dell'azione formativa	»	81
3.4.1. Gli approcci della valutazione della formazione	»	82
3.4.2. Il processo di valutazione: criteri e parametri	»	88
3.4.3. I livelli e gli indicatori di valutazione	»	95
3.5. Il valore economico delle competenze nell'azienda	»	98
3.5.1. Le competenze e il patrimonio di produzione	»	99
3.5.2. Il valore economico dell'impresa nell'ambiente dinamico controllabile e incontrollabile	»	107
3.5.3. Il ruolo delle competenze aziendali nella generazione del valore economico d'azienda	»	115
3.5.4. Le misure del valore delle competenze	»	118
3.5.5. Il processo di controllo delle competenze	»	130
3.6. Il bilancio di competenze	»	133
3.6.1. Analisi storica del bilancio di competenze	»	133
3.6.2. Il bilancio di competenze nell'esperienza italiana	»	135
3.6.3. Il bilancio di competenze nella gestione aziendale	»	137
Conclusioni	»	139

CAPITOLO QUARTO
LA FORMAZIONE IN ITALIA NEI SETTORI PUBBLICO E
PRIVATO: DESCRIZIONE DEL SETTORE E ANALISI DELLO
SCENARIO COMPETITIVO

Introduzione	pag.	141
4.1. La formazione quale impulso allo sviluppo del capitale umano	»	141
4.1.1. Il contesto europeo	»	142
4.1.2. Il contesto nazionale	»	143

4.2. La formazione nella Pubblica Amministrazione	»	147
4.2.1. La formazione nella P.A. – dati ed elaborazioni	»	147
4.2.2. La formazione nelle università – dati ed elaborazioni	»	153
4.3. La formazione nel settore privato	»	160
4.3.1. Analisi ed elaborazione dei dati a livello nazionale	»	161
Conclusioni	»	172

CAPITOLO QUINTO
LA PROGETTAZIONE E LA VALUTAZIONE DI UN PIANO
FORMATIVO.
IL CASO DELL’UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Introduzione	pag.	174
5.1. Nota metodologica	»	174
5.2. Case study – La formazione quale leva strategica nell’Università della Calabria (UNICAL)	»	176
5.3. Analisi quali-quantitativa di un campione strutturato di Università Statali: metodologia della ricerca	»	205
5.4. I risultati della ricerca	»	210
Conclusioni e risultati raggiunti	»	222
Bibliografia	pag.	225

INTRODUZIONE

L'idea di partenza della ricerca nasce dall'assunto in base al quale «le risorse umane creano valore per l'azienda e lo creano sia per il loro aspetto strutturale che umano». Edvinsson e Malone (1997) rappresentano ciò riportando il valore dell'impresa distinto in due parti, Capitale di bilancio e Capitale Intellettuale e individuano un'ulteriore scissione relativamente al Capitale Intellettuale in Capitale Relazionale (Fiducia, Credibilità, Relazioni), Capitale Organizzativo dell'impresa (Competenze, Routines, Metodologie) e Capitale Umano (Conoscenze, Competenze e Valori).

Il presente lavoro cerca di definire l'importanza della variabile formativa nello sviluppo delle risorse umane e di dimostrare come questa variabile se opportunamente pianificata, erogata, monitorata e valutata riesce a creare ed incrementare quel maggior valore per l'impresa rappresentato dal *capitale intellettuale*.

L'obiettivo è quello di verificare per le Università Statali Nazionali (tramite un campione di tipo ragionato/strutturato) e, in particolare, per l'Università della Calabria (Case Study), se i piani di formazione sono improntati allo sviluppo della risorsa umana quale fattore strategico e quindi volti alla creazione di valore, oppure rappresentano semplicemente un puro adempimento normativo.

La tesi sottoposta a verifica è che la formulazione dei piani di formazione non rappresenta semplicemente un puro adempimento normativo ma, seppur ancora con qualche difficoltà, è improntata allo sviluppo della risorsa umana quale fattore altamente strategico volto alla creazione di valore aziendale.

