

DASTA

Dipartimento delle Scienze Aziendali,
Statistiche, Tecnologiche e Ambientali

DASTA Working Paper Series

Paper n. 19

**IL CAPITALE UMANO DA RISORSA ECONOMICA A
PATRIMONIO AZIENDALE**

**Luigia Petti
Valentina Di Gennaro**

Aprile 2009



DASTA, Università "G. D'Annunzio"

Via della Pineta, 4

65127 Pescara

Italy

www.unich.it/dasta

email- l.petti@unich.it

email- mail.digennaro@virgilio.it

Abstract

Per essere competitivi nell'attuale sistema economico si sta dimostrando fondamentale puntare su sistema produttivo ed organizzativo orientato alla Qualità. Nel momento in cui si punta sulla Qualità non si può trascurare il ruolo centrale dell'Uomo e la necessità di valorizzarne le potenzialità.

Per poter valorizzazione il Capitale Umano sarà necessario innanzitutto comprenderne il valore. A tal fine sono molto utili alcuni metodi di matrice macroeconomica quali il metodo prospettivo e il metodo retrospettivo inoltre molti spunti interessanti vengono fuori dagli studi di Becker, Mincer e Shultz, ed infine non si può trascurare il metodo statistico di Dagum.

Una volta stimato il valore del Capitale Umano si dovranno identificare dei parametri che consentano di migliorare la prestazione dei lavoratori ovvero il frutto dell'investimento in Capitale Umano. Lo strumento che al momento risponde meglio a tale esigenza è l'Investors in People anche se molto ci si aspettava dall'edizione 2008 della Vision 2000.

Attualmente si sta andando indubbiamente, seppur molto lentamente, verso una nuova gestione del Capitale Umano che, puntando sulla motivazione dei lavoratori, sul loro coinvolgimento nelle vicende aziendali e sulla loro gratificazione cerca di potenziare il ruolo del Capitale Umano considerato volano dello sviluppo dell'intero sistema economico.

Keywords: replicazione; crescita del business; diffusione di routine organizzative.

Luigia Petti è Professore Associato in Teoria e tecnica della Qualità e Sistemi di gestione e certificazione ambientale presso l'università "G. d'Annunzio", Facoltà di Economia di Pescara dal 2002. I suoi argomenti di ricerca riguardano: studi metodologici e applicativi di strumenti di gestione ambientale, come : Life Cycle Assessment (e metodologie semplificate basate sul ciclo di vita), Quality Function Deployment, Ecolabelling.

Valentina Di Gennaro laureata magistrale con lode in Economia Aziendale, Facoltà di Economia dell'Università degli studi "G. d'Annunzio" di Chieti e Pescara, collabora con la cattedra di Teoria e Tecnica della Qualità presso la Facoltà di Economia dell'Università degli studi "G. d'Annunzio" di Chieti e Pescara.

IL CAPITALE UMANO DA RISORSA ECONOMICA A PATRIMONIO AZIENDALE

Luigia Petti e Valentina Di Gennaro

1. Introduzione

Nell'attuale sistema economico caratterizzato da una forte incertezza ed instabilità si sta dimostrando vincente la scelta di molte aziende di dotarsi di un sistema produttivo ed organizzativo orientato alla Qualità. Nell'ambito di queste organizzazioni un ruolo strategico deve essere riconosciuto a coloro che lavorano nelle aziende e che materialmente fanno Qualità. Tali lavoratori sono stati oggetto di una fondamentale evoluzione culturale che ha portato al superamento del concetto di Forza Lavoro per approdare a quello di Capitale Umano, evidenziando così il riconoscimento del valore economico dei lavoratori i quali non sono più considerati come una mera risorsa economica ma come vero e proprio patrimonio aziendale. In questa ottica il Capitale Umano viene considerato come il punto di partenza per lo sviluppo e la crescita dell'intera organizzazione.

Nonostante tali evidenze, notevoli sono le resistenze che si incontrano nel momento in cui si cercano di applicare concretamente tali concetti ai contesti aziendali. Tali difficoltà scaturiscono innanzitutto da un problema di tipo culturale ma anche da una eccessiva frammentarietà degli studi relativi al Capitale Umano ed alla carenza di strumenti applicativi che consentano di valorizzare il Capitale Umano.

