



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

**L'Age Management e la gestione delle diversità:  
Il caso delle scuole secondarie di secondo grado**

RELATORE  
Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO  
Rogante Livio  
Matr. 175001

ANNO ACCADEMICO

2014/2015

## *Sommario*

Indice delle figure.....	4
Introduzione .....	6
<b>1 L'organizzazione e la gestione delle risorse umane.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 L'evoluzione del HR Management.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1 Dal comportamento individuale a quello organizzativo .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 La Resource Based Wiew.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.3 Lo Strategic Human Resource Management.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 I compiti della Funzione HR.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 Analisi e Progettazione del Lavoro.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Pianificazione, Ricerca e Selezione.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.3 Valutazione .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.4 Sviluppo e Formazione.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.5 Politiche di Rewarding e Relazioni Industriali.....</b>	<b>32</b>
<b>1.3 La gestione delle risorse umane nella P.A.....</b>	<b>34</b>
<b>2 Le pratiche di gestione delle Diversità .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Che cos'è la diversità.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 Il Diversity Management .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.1 L'importanza Strategica del Diversity Management.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2 Il processo di implementazione e gestione .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 La diversità di Genere.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4 Le differenze Etniche e Culturali .....</b>	<b>47</b>
<b>2.5 Le differenze di Abilità .....</b>	<b>52</b>
<b>3 Le diversità di Età .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 L'invecchiamento della popolazione aziendale .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.1 L'aumento delle vita media della popolazione .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.2 L'evoluzione della legislazione in materia pensionistica.....</b>	<b>60</b>

<b>3.2</b>	<b>Affrontare il tema dell'Invecchiamento</b> .....	61
3.2.1	La prospettiva Generazionale .....	62
3.2.2	Le ricadute organizzative .....	63
3.2.3	Le politiche di Age management nelle organizzazioni .....	64
<b>4</b>	<b>La Diversità di Età nelle Scuole Superiori italiane</b> .....	68
4.1	Gli Istituti .....	68
4.2	Il Campione .....	69
4.3	Metodologia .....	71
4.4	Risultati .....	73
	<b>Conclusioni</b> .....	79
	<b>Bibliografia</b> .....	82
	<b>Sitografia</b> .....	86

# Indice delle figure

## Capitolo 1

<b>Figura 1.1</b>	<b>Le componenti del Comportamento Individuale.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 1.2</b>	<b>Modello dei Big Five.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 1.3</b>	<b>Modello dei Tipi Psicologici.....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 1.4</b>	<b>Relazioni tra Strategia e HR.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 1.5</b>	<b>I diversi ruoli del HR Manager.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 1.6</b>	<b>Finalità della Job Evaluation.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 1.7</b>	<b>Vantaggi di una chiara comunicazione.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 1.8</b>	<b>Discriminanti Reclutamento esterno o esterno.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 1.9</b>	<b>Brand Communication Interactive Index.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 1.10</b>	<b>Confronto tra alcuni strumenti di Selezione.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 1.11</b>	<b>Relazione tra Difficoltà e Motivazione.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 1.12</b>	<b>Tipologie di ricompense.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 1.13</b>	<b>Fonti delle Professionalità Innovative.....</b>	<b>36</b>

## Capitolo 2

<b>Figura 2.1</b>	<b>I vari livelli della Diversità.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 2.2</b>	<b>Benefici delle politiche attive a favore delle Diversità.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 2.3</b>	<b>Differenza Tassi occupazione tra i Principali paesi europei.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 2.4</b>	<b>Occupazione in Italia.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 2.5</b>	<b>Differenziale tra uomini e donne occupate.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 2.6</b>	<b>Residenti totali senza cittadinanza.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 2.7</b>	<b>Distribuzione delle età tra gli stranieri.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 2.8</b>	<b>Risultati delle ricerche di Hofstede.....</b>	<b>51</b>

## Capitolo 3

<b>Figura 3.1</b>	<b>Aspettative di vita: media anni 2005-2010.....</b>	<b>56</b>
-------------------	---	-----------

<b>Figura 3.2</b>	<b>Età media in Italia</b> .....	<b>57</b>
<b>Figura 3.3</b>	<b>Nati ogni mille abitanti</b> .....	<b>58</b>
<b>Figura 3.4</b>	<b>Piramide delle Età Italia 1965</b> .....	<b>59</b>
<b>Figura 3.5</b>	<b>Piramide delle Età Italia 2015</b> .....	<b>59</b>
<b>Figura 3.6</b>	<b>Piramide delle Età Italia 2065</b> .....	<b>59</b>
<b>Figura 3.7</b>	<b>Piramide delle Età mondiale: Andamento 1965, 2015, 2065</b> .....	<b>59</b>
<b>Figura 3.8</b>	<b>Evoluzione dell'età di pensionamento</b> .....	<b>60</b>
<b>Figura 3.9</b>	<b>Principali motivi di disagio sul lavoro per gli over 50</b> .....	<b>64</b>

## **Capitolo 4**

<b>Figura 4.1</b>	<b>Distribuzione Classi di Età</b> .....	<b>69</b>
<b>Figura 4.2</b>	<b>Distribuzione per Genere</b> .....	<b>70</b>
<b>Figura 4.3</b>	<b>Status globale, dei soli under 35 e dei soli over 35</b> .....	<b>71</b>
<b>Figura 4.4</b>	<b>Tabella delle Correlazioni</b> .....	<b>73</b>
<b>Figura 4.5</b>	<b>Livelli di Job Satisfaction tra le classi di età</b> .....	<b>74</b>
<b>Figura 4.6</b>	<b>Livelli di Age Climate tra le classi di età</b> .....	<b>75</b>
<b>Figura 4.7</b>	<b>Livelli di Organizational Identification tra le classi di età</b> .....	<b>76</b>
<b>Figura 4.8</b>	<b>Livelli di Engagement tra le classi di età</b> .....	<b>77</b>
<b>Figura 4.9</b>	<b>Livelli di Organizational Citizenship Behaviour tra le classi di età</b> .....	<b>78</b>

## **Introduzione**

Il presente elaborato ha come obiettivo quello di studiare le potenzialità delle pratiche di organizzazione e gestione delle risorse umane, ed in particolare di quelle riconducibili al filone di studi del “diversity management”, e che fanno pertanto riferimento alla “diversità” intesa in tutte le sue sfaccettature, con la quale il mondo del lavoro, delle imprese e delle organizzazioni in generale stanno imparando ad interfacciarsi. Queste possono infatti concretizzarsi nelle diversità di genere, diversità etniche, diversità di abilità, e in particolare maggiore attenzione sarà riservata all’Age Management e dunque alla gestione delle differenze legate all’età dei collaboratori all’interno delle organizzazioni, e quindi studiarne la presenza, l’effetto e la percezione nell’ambito delle Scuole Secondarie di Secondo grado.

In questo periodo storico le risorse a disposizione delle organizzazioni sono sempre meno ingenti, perciò la gestione del capitale umano può e deve essere una vera opportunità di raggiungimento del vantaggio competitivo. Una gestione adeguata delle proprie risorse umane infatti può garantire, ad esempio, una gestione dei flussi in ingresso efficace ed efficiente, attraverso l’adozione di metodologie di selezione mirate alle necessità strategiche, oppure flussi interni capaci di valorizzare nei modi più adeguati le risorse più importanti per l’impresa collocandole nei nodi strategici, pur mantenendo il più possibile una percezione di equità, o ancora la capacità di disporre di flussi in uscita quanto più programmati, in modo da tale garantire il mantenimento all’interno dell’organizzazione delle competenze e delle conoscenze chiave per il successo dell’impresa.

Tutto questo sarà sviluppato nei seguenti quattro capitoli. Nel primo capitolo innanzitutto saranno prese in esame le principali fasi evolutive nel Management dell’HR: dai suoi inizi nei primi anni del Novecento in cui rappresentava semplicemente un organo burocratico del tutto subalterno al management, fino ad arrivare ai giorni nostri, in cui gli sono stati attribuiti vari

nuovi ruoli che gli sono stati assegnati per via dell'aumentare della complessità organizzativa e strategica delle organizzazioni.

Nel secondo capitolo si parlerà appunto di "Diversity Management" e della sua importanza strategica riconosciuta ormai da anni in molti paesi e della sua più recente introduzione in Italia, dal momento che queste tematiche vi sono emerse in tempi più vicini. Tematiche che trovano riscontro nei fenomeni migratori che solo negli ultimi anni hanno raggiunto livelli paragonabili a quelli degli altri paesi, oppure dal maggior numero di donne che superando il diffuso retaggio culturale sceglie di entrare a far parte della forza lavoro, e infine della diversa visione delle disabilità all'interno delle aziende, e tutto questo non soltanto come adeguamento agli obblighi di legge o a motivazioni etiche, ma come opportunità ibridazione della cultura, maggiormente capace di interfacciarsi anche con i diversi mercati.

Nel terzo infine ci si concentrerà sulle gestione delle differenze di età, problematica nuova nata da un fenomeno che ha acquisito una crescente rilevanza negli ultimi anni, e cioè di un costante invecchiamento della popolazione. Questo fenomeno amplificato dalle recenti leggi che prevedono l'innalzamento dell'età pensionistica e inoltre dalle difficoltà delle nuove generazioni di ottenere un posto fisso, ha portato alla conseguenza che i giovani rappresentano ormai una minoranza nella maggior parte delle organizzazioni, mentre vanno totalmente riviste le politiche nei confronti dei lavoratori cosiddetti "maturi", dal momento che essi non possono più considerarsi in fase di disinvestimento, ma vanno invece motivati in maniere differenti, in modo tale da guadagnarne in termini di produttività.

Infine il quarto capitolo fornirà un resoconto ed un'analisi di uno studio empirico su queste tematiche delle differenze di età e di genere, realizzato con il contributo di alcuni docenti di scuole secondarie di secondo grado. Studio finalizzato allo studio dei comportamenti, delle attitudini, delle percezioni e delle aspettative, in base alle proprie diversità, e quindi le modalità per ottenerne la

massima motivazione e valorizzazione, all'interno di quel settore così particolare della pubblica amministrazione che è la scuola pubblica.

# **CAPITOLO 1**

## **L'organizzazione e la gestione delle risorse umane**

### **1.1 L'evoluzione del HR Management**

La nascita e lo sviluppo di una funzione istituzionalmente dedicata alla gestione delle risorse umane sono generalmente associati all'affermarsi del sistema industriale statunitense nei primi del Novecento, dal momento che l'accentrarsi di grandi quantità di uomini e mezzi rende necessario lo studio di modalità di coordinamento dei vari fattori e il far sì che gli sforzi dei singoli individui e dei gruppi siano focalizzati verso l'obiettivo comune (Boldizzoni, 2007). Tuttavia ancora negli anni Cinquanta la funzione del personale era vista semplicemente come una funzione amministrativa disciplinare, subalterna al management. Infatti nelle imprese, avvantaggiate dalla grande eccedenza della domanda di lavoro sull'offerta, ci si preoccupava soltanto di avere i necessari afflussi di forza lavoro che doveva essere quanto più possibile sicura e tranquilla sotto il profilo ideologico e politico, (Unnia, 1974).

Successivamente, negli anni Sessanta, il mercato del lavoro diventa più dinamico, ed aumenta l'importanza dei sindacati (Sordi, Bernardi, 1978), sindacati che raggiungeranno un'influenza molto rilevante nei successivi anni Settanta, quanto le vecchie gerarchie non saranno capaci di confrontarsi efficacemente, e fornendo un novo ruolo all'HR Management, che entrerà più concretamente anche nell'attività di pianificazione. Questo processo proseguirà negli anni Ottanta, quando la funzione HR assumerà uno status di direzione, con dipendenza diretta dal vertice, ed inizierà a svolgere attività importanti in termini di selezione, valutazione, sviluppo e formazione (Boldizzoni, 1989). Infine, più recentemente, negli anni Novanta e Duemila aumenta la necessità di integrare l'innovazione nelle politiche di risorse umane, dal momento che il fattore lavoro riveste un ruolo

sempre più centrale all'interno delle organizzazioni (Costa, 1992). A questo punto la funzione HR diventa in tutto e per tutto una funzione che opera incisivamente nell'architettura del sistema gestionale, con un orientamento proattivo per fornire supporto ed indirizzo ai capi, lo strumento cardine per realizzare concretamente un miglioramento della qualità della gestione delle risorse umane nei sistemi aziendali (Auteri, Busana, 1993).

Nel corso della sua storia quindi, il ruolo dell'HR Management si è evoluto in maniera sostanziale, integrandosi dal punto di vista strategico, acquisendo nuovi compiti, fino ad arrivare a far parte del vertice strategico dell'impresa. Infatti per lo sviluppo della propria strategia le imprese, oltre al modello dell'analisi competitiva basato sulle ricerche di Michael Porter (1980, 1985) e sulle cinque forze competitive del mercato da lui individuate, hanno affiancato anche quello basato sulla valorizzazione delle proprie risorse interne.

### **1.1.1 Dal comportamento individuale a quello organizzativo**

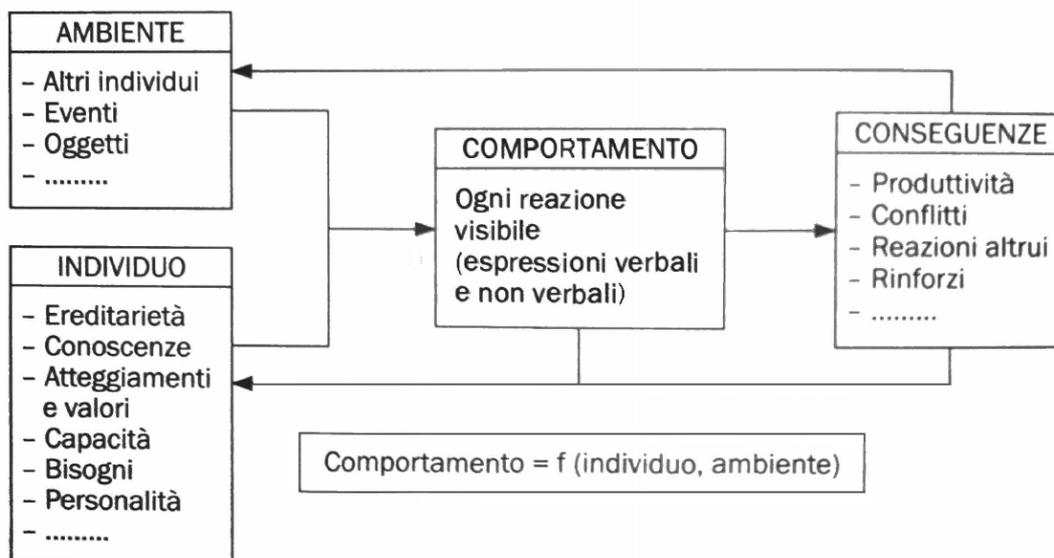
Le analisi sul tema del comportamento individuale nelle organizzazioni deve dunque entrare nelle strategie manageriali che abbracciano una serie di attività tipiche della funzione HR che riguardano aspetti fondamentali per il loro sviluppo, come la selezione, la formazione, l'organizzazione dei processi decisionali e che riguardano team work o gestione dei conflitti. Questa necessità è dettata dalla crescita delle organizzazioni ed imprese cosiddette "personality intensive", e cioè che basano la loro attività sugli individui, e quindi sui loro atteggiamento verso il lavoro e verso le loro motivazioni individuali. Compito di una corretta gestione sarà proprio quello di orientare questa costellazione di individui, con obiettivi e preferenze divergenti, verso la possibilità di lavorare in gruppo e risolvere i conflitti, con beneficio per l'intera organizzazione.

Queste competenze, pur prettamente delle funzione risorse umane, devono entrare anche nell'orizzonte di tutto il management dato che solo con la loro

massima integrazione sarà possibile raggiungere i risultati necessari a gestire anche i nuovi processi, come l'aumento delle diversità, sul piano dell'internazionalizzazione, del ruolo delle donne, o dell'invecchiamento della popolazione (Gabrielli, Profili, 2012).

Il punto di partenza di questi studi è senza dubbio il comportamento individuale. Questo può essere scisso nelle sue quattro categorie di componenti fondamentali, ovvero quelle proprie dell'individuo come la personalità, quelle legate all'ambiente, quelle provocate dalla sinergia tra questi due elementi, rappresentate dai veri e propri comportamenti, comportamenti che genereranno delle conseguenze, ovvero l'ultima componente, che a loro volta avranno un impatto sull'individui, sull'ambiente, e di conseguenza sui futuri comportamenti (Figura 1.1).

Fig. 1.1 Le componenti del Comportamento Individuale



Fonte: Gabrielli, Profili, 2012

Uno degli aspetti fondamentali è quello dello studio della personalità, e delle sue relazioni con il comportamento ed il commitment. Più precisamente per personalità si intende quell'insieme di caratteristiche psicologiche che un individuo possiede in modo piuttosto stabile e che ne influenzano le interazioni con gli altri e con l'ambiente (Carlson, Neil et al., 2010; Tosi, Pilati, 2011). Quest'ultima è stata interpretata da alcuni autori come frutto dell'eredità genetica che ciascuno possiede, avendola ricevuta dai propri genitori (Cattell, 1950, Allport, 1961, Murray, 1962); altri invece ritengono che sia il frutto dell'educazione e dell'apprendimento (Rogers, 1942). Probabilmente possono ritenersi veri entrambi gli approcci, dal momento che le ultime ricerche suggeriscono che ciascuno nasca con un carattere genetico, che verrà poi modificato dalle varie esperienze maturate, positive o negative, e che quindi tenderanno a modificarlo col tempo.

Lo studio delle personalità avviene ad esempio utilizzando il modello dei Big Five, delle cinque grandi variabili nelle personalità degli individui, frutto delle ricerche di numerosi autori (Barrick, Mount, 1991; 1996; Costa, McCrae, Busch, 1986). Questi fattori sono stati individuati nel Nevroticismo, ovvero nella stabilità emotiva, nell'Estroversione, nell'Apertura, nell'Amabilità e nella Coscienziosità. Le finalità di queste analisi possono essere individuate, nelle organizzazioni, ad esempio negli assessment al fine di selezionare i collaboratori, in modo tale da avere, nelle diverse posizioni aperte, gli individui dalle caratteristiche caratteriali più adeguate (Figura 1.2).

Fig. 1.2 Il modello dei Big Five

<b>Caratteristiche di chi totalizza punteggi alti</b>	<b>SCALE DEI TRATTI</b>	<b>Caratteristiche di chi totalizza punteggi bassi</b>
Preoccupazione, nervosismo, insicurezza, emotività	NEVROTICISMO	Calma, sicurezza, soddisfazione
Socievolezza, attività, ottimismo	ESTROVERSIONE	Riservatezza, sobrietà, tranquillità
Curiosità, interessi, creatività, immaginazione	APERTURA	Conformismo, concretezza, moderazione,
Gentilezza, bontà d'animo, lealtà, ingenuità	AMABILITÀ	Cinismo, rudezza, irritabilità, crudeltà
Organizzazione, affidabilità, scrupolosità, perseveranza	COSCIENZIOSITÀ	Inaffidabilità, pigrizia, trascuratezza, edonismo

Fonte: Gabrielli, Profili, 2012

Altro strumento è ad esempio quello basato sul concetto di locus of control, e cioè il livello di autonomia richiesta da un collaboratore. Questo sarà maggiormente soddisfatto e coinvolto nel lavoro se la sua autonomia e livello di controllo saranno più o meno alti, a seconda se possiede un locus interno o, viceversa, se questo è esterno (Rotter 1996). Oppure ancora il metodo dei tipi psicologici che vede prevalere l'attenzione su quattro preferenze individuali tra sensazione/intuizione, pensiero/sentimento, introversione/estroversione, e percezione/giudizio, e dalle quali, in termini operativi, scaturiscono la preferenza verso la standardizzazione dei compiti o la loro varietà, la maggiore o minore predisposizione al rapporto con gli altri, o ancora l'avversione o la propensione al cambiamento.

Fig. 1.3 Il modello dei Tipi Psicologici

<b>Tipi Psicologici</b>		
Sistematicità e precisione nella raccolta delle informazioni, situazioni strutturate, routine rigide e pragmatismo	Sensazione/Intuizione	Raccolta tramite ispirazione momentanea, acquisizione di nuove competenze
Obbiettività, scarsa emotività, scarso tatto, impersonalità	Pensiero/Sentimento	Ricerca dell'armonia, influenzati dai bisogni altrui, si relazionano bene
Ricevono e dirigono energia dall'interno, valutano prima di agire, lavorano meglio soli e anche ad un unico progetto per un lungo periodo	Introversione/estroversione	Ricevono e dirigono energia dall'esterno, preferiscono lavorare velocemente, cambiare spesso ed avere persone intorno
Si adattano al cambiamento, gradiscono nuove idee	Percezione/Giudizio	Pianificano il lavoro, non amano abbandonare progetti in corso

Fonte: Myers-Briggs 1962

Gli atteggiamenti, invece, sono la tendenza a reagire in modo positivo o negativo, nei confronti di una certa situazione (Bem, 1970). Essi vanno analizzati principalmente nella loro componente comportamentale, e cioè al comportamento manifesto che inducono ad avere in certi casi. Un altro aspetto importante è quello della dissonanza cognitiva (Festinger, 1957) che identifica il bisogno degli individui di sentire una corrispondenza tra il loro comportamento ed i loro atteggiamenti e, quando ciò non avviene, cercano di ridurre questa dissonanza, modificando o giustificando i propri comportamenti, pensieri o sentimenti.

Tramite questi elementi per le organizzazioni è possibile far sì che il management delle proprie risorse umane abbia gli strumenti più adatti ad operare

nei vari processi, in modo da farle diventare parte integrante della propria strategia di business.

### **1.1.2 La Resource Based Wiew**

La cosiddetta “Resource-Based Wiew” infatti, proposta da Barney e Grant (1991, 1991) si propone di cogliere il vantaggio competitivo spingendo il manager ad individuare tutti gli attributi caratteristici dell’impresa, tangibili, intangibili e soprattutto umani al fine di combinarli in un modo unico e vincente.