Si inizia col definire, attraverso lo studio della letteratura economico-aziendale e lo Studio di un Caso (analisi della progettazione e valutazione dell'azione formativa attuata dall'Università della Calabria), in che modo la formazione e le competenze intervengono sul valore dell'azienda, come l'azione formativa viene attuata e se essa viene attuata solo per una finalità istituzionale o perché è chiara la sua finalità strategica nella gestione aziendale.

Si analizza la letteratura economico aziendale individuando quale framework di riferimento la Resource Based Theory e la Competence Based Theory. Le risorse e le competenze su cui si concentrano questi schemi possono essere concepite come fattori che stanno alla base del funzionamento del sistema di attività caratterizzanti la catena del valore e che permettono di soddisfare i driver di costo o di unicità su cui si fonda la strategia competitiva dell'impresa. L'analisi continua interessando tutte gli altri diversi approcci

che si sono avvicinati nel corso degli studi sulla gestione delle risorse umane, tra cui la *Competence Based Theory-Strategy*.

Ci si sofferma sulla formazione quale variabile strategica nella gestione delle risorse umane e sull'implementazione di una pianificazione formativa volta ad aumentare il livello delle competenze.

Il punto cardine del lavoro si sviluppa intorno alla pianificazione, programmazione e controllo della formazione, andando ad analizzare tutti gli aspetti dell'azione formativa (obiettivi, budget di formazione, modalità di erogazione, metodologie didattiche, elaborazione di un Piano di Formazione, valutazione dell'azione formativa). Con particolare attenzione ci si sofferma sugli aspetti attinenti il valore economico delle competenze che si esplicitano nella definizione della mappa delle competenze, nei processi di controllo della generazione del valore e nei sistemi di controllo delle competenze.

Un'attenzione particolare si presterà all'analisi del Bilancio delle Competenze quale potenziale strumento di supporto, a disposizione del management aziendale, nella programmazione dello sviluppo del fattore umano.

La situazione nel settore pubblico e privato in merito all'azione formativa e di come questa a livello di aggregato nazionale influisca sul mercato del lavoro e sulle aziende amplia i nostri orizzonti in tema di formazione e ci indica in che modo essa viene attuata nella Pubblica Amministrazione.

Infine il Case Study rappresentato dall'analisi delle politiche di formazione e dei suoi effetti sulla gestione strategica delle risorse umane nell'Università della Calabria, analizza la fase della progettazione della formazione effettuata, cercando di elaborare, da tale analisi, una valutazione dell'azione formativa attuata.

Ultima verifica, invece, riguarda l'analisi di un campione strutturato/ragionato di Università Statali Nazionali, e l'elaborazione dei dati ottenuti dalla somministrazione ai loro Uffici o Responsabili della Formazione di un questionario, con il quale si è voluto ottenere non solo dati esclusivamente di tipo quantitativo, ma si è cercato di trarre anche alcune valutazioni di tipo qualitativo: la tipologia di competenze che si tende a sviluppare nell'azione formativa, se professionali o comportamentali, il rapporto esistente tra le politiche di formazione e l'assetto strategico aziendale, etc.

Desidero ringraziare il professor Antonio Ricciardi per avermi dato la possibilità di realizzare la presente monografia, per i preziosi e puntuali consigli proposti durante la stesura del presente lavoro e per avermi sostenuto ed incoraggiato nel lavoro di scrittura e revisione del testo.

Un particolare ringraziamento va anche al gruppo di lavoro dell'Ufficio Formazione dell'Università della Calabria, sig. Domenico Greco, dott.ssa Maria Grazia Scarnati e sig.ra Maria Vanni, per la disponibilità offerta durante l'elaborazione del presente lavoro.