Con il presente lavoro si è dimostrato il legame che esiste tra Qualità, Capitale Umano e Sviluppo economica evidenziando come il Capitale Umano possa essere effettivamente misurato e valorizzato in modo da fungere da volano dello sviluppo economico. Alla luce di tali obiettivi sono stati innanzitutto analizzate le dinamiche psicologiche che regolano i comportamenti degli individui all'interno dei gruppi di lavoro, comprendere tali dinamiche risulta essenziale per meglio guidare i lavoratori verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

È stato poi analizzato come la Qualità si approccia al Capitale Umano ed in particolare sono state analizzate le Vision 2000 che per prime hanno

trattato, seppur marginalmente, il Capitale Umano e la loro nuova edizione del 2008; l' Investors in People il quale è al momento l'unico standard riconosciuto a livello internazionale e che fornisce degli indicatori specifici da utilizzare nel momento in cui si vuole migliorare la performance dei lavoratori; sono stati alla fine trattati i Premi Qualità internazionali e nazionali facendo in particolare riferimento al Premio Deming il quale è stato il primo riconoscimento che ha sottolineato l'importanza del ruolo dell'Uomo nell'applicazione dei Sistemi Qualità e nello sviluppo di nuove metodologie atte a potenziare la Qualità.

Sono ancora stati analizzate i principali approcci di matrice macroeconomica ed aziendalistica che si sono concentrati sulla quantificazione del valore del Capitale Umano, si tratta di approcci tra loro molto diversi nati dalla necessità di dare concretezza ad un valore considerato per molto tempo estremamente aleatorio.

In ultimo è stato approfondito il nuovo concetto di gestione del Capitale Umano il quale fa largo riferimento alla motivazione, coinvolgimento, partecipazione e gratificazione del lavoratore dimostrando come tale nuovo approccio sia tutt'altro che irrealizzabile o comunque economicamente poco conveniente anche se con questo non si vuole assolutamente negarne le difficoltà applicative.

Fare Qualità attraverso una profonda valorizzazione del Capitale umano è una delle più ambiziose sfide di fronte alla quale si trovano i più sviluppati sistemi economici.

2. Le dinamiche regolatrici del funzionamento dei gruppi

Il miglioramento della produttività necessita di una reale ed approfondita conoscenza di tutte le variabili che concorrono al processo produttivo e quindi anche delle persone e delle relazioni che si creano tra queste nell'ambiente lavorativo.

Le azioni dell'Uomo sono il frutto di una vasta ed articolata gamma di fattori come ad esempio gli Ideali, le Conoscenze acquisite nel corso della propria vita, il Talento, il Temperamento. L'agire umano deve essere tuttavia sempre contestualizzato e collegato al concetto di Gruppo essendo l'Uomo un Essere sociale che nasce, vive e cresce nei Gruppi.

Il Gruppo esiste nel momento in cui due o più individui definiscono se stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta almeno da un'altra persona. (R. J. Brown, 2000). All'interno dei Gruppi si vengono a creare dei caratteri reali e distintivi i quali fanno emergere delle proprietà uniche a fronte delle relazioni che si creano tra i diversi soggetti che compongono il Gruppo. (M. Sherif, 1972)

Per gestire correttamente un Gruppo bisogna sapere che un momento particolarmente critico è quello dell'inserimento di un nuovo soggetto, tale momento è caratterizzato da tre momenti:

- *La ricognizione iniziale del gruppo*, ovvero la fase in cui si crea una reciproca esplorazione tra i membri del gruppo e gli aspiranti tali. Lo scopo è quello di valutare i costi/benefici connessi all'ingresso del soggetto nel gruppo.
- *Il cambiamento del concetto di sé* in quanto si arriva a definire se stessi in relazione all'appartenenza al gruppo.
- *L'iniziazione al gruppo* che segna il momento in cui il soggetto viene accettato all'interno di un gruppo. È spesso contraddistinta da un rituale che ha lo scopo di accrescere l'impegno successivo nei confronti del gruppo in quanto si riducono le dissonanze interne attraverso l'aumento del senso di appartenenza. (H. Tajfel, 1978)

Una volta che il Gruppo è formato si possono osservare, al suo interno, la creazione di meccanismi di *"interdipendenze di destino"* a fronte della presa di coscienza del fatto che i propri risultati sono collegati a quelli del Gruppo e delle *"interdipendenze di compito"* le quali creano dei collegamenti tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi del Gruppo. (K. Lewin, 1978) Affinchè tali relazioni siano positive è necessario favorire e mantenere le relazioni che si formano all'interno del Gruppo. Bales in uno studio molto interessante ha osservato che l'obiettivo fondamentale di ciascun Gruppo è quello di realizzare un certo compito e che, nel perseguire tale obiettivo, potrebbero sorgere delle situazioni di contrasto tra i membri del Gruppo. Per neutralizzare tali conflitti Bales ritiene opportuno favorire i processi espressivi ovvero quei processi che fanno emergere le relazioni interpersonali in modo da far fuoriuscire tali tensioni,

sostanzialmente in quest'ottica anche una eventuale esplosione di collera può essere un momento costruttivo per il Gruppo. Secondo Bales il Gruppo in questo modo si sposterebbe autonomamente verso una situazione di equilibrio. (R.J. Brown, 2000)