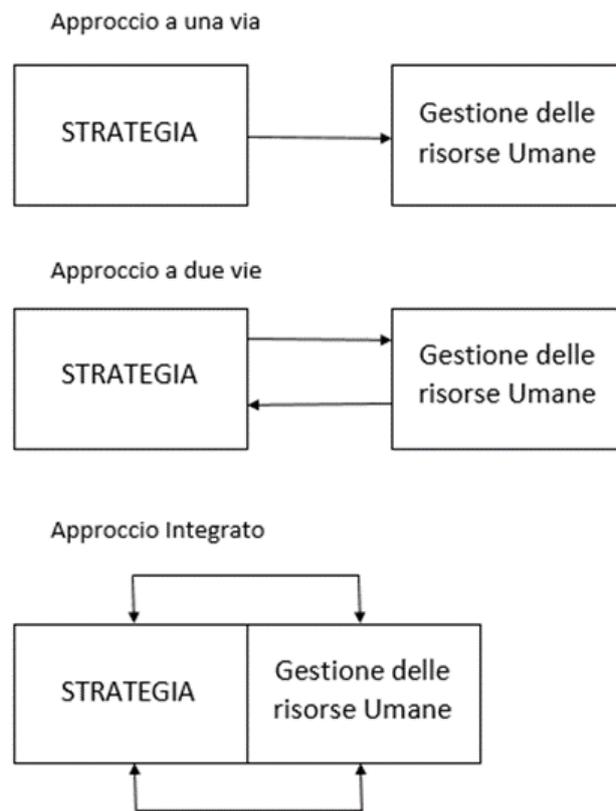
Non tutte le risorse sono capaci di generare vantaggio competitivo, per esserlo devono avere diverse caratteristiche come l’essere fruibili e quindi a disposizione dell’organizzazione, effettivamente di valore, e cioè migliori di quelle normalmente acquisibili sul mercato, scarsamente imitabili e sostituibili, dal momento che per i competitors dovrà essere difficile riprodurle e raggiungere lo stesso vantaggio, durevoli affinché possano sostenere nel tempo il vantaggio prodotto, e quindi possano generare valore il più a lungo possibile (Collins, Montgomery 1995) . In questo modo le risorse umane acquistano un’importanza non indifferente dal momento che, in riferimento alle diverse conoscenze e competenze proprie di ciascun individuo, tra le loro caratteristiche peculiari c’è senza dubbio la scarsa imitabilità e sostituibilità, cosa che ad esempio ha dato vita alla cosiddetta “guerra dei talenti” alla fine degli anni novanta.

Con queste ipotesi dunque le relazioni tra strategia dell’impresa e gestione delle risorse umane potranno essere definite, secondo l’approccio di Golden e Ramujan (1985), ad “una” o “a due vie” dove nel primo caso il ruolo delle risorse umane sarà di recepimento ed implementazione passiva della strategia aziendale, mentre nel secondo, anche per rispondere meglio all’odierno ambiente competitivo instabile e incerto, quest’ultima assumerà un ruolo proattivo non solo in fase di attuazione, ma anche con un’influenza decisiva in fase di pianificazione.

### **1.1.3 Lo Strategic Human Resource Management**

L'evoluzione naturale di questo approccio ha condotto allo sviluppo del filone di ricerca conosciuto come "Strategic Human Resource Management" (SHRM), che rappresenta il punto di contatto tra gli studi strategici e quelli di HR Management. Secondo questo approccio gli obiettivi principali del HR Manager sono da un lato quelle di garantire l'integrazione tra le strategie e le sue politiche, (vertical alignment) e tra le politiche stesse mantenendo uniformità e coerenza, (horizontal alignment) e dall'altro acquisisce anche nuove responsabilità, come quelle di rispondere alle esigenze di business con pratiche HR efficienti nel contesto turbolento e mutevole e contribuire alla pianificazione delle strategie sapendo focalizzare l'attenzione del Management sulle potenzialità intrinseche delle risorse umane a sua disposizione. Se da queste premesse scaturisce un rapporto integrativo, ulteriore evoluzione dell'approccio a due vie, allora il management HR diventa in toto parte del vertice strategico e l'approccio alla strategia sarà ancora più dinamico, proattivo e continuo (Figura 1.4).

Fig. 1.4 Relazioni tra Strategia ed HR



Fonte: Gabrielli, Profili 2012

Il Manager deve a questo punto avere diverse competenze che secondo Buckley e Mons (2004) devono spaziare da una buona conoscenza del business a quelle specifiche della propria funzione, ma anche essere capace di gestire processi di cambiamento, permettere il formarsi di un'adeguata cultura aziendale.

Dave Ulrich (1997), uno dei più importanti studiosi di risorse umane ha schematizzato le principali vesti con le quali possono essere analizzati i ruoli HR, in una tabella dove sulle ascisse sarà collocata la maggiore focalizzazione sulle persone o sui processi, mentre sulle ordinate verrà evidenziato il ruolo strategico o operativo (Figura 1.5).

Fig. 1.5 I diversi Ruoli dell'HR Manager



Fonte: adattamento dal Ulrich, 1997

A questo punto nei quattro quadranti così formati sarà possibile individuare il ruolo di Strategic Partner quando la funzione HR sarà chiamata all'adeguamento e implementazione di strategie e direttive aziendali, dall'altra parte sempre con un orientamento strategico di lungo periodo ma con maggiore attenzione alle persone diventa Change Agent, ovvero offre un supporto al Management per la gestione delle trasformazioni e del cambiamento. Quando invece il focus sarà maggiormente operativo, l'attività della funzione potrà vedersi come Administrative Expert nella misura in cui si occuperà di tutti quei processi di reclutamento, formazione e rewarding atte al funzionamento dell'impresa, ed Employer Champion quando si farà riferimento alla sua attività di ascolto e comprensione dei bisogni dei collaboratori, facendosi loro paladino al fine di raggiungere efficaci soluzioni per le loro necessità. Successivamente il modello di Business Partnership è stato ampliato e rivisto da Ulrich e Brockbank (2005) per rispondere alle critiche di chi vedeva il ruolo e le attività di HR troppo subalterne rispetto alle esigenze di Business, secondo questo approccio i professionisti HR devono sviluppare competenze organizzative, operative e relazionali tali da renderli capaci di interfacciarsi con i molteplici soggetti con cui si trova ad operare sintetizzato dalla prospettiva chiamata multi-stakeholder partnership.

## **1.2 I compiti della Funzione HR**

Da questa visione strategica delle risorse umane, scaturiscono tutta una serie di attività accessorie a quelle che tradizionalmente erano individuate come prerogative della funzione HR, e che componevano dunque lo spettro delle problematiche da affrontare fino ad alcuni decenni fa. Ad esempio le relazioni sindacali rientrano in questo primo ambito, mentre la necessità di implementazione del diversity management è emersa soltanto negli ultimi anni dato l'invecchiamento della popolazione, gli importanti flussi migratori che stanno interessando il nostro paese e un ruolo più attivo delle donne nel mercato del lavoro. Tutti questi recenti sviluppi legati alla crescente globalizzazione, informatizzazione e terziarizzazione dell'economia mondiale e di conseguenza italiana hanno influito sulla crescita della necessità di una funzione responsabile dell'attuazione e del coordinamento nelle aziende e nelle organizzazioni di queste attività, soggetto individuato per l'appunto nella funzione HR.

In particolare, in un'accezione estesa, essa ricomprenderà aspetti legati all'analisi e organizzazione del lavoro, per passare poi ad un'adeguata gestione dei flussi in entrata per consentire l'ingresso di nuovi collaboratori adatti a ricoprire le posizioni aperte in modo efficace ed efficiente, dei flussi interni all'organizzazione attraverso promozioni o cambiamenti di mansioni, a quella dei flussi in uscita per evitare che il termine di un rapporto con un collaboratore rappresenti una perdita irrimediabile per quanto riguarda conoscenze e capacità, riguarderà anche gli aspetti valutativi delle performance dei collaboratori in modo tale da poter poi garantire un'adeguata formazione secondo le necessità che si verranno a manifestare, e infine riguarderà anche aspetti legati alle politiche di rewarding e delle relazioni industriali, senza dimenticare il diversity management, che però nelle sue diverse sfaccettature ha un impatto su ciascuna delle attività appena citate.

### **1.2.1 Analisi e Progettazione del Lavoro**

La progettazione del lavoro riguarda come l'organizzazione suddivide i compiti tra i collaboratori, e come questi dovranno agire in termini di competenze necessarie, autonomia assegnata e grado di responsabilità. In particolare per ciascuno si andrà ad individuare un ruolo, inteso come l'insieme delle aspettative assegnate a ciascuno in relazione alla propria posizione organizzativa, alle mansioni ed ai compiti. Le finalità possibili saranno molteplici e molte purtroppo rappresenteranno dei trade-off da affrontare per chi si occuperà di job design. Andranno infatti ricercate tanto efficienza, qualità, unite ad una certa flessibilità organizzativa, quanto dall'altra parte garantire un'adeguata sicurezza e di qualità della vita lavorativa di chi andrà a svolgere quelle mansioni.

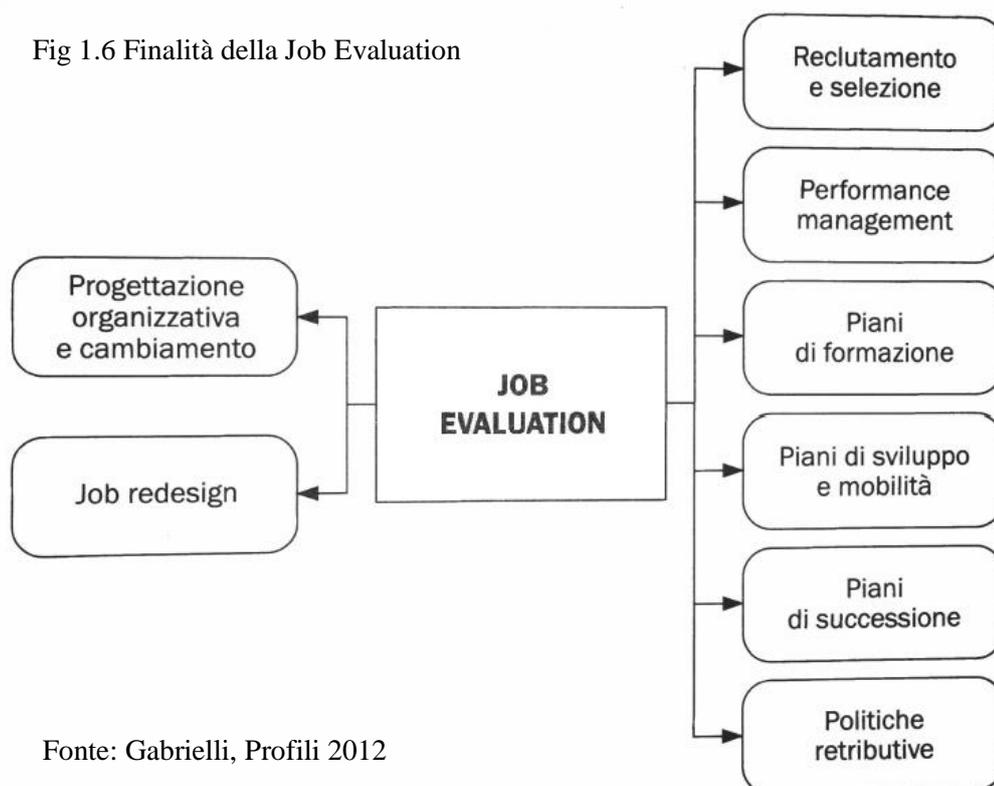
Gli approcci che si sono susseguiti nella storia possono essere ricondotti a tre modelli principali. L'approccio meccanicistico con il fordismo per l'industria ma anche il fenomeno dei colletti bianchi individuato da Weber per il lavoro d'ufficio, si ispiravano allo "scientific management" proposto da Taylor: si puntava su una massimizzazione dell'efficienza attraverso la specializzazione in mansioni povere di contenuti. Nel secondo dopoguerra però studi psicologici e sociologici come quelli di Maslow ed Herzberg hanno dimostrato che non erano importanti soltanto gli incentivi monetari utilizzati nell'approccio meccanicistico, ma lo erano anche la motivazione prodotta da ricompense intrinseche, come la varietà dei compiti assegnati, l'eseguire un compito dall'inizio alla fine, il grado di autonomia riconosciuto e il ricevere feedback sul proprio operato. Contemporaneamente si sviluppano anche gli approcci ergonomici e percettivi, dove si cerca di far leva su ambienti e attrezzature finalizzati a ridurre gli sforzi, i pericoli e lo stress al fine di ridurre il tasso di errori o incidenti, aumentando d'altro canto anche la qualità e l'affidabilità del prodotto.

Per decidere come suddividere i compiti dunque vanno certamente osservate i livelli di varianza e complessità di questi, ma anche il bisogno di autonomia del soggetto ha un suo ruolo importante, attualmente si stanno sviluppando metodi per

superare lo scientific management, la stanchezza, l'insoddisfazione e a volte anche gli effetti sulla salute mentale dei lavoratori (Parker et al., 2001). Uno delle tecniche principali contro l'eccessiva ripetitività e monotonia delle attività è la Job Rotation che consente la rotazione tra varie mansioni. Se queste vengono invece aumentate aggiungendo fasi contigue ad uno stesso processo allora si parla di Job Enlargement, mentre nel caso più importante se si aggiunge anche maggiore autonomia su pianificazione e controllo allora si interviene con il Job Enrichment, che da importanti risultati sulla percezione di autoefficacia (Axtell, Parker, 2003). Anche formare un team composto da più collaboratori può essere funzionale al superamento dell'eccessiva uniformità dei compiti.

Un ultimo strumento a disposizione del HR management all'interno delle politiche di organizzazione del lavoro è la valutazione delle posizioni o Job Evaluation. Serve principalmente per determinare il valore di una posizione per l'organizzazione, in primo luogo va identificata la posizione, analizzata attraverso osservazioni dirette, questionari o interviste, al fine di comprenderne i contenuti, responsabilità e relazioni, per ottenere poi una descrizione esaustiva secondo un formato prestabilito con il quale assegnando un peso a ciascun elemento si ottiene la valutazione della posizione. Questo processo è importante anche per poter assegnare obiettivi precisi, e pianificare al meglio i processi di reclutamento e selezione (Figura 1.6).

Fig 1.6 Finalità della Job Evaluation



Fonte: Gabrielli, Profili 2012

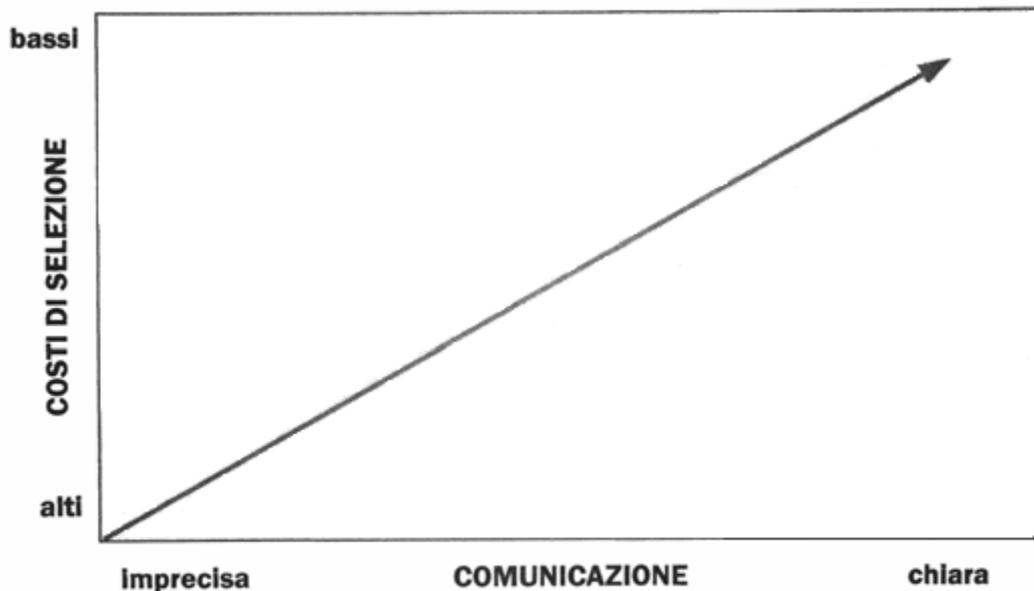
Come già accennato negli ultimi decenni il lavoro e le aziende sono cambiate molto, soprattutto grazie alla sempre maggiore importanza dei servizi nella catena del valore, anche di aziende che in precedenza venivano facilmente individuate come “industriali” in contrapposizione a quelle collocate nel settore terziario (Davenport, Prusak 1998). Tutto questo è stato reso possibile dalla diffusione delle tecnologie legate all’informazione, e alla comunicazione che hanno portato alla globalizzazione ed un conseguente miglioramento nei livelli di istruzione grazie a migliori standard di vita. Il risultato è stato il rapido sviluppo della categoria dei così detti “Knowledge Workers” (Savage 1995), lavoratori che basano il loro lavoro sulla conoscenza, che secondo Savage ha sostituito la proprietà terriera agricola, e quella del capitale inteso come mezzi di produzione come principale ricchezza umana. A questi gli HR Manager devono sapersi rivolgere, tanto per l’importanza che risulta per l’organizzazione, tanto per le loro peculiarità.

## 1.2.2 Pianificazione, Ricerca e Selezione

Per quanto riguarda le attività di gestione dei flussi in ingresso, la loro pianificazione si basa innanzitutto sugli obiettivi strategici, con analisi del budget, degli organici e dei processi produttivi, da questi scaturiranno le previsioni sul fabbisogno e sull'offerta che definiranno quindi le politiche atte a farvi fronte, queste ultime in base ai loro risultati potranno senz'altro modificare la strategia (Torrington e Hall, 1991).

L'attività di reclutamento del personale racchiude in sé tutta una serie di attività che vanno dalla definizione del ruolo e delle caratteristiche richieste da chi lo andrà a ricoprire, fino a quelle da attivare dopo l'ingresso in azienda del neo-assunto al fine di rendere il meno traumatico possibile l'impatto con l'organizzazione e la sua cultura. In particolare una buona comunicazione e una certa chiarezza nella "job description" e nella "person specification" possono consentire al candidato fin da subito una consapevole autoselezione, riducendo di conseguenza i costi per l'impresa (figura 1.7).

Fig. 1.7 Vantaggi di una chiara comunicazione



Fonte: adattamento da Pilati, 2008

Successivamente se ci si intende rivolgere al mercato esterno, vanno scelti i canali più adeguati, e quindi attraverso le eventuali autocandidature ricevute, il passaparola dei propri dipendenti, o attivandosi in prima persona attraverso le inserzioni sulla stampa o sul web, particolarmente adatte per posizioni junior, oppure ricorrendo ad agenzie specializzate per i ruoli manageriali apicali. Questo garantisce una serie di vantaggi in termini strategici, come garantire un ricambio di competenze e della cultura, per evitarne un'eventuale obsolescenza, e economici per via dell'esternalizzazione dei costi sostenuti per le competenze richieste, ma d'altra parte comportano degli svantaggi come i tempi lunghi, i maggiori costi per il reclutamento, e un'asimmetria informativa tra candidato ed organizzazione. Possono essere letti specularmente i vantaggi e gli svantaggi riguardanti invece il ricorso al mercato interno, magari attraverso pratiche di "job posting" incoraggiate da numerose aziende perché può essere motivante per i collaboratori (Figura 1.8).

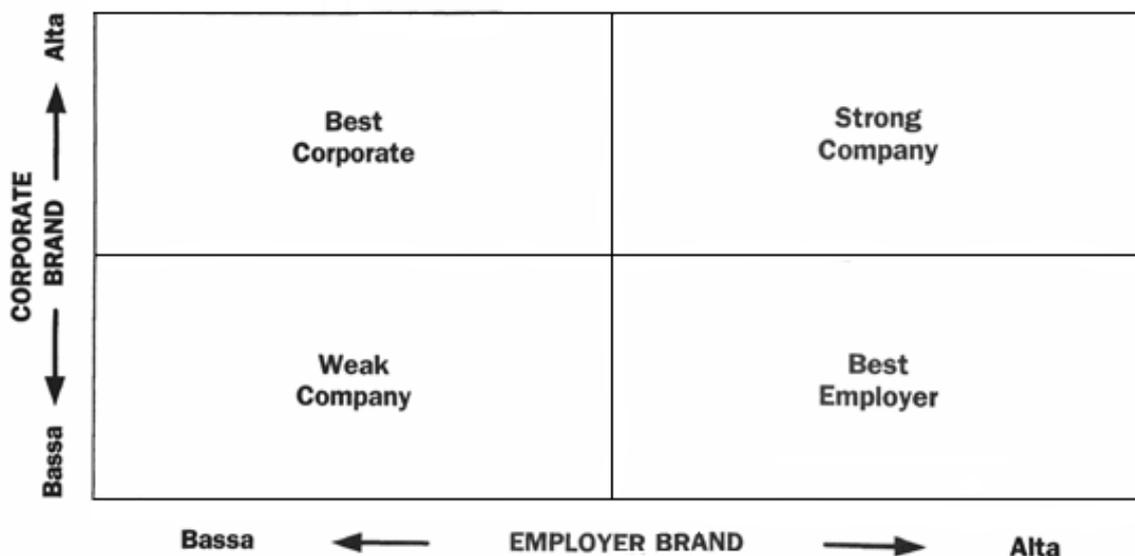
Fig. 1.8 Discriminanti Reclutamento Interno o Esterno

	<b>VANTAGGI</b>	<b>SVANTAGGI</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minore "asimmetria informativa"</li> <li>• strumento di retention, motivazione e commitment</li> <li>• riduzione dei costi e dei tempi di selezione</li> <li>• aumento del ritorno degli investimenti in formazione</li> <li>• minori conflitti sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rischio di obsolescenza professionale del capitale umano, che non viene "rinnovato"</li> <li>• irrigidimento della cultura aziendale</li> </ul>
<b>ESTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniezione di nuove competenze</li> <li>• ibridazione della cultura</li> <li>• attivazione della concorrenza tra lavoratori interni ed esterni</li> <li>• esternalizzazione di parte dei costi per creare le competenze richieste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempi lunghi</li> <li>• maggiore incertezza</li> <li>• maggiori costi reclutamento e selezione</li> <li>• maggiori costi formazione e inserimento</li> </ul>

Adattamento Costa, Giannecchini 2009

Le organizzazioni non devono rimanere passive nei confronti del mercato del lavoro e della propria attrattività, ma proprio come avviene con le pratiche di marketing atte a sviluppare il proprio brand in termini di qualità e affidabilità, allo stesso modo possono intervenire sulla percezione della loro offerta, in questo caso di lavoro. L'immagine dell'azienda dunque può essere vista come combinazione della percezione della sua solidità economica e del suo ambiente di lavoro (Figura 1.9).

Fig. 1.9 Brand Communication Interactive Index



Fonte: adattamento da Amendola, 2008

Anche l'Employer Branding va costruito e sviluppato, analizzando i target di riferimento, ottenuti attraverso segmentazione in base a fattori osservabili come l'età e il ruolo organizzativo, o non osservabili come l'orientamento di carriera e le aspettative di lavoro, e cercare di posizionarsi nel migliore dei modi attraverso un'adeguata comunicazione. La valutazione ed il monitoraggio dei risultati sono spesso affidati a società specializzate che conducono survey sui potenziali candidati, sulla finzione HR o sui dipendenti.

Una volta raccolte le candidature si devono individuare quali rappresentano le più adeguate in relazione al “fit” tanto con il tipo di lavoro da svolgere, (person-job), quanto con l’organizzazione (person-organization). Queste due cooperano sinergicamente per raggiungere il così detto person-environment fit che rappresenta un elemento importante per il coinvolgimento del collaboratore e per il suo commitment verso l’organizzazione, ma mentre il primo è possibile individuarlo nelle fase di reclutamento per il secondo ciò è più difficile e si potrà osservare solo col tempo.