Raffaele Caiafa
Università della Calabria

CAPITOLO PRIMO

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE: APPROCCI E MODELLI

Introduzione

L'obiettivo dell'impresa è quello di creare, attraverso la propria attività, nuovo valore economico. Per individuare la modalità con cui le risorse umane intervengono in tale obiettivo è necessario, dopo aver evidenziato i diversi approcci e modelli di gestione delle risorse umane, effettuare un'analisi dei concetti di valore che la "Teoria del valore", secondo la concezione atomistica degli economisti generali e quella sistemica degli economisti aziendali, ha originato nel corso del tempo, considerando le diverse definizioni del concetto di valore legato all'impresa.¹

Le caratteristiche e le tipicità delle risorse umane influiscono sul valore d'impresa attraverso la creazione di quel vantaggio competitivo in grado di differenziare le diverse imprese operanti in un mercato.² Inoltre, il legame esistente tra le risorse umane e la gestione strategica di tale fattore è anch'esso capace di conferire un maggiore e/o nuovo valore economico.³

1.1. La gestione delle risorse umane e sua evoluzione

La gestione delle risorse umane rientra, insieme ai sistemi informativi, di

¹ Tale teoria trova sostenitori come Lippman, Rumelt, Teece, Nelson, Winter, Barney, Dieckx, Cool, Castanias, Helfat, Conner, Mahoney, Pandian, Peteraf, De Leo, e riferimenti nel lavoro di economisti quali Schumpeter e Penrose.

² Edvinsson e Malone (1997) sostengono che «le risorse umane creano valore per l'azienda e lo creano sia per il loro aspetto strutturale che umano».

³ L'idea di fondo della RBV è che le imprese siano dotate di un portafoglio di risorse eterogenee, difficilmente imitabili e riproducibili, che possono essere fonte di vantaggio competitivo. Infatti, l'eterogeneità nella dotazione di risorse si riflette sui caratteri dei processi (livelli differenziati di qualità, efficienza, velocità) e dei prodotti aziendali (diversa capacità di soddisfare le esigenze della domanda), che possono consentire a una o poche imprese di soddisfare meglio di altre le esigenze espresse dalla domanda.

comunicazione, decisionali, di pianificazione, programmazione e controllo, e di coordinamento, nei sistemi operativi delle aziende, dando un'evidenza dinamica dell'attività aziendale.⁴

Per poter delineare i confini ed il nostro campo d'indagine è necessario effettuare un breve excursus storico di tale sistema operativo e dei suoi differenti approcci e modelli che ne sono scaturiti nel corso del tempo.⁵

La gestione del personale, nei primi decenni del Novecento, pone quale obiettivo prioritario quello di modificare un sistema conflittuale in cui gli obiettivi individuali (buon reddito, affermazione sul lavoro, rapporti sociali, etc.), espressi dal personale, e gli obiettivi aziendali (diminuzione dei costi, flessibilità, innovazione, etc.), divergenti in partenza, convergono verso una cooperazione.

La gestione delle risorse umane nasce, quale pratica aziendale, con l'avvento del Taylorismo. Infatti, l'approccio tayloristico si basa sull'assunto che

⁴ Cfr. VELTRI S., "I Sistemi Operativi", in FABBRINI G., MONTRONE A. (a cura di) (2002), *Economia Aziendale. Fondamenti ed evoluzione della disciplina*, FrancoAngeli, Milano, p. 206, ed ancora COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di) (1996), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 1, Utet, Torino.