Tuttavia non possiamo non considerare le relazioni che si vengono a creare tra diversi Gruppi. Molto spesso tra i diversi Gruppi si possono creare delle situazioni di conflitto generate essenzialmente da reciproci pregiudizi . Per poter ridurre o rimuovere tali pregiudizi risulta utile

- favorire il contatto tra i Gruppi
- cercare la sovrapposizione delle categorizzazioni sociali in modo da creare una identità del Gruppo condivisa dai membri
- cambiare la salienza delle identità del Gruppo (R.J. Brown, 2000)

Da quanto detto fino a questo punto possiamo facilmente osservare che la creazione e la gestione di un Gruppo è un'operazione piuttosto complessa ma pare, da numerosi studi condotti in ambito economico e sociologico, che il superamento di tali difficoltà venga largamente remunerato in quanto i Gruppi riescono a realizzare risultati migliori rispetto a quanto si potrebbe ottenere dalla sommatoria dei contributi dei singoli membri. La performance del Gruppo sarà migliore nel momento in cui i membri sviluppano un forte senso di appartenenza allo stesso attraverso la condivisione di valori ed interessi.

3. La qualità e il capitale umano

Negli ultimi anni è molto di moda parlare di Qualità intesa come la capacità di soddisfare le aspettative dei consumatori più esigenti. La crescente integrazione a livello internazionale dei mercati a fatto emergere la necessità di fissare dei criteri, validi a livello internazionali, a cui far riferimento nel momento in cui si intendono sviluppare dei Sistemi di Gestione orientati alla Qualità. A fronte di tale necessità fu emanate la prima edizione delle ISO 9000 nel 1987.

Tali norme sono state fondamentali in quanto sono state il primo documento che ha stabilito dei criteri di certificazione dei Sistemi di Gestione della Qualità riconosciuti a livello internazionale.

Le ISO 9000, dopo la loro prima edizione del 1987, sono state riviste ed aggiornate altre tre volte, nel 1994, nel 2000 e nel 2008 al fine di avere a disposizione uno strumento adeguato al contesto in cui dette norme trovano applicazione. Con l'edizione del 2000, meglio conosciuta come Vision 2000, si è sottolineata per la prima volta l'importanza della valorizzazione delle Risorse Umane. Nel paragrafo 6.2 delle Vision 2000 relativo alle Risorse Umane si sottolinea l'importanza di avere a disposizione dell'Organizzazione personale adeguato, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, alle attività svolte. Si sottolinea l'importanza dell'istruzione, della formazione ma anche delle abilità personali dei singoli individui evidenziando l'importanza della valorizzazione delle Risorse Umane in modo da sfruttare al meglio le competenze dei singoli individui. Nella norma, tuttavia, non troviamo dei parametri specifici da utilizzare per poter valorizzare le Risorse Umane, anzi, viene specificato che spetta alla Direzione identificare gli strumenti idonei al perseguimento di tale obiettivo. L'edizione 2008 delle Iso ha apportato delle modifiche al paragrafo 6.2.1. Anche nell'edizione 2008 non vengono individuati degli strumenti idonei alla valorizzazione o misurazione del Capitale Umano, ma viene sottolineata l'importanza dell'addestramento, della formazione e delle competenze in quanto le azioni del personale possono influenzare anche indirettamente il prodotto finale e quindi la soddisfazione delle richieste dei clienti.

Al momento l'unico Standard riconosciuto a livello internazionale e che identifica dei parametri specifici da utilizzare per il miglioramento della performance dei lavoratori è lo Standard Investors in People (IiP) così schematizzato dalla commissione che lo ha redatto



Fonte: www.investorsinpeople.co.uk/Standard/Introducing/Pages/Whatis.aspx

Secondo l'iIP, come possiamo osservare dallo schema, il miglioramento della performance, avviene in tre momenti ciclicamente collegati quali:

- ✓ PLAN / PIANIFICARE ovvero studiare delle strategie che consentano il miglioramento della performance aziendale
- ✓ DO / FARE ovvero agire per migliorare la performance e quindi implementare le strategie
- ✓ REVIEW / ANALIZZARE ovvero valutare l'impatto delle azioni che sono state intraprese sulla performance aziendale

Per ciascuna delle suddette fasi lo Standard identifica degli indicatori specifici che devono essere presi in considerazione e che sono:

❖ **Nella fase del PLAN**

1. Business Strategy / Strategia aziendale ovvero sviluppare strategie per il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione che devono essere chiaramente definite e comprese.