Tutti gli strumenti a disposizione della funzione HR in fase di selezione si caratterizzano per diversi attributi presenti in proporzioni diverse tra essi: questi caratterizzano dunque la scelta tra uno strumento piuttosto che un altro in base alle esigenze specifiche dell’organizzazione. In particolare tutti quanti dovrebbero essere affidabili, e cioè capaci di escludere errori dovuti a disturbi casuali, riuscendo a produrre lo stesso risultato nel corso di diverse misurazioni, nel corso tempo, o effettuate da soggetti diversi, garantendo quindi un certo livello di oggettività, nonostante che gli oggetti della misurazione, le persone, sono per loro natura molto influenzabili da condizioni esterne o interne. Un altro aspetto cruciale per le organizzazioni è che questi strumenti siano validi, e cioè capaci di evitare falsi negativi non individuando un potenziale soggetto adeguato al ruolo, o caso peggiore per l’organizzazione, l’inserimento di soggetti che si riveleranno poco adatti alle attività richieste. Altri due aspetti da tenere in considerazione sono legati alla sensibilità degli strumenti attraverso la loro capacità di discriminare tra situazioni molto simili, ed alla loro economicità e praticità, cercando di contenere le spese organizzative o di formazione dei selezionatori, e la rigidità e le difficoltà di applicazione (Figura 1.10).

Fig. 1.10 Confronto tra alcuni Strumenti di Selezione

	<b>Affidabilità</b>	<b>Validità</b>	<b>Sensibilità</b>	<b>Economicità</b>	<b>Praticità</b>
Intervista non strutturata	bassa	bassa	bassa	bassa	alta
Intervista strutturata	alta	alta	alta	alta	bassa
Test cognitivi	alta	media	bassa	media	alta
Test di personalità	alta	alta	alta	media	alta
Assessment Centre	alta	alta	alta	alta	bassa

Fonte: adattamento da Noe et al. (2006) e Boselie (2010)

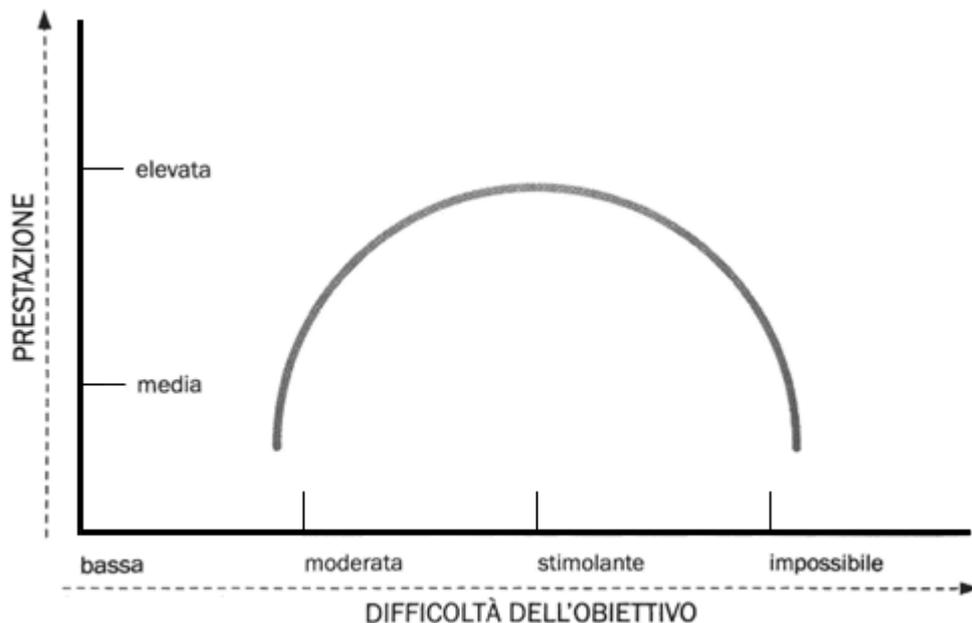
Tra i principali strumenti che in qualche modo rispettano questi requisiti possiamo trovare colloqui, test o assessment centre. I colloqui, nonostante la loro natura piuttosto soggettiva dai risultati e difficilmente comparabili, sono però il mezzo principale di selezione dal momento che offrono uno scambio a due vie tra l'organizzazione ed il candidato. Non solo vi è l'opportunità per la prima di ottenere informazioni ulteriori oltre a quelle espresse nel curriculum, ma anche il secondo ha un'occasione importante di contatto con l'azienda, della quale può saggiare la cultura e l'approccio (Gabrielli 2010, Pilati 2008). In molti casi per cercare una maggior oggettività e standardizzazione si ricorre ad una standardizzazione dei colloqui, ad esempio attraverso interviste situazionali in cui si chiede al candidato come si sarebbe comportato in una certa situazione critica, o come ne ha affettivamente affrontata una capitatagli in passato. Del tutto standardizzati, confrontabili e oggettivi sono invece i test, che possono riguardare le abilità intellettuali dell'individuo o la sua personalità. Quelli sulla personalità d'altro canto vengono usati solo in casi eccezionali, ad esempio per ruoli con frequenti contatti con la clientela per misurare il livello di estroversione, dato che non tutti ritengono giusto indagare la personalità di un individuo per scegliere tra diverse candidature. Una metodologia che ricomprende questo strumenti sopracitati è l'assessment centre. In questo caso oltre a colloqui e test, ai candidati vengono proposte simulazioni, esercizi in basket, discussioni di gruppo o role play

attraverso i quali degli assessor professionisti prendono nota dei comportamento degli individui e cercano di giudicare ciascun candidato in base alle aspettative rispetto alla posizione aperta in questione.

### 1.2.3 Valutazione

Un ulteriore processo fondamentale nella gestione delle risorse umane riguarda la valutazione, che può riguardare la posizione, come già visto parlando di progettazione del lavoro, la performance, le competenze e il potenziale. Anche le sue finalità possono essere molteplici, da quelle più organizzative per controllare il corretto funzionamento delle attività, a quelle motivazionali, dal momento che molti riconoscono nel feedback una fonte di motivazione, o in un'ottica strategica, finalizzate a pianificare percorsi di sviluppo adeguati alle necessità riscontrate.

Fig. 1.11 Relazione tra Difficoltà e Motivazione



Fonte: Gabrielli, Profili 2012

La valutazione della prestazione rappresenta una delle forme più diffuse nella pratica, e uno dei passaggi più critici è senz'altro quello della definizione degli obiettivi (Drucker 1954), i quali per poter essere effettivamente fonte di motivazione devono essere chiari, ben definiti temporalmente e porsi in un giusto

equilibrio tra l'essere sfidanti e realizzabili (Figura 1.11). Inoltre più dal versante dell'organizzazione essi devono essere misurabili per permetterne una valutazione quanto più oggettiva possibile, ma soprattutto rilevanti, ovvero allineati alla strategia complessiva. Ultimamente però si ritiene sempre più importante affiancare alla valutazione della performance, anche quella del comportamento, e cioè alle modalità attraverso i quali i risultati sono stati ottenuti, questo allo scopo di sfavorire comportamenti opportunistici volti al solo raggiungimento di effimeri risultati di breve periodo.

Il processo di valutazione può quindi essere suddiviso in varie fasi, il cui inizio può essere individuato nella scelta dell'arco temporale di riferimento e dell'oggetto della valutazione, che dovrà rispettare i requisiti appena visti. Quindi si passa ad un altro punto cruciale, che varierà in base all'oggetto della valutazione, e alla cultura aziendale, ovvero l'identificazione dei soggetti valutatori. Nella configurazione denominata multi-source feedback essi tenderanno ad essere quanti più possibili, in modo da rappresentare un'osservazione a 360° del valutato. Essi dunque, oltre ai capi o a soggetti esterni specializzati, potranno partire dal valutato stesso attraverso la sua autovalutazione, limitata però dalla propensione alla sopravvalutazione della propria prestazione; questa potrà essere poi utilizzata al momento del feedback come termine confronto.

A questi poi andranno aggiunti i colleghi e i clienti con i quali il valutato si trova ad operare, che hanno molte opportunità di osservare il soggetto, ma che possono presentare distorsioni dovute al rapporto con il valutato o meccanismi collusivi. Altri sono basati sul comportamento, attraverso i quali i valutatori riassumono gli incidenti critici accorsi nel corso del periodo di riferimento, che però richiedono una grandissima attenzione da parte dei manager. Invece i metodi basati sul confronto utilizzano ad esempio tecniche statistiche di distribuzione forzata su una curva che individuerà una certa percentuale prestabilita come high performer, un'altra come average performer ed un'altra ancora come low performer. Pur non avendo prova di una reale efficacia questo metodo è usato da

moltissime grandi aziende, che tentano di risolvere il problema dell'appiattimento delle valutazioni intorno alla media. La metodologia basata sui risultati e quindi puramente sulla misurazione degli output prodotti invece è ritenuta troppo riduttiva, rispetto alla potenziale portata del Management By Objectives. Per quanto riguarda gli aspetti motivazionali, la fase di gestione dei feedback, alla conclusione del periodo, o magari anche infra-periodali, è senza dubbio la più importante dato che se non è ben preparato, con un ambiente poco adatto, senza un'adeguata attenzione del manager sul soggetto in questione distratto dai suoi impegni lavorativi, elementi che non fanno percepire l'importanza dell'incontro, non sarà possibile raggiungere questi obiettivi. Ultimo aspetto da considerare nel processo di pianificazione della valutazione, sono le modalità di comunicazione del sistema, dal momento che è molto importante siano chiari tutti gli elementi sopra considerati affinché possano essere ben compresi dai soggetti interessati, per il buon esito del processo stesso.

La valutazione delle competenze invece sposta l'attenzione più sui comportamenti, e su una valutazione più soggettiva (Costa 1990), l'interesse verso di loro è dovuto alla loro profonda relazione con la performance. I due approcci principali alla valutazione delle competenze sono quello psicologico-individuale, che parte dalle caratteristiche proprie della persona, mentre quello strategico organizzativo parte dall'organizzazione, vedendola come un portafoglio di competenze. La sua principale forza è la flessibilità, che la rende utile sia nella prospettiva culturale, organizzativa e di integrazione delle politiche di people management.

Anche la valutazione del potenziale riguarda gli individui, e quindi ha un orientamento di tipo soggettivo, pur utilizzando misure oggettive (Costa Giannecchini 2009), come i già citati assessment centre e prevede l'affiancamento ai componenti della funzione HR anche del management aziendale e di personale esterno specializzato. È finalizzata soprattutto agli sviluppi della carriera per il singolo, e le potenzialità di cambiamento dell'organizzazione.

#### **1.2.4 Sviluppo e Formazione**

Come già accennato, una delle finalità strategiche di lungo periodo dell'attività di valutazione è quello di permettere lo sviluppo delle carriere dei collaboratori, carriere che proprio come il contratto psicologico sono cambiate nel corso degli anni. In particolare al concetto tradizionale di carriera se ne stanno aggiungendo altri come quelli legati all'autonomia e al work-life balance. Secondo questa prospettiva ogni individuo ha una concezione unica del suo percorso di carriera (Greenhouse et al. 2010). Alcuni autori hanno provato a ricondurre a quattro modelli (Brossura et al. 1996), da quelli più "tradizionali" come quelli lineari e da esperto, caratterizzati da passaggi di grado o continuo aumento della propria specializzazione in un certo campo a quelli che stanno acquisendo maggiore rilevanza come la carriera a spirale o transitoria, dove i repentini cambiamenti tra aree più o meno correlate. Dal punto di vista delle organizzazioni questa tematica viene sviluppata tramite la programmazione delle successioni magari attraverso la preparazione di apposite tavole di sostituzione, attività che oltre a garantire l'individuazione delle modalità di rimpiazzo dei ruoli chiave e dunque una capacità di risposta agli eventi futuri, le costringono ad analizzare attentamente il proprio portafoglio di competenze e potenzialità, portandole a sviluppare in caso di necessità attività formative. Proprio come l'inserimento in azienda, anche lo sviluppo di carriera va accompagnato dall'azienda con pratiche specifiche come il già citato mentoring, o finalizzate più agli aspetti personali, individuali o di gruppo, come il coaching e il counseling.

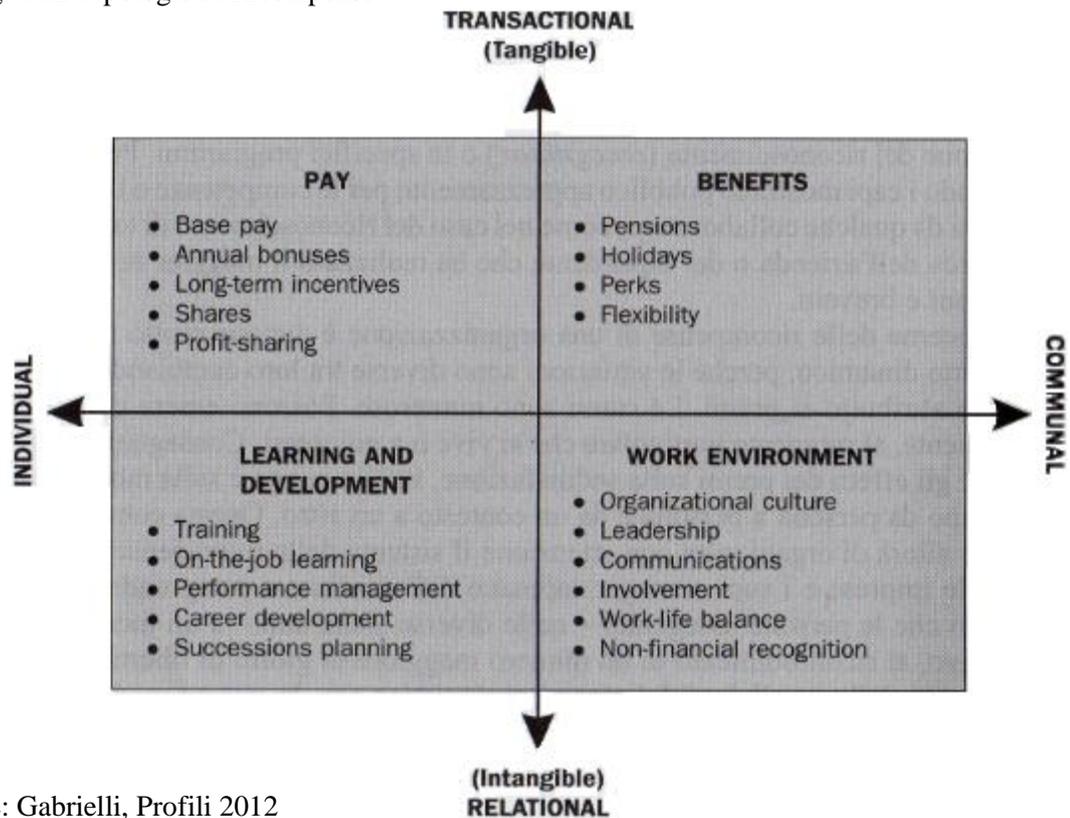
### **1.2.5 Politiche di Rewarding e Relazioni Industriali**

I fattori capaci di influenzare la Job Satisfaction sono molteplici, come molteplici saranno gli effetti su ciascun individuo, in base al suo carattere e alla sua condizione di partenza. Ricerche come quella di Maslow (1964) sui bisogni umani, poi ampliata da Herzberg (1959), forniscono una base per il loro studio, ad esempio con la distinzione tra fattori motivanti, i quali forniscono soddisfazione se presenti ma non hanno particolari effetti se non lo sono, e d'altra parte con fattori igienici, che fanno sentire la loro importanza principalmente in caso di loro assenza. Ci sono dunque fattori che saranno prevalentemente igienici o motivanti, mentre altri come le ricompense economiche cambieranno natura a partire da una certa soglia.

Gli studi di McClelland (1961, 1975, 1985) cercano di ricondurre le varie possibili tipologie del carattere alle varie combinazioni di tre caratteristiche principali, la tendenza verso il Potere, l'Affiliazione o il Risultato; queste sono tutte presenti in ciascun individuo, ma in proporzioni differenti. Le diverse configurazioni con cui saranno presenti queste tre caratteristiche influenzeranno la motivazione dell'individuo; quindi in caso di prevalenza della tendenza al Potere, questo riceverà maggiore motivazione in caso di raggiungimento di influenza sugli altri ed autonomia nell'agire, ovvero nello stringere legami relazionali o nel porsi obiettivi sfidanti, in caso prevalga una delle altre due tendenze.

Le ricompense che le organizzazioni possono riconoscere ai propri collaboratori sono le più disparate. Possono essere classificate riguardo vari aspetti, come l'essere intrinseche, e cioè che derivano dall'interno, influenzando autostima e realizzazione, o estrinseche, con provenienza esterna derivando dall'ambiente, altri tipi di distinzioni sono tra quelle monetarie o non monetarie, tangibili e intangibili, individuali o collettive (Figura 1.12).

Fig. 1.12 Tipologie di Ricompense



Fonte: Gabrielli, Profili 2012

Prospettiva questa della varietà di ricompense che unita ad un'attenta analisi da parte dei capi e del HR Management sui propri collaboratori in termini di personalità e motivazione da realizzare attraverso analisi di clima, ha portato all'elaborazione di un modello di Total Rewards (Brown, Armstrong 1999). Questa filosofia di gestione delle risorse umane permette di superare la concezione di ricompensa come soltanto estrinseca ed economica, individuando i migliori fattori motivanti per gli individui, migliorando quindi la soddisfazione e l'impegno dei collaboratori, ed evitando inoltre di disperdere risorse in azioni poco efficaci, come ad esempio dei semplici aumenti retributivi per coloro i quali questi sono già diventati fattori igienici e quindi scarsamente motivanti. Per far sì che ciò si verifichi le organizzazioni dovranno sviluppare un'attenta strategia retributiva che permetta loro di attrarre risorse dal mercato, trattenere e motivare quelle presenti,

valorizzare il merito nel raggiungimento degli obiettivi, mantenendola competitiva ma sostenibile.

Le varie azioni in cui si articola questo processo possono individuarsi nelle decisioni di chi sarà accountable per queste scelte. Scelte che riguarderanno il posizionamento retributivo rispetto al mercato, che dipenderà dalle decisioni di contrattazione collettiva, dalle scelte dei competitors, dal grado di attrattività dell'organizzazione e non in ultimo dalla sua effettiva "ability to pay", la struttura retributiva interna con la definizione delle retribuzioni tra i vari ruoli, e infine come questi varieranno nel tempo attraverso la dinamica retributiva.

### **1.3 La gestione delle risorse umane nella P.A.**

Analoghe funzioni rispetto a quelle appena viste, pur con tutti i relativi distinguo dati dalla natura stessa del lavoro svolto, svolgono le direzioni risorse umane della Pubblica Amministrazione. Distinguo che sono legati in particolar modo all'esistenza di obiettivi di consenso politico che sovrastano, ed in qualche modo limitano, quelli di qualità dei servizi e prodotti e che hanno una notevole influenza sul funzionamento della PA e di conseguenza sulla gestione del personale. A ciò va aggiunto che, al contrario del settore privato, le innovazioni gestionali non hanno un percorso "bottom up" tradizionale che riduce la regolamentazione ad una semplice razionalizzazione di esigenze già concretizzate; infatti nel settore pubblico esse assumono una forma di tipo "top down" dovendo prevedere la legislazione come strumento di innovazione. (Maurizio Canauz, 2008).

L'importanza di una corretta gestione delle risorse umane a livello strategico ed operativo appare evidente considerando che nella Pubblica Amministrazione, così come in tutte le organizzazioni che si occupano prevalentemente della fornitura di servizi, proprio il lavoro rappresenta la componente fondamentale

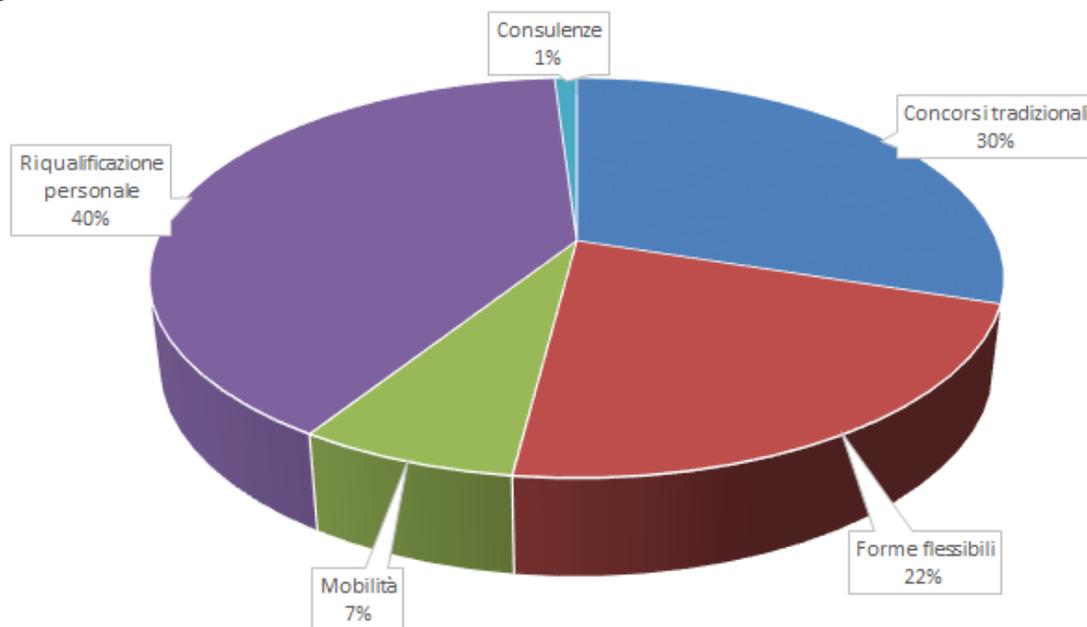
dell'attività, lavoro che molto spesso richiede anche elevate qualifiche professionali.

Sul fronte delle assunzioni la pratica si scontra con i tentativi di pianificare gli ingressi, i quali, infatti, vengono portati avanti però con piani annuali, o blocchi delle assunzioni locali predisponendone altre in deroga. La Costituzione infatti per l'ingresso nella PA prevede il concorso pubblico salvo nei casi previsti dalla legge, casi che sono aumentati molto negli anni dati i cambiamenti socio-economici degli ultimi anni, dal momento che il concorso pubblico, pur rappresentando uno strumento che assicura trasparenza ed uniformità, risulta molto inefficace per avere ingressi di particolari professionalità, e non garantisce celerità nelle procedure di reclutamento.

Pertanto il legislatore ha introdotto diverse forme di flessibilità anche all'interno delle PA mutuando contratti precedentemente tipici della normativa privatistica. Però ciò ha portato ad avere sempre più lavoratori precari anche in posizioni rilevanti, come ad esempio nel settore della pubblica istruzione, oppure addirittura finendo per discriminare i vincitori di concorso che ancora non lavorano, sostituendoli con chi invece non ne avrebbe titolo (B. G. Matterella, 2007; Della Cananea, 2007, lavoce.info).

Grande rilevanza stanno assumendo negli ultimi anni le richieste di personale "innovativo", capace di interfacciarsi al meglio con le nuove tecnologie, ed esperti di comunicazione ed informazione, progettazione di reti telematiche, tecnici informatici, gestori di siti internet (Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica). Queste professionalità "innovative" vengono selezionate principalmente attraverso il normale ricambio generazionale, tramite la riqualificazione di collaboratori già presenti e, solo in ultima istanza, con l'acquisizione di nuovo personale (Figura 1.13).