⁵ La letteratura economico-aziendale ha inteso definire il concetto di gestione nell'ambito aziendale in maniera differente nel corso degli studi, infatti, il Besta definisce la gestione come uno dei tre momenti fondamentali, insieme alla direzione ed al controllo, entro cui si esplicita l'amministrazione economica dell'azienda. Nella sua concezione la gestione comprende i fatti relativi all'espletamento dell'amministrazione aziendale che, osservata nell'aspetto tecnico, presenta notevoli difformità nelle varie tipologie aziendali, al punto da non poter essere oggetto di analisi da parte di un'unica scienza. Cfr. BESTA F. (1932), *La Ragioneria*, Milano; Zappa, invece, fa rientrare nei momenti dell'amministrazione economica l'organizzazione, la gestione e la rilevazione, evidenziando che la gestione delle aziende si svolge ordinatamente per fatti e per rapporti necessariamente costituiti in sistema. Cfr. CATTURI G. (1997), *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, 2ª Ed., Cedam, Padova, p. 152. Si veda ancora ONIDA P. (1951), *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, 2ª Ed., Giuffrè, Milano, pp. 230-232; il quale riconosce tra i diversi rami della scienza dell'economia aziendale la «dottrina della gestione»: «la dottrina della gestione, intesa come ramo della scienza della economia aziendale, studia le operazioni d'azienda e il loro sistema sotto il profilo della convenienza economica e quindi nelle relazioni e condizioni che determinano variamente questa convenienza: relazioni e condizioni concernenti sia l'ambiente esterno all'azienda, al quale la gestione deve adattarsi (specialmente mercati e istituti sociali), sia l'economia interna all'azienda (combinazioni di produzioni o di negoziazioni), trasformazioni interne e, in genere, relazioni tra operazioni diverse, simultanee o successive, o tra fattori produttivi complementari». E a p. 234: «La dottrina economica della gestione deve trovare fondamento nella osservazione e meditazione della realtà. In quanto dalla osservazione dei fatti ha da salire alla teoria, essa ricerca le uniformità nelle manifestazioni dei fenomeni di gestione, nelle loro mutue relazioni, nei loro rapporti con le condizioni d'ambiente, nella loro azione sul mercato e nel loro reagire ai mutevoli atteggiamenti di questo». AMODEO D. (1994), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, p. 164, definisce la gestione dell'impresa, nel suo momento/aspetto tipico o non particolare o caratteristico di ciascuna impresa: «Se i processi concreti si spogliano delle loro caratteristiche specifiche che concorrono a diversificarli presso le diverse imprese, e si riducono alla loro elementare natura, è possibile riconoscere, in ciascuna impresa, entro l'attività di gestione sua tre momenti o processi elementari e tipici, o, per dir meglio, tre classi di processi caratteristici della qualità generica di impresa: le "provviste", le "trasformazioni" e gli "scambi"».

per migliorare le prestazioni è necessario agire innanzitutto sull'organizzazione. Quindi, migliori sono le procedure lavorative, migliori saranno le prestazioni che l'individuo riuscirà a cedere all'azienda. Ecco che si rende necessario al fine di delineare bene la struttura organizzativa, entro cui l'individuo è capace di ottimizzare la propria prestazione, giungere ad uno studio scientifico, e ad una progettazione scientifica dei compiti, degli strumenti di selezione o delle attività da assegnare alle risorse umane. Inoltre, e da non trascurare, l'organizzazione scientifica del lavoro consente, migliorando l'efficienza dell'azienda, di ottenere un maggior valore aggiunto da ripartire tra imprenditore e dipendenti, consentendo la coincidenza tra obiettivi della direzione (aumento della produttività) e finalità delle risorse umane (migliore retribuzione).

Una prima applicazione tayloristica fu realizzata dalla Ford nello stabilimento di Highland Park a Detroit, dopodiché tale approccio si diffuse nell'intero sistema industriale.⁶

Nel contempo altri filoni di ricerca, rientranti nella teoria classica dell'organizzazione, tra cui quelli di Fayol sulla "direzione aziendale" e quelli sulla "burocrazia" di Weber, Gouldner e Merton, presentano un elemento comune con il taylorismo, ossia il comportamento del personale è una variabile dipendente dall'organizzazione. Pertanto, per ottenere determinate performance lavorative non è necessario conoscere il personale e agire sulle persone ma riuscire a progettare in modo razionale l'organizzazione del lavoro, il sistema delle norme, la struttura organizzativa o il sistema di pianificazione e controllo.

In sintesi, le politiche del personale che si rifanno alla teoria classica dell'organizzazione, sono fondate sulla convinzione che la leva fondamentale sia costituita dalla organizzazione formale e che il personale sia un fattore produttivo adattabile ai fini aziendali.