Sono sub-indicatori del Business Strategy:

- identificazione piani, risultati e procedure necessarie alla realizzazione delle strategia
- analisi dello stato delle conoscenze personali sui piani, risultati e procedure
- verifica dell'esistenza di una vision orientata al miglioramento continuo
- mostrare come il personale può contribuire ai risultati aziendali

2. Learning & Development Strategy / Apprendere e Sviluppare la strategia L'apprendimento e lo sviluppo sono essenziali per contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Sono sub-indicatori della fase dell'Apprendimento e dello Sviluppo della strategia:

- valutazione delle capacità dei propri collaboratori in relazione al business plan che si intende adottare
- valutazione delle attività di sviluppo e formazione che si rendono necessarie
- quantificazione delle risorse necessarie al raggiungimento dei risultati
- misurazione dell'efficacia della formazione

3. People Management Strategy / Strategia di Gestione del Personale – Tali Strategie per la gestione di persone sono destinate a promuovere eque opportunità nello sviluppo delle Risorse Umane.

Sono sub-indicatori della Strategia di Gestione del Personale:

- misurazione del miglioramento del personale
- quantificazione del miglioramento delle prestazioni del personale

4. Leadership & Management Strategy / Leadership e strategia di gestione – I leader devono essere in grado di condurre l'azienda e di gestire correttamente le strategie

Sono sub-indicatori della Leadership e strategie di gestione:

- Valutazione delle attività progettate dal management per lo sviluppo del personale
- Valutazione dell'importanza della leadership (M.T. Clasodonte, A. Matarazzo, 2007)

❖ **Nella fase del DO**

5. Management Effectiveness / Gestione Efficacia – definire le azioni per migliorare la prestazione dell'organizzazione e verificare cosa effettivamente si sta facendo per la gestione e lo sviluppo del personale

Sono sub-indicatori della Gestione dell'Efficacia:

- Valutazione delle attività intraprese dai manager per lo sviluppo del personale
- Il personale analizza le attività svolte come i manager fornendo i feedback necessari al miglioramento della performance

6. Recognition and Reward / Riconoscere e premiare è la fase in cui bisogna analizzare e premiare il contributo dell'azione dei singoli all'azienda

Sono sub-indicatori dell'indicatore relativo al riconoscimento e premiazione:

- Valutazione delle attività dei manager per individuare e premiare le prestazioni individuali degli impiegati e le attività di gruppo
- Far sì che il personale quantifichi il proprio contributo e osservi come il manager lo riconosce e lo premia

7. Involvement and Empowerment / Coinvolgimento ed emancipazione - Le persone sono incoraggiati a prendere parte al processo decisionale. Da questo scaturisce una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti

Sono sub-indicatori del Coinvolgimento ed emancipazione:

- valutazione delle attività del manager per coinvolgere gli impiegati nel processo di decisione e nell'assunzione delle responsabilità
- Analisi del modo in cui si sente coinvolto il personale nelle decisioni riguardanti i propri ruoli e come essi vengono incoraggiati ad assumersi le responsabilità per le decisioni che possono influenzare i risultati di una società

8. Learning and Development / Apprendimento e sviluppo ovvero analizzare cosa effettivamente hanno imparato e sviluppato i dipendenti

Sono sub-indicatori dell'Apprendimento e sviluppo:

- Valutazione delle capacità dell'organizzazione di capire i bisogni del personale in termini di sviluppo sia delle competenze di base che di quelle specifiche
- Quantificazione delle abilità dei manager per soddisfare la formazione del personale e le richieste di sviluppo, attraverso le attività adatte a mettere il personale nelle condizioni di svolgere adeguatamente il proprio lavoro
- Valutazione delle attività per lo sviluppo del personale analizzando quanto hanno imparato e come ciò contribuisce al proprio lavoro

❖ **Nella fase del REVIEW**

9. Performance Measurement / Misurare la performance Valuta l'impatto delle prestazioni dell'organizzazione la quale deve fare in modo che l'investimento nelle persone migliori la performance aziendale.

Sono sub-indicatori della Misura della Performance:

- Individuazione, valutazione e quantificazione da parte dei manager dei profitti ottenuti a fronte degli investimenti fatti sulla formazione del personale e sullo sviluppo delle attività
- Valutazione delle informazioni per le strategie da adottare in futuro

- Far si che il personale valuti come la formazione ricevuta abbia migliorato la propria prestazione, quella della squadra e dell'intera organizzazione anche apportando degli esempi laddove possibile

10. **Continuous Improvement / Miglioramento continuo** realizzare il miglioramento continuo in relazione alla gestione e sviluppo del personale

Sono sub-indicatori del Miglioramento continuo:

- quantificazione e spiegazione da parte del Management di come gli investimenti sul personale hanno migliorato le loro abitudini nel guidare e supportare la crescita del lavoro dei propri impiegati
- Far si che i dipendenti confermino i miglioramenti evidenziati precedentemente e valutarli quantitativamente. (M.T. Clasodonte, A. Matarazzo, 2007)

In particolare osserviamo l'indicatore n°7 il quale stabilisce sostanzialmente che il miglioramento della performance passa attraverso il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale. Gli effetti dell'applicazione dell'IIP vengono così schematizzati dal comitato redattore dello Standard:

Migliorare	Ridurre
Lealtà e sostegno al personale	Turnover del personale
Morale dei costi	I tassi di assenza
Trattenimento del personale	Azioni di copertura dei costi
Produttività	Assicurazione sanitaria
Qualità e soddisfazione del cliente	Costi in caso di contenzioso
	Le spese di assunzione

Fonte: Rielaborato da www.investorsinpeople.co.uk

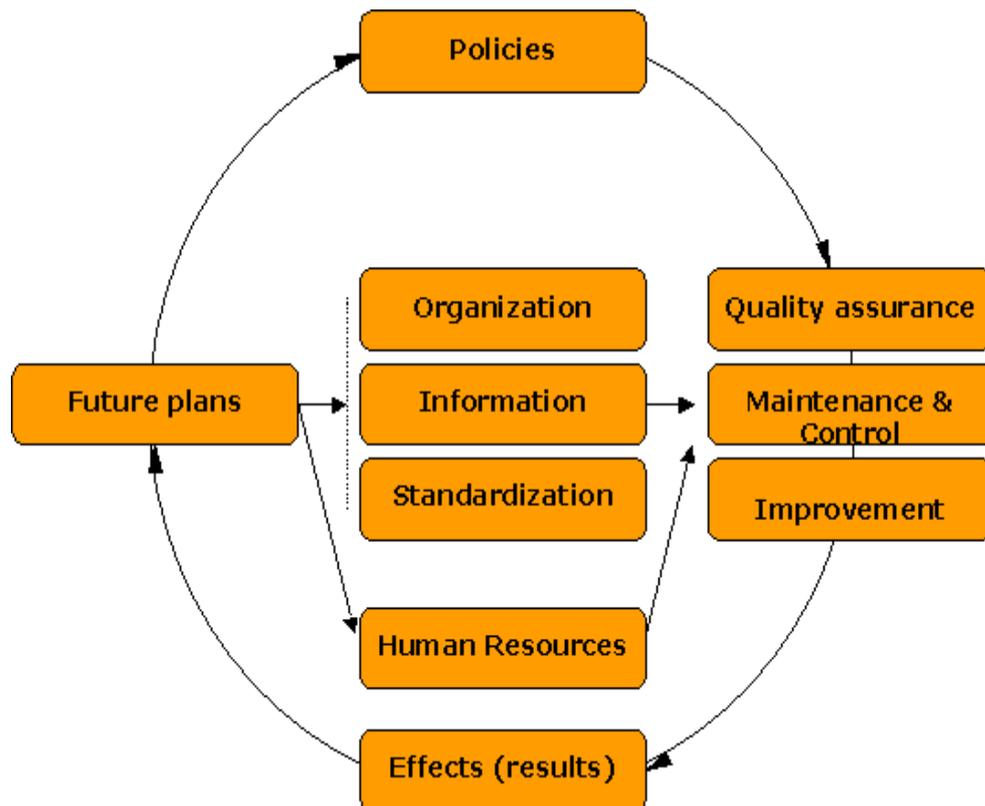
Altro strumento importante al fine della valorizzazione del Capitale Umano è quello dei Premi internazionale e nazionali per la Qualità i quali

hanno cercato di sensibilizzare le Organizzazioni verso le tematiche del Total Quality Management.

I premi maggiormente conosciuti sono il *Deming Prize* in Giappone, il *Malcom Baldrige Quality Award* negli Usa, l' *European Quality Award* in Europa e il *Premio Qualità Italia* per le piccole e medie imprese italiane. Tra tutti questi premi è il Deming Prize che ha riconosciuto maggiore importanza al Capitale Umano. Il Deming Prize si suddivide in due sezioni di cui una dedicata alle persone che si distingue per il contributo apportato alla ricerca teorica e all'applicazione delle pratiche delle metodologie statistiche nell'ambito della qualità (parleremo in tal caso semplicemente di Deming Prize), l'altra sezione è dedicata alle Organizzazioni che migliorano la loro performance attraverso l'implementazione del Controllo Qualità (parleremo in tal caso di Deming Application Prize).

Per il Deming Prize le Risorse Umane diventano il punto di partenza e di arrivo della qualità in quanto si parte dalle Risorse Umane nel momento in cui si devono decidere le strategie più opportune da implementare e si ritorna sulle Risorse Umane nel momento in cui si devono valutare i risultati conseguiti dall'organizzazione.

Il seguente schema elaborato dall'istituto Deming sintetizza molto bene quanto appena detto:



Fonte: www.istitutodeming.it

4. I metodi economici-finanziari per la stima del capitale umano

Il Capitale Umano rientra tra le risorse intangibili di cui dispongono le Organizzazioni, pertanto risulta piuttosto complessa la quantificazione del valore di tale risorsa. Diversi sono i metodi elaborati in ambito economico aventi come obiettivo la valutazione del Capitale Umano.