Fig. 1.13 Fonti delle Professionalità Innovative



Fonte: Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica

Per quanto riguarda il trattamento economico esso si limita a fare riferimento alla contrattazione collettiva, sia per la componente fondamentale che per quella accessoria e con, negli ultimi anni, una netta spinta verso questo secondo elemento, utilizzando strategie riprodotte dal settore privato come l'incentivazione per obiettivi e l'applicazione della filosofia di gestione del Management by Objectives. Tutto questo comporta grandi ripercussioni sulla tradizionale concezione del destino comune dei lavoratori della PA, sistemi di valutazione che si dovranno fortemente scontrare con le tipiche mansioni standardizzate e dettagliate e con un basso controllo dei singoli soggetti sul risultato finale. La concezione stessa della valutazione, infatti, in precedenza considerava principalmente l'esecuzione dei singoli atti di un procedimento, con una burocratizzazione che diviene solo fine a se stessa anziché finalizzata al raggiungimento del risultato complessivo. A ciò va aggiunto che risulta più agevole basare la valutazione sull'espletamento di atti concreti, più che sul comportamento. Criteri di valutazione che, oltre essere complessi, faticavano anche ad essere comunicati adeguatamente ai soggetti

valutati, con il risultato di far preferire metodologie di avanzamento di carriera basate su criteri quanto più oggettivi come tipicamente l'anzianità di servizio. Non mancano però evoluzioni a questa visione come il modello delle competenze adottato dal comune di Milano, che considera, per le varie competenze oggetto della valutazione, il grado di impegno personale, esperienza professionale e crediti formativi, ai quali viene assegnato un giudizio che concorre a formare quello complessivo su cui si basavano poi ad esempio le progressioni di carriera (Moneta, 2004).

Anche una concezione di formazione permanente non trova molto riscontro; infatti, se si esclude quella già citata per le competenze in ambito informatico, negli altri campi è poco utilizzata.

## **CAPITOLO 2**

### **Le pratiche di gestione delle Diversità**

Il tema delle diversità, considerate in tutte le loro sfaccettature, tanto nella società quanto, di conseguenza, nelle organizzazioni, è senza dubbio caratterizzante per questo periodo storico. Tra le sue innumerevoli criticità c'è innanzitutto quella della sua doppia natura, e cioè quelle di essere da un lato di grandissima attualità, perché la presenza dei vari gruppi rende necessaria l'adozione di adeguate azioni gestionali, ma dall'altro lato invece questa visione potrebbe sembrare addirittura anacronistica dal momento che prevedrebbe una "normalità" da contrapporre ad una "diversità" (Martone, 2009).

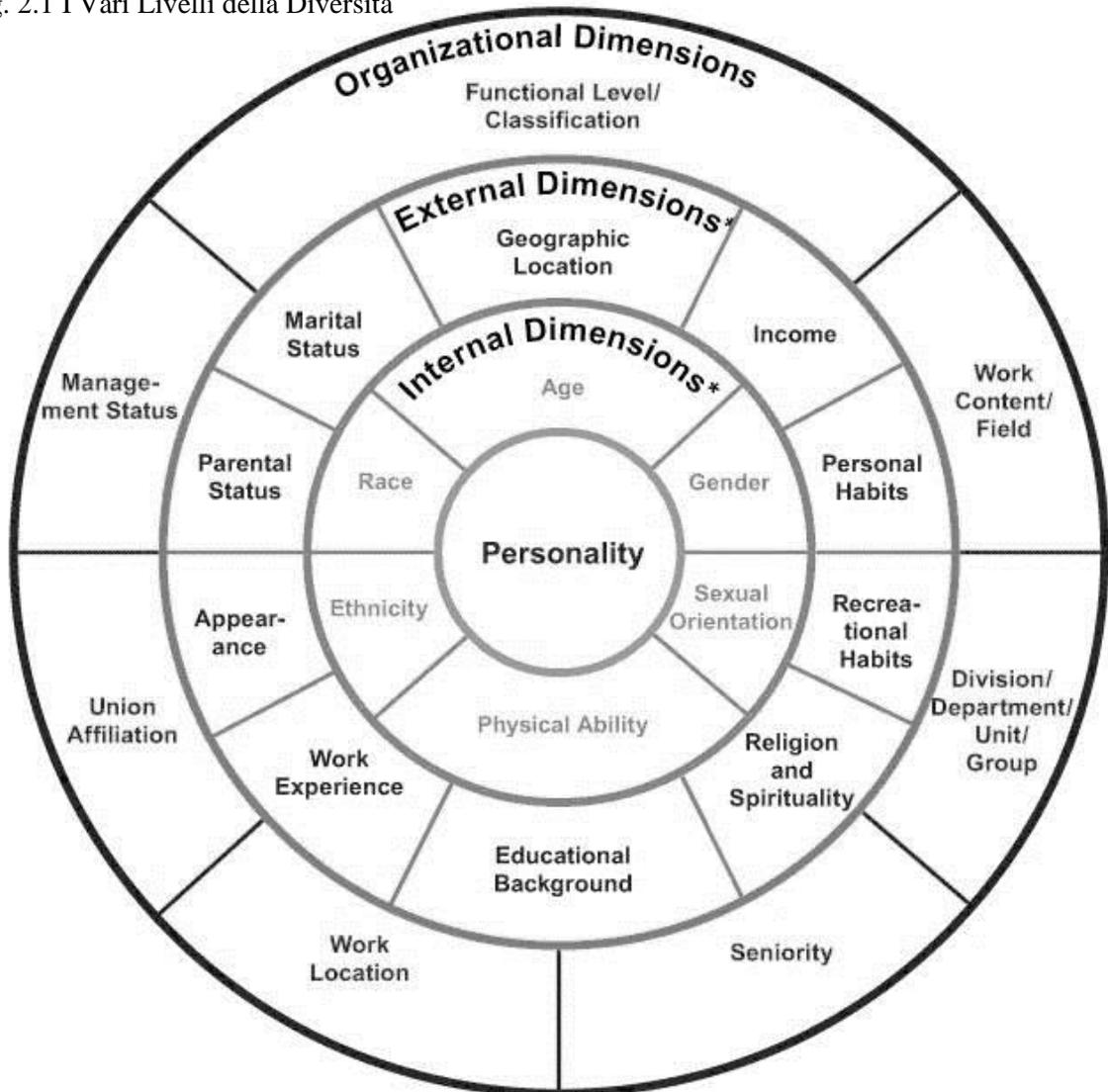
#### **2.1 Che cos'è la diversità**

Per quanto riguarda una prima definizione di diversità, questa può essere intesa con un criterio oggettivo come semplice minoranza numerica di un gruppo (Moscovici, Faucheux, 1972, Nemeth 1980, Wertphale, Milton, 2000). Oppure secondo una lettura più soggettiva, per la quale le persone differiscono le une dalle altre nella loro costruzione degli eventi, essa comporta una diversa realtà delle cose a seconda di chi le osserva (Gergen, 1994, Kelly, 1963). Queste due definizioni possono essere riconciliate osservando come un gruppo minoritario possiede e condivide comuni valori minoritari, che modificano quindi la percezione degli eventi, e che sarà propria e condivisa degli individui che lo compongono.

Le diversità poi si manifestano su più livelli, secondo uno schema proposto da Gardenswartz e Rowe (1998) i quattro cerchi in cui si collocano i vari aspetti partono da quello più interno che rappresenta la personalità degli individui, seguita nel secondo cerchio da altre caratteristiche che pur meno personali poco hanno a che fare con le scelte dei singoli, come l'età, il genere, o l'etnia. Al terzo cerchio invece appartengono quelle che sono maggiormente controllabili come la collocazione geografica, le abitudini, il reddito o lo stato familiare. Nell'anello più

esterno infine si trovano la cosiddette dimensioni organizzative, ovvero quelle che, come l'inquadramento di livello funzionale, contenuto del lavoro o durata del lavoro, sono decise dall'organizzazione (Figura 2.1).

Fig. 2.1 I Vari Livelli della Diversità



Fonte: Gardenswartz e Rowe, 1998

Il principale compito delle organizzazioni, sarà quello di far sì che le diversità, che inevitabilmente sono la fonte della formazione degli stereotipi che caratterizzano i vari gruppi di individui, non si tramutino poi in pregiudizi da parte degli altri appartenenti all'organizzazione. Infatti il vero problema è quando questi poi si concretizzano in atteggiamenti ostili o discriminatori nei confronti dei

diversi, atteggiamenti che è dimostrato possono accompagnare gli individui in tutte le fasi dei processi elencati nel primo capitolo, dal loro ingresso nell'organizzazione, alle politiche retributive, costituendo un danno sia per le vittime di questi atteggiamenti, sia per il clima interno all'organizzazione con l'emergere delle conflittualità tra gruppi che possono minare la capacità dei singoli e la produttività.

## **2.2 Il Diversity Management**

Le differenze fin qui riscontrate in passato venivano affrontate specialmente attraverso azioni positive per rispetto di obblighi di legge per non limitare la presenza di diversità all'interno del contesto dell'organizzazione, dal momento che cercavano di rimediare a situazioni che di fatto rendevano più difficoltoso l'inserimento degli appartenenti ad alcune minoranze. Solo successivamente sono state introdotte anche pratiche di Diversity Management, per far sì in primo luogo che queste non diventassero fonti di discriminazione, ma soprattutto in un'ottica strategica che queste potessero trasformarsi da possibili ostacoli ad efficaci fonti di vantaggio competitivo.

### **2.2.1 L'importanza Strategica del Diversity Management**

Per apprezzare l'importanza strategica del Diversity Management, si può osservare, ad esempio, l'avverarsi della previsione di John P. Fernandez (1991) riguardante un futuro crollo della crescita giapponese rispetto a quella statunitense e, in misura minore, a quella europea, non da imputare a fattori tecnologici o finanziari ma alla sua incapacità di cambiare una cultura a suo dire "razzista, sessista, etnocentrica e xenofoba".

Le ragioni per le quali la diversità è centrale nella strategia delle organizzazioni, e dunque per le loro funzioni risorse umane, possono essere sintetizzate in cinque

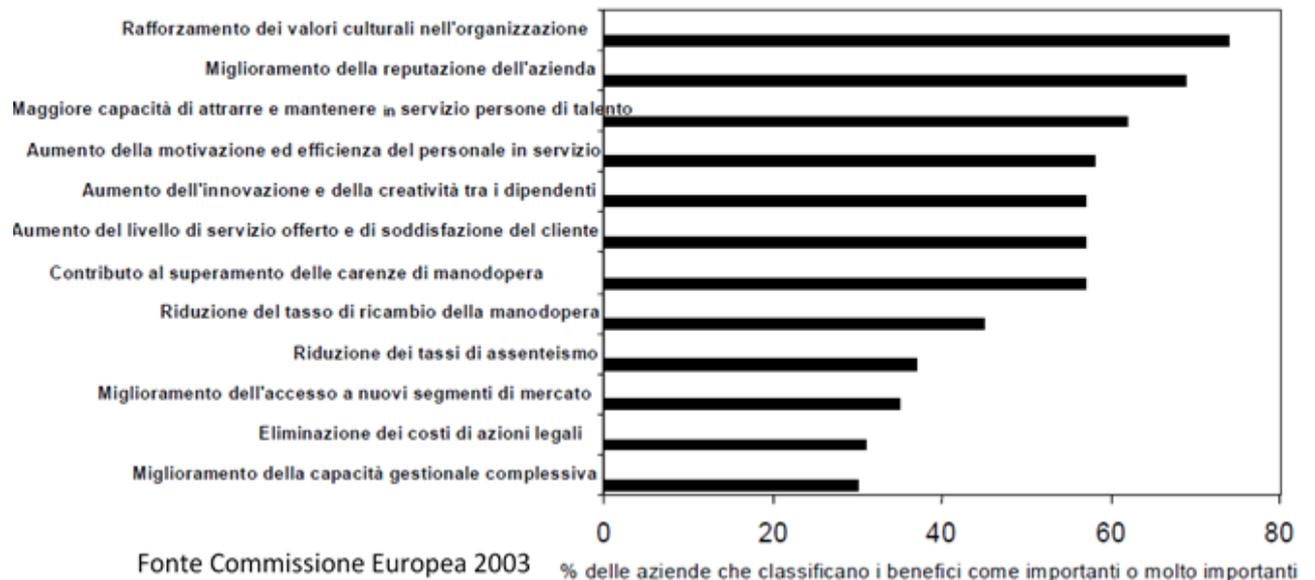
punti principali: il passaggio da un'economia industriale ad una di servizi ha avuto come effetto meno evidente un aumento del rapporto diretto tra collaboratore e cliente, e questo proprio per la natura del terziario, possedere collaboratori adatti a ciascun cliente può essere una chiave di comunicazione importante (Norman 1998, Eglier, Lengeard, 1988); la globalizzazione dell'economia che mette in contatto le organizzazioni con mercati nuovi e diversi tra loro, con i quali vanno instaurati rapporti nel migliore dei modi per non restare tagliati fuori da importanti possibilità di sviluppo; la maggiore rilevanza del lavoro di team, dove le diversità, specie di secondo livello, possono permetterne un'ampia specializzazione; il crescente utilizzo di operazioni straordinarie nella vita delle organizzazioni, come fusioni ed acquisizioni, soprattutto in ambito internazionale; i cambiamenti del mercato del lavoro dato la crescente presenza di donne, immigrati, lavoratori maturi, che quindi rendono del tutto inderogabile una maggiore attenzione alle nuove composizioni in termini di religione, culture, linguaggi e comportamenti organizzativi.

Oltre ad i vantaggi sopra indicati naturalmente esistono anche svantaggi, con il verificarsi di situazioni che andranno via via risolte come la frustrazione che possono provare coloro che non conoscono la lingua parlata dalla maggioranza sul luogo di lavoro, le resistenze che alcuni possono avere nel collaborare con chi considera diverso dal suo "gruppo", le distorsioni nella percezione di trattamento tra gruppi maggioritari e minoritari, e quindi le difficoltà nella retention degli appartenenti ai gruppi minoritari. Per tutte queste criticità dunque gli HR Manager dovranno intervenire segmentando l'organico ed individuando i gruppi target per offrire risposte adeguate attraverso le pratiche di Diversity Management.

Queste politiche tendono ad essere incentivate anche dai vari paesi: per quanto riguarda l'Italia essa come membro dell'unione europea condivide la posizione della commissione che nel 2003 al fine di promuovere le politiche di inclusione ha indicato come vantaggi del diversity management il rafforzamento dei valori culturali, miglioramenti reputazionali, maggiore capacità di attrazione di personale

qualificato, miglioramenti motivazionali, di innovazione e di creatività (Figura 2.2).

Fig. 2.2 Benefici delle politiche attive a favore della Diversità



### 2.2.2 Il processo di implementazione e gestione

Il processo di implementazione del Diversity Management si sviluppa attraverso la creazione di una cultura della diversità, e con l'attuazione di modelli di gestione di quest'ultima. Il primo passo per lo sviluppo di un'adeguata cultura aziendale è possedere una vision aziendale che includa la diversità come componente fondamentale per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo. A questo punto vanno creati sistemi di recruiting capaci di entrare adeguatamente in contatto con gli individui appartenenti ai gruppi minoritari, sistemi di formazione, per creare consapevolezza del potenziale latente all'interno

dell'organizzazione, e strumenti di valutazione che abbiano il diversity management come loro criterio di valutazione (Martone, 2009).

Un modello di gestione da parte delle funzione HR si deve occupare di analizzare e gestire la varie fasi del processo, che andranno dall'analisi dei fattori di spinta a quella dei risultato ottenuti. Questi fattori di spinta potranno arrivare da necessità interne, quando altrimenti il grado di disomogeneità all'interno dell'organizzazione costituirebbe un freno alla sua attività, o esterne, se le pressioni provengono dal mercato sempre più differenziato o da azioni positive dei legislatori, oppure non è da escludere che possa rappresentare una precisa volontà del management, perché appartenente a sua volta ad uno di questi gruppi minoritari, o perché consapevole delle potenzialità strategiche di queste politiche. Quest'ultimo fattore è molto importante in quanto può generare effetti rilevanti sulla cultura aziendale e sui modelli gestionali.

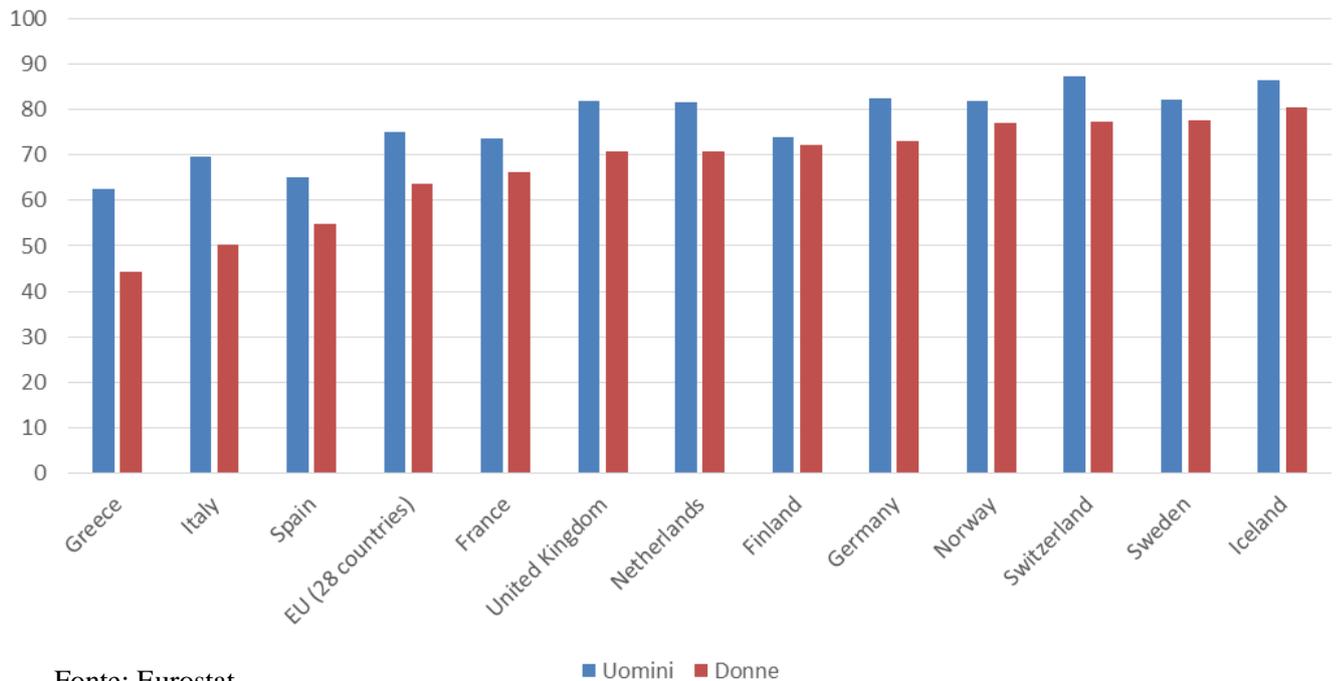
Tra le varie strategie che possono essere attuate quelle più "drastiche" possono portare ad un uniformazione delle diversità, perseguibile negli opposti modi di espulsione totale dei soggetti portatori di diversità, o cercando di omologarli ai soggetti dominanti: se questo metodo da un lato riesce a risolvere il problema, dall'altro certamente non permette di ottenere il vantaggio competitivo latente. Altrimenti un altro metodo è quello di mirare ad un pluralismo capace di far sviluppare autonomamente le varie culture presenti, o di integrazione e mediazione, con lo scopo di raggiungere un punto di equilibrio tra le varie culture di cui è portatrice l'organizzazione e i gruppi di minoranze che la compongono, raggiungendo una situazione di accettazione e, per l'appunto, di integrazione rispetto agli obiettivi aziendali.

### **2.3 La diversità di Genere**

Attualmente in Italia è occupato circa il cinquanta per cento della popolazione femminile, contro l'oltre settantuno di quella maschile, ed il paragone con gli altri

paesi europei mostra ancora di più quanto sia ampio questo margine, paragonabile soltanto a quello di altri paesi dell'area mediterranea, e lontanissimo ad esempio dai livelli scandinavi (figura 2.3).

Fig. 2.3 Differenza tassi di Occupazione Tra i Principali paesi Europei

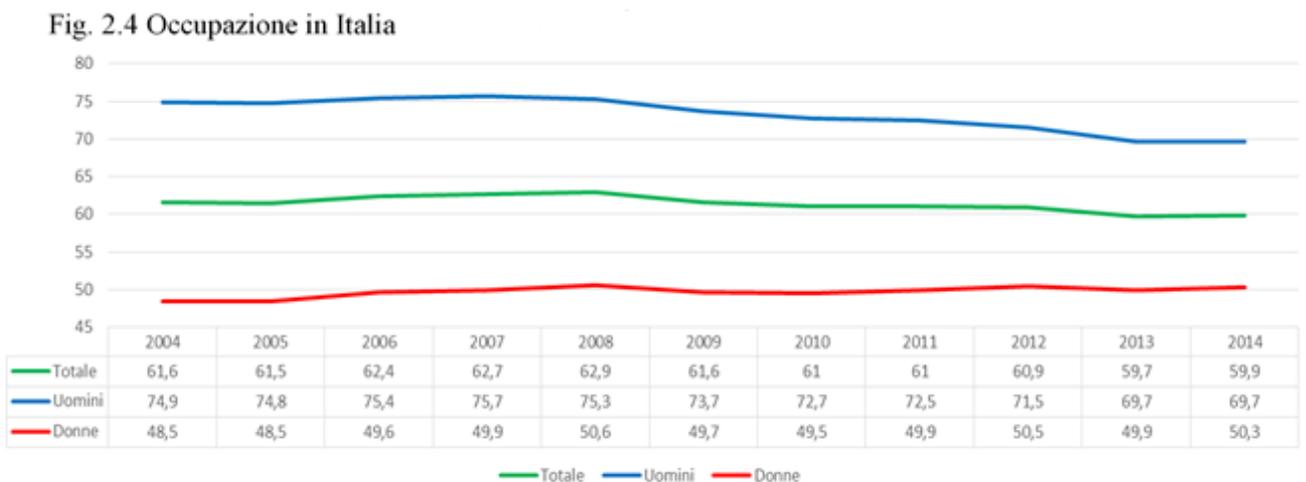


Fonte: Eurostat

Oltre alle questioni culturali presenti nella nostra società da tempi immemori, e che vedono la donna tipicamente destinata alla cura della famiglia, della casa e dei figli, nel corso del novecento si è assistito ad un vero e proprio sex-typing che, avendo individuato alcune attività prettamente femminili ne impedisce l'accesso ad altre, limitandone dunque ulteriormente le possibilità (Gabrielli, Profili, 2012). Oltre a questa forma di segregazione, definita "orizzontale", ne esiste anche un'altra detta "verticale", per descrivere la quale si usa la metafora dell'esistenza di un "soffitto di cristallo" che impedirebbe alle donne l'ascesa alle posizioni apicali, e le costringerebbe ad essere ancor più sottorappresentate nei ruoli economici, politici o istituzionali di quanto non lo siano ai livelli più bassi. Le

ragioni di questo fenomeno possono essere individuate tanto dalla parte delle donne, che spesso volontariamente rinunciano a possibilità in ambito professionale temendo di non poterle conciliare con quelle familiari, che da quella delle organizzazioni, che oltre a temere ripercussioni di impegni familiari sulle performance lavorative, tendono anche a considerare negativamente la non accettazione di un avanzamento di carriera o un trasferimento, dovuto ai sopracitati timori, considerandolo segno di scarso commitment e motivo di disinvestimento.