A partire dagli anni Cinquanta del Novecento alcuni studiosi introducono una nuova variabile nel modello di analisi della relazione tra individui ed organizzazione, il *processo motivazionale*. Secondo costoro è il fattore motivazionale che genera le scelte dei lavoratori. L'assunto dei motivazionisti è che per ottenere la cooperazione e l'azione dei soggetti non basta progettare le condizioni lavorative e selezionare i soggetti migliori, ma è necessario anche motivarli. La prestazione che essi sono capaci di conferire all'azienda dipende dalla combinazione di capacità e motivazione e l'insieme dei motivi ad agire non deriva solo da esigenze di tipo economico. Per cui a partire da Vroom e Maslow, gli studi motivazionisti analizzano:

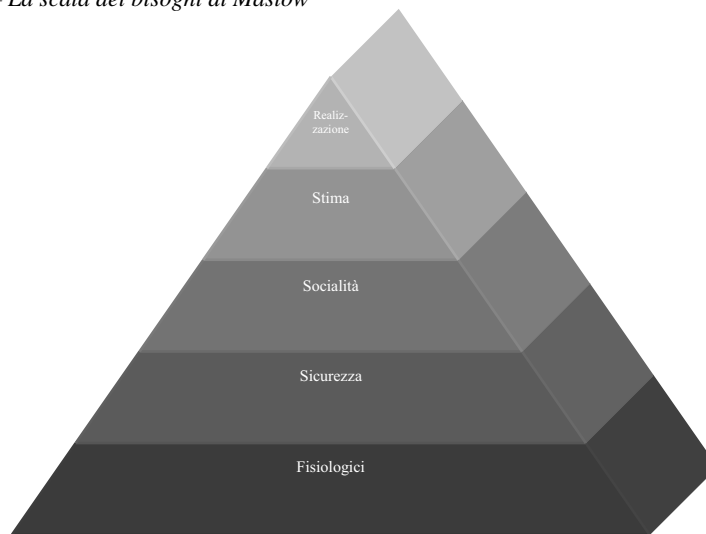
⁶ Tuttavia non tutti i principi espressi da Taylor furono applicati, infatti si rimarcarono maggiormente aspetti quali la parcellizzazione del lavoro e la predeterminazione e specializzazione dei compiti il ricorso esclusivo all'incentivo monetario e l'abbattimento delle esigenze di addestramento dei lavoratori, tralasciando aspetti più ideologici e positivi della gestione del lavoro e del personale.

1. quali sono i bisogni di una persona posti alla base della motivazione e quali sono i fattori motivanti, in particolare quelli riguardanti i rapporti sociali e la realizzazione sul lavoro;

2. come si articolano i processi decisionali sottostanti alla motivazione, cioè quali sono le relazioni che legano bisogni, obiettivi individuali e alternative di azione nell'ambito dell'organizzazione.

I motivazionalisti risolvono il problema della cooperazione, proponendo dei modelli, che organizzino il lavoro non solo tenendo presente gli obiettivi dell'azienda ma anche quelli individuali. Quindi una particolare mansione non va progettata solo secondo criteri tecnico-scientifici (che tengano conto ad esempio solo della riduzione dei tempi di inefficienza della struttura) ma anche secondo criteri che consentono alla persona di sviluppare le sue potenzialità (evitando ad esempio la monotonia, e migliorando il contenuto decisionale). I modelli di gestione che si rifanno a tale teoria danno particolare enfasi alle politiche ed agli strumenti di valorizzazione del personale tra cui: il miglioramento del contenuto della mansione lavorativa, la comunicazione, la formazione e la carriera.

Fig. 1.1 – La scala dei bisogni di Maslow



Fonte: ns. adattamento da COSTA G. e GIANECCHINI M. (2005), *Risorse umane, persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, p. 54.

Dopo Abraham H. Maslow, che elaborò la sua scala dei bisogni (vedi fig. 1.1), un altro studioso che si è interessato dei fattori motivazionali del lavoratore è stato Frederick Herzberg (fig. 1.2). Quest'ultimo, partendo della teoria generale di Maslow, elabora un approccio relativo all'individuo che lavora

nell'organizzazione, distinguendo due tipi di bisogni: quelli che, una volta appagati, producono soddisfazione (fattori motivazionali), e quelli che, se non soddisfatti, generano frustrazione (fattori igienici).⁷

Fig. 1.2 – Fattori di Herzberg

Fattori motivazionali	Lavoro in sé Successo Responsabilità Sviluppo
	Riconoscimento Status
	Relazioni interpersonali
Fattori igienici	Sistemi di supervisione e amministrativi
	Sicurezza del lavoro
	Condizioni di lavoro
	Retribuzione

Fonte: VELTRI S (2002), *op. cit.*, p. 234.