Il primo metodo, noto come *metodo prospettivo*, venne elaborato da sir Petty nel Seicento il quale, per stimare il valore del CU inglese del suo tempo, tenne conto del salario annuale nazionale, della durata media del suo conseguimento e del tasso d'interesse di mercato per la capitalizzazione del valore del salario nel tempo. In una logica macroeconomica Petty stabilì che il valore del Cu è dato dalla rendita perpetua del reddito da lavoro Y che matura nell'arco di tutta la vita ad un tasso di interesse i stimato al 5% ovvero (A. Mastrodonato, 1991)

$$CU = Y/i$$

Altro metodo molto interessante è il metodo *metodo retrospettivo* elaborato da Ernst Engel nel 1883. L'ipotesi fondamentale su cui poggia tale metodo è quella secondo cui il valore del Capitale Umano tende ad eguagliare il suo costo di produzione cioè le spese necessarie al suo mantenimento fin dalla nascita. La prima formulazione di tale metodo risulta tuttavia piuttosto forzata tanto da portare Eisner, nel 1978, a rivederla. Eisner osservò che il problema più importante da risolvere per determinare il valore monetario del CU, fosse la determinazione di tutte le spese che l'Uomo sostiene per se e per la sua famiglia nel corso della sua vita. (G. Vittadini, 2008). Eisner stabilì inoltre che il valore di tali consumi, variabili in funzione dell'età degli individui, altro non fosse che il valore dell'Uomo. Per cui abbiamo:

$$CT_{0=a}^t = \sum_{x,t=0}^a C_x \times S_m^t$$

Dove:

$CT_{0=a}^t$ = consumi totali fino al tempo t

C_x = unità adulte di consumo

S_m^t = consumo pro-capite per unità adulte nel tempo t

(G. Vittadini, 2006)

Nella seconda metà del '900, con Mincer, Shultz e Becker nasce e si sviluppa la *scuola di Chicago*. È proprio grazie a questa scuola che per la prima volta viene sottolineata l'importanza dell'istruzione e della formazione quali fattori determinanti per lo sviluppo di un Paese. Shultz considera l'istruzione come un investimento molto più remunerativo dell'investimento in beni materiali. (T.W. Shultz, 1961) Mincer dimostra invece che i differenziali dei guadagni conseguiti dai diversi lavoratori dipende dagli anni di scolarità e dai tassi d'interesse che attualizzano i guadagni futuri.

$$\log E_x / \log E_0 = s * t$$

Dove

E_0 = guadagno che si otterrebbe senza scolarizzazione

E_s = guadagno che si otterrebbe con un livello s di scolarizzazione

s = anni di scolarità

i = tasso d'interesse che attualizza i guadagni futuri

(J. Mincer, 1958)

Becker riprende e generalizza la formula elaborata da Mincer, introducendo il parametro P_c dove P equivale all'investimento in formazione professionale durante il periodo lavorativo e c il tasso di crescita dei guadagni i quali aumentano all'aumentare di P. Da cui:

$$\log E_s / \log E_0 = (s * i) + P_c$$

Nonostante Becker, Mincer e Shultz suggeriscono degli spunti molto interessanti, non sono mai arrivati ad una vera e propria quantificazione del valore del CU. Allo stesso tempo nemmeno il metodo prospettivo e il metodo retrospettivo possono essere considerati completi in quanto non affrontano il problema della distribuzione del reddito tra la popolazione.

Uno dei più interessanti metodi elaborati negli ultimi tempi è senza dubbio il *metodo statistico di Dagum*. Dagum considera l'Uomo l'elemento cardine in tutti i meccanismi di creazione del reddito e della ricchezza. Il valore dell'Uomo viene quantificato attraverso il vettore di quantità (K, q, h, r) dove K=ricchezza lorda delle famiglie, q=debito totale delle famiglie, h=Capitale Umano detenuto dalle famiglie, r=reddito totale. I parametri da utilizzare per valutare il Capitale Umano h sono stati identificati dalla Federal Reserve Board .Tali indicatori sono stati suddivisi in variabili predeterminate e variabili endogene:

Variabili predeterminate

$x_1 = H$ Età
 $x_2 = H$ Genere
 $x_3 = H$ Razza
 $x_4 =$ Regione di residenza
 $x_5 = H$ Stato civile
 $x_6 = S$ Età
 $x_7 = S$ Genere

Variabili endogene

$y_1 = H$ Anni di scolarità
 $y_2 = S$ Anni di scolarità
 $y_3 =$ Numero di figli
 $y_4 = H$ Anni di lavoro a tempo pieno
 $y_5 = H$ Anni di lavoro non a tempo pieno
 $y_6 = S$ Anni di lavoro a tempo pieno
 $y_7 = S$ Anni di lavoro non a tempo pieno
 $y_8 = H$ tipo di contratto lavorativo
 $y_9 = H$ tipo di occupazione
 $y_{10} = H$ Settore lavorativo
 $y_{11} = S$ tipo di contratto lavorativo
 $y_{12} = S$ tipo di occupazione
 $y_{13} = S$ Settore lavorativo
 $k =$ Ricchezza totale familiare
 $q =$ Debito totale familiare
 $h =$ Capitale umano familiare