L'intervento più usato per questo tema però, quello dell'introduzione delle così dette "quote rosa", viene spesso criticato da entrambe le parti, dato che questo tipo di azioni positive non fanno altro che manifestare la mancanza di una vera e propria cultura della diversità. Cultura che però sta lentamente cambiando, se per esempio si considera che ormai solo il 43,3% degli under 34 considera vera l'affermazione che deve essere l'uomo a provvedere alle necessità economiche delle famiglia, contro il 66,9% degli intervistati più anziani (Istat, 2011).

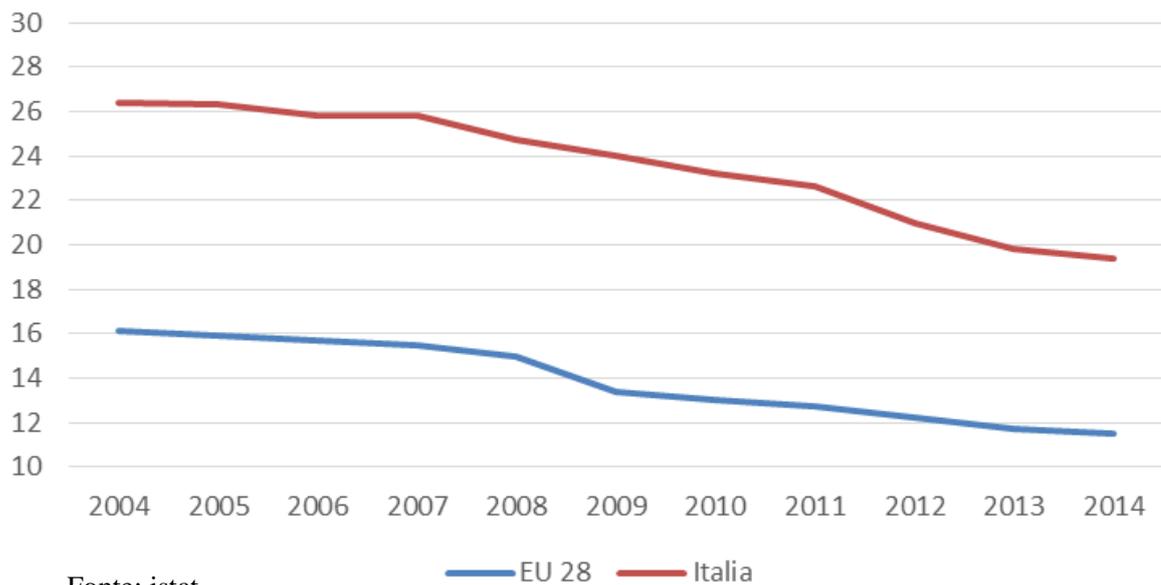


Fonte: Istat 2011

Nonostante queste problematiche la presenza delle donne nel mercato del lavoro sta crescendo costantemente negli ultimi anni come mostrato nel grafico, che evidenzia come nonostante il leggero calo dell'occupazione negli ultimi dieci anni la presenza femminile non abbia risentito allo stesso modo di quella maschile,

e anzi sia in costante aumento (Figura 2.4). Inoltre, lo “spread” tra uomini e donne occupate, per quanto sempre ampio rispetto ad altri paesi, è in costante calo a tassi più rapidi della media europea (Figura 2.5).

Fig. 2.5 Differenziale tra Uomini e donne Occupate



Fonte: istat

Le motivazioni possono essere rintracciate certamente nella recente crisi economica che ha caratterizzato gli ultimi anni; questa ha comportato un ingresso nel mercato del lavoro di un maggior numero di donne, perché spinte dalle difficoltà economiche familiari, dopo che magari un compagno aveva perso il lavoro, infatti le cosiddette donne “breadwinner” sono aumentate del 34,5% (Istat 2014), ma non solo. Infatti è innegabile una maggiore attenzione delle organizzazioni e dello stato verso questo tema, come ad esempio riguardo il “Work-life Balance”, e cioè all’offerta di maggiore flessibilità ai propri collaboratori concentrandosi sul raggiungimento dei risultati e indipendentemente dal rispetto del consueto orario d’ufficio. Per sviluppare al meglio queste soluzioni, andrebbe potenziato il telelavoro, dal momento che attualmente in Europa

lavorano quasi solo da casa il 3%, e l'8% per almeno un quarto del tempo complessivo, ma tra questi la percentuale di chi si sente più soddisfatto anche in relazione al work-life balance, cresce dal 32%, a quasi il 50% (Minelli, 2009).

Oppure un'altra efficace iniziativa attivabile da parte delle organizzazioni è il vero e proprio sostituirsi nell'offerta di servizi a supporto dell'occupazione femminile, ad esempio per quanto riguarda la disponibilità degli asili nido, dal momento che la copertura in Italia è intorno al 6,5%, contro il 33% come obiettivo indicato dall'Europa, e l'oltre 50% dei paesi scandinavi (Cittadinanzattiva, 2014).

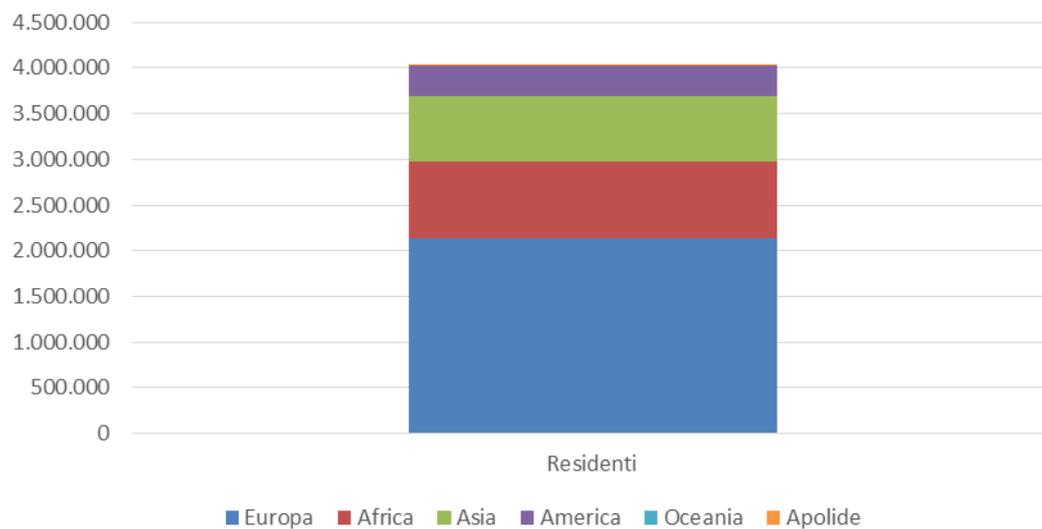
L'attenzione delle aziende verso queste tematiche hanno come detto finalità strategiche, dal momento che le donne possono portare ibridazioni nella cultura aziendale preesistente, attraverso competenze e stili di management diversi, ma porterebbe vantaggi a tutta la collettività. Infatti l'OCSE (2012) ha stimato un possibile aumento del PIL Italiano pari all'1% annuo nel caso l'occupazione femminile raggiungesse quella maschile, sia direttamente con la maggiore produttività globale, sia indirettamente fungendo da volano per l'economia tradizionale aumentando la domanda di beni e servizi come alimenti pronti, lavanderie o asili. Una maggiore presenza delle donne del mondo del lavoro non inciderebbe negativamente sui risultati cognitivi e comportamentali dei figli, soprattutto se le donne sono istruite (Del Boca, Pasqua, 2010).

## **2.4 Le differenze Etniche e Culturali**

Un'altra tematica di grande attualità nel nostro paese, data l'importanza del commercio con l'estero tanto per l'approvvigionamento di materie prime quanto per lo sbocco dei prodotti finiti, è lo studio e la gestione dei rapporti che le organizzazioni dovranno intrattenere con individui provenienti ormai dalle culture più disparate. Oltre questo aspetto negli ultimi decenni si è assistito ad un grande aumento dei flussi migratori, e inoltre del numero dei paesi da dove essi provengono, essendosi aggiunti il continente africano, la Cina e il Medio Oriente

ai precedenti, che appartenevano soprattutto all'Europa dell'Est. Dai dati dell'ultimo Censimento del 2011 essi ammontano a circa quattro milioni, ma secondo l'ultimo rapporto UNAR raggiungeranno i sei milioni entro i prossimi cinque anni (Figura 2.6).

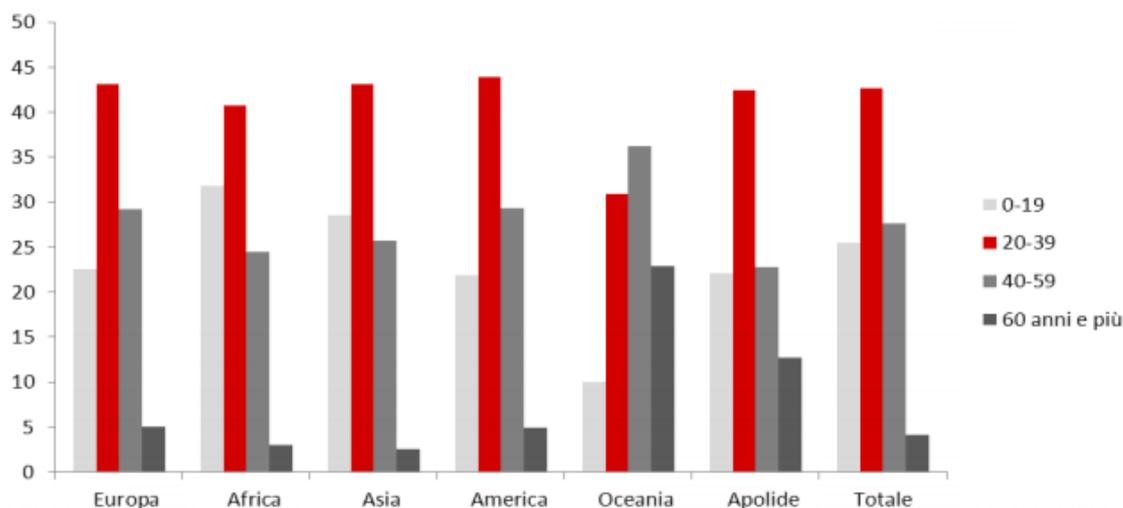
Fig. 2.6 Residenti totali senza Cittadinanza



Fonte: istat, 2011

Uno degli aspetti fondamentali, oltre quelli di carattere politico e sociale, è senza dubbio la ricaduta sul piano occupazionale, come mostrano i dati, i quali evidenziano come la grandissima maggioranza degli stranieri sia compresa tra i 20 ed i 59 anni, e quindi in piena età lavorativa, costituendo dunque un'importante offerta mano d'opera, spesso anche qualificata, e dunque una preziosa risorsa per le imprese (Figura 2.7).

Fig. 2.7 Distribuzione delle Età tra gli Stranieri



Fonte: Istat

Oltre a questo si aggiunge il fatto che spesso il lavoro è condizione necessaria per poter avere il permesso di soggiornare in Italia, e che questi flussi sono composti principalmente da giovani medio-istruiti che viaggiano da soli per trovare un'occupazione, trovandosi nella condizione di mantenere una famiglia rimasta nel paese di origine attraverso l'invio di rimesse. Tutto questo porta al risultato che gli stranieri immigrati in Italia rappresentano una particolare sottopopolazione con caratteristiche demografiche peculiari, che gli consentono di registrare tassi di occupazione, e di disoccupazione superiori a quelli degli italiani, a dimostrazione del fatto che questi ultimi debbano costantemente essere alla ricerca di un lavoro, se non ne possiedono uno (Istat, 2008).

In questo caso le differenze non derivano certo dalla "razza", ovvero da differenze biologiche legate a diverse linee evolutive, con una supremazia della razza bianca sulle altre, dal momento che questa teoria ottocentesca è stata superata

della scienza e dalla storia, quanto piuttosto dall'etnia. Infatti se quello della razza è e resta un mito, "il mito più pericoloso del nostro tempo" (Montagu, 1997), assume un valore concreto quello del gruppo etnico, che individua un insieme di persone le quali condividono lo stesso background culturale, e individuando caratteristiche in comune come lingua, religione e costumi.

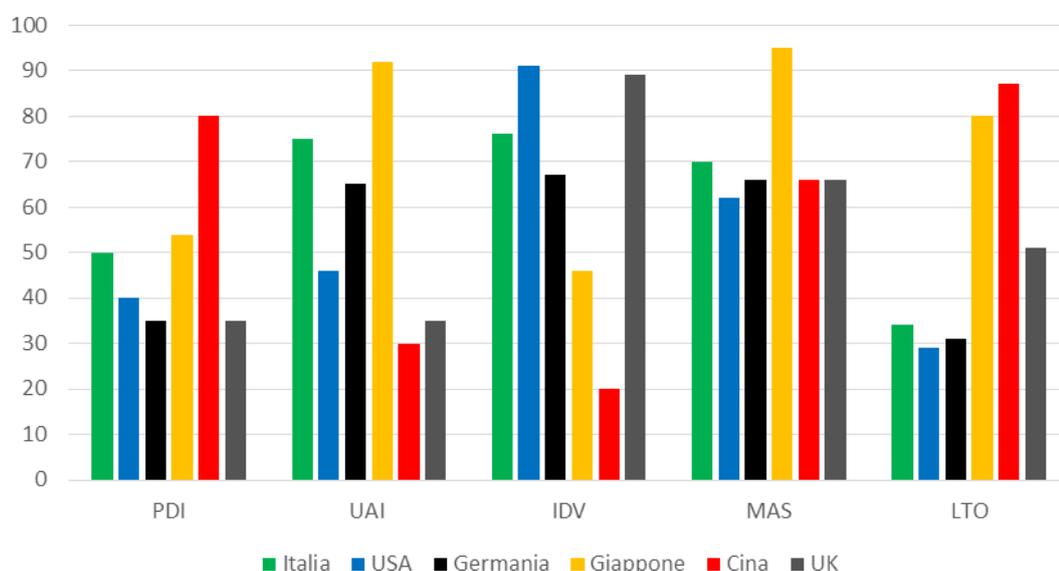
In particolare le differenze culturali presenti tra le diverse etnie possono portare alla formazione di stereotipi sugli individui con i cui non si ha uno stretto rapporto, con i quali si cerca di sopperire alla mancanza di informazioni su di essi, dettate per l'appunto da difficoltà di comunicazione. Purtroppo se questi ultimi possono essere tanto positivi quanto negativi, il passaggio successivo, ovvero la formazione di pregiudizi, non fa altro che portare a comportamenti e letture irrazionali che possono condurre a comportamenti discriminatori nei confronti delle minoranze.

Ad esempio uno studio su quattro paesi come Germania, Olanda, Belgio e Spagna, ha dimostrato come la discriminazione verso gli immigrati comporti per loro svantaggi nel 35% dei casi, con disparità di trattamento lungo tutta la catena delle funzioni aziendali, dal reclutamento, alla valutazione alla statuizione dei termini contrattuali. (Evers de Beni, 2000). Oppure in Italia essi sostengono un costo per l'affitto della casa superiore del 20%, a fronte di retribuzioni più basse del 27%. La mobilità sociale delle generazioni successive è anche messa alla prova dal basso tasso di accesso a livelli di istruzione superiori o universitari, dal momento che gli stranieri che scelgono di proseguire gli studi in un liceo sono meno del 20% rispetto al 43,7% degli italiani. Cosa che contribuisce dunque alla formazione di un "mercato duale", in cui gli immigrati sono relegati a ricoprire le posizioni più faticose, pericolose e meno retribuite (Pitta, 2014).

Per riuscire a districarsi tra le varie culture internazionali, con la multiculturalità che si viene a creare al proprio interno, e con i diversi interlocutori con cui le organizzazioni avranno a che fare, sono nati gli studi di cross-cultural management. In particolare la ricerca di Hofstede (1980), ritenuta capostipite di questo filone, ha individuato cinque dimensioni culturali che hanno un impatto

rilevante nei contesti lavorativi, alle quali sono assegnati dei punteggi. La distanza dal potere, dove alti punteggi indicano il considerare accettabile che il potere sia distribuito secondo una solida gerarchia, mentre punteggi più bassi caratterizzano culture che ritengono che la distanza debba essere bassa, e quindi con relazioni democratiche tra membri uguali. I paesi latini e asiatici hanno punteggi alti, mentre nel mondo scandinavo e anglosassone le differenze sono meno marcate. L'avversione all'incertezza riguarda invece il ricorso alla burocratizzazione come argine ai troppi cambiamenti e alle rotture con le tradizioni passate. La propensione all'individualismo o al collettivismo indica se si attribuisce maggiore importanza alle libertà del singolo, o dei gruppi sociali. Esempi di individualismo sono gli Stati Uniti e i paesi occidentali in generale, mentre maggiormente collettivistici sono paesi come Giappone ed India. La prevalenza di "mascolinità" con associati gli stereotipi di aggressività e successo, o di "femminilità", intesa come empatia e compassione, daranno maggior attenzione al successo personale, piuttosto che alla qualità dell'ambiente di lavoro. Questa seconda impostazione caratterizza quasi esclusivamente il Giappone, ponendosi gli altri paesi nei valori medi. Infine l'orientamento temporale di lungo termine riguarda prevalentemente le culture asiatiche, essendo quelle europee più concentrate sui risultati di breve periodo (Figura 2.8).

Fig. 2.8 Risultati delle Ricerche di Hofstede



Un ulteriore contributo è stato apportato dal Progetto GLOBE (Globe Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), che alla distanza dal potere, all'avversione all'incertezza e all'orientamento temporale, ha aggiunto altri caratteri come l'assertività, l'orientamento al risultato, alla relazione, l'uguaglianza di genere, ed il collettivismo, istituzionale e di gruppo.

Il riflesso sulla pratica manageriale si concretizza ad esempio nell'attenzione da porre in fase di progettazione sul grado di accentramento e di formalizzazione, in caso di rapporto con le culture dei vari interlocutori più o meno distanti dal potere, e con diversi gradi di avversione all'incertezza. Dovranno variare in base a questi anche i criteri di valutazione, le politiche di rewarding, cercando di valorizzare le pluralità culturali, attraverso la mappatura dei gruppi etnici presenti, che dovranno rispecchiare, specie nel top management, i riferimenti dell'organizzazione in termini di collocazione geografica e di interazione con i propri clienti.

## **2.5 Le differenze di Abilità**

Le problematiche delle persone colpite da disabilità, ovvero “la limitazione o la perdita, a seguito di una menomazione, della capacità di compiere attività considerate normali per un essere umano” (Angeloni, 2010: p. 35), non risultano ancora al centro del dibattito organizzativo, nonostante negli ultimi anni sia accresciuta la sensibilità in campo sociale e giuridico.

Eppure il numero di queste persone, circa il 4,7% della popolazione italiana, suddivisa tra il 6,1% della popolazione femminile e il 3,3 di quella maschile, è in costante aumento dal momento che si prevede potranno aumentare del 75% entro il 2035. Nonostante la maggioranza sia costituita da anziani e pensionati, il fatto che il numero di occupati sia soltanto il 7% per gli uomini e il 2% per le donne impone un ripensamento delle politiche di inclusione (istat, 2009). Andrebbe infatti avviato un superamento delle sole azioni positive regolate dalla legge 68 del 1999, che impone un certo numero di disabili in base alle dimensioni dell'organico

delle aziende, puntando però maggiormente sul collocamento nominativo, e quindi consensuale, pur mantenendo l'istituto del collocamento obbligatorio per tutelare alcune situazioni più compromesse (Gabrielli, Profili, 2012).

La condizione dei 750mila disabili iscritti ai centri di collocamento in Italia è infatti peggiore di quella estera, con l'80% che nel nostro paese non riesce a trovare lavoro, contro il 50-70% della media degli altri paesi industrializzati, centri che tra l'altro risultano responsabili soltanto del 17% delle assunzioni di disabili. Le difficoltà nell'ottenimento di un'occupazione variano poi anche in base al tipo di disabilità, difficoltà che saranno maggiori ad esempio per quelle di tipo psichico, a riprova di questo basta considerare che la loro presenza nelle liste di collocamento è passata in dieci anni dal 35 a quasi il 50% (Corrado Fontana, Corriere della Sera 03 agosto 2010). La recente crisi economica ha penalizzato questo settore in maniera molto importante, dato che le aziende in crisi possono chiedere una deroga alla legge 68, portando ciò al fatto che il 25% dei posti da assegnare ai disabili resta scoperto. Questa situazione ha portato anche ad una condanna dell'Italia da parte della corte di giustizia europea nel Novembre 2013. (Corriere della Sera, 08 novembre 2013).

Eppure molto spesso la disabilità non comporta riduzioni nelle prestazioni lavorative di chi ne è affetto, specie se si investe nell'abbattimento delle barriere architettoniche per quanto riguarda il piano fisico, e delle barriere psicologiche per quanto riguarda quello culturale. Ultimamente si stanno sviluppando programmi in questo senso, come l'istituzione di un Career Day specifico, "Diversitalavoro", promosso dalla Fondazione Sodalitas, l'Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali, la Synesis career service e la Fondazione Adecco per le pari opportunità, o il documento sulle "Linee guida per l'integrazione dei disabili in azienda, da obbligo a risorsa" della fondazione ASPHI Onlus e IBM Italia. Questo documento, come le migliori pratiche di Diversity Management, prevede, innanzitutto, da un lato l'attenzione alla disabilità dei componenti dell'organizzazione, e i modi per metterli in condizione di rendere al meglio, e dall'altro fa l'ulteriore sforzo di

cercare di concentrarsi anche sulle diversità nella clientela, attraverso l'idea del Design For All: “Spesso il design tradizionale progetta per un'astrazione: l'uomo standard. Così facendo penalizza le persone reali con le loro diversificate abilità, competenze, desideri e aspirazioni. Design for All Italia promuove una progettazione per l'individuo reale, inclusiva ed olistica, che valorizza le specificità di ognuno, coinvolgendo la diversità umana nel processo progettuale.” (<http://www.dfaitalia.it/>).

## **CAPITOLO 3**

### **Le diversità di Età**

A questo punto una delle diversità più rilevanti da analizzare e gestire per la funzione HR tra quelle emerse nel corso degli ultimi anni, è quella legata all'età degli individui che fanno parte delle organizzazioni. L'età rappresenta un fattore molto importante. Infatti, conoscendo soltanto l'età di un individuo è possibile inquadrare rapidamente quella persona attraverso stereotipi che, però, come già accennato in precedenza, rischiano di creare un'immagine distorta e niente affatto realistica dell'interlocutore, causando pregiudizi del tutto irrazionali.