A partire dalla seconda metà degli anni Settanta si sviluppano una serie di studi e di modelli che portano a considerare non più la prevalenza dell'organizzazione formale degli individui ma affermano il contrario, ossia che le organizzazioni dipendono dagli individui. Nascono così nuovi filoni di ricerca che vertono principalmente:

a) sull'azione organizzativa, cioè l'analisi delle strategie degli attori nell'ambito di relazioni sociali non decise dall'azienda ma costruite dagli stessi soggetti;

b) sulla cultura dell'organizzazione, l'analisi delle strategie degli attori organizzativi in relazione agli assunti di base e ai valori che formano la cultura di una nazione o di un'impresa;

c) sul potere nell'organizzazione, l'analisi delle strategie degli attori organizzativi finalizzate ad aumentare la propria influenza sugli altri e alla gestione delle fonti di potere organizzativo.

In questi modelli non vi è un'unica soluzione al problema della cooperazione, come avviene per la teoria classica e per i motivazionisti, poiché i soggetti hanno una loro libertà di azione nell'organizzazione, per cui i loro comportamenti non risultano essere né prevedibili né controllabili. In tal caso, la gestione delle risorse umane risulta dipendere da fattori quali la cultura, la storia e i sistemi sociali che caratterizzano un paese e un'organizzazione.⁸

⁷ Cfr. VELTRI S. (2002), *op. cit.*, p. 233.

⁸ Gli approcci del personale che si rifanno a tali modelli considerano importante prima di tutto conoscere i soggetti e i contesti in cui essi operano. Sulla base di queste conoscenze, è possibile usare le leve della cultura, della valorizzazione delle relazioni sociali, dell'allocazione delle

Verso la fine degli anni Settanta, nell'ambito della teoria organizzativa ci si pone il problema di capire quali siano i meccanismi che regolano le relazioni di lavoro. Cerca di affrontare tale problematica l'economia dei costi di transazione, partendo dal quesito, relativamente al rapporto di lavoro, del perché una prestazione lavorativa venga ceduta attraverso la gerarchia e non facendo ricorso al mercato. In sostanza, ci si chiede perché un'impresa assume un lavoratore inserendolo nella propria organizzazione (ad esempio l'assunzione di un direttore del personale), invece di acquisire la prestazione mediante una transazione istantanea di mercato (ossia rivolgendosi ad un consulente del lavoro o altra professionalità esterna). Per poter rispondere a tale domanda è necessario considerare due aspetti: il contesto delle transazioni e gli attori delle transazioni. Per quanto attiene il presente modello, il contesto è caratterizzato dalla incertezza, relativa sia all'ambiente che ai comportamenti della controparte. Mentre gli attori della transazione hanno capacità cognitive limitate e non possono individuare tutte le possibili alternative e conseguenze delle loro scelte. I soggetti, inoltre, mostrano interessi in conflitto, per cui è molto probabile che tenderanno a comportarsi opportunisticamente, seguendo i propri obiettivi a scapito dell'altra parte. Infine, gli attori, siano essi lavoratori che aziende, possono effettuare degli investimenti specifici in una transazione con la controparte (ad esempio un lavoratore impara un tipo di software che si usa solo nell'azienda in cui lavora), tali da rendere poco conveniente cercare un altro partner. Tutte queste variabili danno origine al problema della scelta delle "condizioni di impiego", quando a seguito della incertezza, della razionalità limitata, degli investimenti specifici e dell'opportunismo non è possibile prevedere tutte le possibili situazioni in anticipo in un contratto, si preferisce regolare il rapporto mediante l'autorità gerarchica al proprio interno. La forma di rapporto di lavoro dipendente diventa meno costosa del mercato, poiché non costringe a prevedere tutto in anticipo, ma consente di regolare la relazione nel corso del tempo in modalità concomitante all'esigenza, permettendo un miglior controllo dei comportamenti della controparte. Dal punto di vista della gestione del personale il modello dei costi di transazione consente di comprendere quando è conveniente fare ricorso al mercato e quando è conveniente gestire i rapporti di lavoro mediante l'organizzazione interna oppure quando conviene usare dei meccanismi intermedi, ad esempio l'uso del mercato nell'ambito dell'organizzazione, ossia quale potrebbe essere l'offerta di un incentivo monetario in cambio di una prestazione ben definita. Una criticità di tale approccio, nella gestione del personale, riguarda proprio il tenta-