Si ottiene così un sistema di 17 equazioni mutuamente e linearmente indipendenti in cui ciascuna variabile endogena y è funzione di sole variabili predeterminate x . Otteniamo il seguente modello ricorsivo.

$$y_1 = g_1(x_1, x_3, x_4, x_5) + u_1$$

$$y_2 = g_2(x_1, x_2, x_4, x_5, y_1) + u_2$$

$$y_3 = g_3(x_1, x_3, x_4, x_5, y_1) + u_3$$

$$y_4 = g_4(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, y_2, y_3) + u_4$$

$$y_5 = g_5(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, y_1, y_4) + u_5$$

$$y_6 = g_6 (x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, y_3, y_4) + u_6$$

$$y_7 = g_7 (x_2, x_4, x_5, x_6, y_2, y_5, y_6) + u_7$$

$$y_8 = g_8 (x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, y_1, y_3, y_4) + u_8$$

$$y_9 = g_9 (x_1, x_2, x_3, y_8) + u_9$$

$$y_{10} = g_{10} (x_2, x_3, x_4, y_1, y_4, y_5, y_9) + u_{10}$$

$$y_{11} = g_{11} (x_1, x_2, x_4, x_5, x_6, y_2, y_3, y_6, y_9) + u_{11}$$

$$y_{12} = g_{12} (x_1, x_2, x_4, x_5, x_6, y_2, y_3, y_9, y_{11}) + u_{12}$$

$$y_{13} = g_{13} (x_3, x_4, x_6, y_{12}) + u_{13}$$

$$k = g_{14} (x_4, y_1, y_2, y_4, y_7, y_8, y_9, y_{10}, y_{11}, y_{12}, y_{13}) + u_{14}$$

$$q = g_{15} (x_1, x_3, x_4, y_1, y_2, y_3, y_4, y_9, y_{10}, y_{12}, k) + u_{15}$$

$$h = g_{16} (x_1, x_4, x_5, x_7, y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6, y_7, k, q) + u_{16}$$

$$r = g_{17} (h, k) + u_{17}$$

Per ciascuna equazione dobbiamo considerare un margine di errore u_n in quanto si tratta di una valutazione statistica. Attraverso questo sistema di equazioni riusciamo a schematizzare l'insieme delle variabili che determinano il valore del Capitale Umano, a stabilire che la ricchezza totale di un paese è funzione della ricchezza e del Capitale Umano ed inoltre si evidenzia la relazione positiva tra reddito e capitale e tra reddito e ricchezza totale. (G. Vittadini, 2008)

5. La nuova gestione del capitale umano

Possiamo a questo punto facilmente osservare che si sta andando verso una nuova gestione del Capitale Umano. Il personale viene così considerato come il fattore maggiormente competitivo ed è per questo che si dovrebbe cercare di valorizzarlo creandoci attorno un ambiente idoneo a far emergere le potenzialità di ciascun dipendente. (M. Giannini, 1996)

Alla Gestione delle Risorse Umane partecipa sia l'Alta Direzione la quale fissa le strategie e le politiche aziendali, sia i manager i quali devono dare attuazione a quanto deciso dai vertici aziendali. Il processo di Gestione delle Risorse Umane si articola in:

- Pianificazione del fabbisogno di risorse umane
- Selezione del personale
- Formazione e addestramento

- Motivazione, coinvolgimento, partecipazione e gratificazione
- Valutazione delle performance e della soddisfazione del personale.
(L. Bonechi, G. Carmignani, R. Mirandola, 2007)

La pianificazione del fabbisogno di Risorse Umane viene fatta in relazione agli obiettivi che le aziende intendono raggiungere. In relazione a quanto pianificato viene avviata la selezione del personale. Una volta che il personale viene selezionato ed inserito all'interno dell'azienda dovranno essere previste delle azioni mirate di formazione ed addestramento degli individui in relazione alle mansioni da svolgere e alle competenze personali. Gli aspetti più innovativi della Gestione del personale sono quelli riguardanti la motivazione, il coinvolgimento, la partecipazione e la gratificazione ma sono anche i concetti sui quali si incontrano maggiori difficoltà nel momento in cui si cerca di concretizzarli all'interno delle Organizzazioni.