#### **3.1 L'invecchiamento della popolazione aziendale**

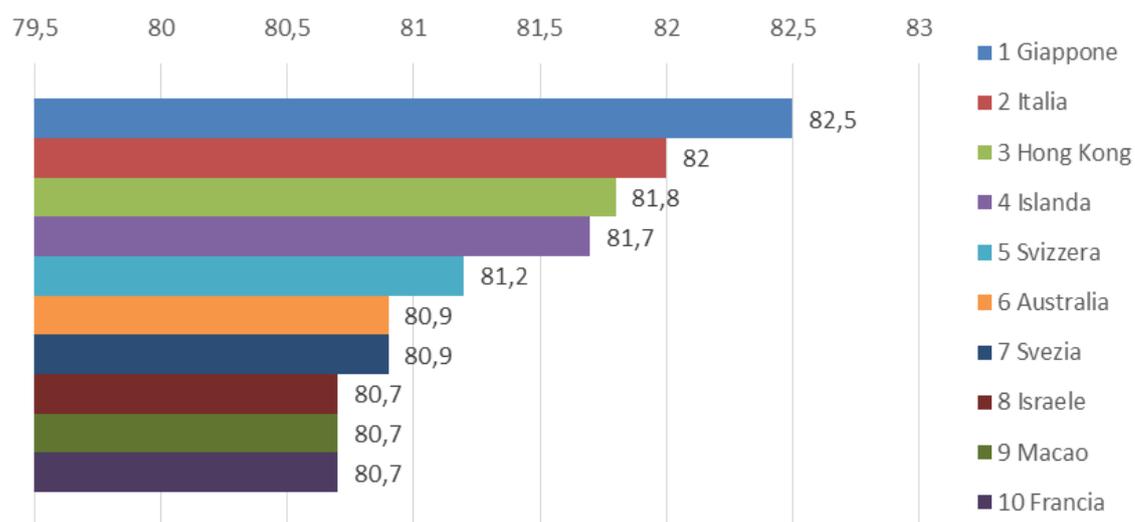
Certamente le differenze di età, in una loro visione più ampia, sono sempre esistite all'interno delle organizzazioni ma soltanto da qualche anno a questa parte, e per la prima volta nella storia dell'uomo, quello che sta aumentando è il numero di anziani all'interno di esse. Da un lato questa situazione è dovuta all'invecchiamento della popolazione e dall'altro alle scelte del legislatore in materia pensionistica che stanno innalzando costantemente l'età di uscita dal lavoro. Anche queste scelte però sono sempre causate dall'innalzarsi dell'aspettativa di vita che renderebbe insostenibili le precedenti politiche, nate in un'epoca di grande sviluppo e crescita tanto economica quanto occupazionale. Il risultato, sul piano strategico e organizzativo, di questa sinergia di fattori è dunque che, a causa dell'aumento della presenza di lavoratori "maturi", unito all'innalzamento dell'età pensionabile che ne aumenta di molto la permanenza all'interno delle organizzazioni, una parte sempre più preponderante della produttività delle stesse dipende da questi lavoratori, e pertanto questi individui non andranno più considerati in fase di disinvestimento ma valorizzati con pratiche di gestione adeguate alla loro nuova condizione. Dall'altra parte invece

aumentando la distanza di età tra i collaboratori, i giovani rappresentano sempre di più una minoranza (Gabrielli, Profili, 2012).

### 3.1.1 L'aumento delle vita media della popolazione

Questo primo fattore è causato dall'aumento delle aspettative di vita e della bassa natalità che caratterizzano la quasi totalità dei paesi sviluppati. Questo primo elemento dell'innalzamento della speranza di vita risulta molto evidente nel nostro paese che è tra i primi per il dato dell'aspettativa di vita alla nascita con 82 anni, (media degli 84,6 delle donne e dei 79,3 anni per quanto riguarda gli uomini) dietro soltanto al Giappone che raggiunge gli 82,5, e davanti ad altri paesi come Hong Kong e l'Islanda rispettivamente con 81,8 e 81,7 anni (Figura 3.1).

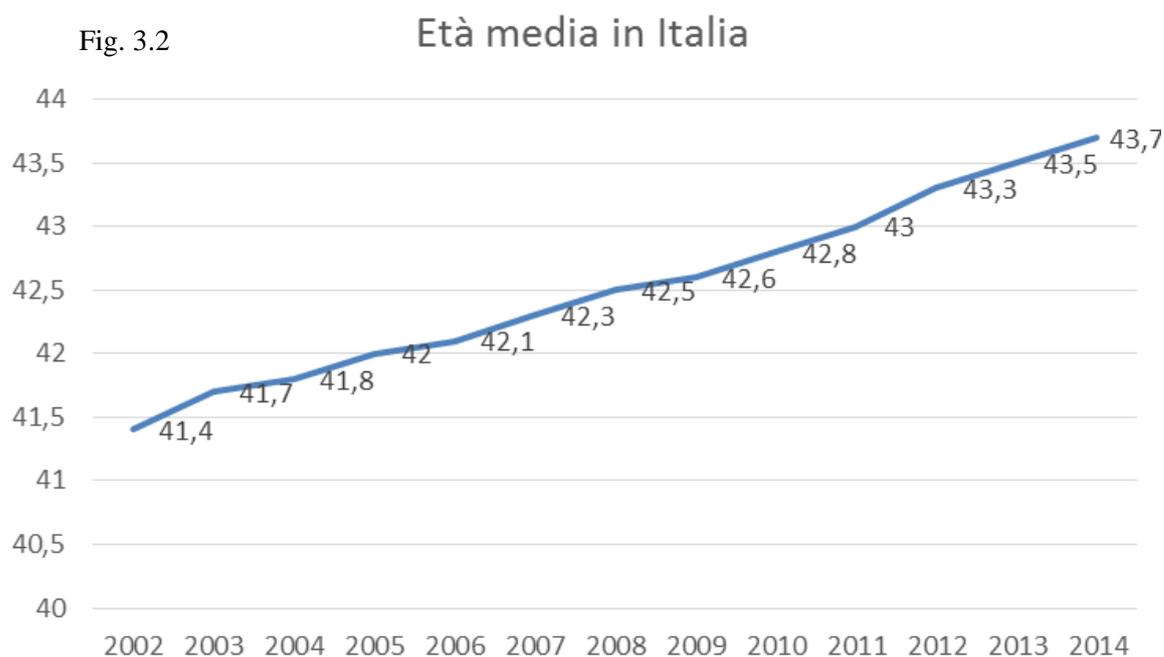
Fig. 3.1 Aspettative di Vita, media anni 2005-2010



Fonte: istat

Inoltre anche l'età media della popolazione italiana è notevolmente aumentata negli ultimi anni, passando dai 41,4 anni nel 2002, ai 43,7 del 2014, con un

aumento costante di mezzo punto percentuale ogni anno. Se continuasse così supererebbero i 45 anni di media entro il 2020 (Figura 3.2).

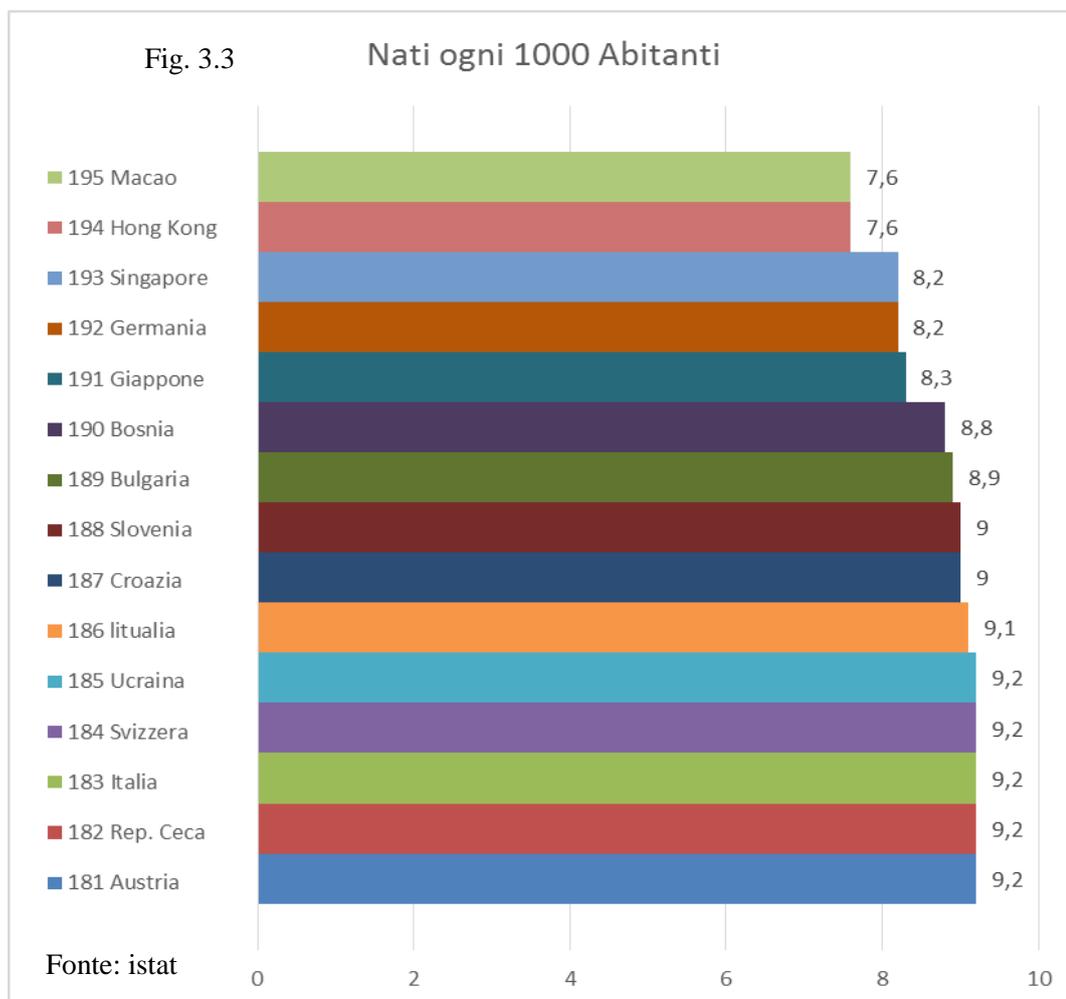


Fonte: Istat

Come già detto il secondo fattore che sta contribuendo all'innalzamento dell'età media è quello generato dalla bassa natalità che nei paesi più sviluppati sta calando costantemente anche a causa del maggior ingresso nel mondo del lavoro delle donne. L'Italia in questo caso rientra addirittura nelle ultime 13 nazioni, e dunque al 183° posto tra i 195 paesi considerati, con 9,3 nati ogni 1000 abitanti, e con un risultato che sarebbe ancora più basso se si considerassero i soli cittadini italiani.

La crescita della popolazione italiana infatti negli ultimi anni è affidata ai soli immigrati. Infatti senza di loro avremmo assistito ad un drammatico deficit demografico, dal momento che se l'aumento della popolazione tra il 2001 e il 2011 è stato di 2,4 milioni, quello registrato dagli stranieri ammonta a 2,7 milioni i quali, come detto, sono passati dal 2,4 al 6,5%. Ma considerando le classi di età 0-4 e 25-

34 anni, essi superano abbondantemente il 10%, rappresentando dunque un importante fattore di ricambio generazionale (Figura 3.3).



Un altro punto di vista per osservare il calo del tasso di natalità è quello di evidenziare lo squilibrio che è avvenuto nel corso degli anni Sessanta con il così detto “Baby Boom” che, come mostrato confrontando le “piramidi delle età” di quel periodo (figura 3.4) con quelle odierne (Figura 3.5) e con quelle che si prospettano da qui a cinquant’anni (Figura 3.6), evidenziano come la situazione tenderà a riequilibrarsi nei prossimi decenni, lanciando alle organizzazioni la sfida di gestire al meglio la situazione contingente. Infatti come si può osservare anche dal confronto con i dati globali o di altri paesi, la fetta di popolazione nata

in quegli anni notevolmente più ampia delle altre, rendendo addirittura improprio il termine stesso di “piramidi delle età”.

Fig. 3.4

Piramide delle età  
Italia 1965

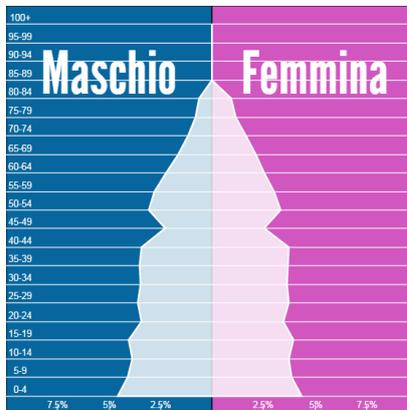


Fig. 3.5

Piramide delle  
età Italia 2015

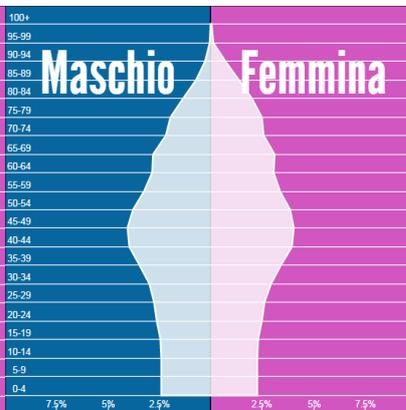
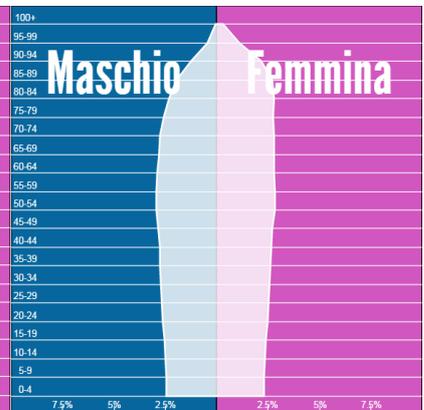


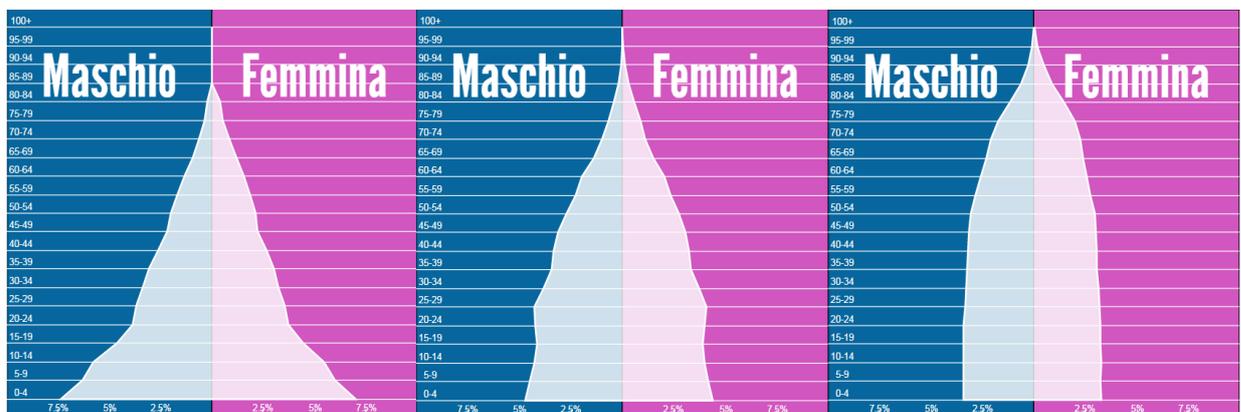
Fig. 3.6

Piramide delle  
età Italia 2065



Ad esempio, confrontando queste statistiche con quelle mondiali (Figura 3.7), appare evidente come anche queste nel lungo periodo tenderanno ad uniformarsi con quelle tipiche dei paesi sviluppati, dal momento che varrà meno la forte spinta data dai paesi in via di sviluppo come il Brasile o l'India, e in misura minore della Cina per via dalla sua controversa politica del figlio unico, recentemente allentata (Cina: addio alla 'politica del figlio unico', si potranno avere 2 bimbi, La Repubblica, 23/12/2013).

Fig. 3.7 Piramide delle età Mondiale, andamento 1965, 2015 e 2065



Fonte: Populationpyramid.net

### 3.1.2 L'evoluzione della legislazione in materia pensionistica

Come già accennato una delle conseguenze di questi processi socio economici è stata la necessità di intervenire su questa materia con diverse riforme. Dopo il rallentamento dell'economia nel corso degli anni Settanta, e la conseguente consapevolezza di contenere il deficit pubblico negli anni Ottanta, negli anni Novanta si interviene per la prima volta con la Riforma Amato del 1992 e la riforma Dini del 1995, che modificano il modello con il passaggio dal sistema "Retributivo" a quello "Contributivo", e comporta un primo innalzamento dell'età pensionabile. Successivamente altre riforme nel 2004, 2007 e 2009 e 2011 comportano ulteriori inasprimenti dei requisiti per ottenere la pensione, con innalzamenti costanti dell'età per la pensione di anzianità, l'introduzione delle quote di anzianità e anni di contributi, e infine collegando le nuove soglie per il futuro, a partire dal 2015 in base al calcolo della speranza di vita, effettuato dall'istat, e validato dall'eurostat (Figura 3.8) (COVIP 2009). Attualmente sono



CORRIERE DELLA SERA

state avanzate proposte per concedere più flessibilità in uscita che, al costo di riduzioni sugli assegni, consentirebbero di uscire dal mondo del lavoro in anticipo rispetto all'età prevista dalla legge.

È proprio questo continuo innalzamento dei termini, molto più del cambio delle metodologie di calcolo o dei ritocchi sul trattamento fiscale delle pensioni integrative, ad avere impatto sulle comunità delle organizzazioni, dal momento che costringe i lavoratori maturi come in una morsa tra chi, da una parte ne chiede sacrifici in nome delle finanze pubbliche, e quindi di continuare a lavorare e chi, dall'altra, li accusa di non volersi fare da parte e quindi di non consentire l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani. La disoccupazione di questa fascia di popolazione ha da poco toccato il 43% superando di gran lunga la media europea che si attesta al disotto del 25% (istat, 2015).

### **3.2 Affrontare il tema dell'Invecchiamento**

Le differenze tra le varie componenti delle popolazioni aziendali non riguardano però soltanto l'età come dato anagrafico. Infatti le vecchie teorie di Super (1954) vedevano le differenze tra gli individui dettate dal progredire nelle varie fasi della vita, e distinguevano le varie fasi attribuendo a ciascuna di esse caratteristiche peculiari, come la maggiore fantasia della fase di crescita dai 4 ai 14 anni, di sperimentazione dai 15 ai 25, e successivamente di consolidazione e apprendimento, innovazione ed aggiornamento e di disinvestimento in quella finale, superati i sessant'anni. A queste teorie oggi se ne sono affiancate altre che invece partono da un modello generazionale. Infatti è stato dimostrato che individui appartenenti ad una stessa generazione hanno ricordi collettivi, particolarmente per quelli che sono stati gli anni della loro formazione, che incidono in modo importante sul carattere e sulle aspettative degli individui (Shuman, Scot, 1989).

### **3.2.1 La prospettiva Generazionale**

Queste ricerche partono dal presupposto che i quarantenni di oggi sono molto diversi dai quarantenni della generazione che li ha preceduti dal momento che, proprio perché questi hanno vissuto in periodi diversi, sono stati formati da eventi e condizioni economiche, politiche e sociali molto diverse. Sono state individuate quattro generazioni con caratteristiche distintive e comuni tra loro. La prima è quella dei “veterani”, ovvero i nati prima della fine del secondo conflitto mondiale, i quali hanno avuto come anni formativi proprio quelli trascorsi nel periodo del conflitto e quindi possiedono caratteristiche come l’etica, la fedeltà, il duro lavoro e il rispetto per l’autorità. Successivamente la generazione degli anni sessanta, i cosiddetti “baby Boomers” (Elsdon, Lyer, 1999), nata in un periodo di forte sviluppo economico e che ha imparato come fosse possibile raggiungere il successo attraverso il duro lavoro, spesso sempre per la stessa organizzazione sposando il lavoro per la vita.; inoltre alcuni appartenenti a questa generazione sono stati definiti degli “Workhaolics”, ovvero dipendenti dal lavoro come lo fossero dall’alcool, sviluppando la tendenza a fare molti straordinari al punto da diventare anche meno produttivi (Evans, 1964). La generazione degli anni settanta, con l’inizio del rallentamento nella crescita economica, le crisi petrolifere e l’incombente della guerra fredda, definita “generazione X”, è caratterizzata da uno scetticismo ed una visione maggiormente disincanta, e cerca maggiore indipendenza, anche dalle organizzazioni, dando anche molta importanza alla loro vita privata rispetto al lavoro, ed alla componente individuale su quella collettiva (Sirias, Karp, Brotherton, 2007). Infine la generazione che proprio in questi ultimissimi anni sta entrando per la prima volta nel mondo del lavoro, ovvero quella dei nati dal 1995 e definiti “generazione Y”, presenta elementi particolari: l’essere cresciuti sostanzialmente in condizioni di benessere, l’aver familiarità con i nuovi mezzi messi a disposizione dallo sviluppo tecnologico, tanto da essere definiti “nativi digitali”, anche se non sempre questo si traduce nel possesso di competenze informatiche, l’aver relazioni sociali molto più intense, favorite

anche da queste tecnologie, ed una propensione maggiore a cambiare spesso lavoro. Tra queste quelle che caratterizzano maggiormente i contesti lavorativi sono quelle dei “Boomers” e degli “Xers”. Queste due generazioni sono molto diverse tra loro; per quanto riguarda i primi, essi hanno identificato se stessi con la loro carriera e presentano livelli job Satisfaction più alti; gli altri considerano il proprio soltanto un lavoro, aspirano a maggiore libertà ed autonomia, pretendono promozioni più rapide, e sarebbero maggiormente disposti a lasciare il lavoro in caso vincessero un’ingente quantità di denaro (Smola, Sutton, 2002). Nonostante questo per entrambi i gruppi sono importanti il supporto dei supervisori e dei collaboratori, che influenzano significativamente la job Satisfaction, l’impegno e la volontà di abbandono (Benson, Brown, 2011) nonostante la volontà di indipendenza e di libertà dai supervisori riscontrata negli Xers (Jorgensen, 2003).

### **3.2.2 Le ricadute organizzative**

Sul piano organizzativo il tema dell’età presenta importanti ricadute, se si considera la fascia di lavoratori tra i 45 ed i 60 anni si può osservare come questi lavoratori tendano a perdere capacità lavorativa, in termini di diminuzione della performance principalmente a livello fisico, e della capacità di apprendimento, ma in compenso hanno acquisito con la lunga pratica competenze tacite adatte al proprio compito ed hanno anche ottenuto miglioramenti nelle capacità sociali e di relazione (Liebeman, Heppe, Shuler, 2005). Infatti proprio questa esperienza è il fattore più importante per chi decide di mantenerli in azienda, mentre dall’altra parte il motivo per cui le imprese tenderebbero maggiormente ad espellerli è il più alto costo del lavoro. Altre caratteristiche positive e negative che riguardano questo tipo di lavoratori, emerse dalle varie ricerche, sono la maggiore fedeltà all’impresa, disponibilità ad aiutare, affidabilità e responsabilità individuale, ma dall’altro lato sarebbero meno adatti alle innovazioni, all’informatica, ed avrebbero una minore creatività (Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005). Il vantaggio nell’impiego di lavoratori giovani nascerebbe dunque dalla rigidità nella formazione dei salari che negli ultimi anni della carriera eccederebbe la produttività effettiva del lavoratore,

ma ciò è nettamente minore per lavori che non comportano sforzi fisici, o non basati sulle ICT (Ilmakunnas, Maliranta, 2007). Lo scenario della terziarizzazione dell'economia permetterebbe però di rivalutare ulteriormente il peso della componente esperienziale soprattutto per la parte più qualificata ed istruita dei lavoratori maturi (Minelli, Reborà, 2009).