risorse e del potere. Per quanto riguarda l'aspetto gestionale, questi modelli hanno assunto particolare importanza nella comprensione e nella risoluzione delle disfunzioni delle organizzazioni, in particolare quelle burocratiche o delle problematiche relative al cambiamento organizzativo. Cfr. COMACCHIO A., "La gestione delle risorse umane", in VOLPATO G. (a cura di) (1996), *La gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, p. 824.

tivo di spiegare le transazioni di lavoro solo in base all'efficienza transazionale.

All'inizio degli anni Ottanta, il calo della competitività delle imprese statunitensi e la crescente competizione offerta da quelle giapponesi portano all'attenzione dei ricercatori l'importanza, in tale meccanismo di competizione, delle risorse umane, dando vita e sviluppando una serie di contributi sulle problematiche di gestione del personale da parte della Harvard Business School, del Michigan Business School e della New York University.

La scuola americana definita dello Human Resource Management,⁹ si rifà ad un modello teorico cosiddetto "contingente", secondo tale pensiero non esiste una scelta in termini di gestione del personale che sia "ottima",¹⁰ ma esiste una scelta cosiddetta "coerente" con l'insieme delle variabili contingenti d'impresa, quali: strategia, organizzazione, stakeholder e ambiente riguardante le caratteristiche della forza lavoro e/o della tecnologia. In tale modello la variabile contingente considerata prioritaria, principalmente studiata da parte dei ricercatori americani, è la strategia aziendale. L'importanza di tale approccio è di aver messo in evidenza la rilevanza del personale nella strategia d'impresa, portando a considerare come strategiche non solo le risorse finanziarie o tecnologiche ma anche quelle umane. I limiti di tale approccio, tuttavia, stanno proprio nella sua essenza, ossia nell'aver dato troppa enfasi alla strategicità del fattore umano, tralasciando lo sviluppo di altri fattori nell'ambito aziendale. Per cui non sempre il ruolo delle risorse umane è fondamentale per le performance aziendali così come non sempre tale legame è facilmente misurabile.

L'evoluzione dei sistemi competitivi insieme alla teorizzazione di nuovi sistemi organizzativi e produttivi accrescono il ruolo delle risorse umane verso la fine degli anni Ottanta e per tutti i Novanta. Infatti, verso la metà degli anni Novanta vengono realizzati nuovi studi volti a delineare il ruolo delle risorse umane nell'influenzare il vantaggio competitivo dell'azienda sulla base di più recenti elaborazioni del modello di resource based view, si sviluppa così un nuovo approccio relativo alla gestione del personale definito competence based view che identifica il suo elemento centrale nel riconoscimento e nella valorizzazione delle competenze individuali che possono essere una risorsa chiave per la strategia aziendale.¹¹

L'approccio resource based view individua la fonte del vantaggio competitivo delle imprese non tanto nella capacità dell'azienda di adeguarsi alle condizioni esterne, quanto nelle capacità e nelle risorse sviluppate e accumulate dall'organizzazione nel corso della sua storia. Fra le *core resources* aziendali

⁹ Per aver definito l'importanza del fattore personale quale risorsa aziendale.

¹⁰ Sulla base di quanto indicato nella scienza organizzativa, o della motivazione o dei costi di transazione.

¹¹ Si vedano, a tal proposito, gli studi condotti da Spencer e Spencer, Carretta, Ratti, Costa, Camuffo, Comacchio.