Anche gli stessi lavoratori over 50 non sono particolarmente propensi a proseguire l'attività lavorativa, con solo un tre per cento dei lavoratori che vorrebbe rimandare la pensione il più tardi possibile, mentre quasi il cinquanta per cento di questi vorrebbero farlo il prima possibile (Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005). Da un'altra ricerca ISFOL è emerso come il loro grado di insoddisfazione riguardante vari temi, come la stanchezza fisica, lo scarso apprezzamento o l'emarginazione dei colleghi non sia particolarmente alto in termini assoluti, ma comunque costantemente superiore rispetto ai loro colleghi più giovani. (Figura 3.9).

Fig. 3.9 Principali motivi di disagio sul lavoro per gli over 50

	Totale	Sesso		Titolo di Studio		
		Donne	Uomini	Media	Diploma	Laurea
Stanchezza Fisica	53,3%	61,3%	49,2%	55,6%	51,9%	46,5%
Poco Apprezzamento	28,8%	28,3%	29,1%	33,9%	22,2%	18,1%
Difficoltà svolgimento lavoro	18,1%	20,1%	17,1%	18,0%	18,0%	19,1%
Indifferenza del superiore	7,2%	7,7%	7,0%	6,3%	8,7%	8,3%
Emarginazione dei colleghi	6%	8,0%	4,9%	5,7%	6,2%	7,0%

Fonte: ISFOL, 2005

### 3.2.3 Le politiche di Age management nelle organizzazioni

Se, come si è visto, questa fetta di lavoratori raggiungerà in breve una rappresentanza relativamente ancora più elevata all'interno delle organizzazioni occorre senz'altro l'adozione di strumenti mirati alle varie situazioni che si dovranno affrontare, non senza l'aiuto di politiche sociali volte ad esempio a

flessibilizzare maggiormente le politiche pensionistiche, interventi volti al miglioramento del modello di sanità e le nuove esigenze specifiche legate all'avanzare dell'età, assetti contrattuali che favoriscano il prolungamento dell'attività lavorativa e la promozione del work life balance.

Dal canto loro le organizzazioni non possono certo rimanere passive di fronte a questi mutamenti sociali e dovranno anche innestare, su queste auspicabili riforme, interventi specifici volti alla gestione delle esigenze dei vari soggetti interessati. Le principali linee di azione saranno ad esempio quelle volte alla gestione della demografia aziendale, in modo da armonizzarla con quella della propria clientela al fine di soddisfarla nel migliore dei modi. Specialmente nelle aziende di servizi dove, per via dei continui contatti con il cliente che coinvolgono la maggior parte dell'organizzazione, l'esperienza e la sensibilità garantite dai collaboratori più maturi può rivelarsi un'importante fonte di vantaggio competitivo. A questo proposito imprese importanti come ASDA e Marks & Spencer hanno studiato specifici sistemi di recruiting affinché la composizione del proprio personale riflettesse quella della loro clientela. (Minelli, Rebora, 2009)

Un'altra area di intervento potrebbe, quasi paradossalmente, essere quella di "svecchiare" l'organizzazione tramite innovazioni nel job design capaci di fare maggiore attenzione alle caratteristiche individuali, sia rispetto alle competenze tecniche, che di quelle relazionali e sociali (Rebora, 2001), evitando anche discriminazioni legate all'età che potessero prevedere un'età massima per alcuni ruoli (Gabrielli, Profili, 2012). Un corretto utilizzo del performance management, con particolare riguardo ai sistemi premianti e di retribuzione, anche loro da armonizzare con l'età dal momento che i giovani sembrano propendere per le ricompense estrinseche mentre gli anziani per quelle intrinseche (Inceoglu et al., 2012), attraverso la fissazione di obiettivi ed alla verifica del loro raggiungimento, può essere capace di evitare situazioni rigide che possono, con l'andare del tempo, divenire ostacoli alla prosecuzione della collaborazione. Occorrono innovazioni anche nella concezione degli spazi e dei tempi di lavoro, in altre parole interventi

capaci di influenzare la motivazione degli individui e che possono contribuire a ridurre la percezione della fatica del lavoro, tanto fisica quanto intellettuale. Pioniere in questo ambito sono le aziende più innovative del settore ITC, dove da molti anni al controllo burocratico del rispetto degli orari si è sostituito quello delle performance, lasciando maggiore libertà ed autonomia ai collaboratori.

Un altro elemento cruciale è quello dell'apprendimento e della formazione, verso i quali i lavoratori maturi sono pregiudizialmente inclusi in modo minore, data la concezione delle aziende che li vede, dopo una certa età, in fase di disinvestimento dal momento che gli interventi formativi non sarebbero ripagati nel tempo stante l'imminente conclusione del rapporto lavorativo. Questo non è del tutto vero dal momento che, come già detto, i tempi lavorativi si stanno allungando e ancora di più si allungheranno nei prossimi anni e anche perché, se la loro proattività nel lavoro e fedeltà all'azienda ne rende il possibile abbandono meno probabile, la loro proattività verso la formazione è solo di poco inferiore a quella dei giovani. (Boerlijst, Van der Heijden, 2003, Veldhoven, Dorenbosch, 2008). Giovani che invece sono molto più propensi all'abbandono in caso di scarsa soddisfazione nel lavoro. Inoltre la fascia degli over sessanta possiede una maggiore libertà dagli impegni di tipo familiare, sono maggiormente disponibili ad assumersi rischi, e possono quindi configurarsi come risorse importanti di consulenza e di insegnamento qualora il contesto offra buone possibilità di dialogo fra le diverse classi anagrafiche. Infatti occorre evitare che questi gruppi divengano estranei gli uni agli altri, dal momento che l'estraneità e il distacco possono provocare fenomeni dannosi come il "Burnout", ovvero il senso di esaurimento fisico e mentale tipico di chi è stato a lungo motivato e coinvolto emotivamente e che poi si ritrova a fine carriera non realizzato, perdendo quindi tutto lo spirito positivo di partenza (Minelli Rebora, 2009). Per evitare ciò occorre la presenza di individui capaci di esercitare la loro leadership in modo tale da mediare tra i diversi linguaggi e culture che compongono l'organizzazione, evitando lacerazioni e fossati che ne impedirebbero un corretto funzionamento. In questa direzione vanno

progetti come EUNETYARD, (European network to support employment & adaptability in shipbuilding) con la partecipazione di Italia, Grecia e Finlandia. Questo programma punta molto sul dialogo intergenerazionale in modo da permettere il trasferimento della conoscenza tacita di cui dispongono i lavoratori maturi, soprattutto in termini di modalità di gestione delle routine e per evitare gli incidenti sul lavoro (<http://www.aplformazione.it/eunetyard.htm>).

Anche gli strumenti di sviluppo delle risorse umane si sono dimostrati adatti a migliorare il commitment e la Job Satisfaction dei collaboratori, ma alcune nuove ricerche hanno confermato come i lavoratori più maturi siano, da questi strumenti, meno spinti verso l'impegno (Conway, 2004, Kooij et al., 2010) ed alla Job Satisfaction (Kooij et al., 2010) rispetto ai loro colleghi più giovani. Da ciò risulta che i programmi di sviluppo sono utili ma, per far fronte alle varie diversità presenti nel contesto lavorativo, essi andrebbero calibrati meglio e quasi personalizzati, in modo da ottenere i migliori risultati per ogni tipologia di collaboratore. (Innocenti, Profili, Sammarra, 2013).

## **CAPITOLO 4**

### **La Diversità di Età nelle Scuole Superiori italiane**

In questo capitolo conclusivo, attraverso i dati acquisiti da una rilevazione empirica, analizzeremo le conseguenze del tema delle diversità di età in un contesto molto particolare del mondo del lavoro, e anche della pubblica amministrazione stessa, ovvero quello delle scuole secondarie di secondo grado. Questo contesto vede infatti la presenza di un nutrito numero di lavoratori maturi che costituiscono un blocco importante rispetto ai giovani, anche in virtù della loro condizione di docenti di ruolo rispetto a quella di precarietà che caratterizza la maggioranza dei giovani e che li vede, quindi, maggiormente soggetti a spostamenti e cambiamenti di sede nelle prime fasi della loro vita lavorativa.

Lo studio si inserisce in un più ampio progetto di ricerca che coinvolge oltre la LUISS Guido Carli anche l'Università Europea di Roma, l'Università degli Studi dell'Aquila e l'Università Politecnica delle Marche. A tale fine è stata scelta la popolazione degli insegnanti di tre istituti superiori recanatesi, ovvero il Liceo Giacomo Leopardi, l'Istituto Tecnico Industriale Enrico Mattei e la sede distaccata dell'Istituto Professionale Virginio Bonifazi, che ha la sede principale a Civitanova Marche.

#### **4.1 Gli Istituti**

Gli istituti superiori scelti per questo test sono molto diversi tra loro e possono quindi racchiudere adeguatamente le varie aree di insegnamento, da quelle scientifiche a quelle professionali, passando per quelle umanistiche. Infatti oltre all'istituto tecnico e a quello professionale composti da circa settecento alunni ciascuno e con circa cinquanta insegnanti, si aggiunge il Liceo Leopardi che, essendo composto da quattro indirizzi al suo interno, classico, scientifico,

linguistico e delle scienze umane, è composto da circa milletrecento alunni e quasi cento insegnanti.

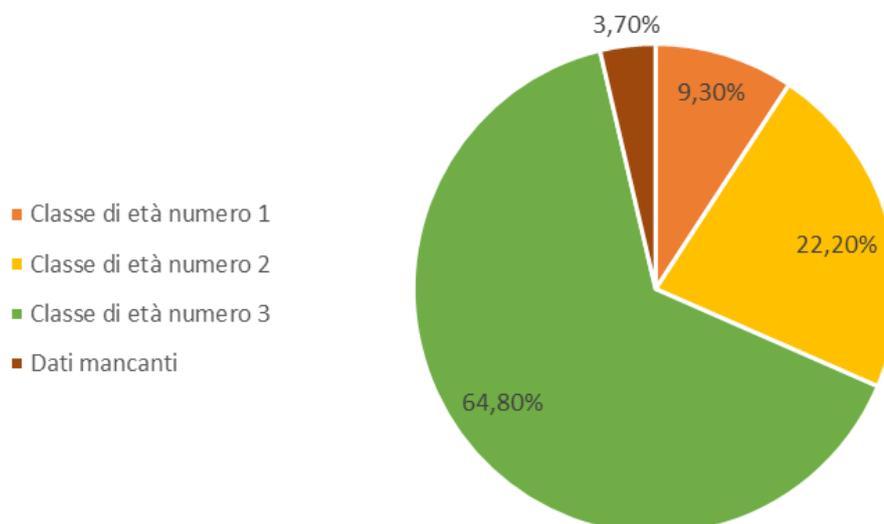
## 4.2 Il Campione

Per fare ciò, ad alcuni docenti di ciascuna scuola, è stato distribuito un questionario sperimentale in formato cartaceo in sessanta copie. Di questi i questionari compilati sono stati cinquantaquattro con un tasso di risposta, dunque, del 90%.

L'età del campione risulta variare dai 28 ai 66 anni, mentre la media è pari 48,88 anni. Suddividendo i dati raccolti in tre classi di età si ottiene la seguente distribuzione (Figura 4.1)

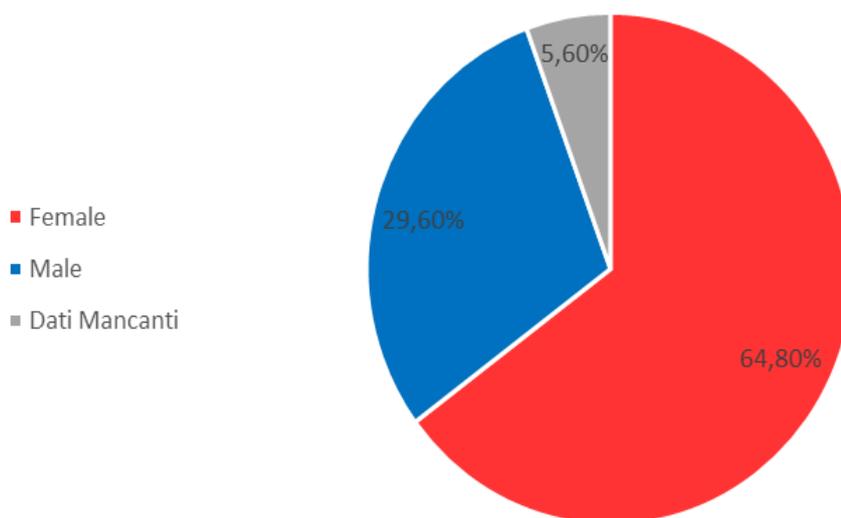
- Classe di età numero 1 - Età  $\leq 35$  anni: 9,3% dei rispondenti
- Classe di età numero 2 –  $36 \leq \text{Età} \leq 45$  anni: 22,2% dei rispondenti
- Classe di età numero 3 – Età  $\geq 46$  anni: 64,8% dei rispondenti
- Dati mancanti nel 3,7% dei rispondenti

Fig. 4.1 Distribuzione Classi di età



Inoltre il campione risulta essere formato per il 29,6% da uomini e per il 64,8% da donne, mentre il 5,6% dei rispondenti non ha indicato il proprio gender (Figura 4.2).

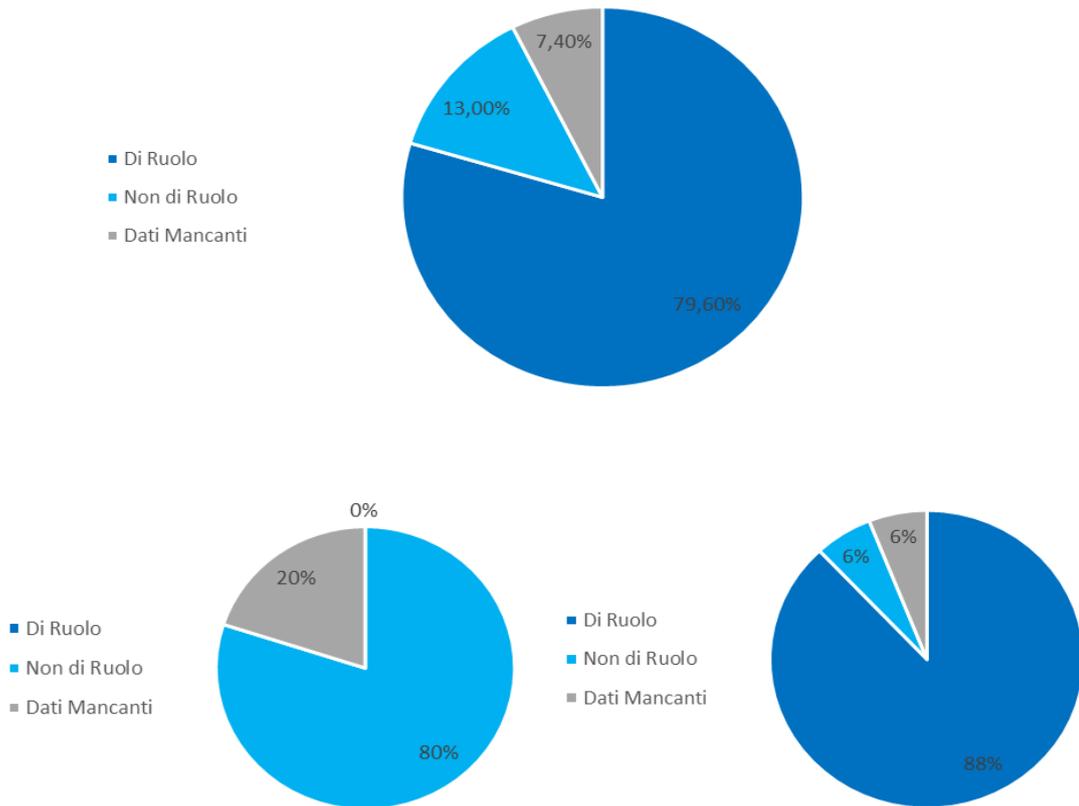
Fig. 4.2 Distribuzione Genere



Per quanto riguarda l'anzianità di servizio, gli anni di insegnamento risultano variare in un intervallo molto ampio, che va da un minimo di 1 anno, ad un massimo di 42, con una media pari a 20,56 anni.

Un ulteriore aspetto importante è quello che riguarda dello status di ruolo o non di ruolo, che vede una netta prevalenza della prima categoria, con una componente marginale della seconda, che diventa invece la quasi totalità, se si considera la sola prima classe di età (Figura 4.3).

Fig. 4.3 Status contrattuale globale, dei soli under 35 e dei soli over



### 4.3 Metodologia

La raccolta dei dati è stata realizzata tramite un questionario cartaceo distribuito a ciascun soggetto del campione analizzato. Il questionario, rigorosamente anonimo, era composto da 64 domande a risposta multipla e 14 a risposta aperta.

- Il primo gruppo di domande mirava a valutare 5 costrutti analizzati attraverso scale consolidate.

Tali costrutti sono:

1. Organizational Identification
2. Job Satisfaction
3. Engagement
4. Organizational Citizenship Behaviour
5. Age Inclusive Climate

1) Il primo costrutto analizzato, ovvero l'Organizational Identification, è un costrutto cognitivo risultato dell'allineamento tra i propri valori e quelli dell'organizzazione (Hall, Schneider, Nygren, 1970, Prat, 1998, Stengel, 1997), e della percezione di essere tutt'uno con l'organizzazione (Ashforth, Mael, 1989). In ogni caso tutte queste definizioni portano al forte senso di appartenenza e di orgoglio nell'esserlo.

2) Invece la Job Satisfaction è definita come "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (Locke, 1976, p. 1304), ovvero il senso di piacere e di appagamento sperimentato dall'individuo nei vari aspetti del proprio lavoro, come la natura delle mansioni, o il rapporto con i supervisori o colleghi.

3) Altro aspetto analizzato è l'Engagement, o coinvolgimento, che può essere analizzato tanto nelle attività caratteristiche di un lavoro, quanto in eventuali attività accessorie facoltative, sintomo di un livello di commitment maggiore.

4) L'Organizational Citizenship Behaviour invece riguarda i comportamenti discrezionali che, seppure spesso non sono riconosciuti esplicitamente dal sistema di rewarding, contribuiscono all'effettivo funzionamento dell'organizzazione (Organ, 1988).

5) Infine l'ultimo è rappresentato dall'Age Inclusive Climate che, proprio come suggerito dal nome, si occupa di osservare la presenza di un clima inclusivo all'interno dell'organizzazione, in special modo per quanto riguarda i gruppi che si differenziano per l'età.

- Il secondo gruppo di domande mirava, invece, ad individuare alcune caratteristiche descrittive del campione, quali i dati anagrafici e l'anzianità di servizio riportati nel precedente paragrafo, o la situazione familiare con stato civile e numero di figli, lo status di ruolo e altri eventuali ruoli organizzativi all'interno della scuola.

Per l'elaborazione dei dati raccolti è stato utilizzato il software "SPSS Statistics 20". In particolare sono state effettuate un'analisi delle correlazioni fra variabili. Sono state create inoltre alcune tavole di contingenza con lo scopo di analizzare la distribuzione per fasce di età dei risultati ottenuti per ciascuna scala.

## 4.4 Risultati

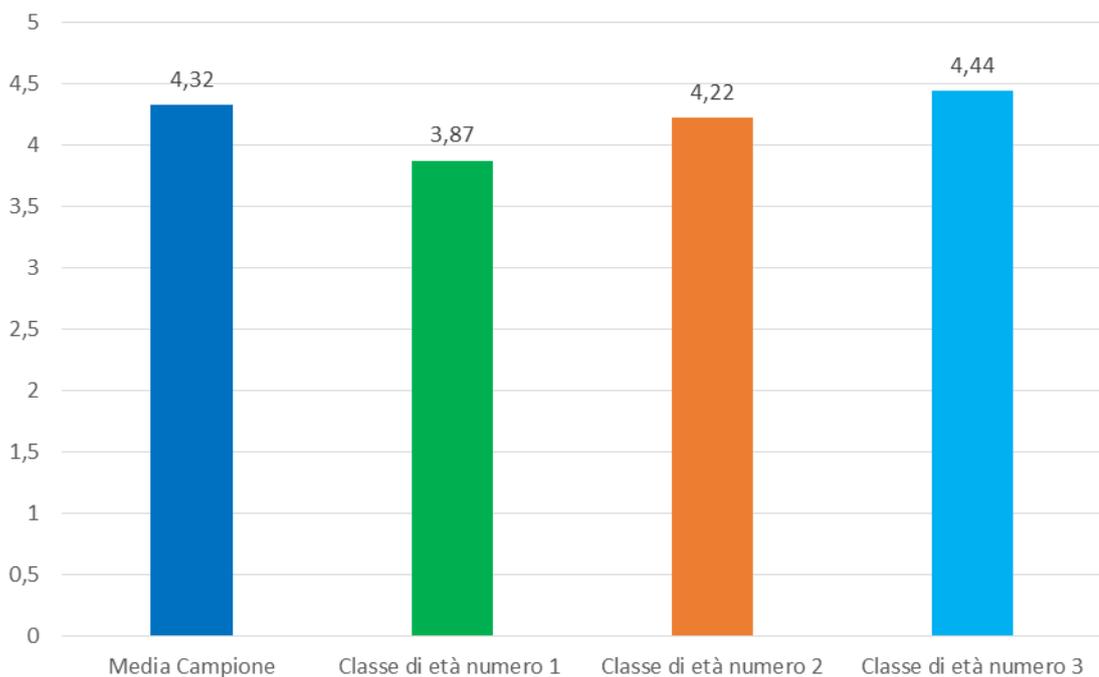
Fig. 4.4 Tabella delle Correlazioni

		CORRELAZIONI						
		1	2	3	4	5	6	7
1	eta		-.165	.106	.202	.030	.295*	.189
2	Genere			-.131	.052	.227	-.103	.142
3	Age climate				.477**	.174	.068	-.034
4	Identificazione Organizzativa					.439**	.288*	.414**
5	OCB						.087	.430**
6	Job satisfaction							.372**
7	Engagement							

Le correlazioni (Figura 4.4) più evidenti emerse dalla ricerca riguardano in primo luogo quella tra l'età e la Job Satisfaction che conferma come il fattore età, dato già riscontrato da numerose ricerche precedenti (Luthan, Thoman, 1989,

Bernal, Snyder, McDaniel, 1998), seppur non molto intensamente, riesce ad influenzare positivamente la Job Satisfaction. Questo può essere spiegato dal fatto che con l'avanzare dell'età si compiono presumibilmente avanzamenti di carriera, si ottengono aumenti salariali, si ha maggiore autonomia e familiarità all'interno del contesto organizzativo. Nel caso in questione, ovvero quello delle scuole superiori, a questo si va ad aggiungere il fatto che la maggioranza degli insegnanti più anziani ha anche una situazione occupazionale più stabile, dal momento che sono in prevalenza insegnanti di ruolo e anche questo è un elemento che può contribuire alla Job Satisfaction. Ciò può anche essere osservato nella tabella seguente che mostra come il livello di Job Satisfaction, che può variare tra un minimo di 1 ed un massimo di 5, nella terza classe di età, e cioè i docenti più anziani, sia leggermente superiore a quello delle prime due, ovvero dei più giovani (Figura 4.5).

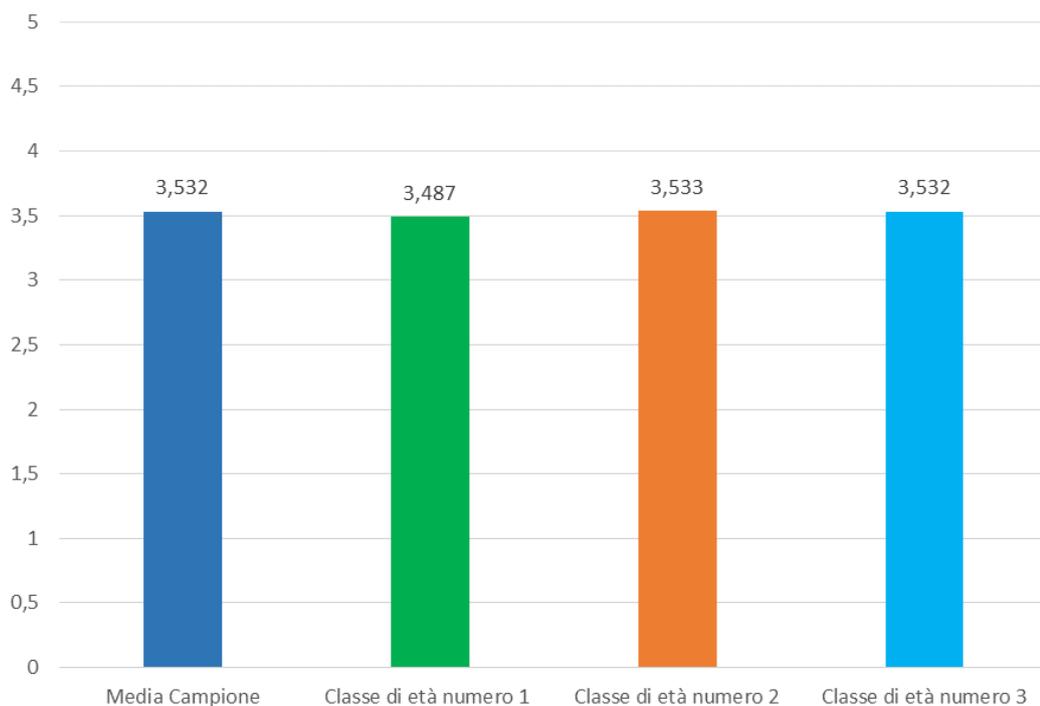
Fig. 4.5 Livelli di Job Satisfaction tra le classi di età



Un'ulteriore correlazione emersa dalla ricerca è poi quella tra l'Age Climate e l'Organizational Identification. Questo legame, molto forte, indica che solo con un

clima positivo e non discriminatorio è possibile ottenere il coinvolgimento di tutti i soggetti verso la “causa” comune dell’organizzazione, e le pratiche che possono favorire l’inclusione sono capaci anche di instillare un forte senso di appartenenza e di orgoglio nella propria professione. Nello specifico si sono riscontrati livelli di Age Climate non molto alti come per la Job Satisfaction, ma comunque molto vicini tra loro, con un livello leggermente inferiore alla media solo per la classi di età più bassa (Figura 4.6).

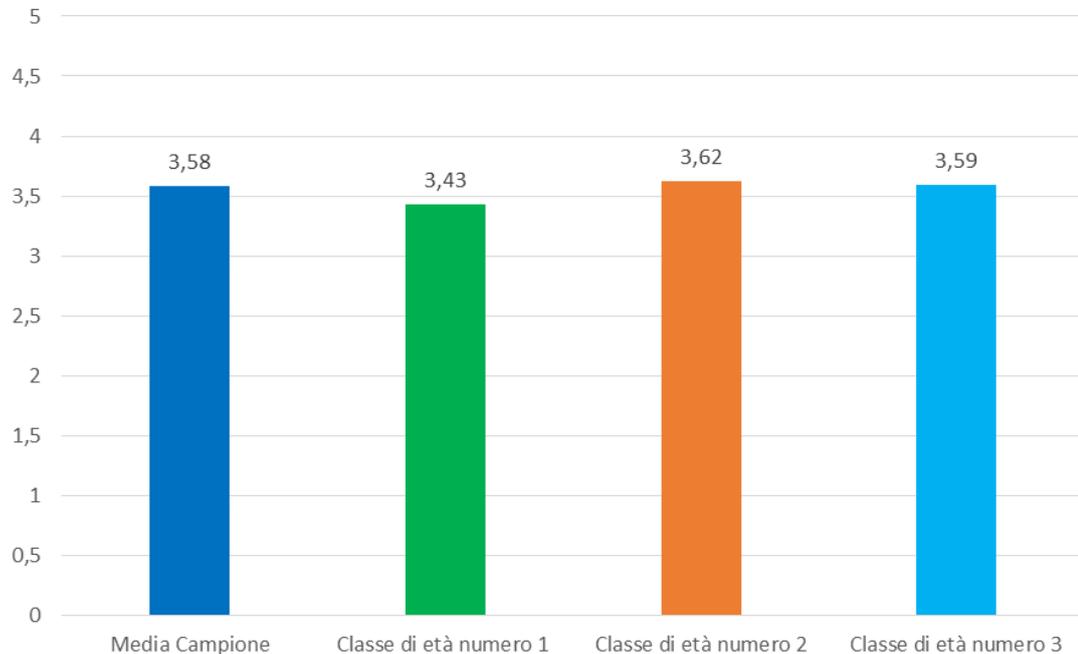
Fig. 4.6 Livelli di Age Climate tra le classi di età



Dall’altra parte quindi, proprio per questa correlazione, anche i livelli di Organizational Identification sono non molto elevati ma sostanzialmente simili per le ultime due classi di età, mentre per quella dei più giovani essa è leggermente più bassa, probabilmente per via del fatto che nessuno di essi è di ruolo, e quindi fa più fatica ad identificarsi in un’organizzazione nella quale, essendo precari, non possono stabilire una relazione forte. Se però questo livello è solo di poco più basso, dato questo importante fattore dello status contrattuale, risulta evidente

come l'Age Climate positivo riesca quantomeno a compensarlo adeguatamente (Figura 4.7).

Fig. 4.7 Livelli di Organizational Identification tra le classi di età

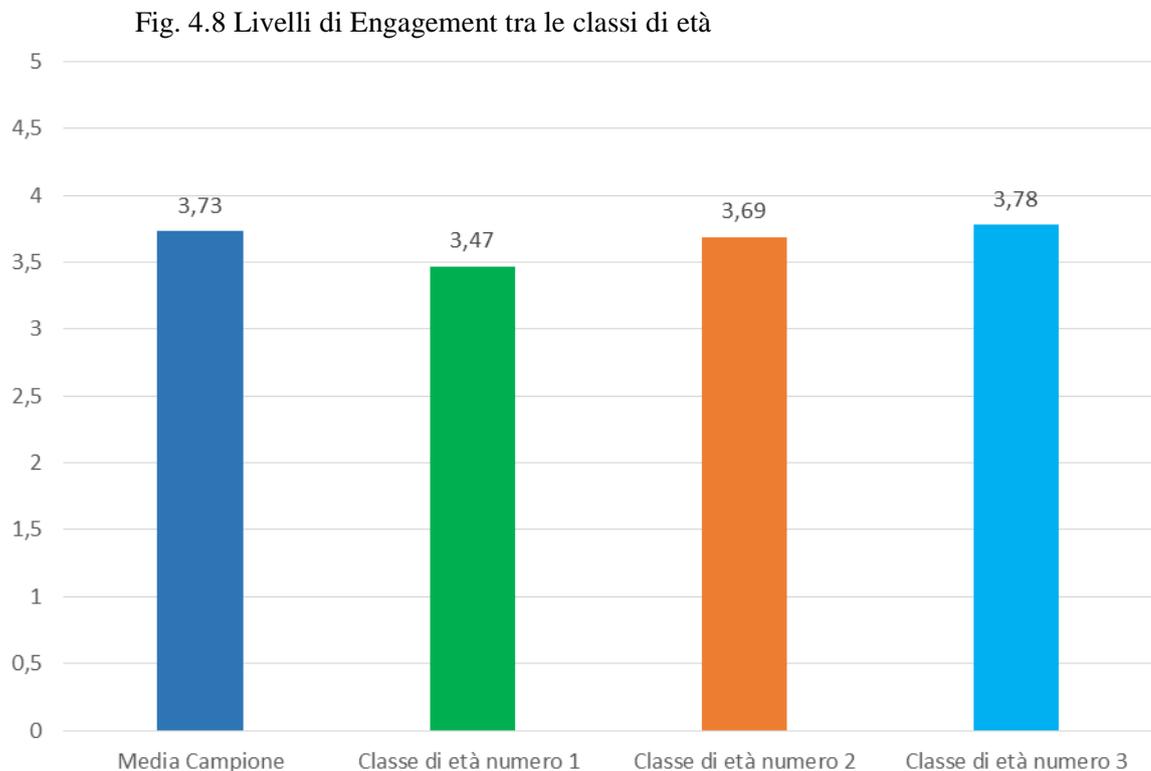


L'Organizational Identification è, a sua volta, molto importante in quanto influenza in modo piuttosto significativo gli altri tre elementi, ovvero più debolmente la Job Satisfaction, e più intensamente l'Engagement e l'Organizational Citizenship Behaviour.

La prima relazione suggerisce come sia più semplice essere soddisfatti dal proprio lavoro se questo è fatto all'interno di un'organizzazione della quale si condividono cultura e motivazioni, tanto più se si è coinvolti da un clima inclusivo e non discriminatorio tra le varie diversità come quella dell'età.

La seconda invece, facendo riferimento al Engagement, ovvero al coinvolgimento e all'impegno profuso nella propria attività lavorativa, indica chiaramente che le politiche di Age Management possono concretamente influenzare la produttività e la qualità dei collaboratori, facendoli diventare risorse

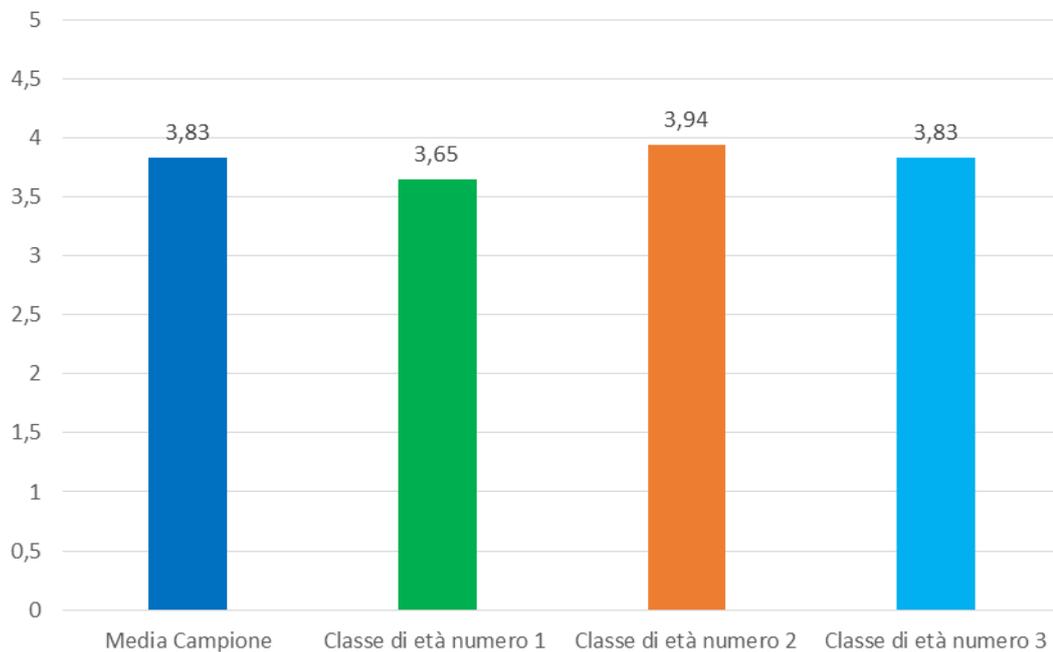
ancora più importanti per l'organizzazione. I dati della ricerca vedono anche in questo caso risultati più alti per le classi di età più avanzate, ad ulteriore riprova di quanto il contributo dei lavoratori maturi sia fondamentale, nonostante tutte le limitazioni che essi possono avere dal punto di vista fisico, o di familiarità con la tecnologia, in professioni prettamente di tipo intellettuale, come è l'insegnamento (figura 4.8).



Invece i dati dell'ultimo elemento analizzato, l'Organizational Citizenship Behaviour che, come già detto, è anch'esso strettamente collegato alla Job Satisfaction, possono essere letti in chiave di distinzione tra le due classi estreme e quella intermedia in termini di punteggi. Questi, infatti, sono più bassi soprattutto per i più giovani e in misura più contenuta per gli anziani, mentre sono più alti per chi ha età comprese tra i 35 ed i 45 anni. Ciò potrebbe essere dovuto tanto ai maggiori impegni familiari dei più giovani dal momento che, se hanno figli, come in questo caso, il tempo da dedicare ad altre attività oltre quelle curriculari risulta molto scarso, mentre per i più anziani questi impegni potrebbero essere dovuti alla presenza di nipoti, discorso che si ricollega alla scarsa diffusione in Italia di servizi

come gli asili nido, con questo onere che resta a carico dei genitori o dei nonni. (Figura 4.9)

Fig. 4.9 Livelli di Organizational Citizenship Behaviour tra le classi di età



Questi comportamenti infatti sono molto importanti per il successo ed il raggiungimento di elevati obiettivi qualitativi da parte delle organizzazioni ed anche per la scuola. Gli interventi da realizzare per migliorare la situazione potrebbero dunque essere individuati nella fornitura dei servizi necessari da parte dello stato o degli enti territoriali locali competenti, ma anche e soprattutto di stabilizzare la condizione dei precari che è elemento di notevole importanza per la vita lavorativa degli insegnanti, in termini di possibile aumento delle motivazioni, del senso di appartenenza e, di conseguenza, dell'impegno profuso nella loro attività, fattori che saranno poi a tutto vantaggio della qualità dell'insegnamento.

## Conclusioni

Osservato ciò, dunque, appare evidente come le politiche attive di gestione delle risorse umane, ed in particolare quelle volte alla gestione delle diversità all'interno delle organizzazioni tanto private quanto pubbliche, frutto delle spinte combinate di mutamenti economici e sociali molto intensi, devono diventare parte integrante della strategia al fine di raggiungere il vantaggio competitivo.

Sul piano economico abbiamo visto come la globalizzazione e la necessità di competere con i mercati esteri rende fondamentale la comprensione delle differenze culturali degli interlocutori, siano essi fornitori, clienti o investitori; inoltre si è potuto notare come le tradizionali leve di sviluppo siano state rese meno efficaci dalla recente crisi economica, la quale ha imposto un ripensamento atto a valorizzare le proprie risorse interne, rendendo così possibile il raggiungimento di elevati livelli di competitività e riducendo al minimo i costi di acquisizione di risorse dall'esterno. I mutamenti sociali vedono le donne sempre più presenti nel mercato del lavoro, ma con condizioni salariali e prospettive di carriera spesso ostacolate da semplici pregiudizi o dalla negligenza delle amministrazioni, incapaci di risultare efficienti nella fornitura dei servizi necessari a facilitarne la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa. Allo stesso modo sono forti i pregiudizi verso gli stranieri, che in Italia sono in rapido aumento soprattutto negli ultimi anni, dopo che per decenni il nostro è stato un paese a prevalente emigrazione. Il lavoro da svolgere per questa problematica sarà dunque quello di favorire l'inserimento di questi individui nelle organizzazioni, evitando la formazione di sottogruppi conflittuali che potrebbero arrecare danni ad una sana collaborazione e quindi alla produttività dell'intera organizzazione; occorre favorirne invece e valorizzarne gli aspetti peculiari che possono contribuire ad un'ibridazione culturale positiva per lo sviluppo dell'organizzazione. Nuovi sviluppi necessita anche il tema della disabilità che sta percorrendo strade

evolutive dalla precedente concezione ove era vista, quasi totalmente, come assistenzialistica e che, invece, vede anche il lavoratore disabile come una risorsa, e non soltanto come un onere burocratico da rispettare; tutto questo sempre in chiave di ibridazione dell'organizzazione per venire incontro a tutti i possibili diversi interlocutori sul mercato.

Inoltre la parte principale dell'elaborato mira a far riflettere sul fatto che l'adozione di pratiche di Age Management, ovvero una attenta gestione di quei lavoratori maturi che, per motivi di bassa natalità, allungamento della speranza di vita ed innalzamento dell'età pensionistica, sono sempre più presenti nelle organizzazioni vanno rimotivati, se necessario, attraverso però interventi di diversa natura rispetto a tutti gli altri, dal momento che presentano caratteristiche diverse tanto per la maggiore età quanto per la diversa appartenenza generazionale. Questi dunque risponderanno in modo differente ai diversi stimoli proposti loro dal management il quale dovrà pertanto studiare interventi ad hoc per questa come per le altre necessità particolari.

Anche dall'analisi empirica svolta sugli istituti secondari di secondo grado sono emersi dati che confermano molte delle precedenti indagini sul ruolo dell'età come fattore critico per la gestione delle risorse umane. Le organizzazioni dovrebbero interessarsi maggiormente a questo tema perché, come è stato dimostrato, favorire un Age Climate positivo, è un importante fattore che può incrementare la motivazione degli individui, il loro senso di appartenenza all'organizzazione, e quindi può incentivarli ad attivare tutti quei comportamenti di discrezionali di Organizational Citizenship Behaviour che sono spesso elementi importanti per migliorare la qualità e la quantità dell'output specifico del soggetto in questione.

Le organizzazioni quindi non possono restare passive in questi campi perché ciò avrebbe importanti conseguenze tanto sulle loro performance quanto sul loro livello di immagine. Questo avrebbe come conseguenza quella di scoraggiare possibili talenti di prenderle in considerazione, dal momento che non

li percepirebbero come datori di lavoro inclusivi per le loro specifiche esigenze. Poi, in caso di un loro eventuale ingresso in queste organizzazioni, esse non riuscirebbero a trattenerli nei primi critici periodi di inserimento, con perdite dovute sia ai costi sostenuti nella fase di ricerca e selezione, ed eventuale formazione, sia ai costi-opportunità per aver perso una risorse ritenuta utile per organizzazione.

## Bibliografia

Adani L. (02/02/2012), La disabilità non è un ostacolo: Parola di azienda che assume, in «*Corriere della Sera*»

Aliaga C., Romans F. (2006) The employment of seniors in the European Union

Benson J., Brown M. (2011) Generations at work: are there differences and do they matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:9, 1843-1865

Bernal D., Snyder D., McDaniel M. (1998) "The age and job satisfaction relationship: does its shape and strength still evade us?" *The Journals Of Gerontology Series B, Psychological Science and social Science*, Oxford Journals 1998, Sep; 53 (5) pp 287- 283

Bettinardi O., Montagner V., Maini M., Vidotto G. (2008) Clima organizzativo, fiducia e Burnout in un centro di riabilitazione, *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, Vol. 30, N. 1: A59-A63

Boldizzoni D. (2007), *Manamement delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, Milano

Canauz M. (2008), *La Pubblica Amministrazione in Italia tra organizzazione e gestione del personale*, Economia Aziendale Online, Pavia

Castellucci P., Martone A., Minelli E., Rebora G., Traquandi L. (2009) *Diversity Management*, IPSOA

Commissione Europea (2003), Costi e Benefici della Diversità

Corriere della Sera, Redazione Salute Online (08/10/2013), Norme su lavoro disabili, Italia bocciata, in «*Corriere della Sera*»

Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill

Covip (2009), L'evoluzione del sistema pensionistico in Italia

Curiat A., (10/05/2010), L'azienda scopre talenti «diversi», in «*Il sole 24 Ore*»

Dorenbosch L., Van Veldhoven M. (2008), Age, proactivity and career development, *Career Development International*, Vol. 13 No. 2, 2008, pp. 112-131

European Foundation for The Improvement of Living And Working Conditions (2007), Fourth European Working Conditions Survey

Fanti S. (07/01/2015), Disabili: altre picconate sul lavoro, in «*Corriere della Sera*»

Fanti S. (11/07/2014), Lavoro: “eppure le aziende cercano disabili”, in «*Corriere della Sera*»

Fondazione ASPHI, Fondazione IBM Italia (2001), Linee guida per l'integrazione dei disabili in azienda

Fontana C. (03/08/2010), Legge 68, tra deroghe e scarsi controlli, in «*Il Sole 24 Ore*»

Fontana F., Caroli M. (2013) *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill

Gabrielli G., Profili S. (2012), *Organizzazione e Gestione delle risorse umane*, Isedi

Innocenti L, Profili S. Sammarra A. (2013) Age as moderator in the relationship, between HR development practices and employees' positive attitudes, *Personnel Review* Vol. 42 No. 6, 2013 pp. 724-744

Ipsos, (2014) L'Italia tra invecchiamento, malattie croniche, migrazione e cambiamenti del nucleo familiare: nuovi bisogni emergenti

Istat, (2009) Gli stranieri del mercato del lavoro

Istat, (2009), La disabilità in Italia

Istat, (2011), Stereotipi, rinunce e discriminazioni di genere

Istat, (2013), Gli stranieri al 15° Censimento della popolazione

Istat, (2014), Il mercato del lavoro negli anni della crisi, Dinamiche e Divari, Rapporto Annuale 2014

La Repubblica, (23/12/2013), Cina: addio alla 'politica del figlio unico', si potranno avere 2 bimbi, in «*La Repubblica*»

Luthans F. L.T. Thomas, (1989) The Relationship Between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study - A Research Note, *Personnel Review*, Vol 18 Iss: 1, pp. 23-26

Pittau F., Di Sciullo L., Ricci, A. (2014), Dossier Statistico Immigrazione 2014, Centro Studi e Ricerche IDOS

Riketta M. (2005) Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 66, Issue 2, April 2005, p.p. 358–384

## Sitografia

Diversità Lavoro

<http://diversitalavoro.it/>

Eurostat

<http://ec.europa.eu/eurostat>

Oxford University Press

<http://global.oup.com/?cc=it>

Population Pyramid

<http://populationpyramid.net/>

Cittadinanzattiva

<http://www.cittadinanzattiva.it/>

Covip

<http://www.covip.it/>

Design For All Italia

<http://www.dfaitalia.it/>

Istat

<http://www.istat.it/it/>

Lavoce.info

<http://www.lavoce.info/>