La motivazione è uno stato psicologico il quale determina l'intensità dell'impegno profuso dall'individuo nel fare qualcosa o raggiungere un risultato. Secondo Martin e Nicholls la motivazione può essere stimolata facendo leva su tre fattori quali:

- *Il senso di appartenenza all'organizzazione*: a tal proposito è necessario che il management riesca a coniugare le esigenze aziendali con i valori dei singoli dipendenti. Il successo di questa azione dipende soprattutto dal modo in cui il management gestisce le informazioni in suo possesso e riesce ad interagire con i suoi collaboratori.
- *La sensazione di svolgere un lavoro stimolante*: a tal proposito bisogna innanzitutto precisare che diverse sono le modalità attraverso cui un lavoro può essere percepito come stimolante; sicuramente un aspetto centrale è rappresentato dall'orgoglio per il raggiungimento di buoni risultati, connesso all'identificazione del personale con la propria attività. Pertanto dovrebbero essere attribuite delle responsabilità al personale di tipo qualitativo. Altro importante fattore che potrebbe far percepire un lavoro come stimolante è il riconoscimento di un maggiore grado di autonomia ai gruppi e ai singoli.

- La *fiducia nella leadership manageriale*: questo aspetto è fortemente condizionato dalla legittimazione dell'autorità manageriale e dalle forme con cui tale autorità viene esercitata. (P. Martin, J. Nicholls, 1989)

Sostanzialmente si dovrebbe cercare di identificare i bisogni dei singoli individui e dedurre le leve più opportune da utilizzare per trovare dei punti di contatto tra tali bisogni e gli obiettivi aziendali. (L. Bonechi, G. Carmignani, R. Mirandola, 2007).

Il discorso relativo al *coinvolgimento* e alla *partecipazione* se vogliamo è ancora più complesso di quello relativo alla motivazione. Coinvolgere i soggetti significa sviluppare nei dipendenti un sentimento di impegno personale nei confronti dell'Organizzazione in cui lavorano. Studi empirici hanno dimostrato che i lavoratori che si sentono più coinvolti sono più soddisfatti e raggiungono maggiori rendimenti. I lavoratori devono pertanto riscontrare un certo grado di correlazione tra lavoro svolto e risultati raggiunti. Molti autori hanno individuato fondamentalmente tre approcci attraverso i quali è possibile aumentare il coinvolgimento dei lavoratori quali:

- “Suggerimenti paralleli”. Attraverso tale approccio si chiede ai dipendenti di risolvere problemi e formulare idee che andranno ad influenzare il comportamento dell'azienda. Possono essere previste anche delle ricompense in denaro in relazione ai risultati raggiunti.
- “Coinvolgimento nel Lavoro”. Questo approccio consente di realizzare un ulteriore passo avanti rispetto al precedente approccio in quanto non si limita ad accogliere i suggerimenti dei dipendenti, ma va ad arricchire le mansioni e i compiti loro assegnati. Si può prevedere in tal caso anche la creazione di gruppi o squadre di lavoro e in questo modo tutti i membri del gruppo vengono responsabilizzati rispetto al raggiungimento dell'obiettivo assegnato al gruppo
- “Coinvolgimento Globale” . Tale approccio viene definito come l'approccio della partecipazione all'impresa. L'obiettivo principale è quello di ottenere un'impresa in cui tutti i dipendenti si sentano effettivamente coinvolti non solo in relazione alle mansioni svolte, ma anche e soprattutto in relazione ai risultati complessivamente raggiunti dall'organizzazione. Affinché ciò sia possibile è necessario

che, anche ai livelli più bassi dell'organizzazione, vengano diffuse informazioni, conoscenze, potere e ricompense.

Per tutti gli approcci esaminati esistono dei punti di forza e di debolezza ad esempio l'approccio dei Suggerimenti Paralleli potrebbe far sorgere dei conflitti tra i diversi livelli organizzativi in quanto potrebbe mancare una visione globale dell'organizzazione. L'approccio del Coinvolgimento nel Lavoro riguarda solo l'aspetto operativo e non prevede il coinvolgimento dei lavoratori a livello di decisioni strategiche. L'approccio del Coinvolgimento Globale presenta delle notevoli difficoltà a livello di implementazione. (M. Giannini, 1996). Pertanto è opportuno effettuare una accurata analisi degli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere e quindi implementare l'approccio che meglio risponde alle esigenze organizzative. Numerosi studi hanno dimostrato che un buon sistema per accrescere la motivazione, il coinvolgimento e la partecipazione è quello delle deleghe. Delegare significa conferire degli incarichi decisionali ai diversi livelli dell'organizzazione con margini discrezionali più o meno ampi. (D. Boldinazzi, 1991)

La *gratificazione* rappresenta l'insieme di tutte quelle azioni poste in essere dall'azienda per incoraggiare i lavoratori al raggiungimento di determinati risultati. La maggior parte delle aziende corrisponde ai propri dipendenti delle somme in denaro come ad esempio i premi produzione, tuttavia è stato riscontrato che si tratta di uno strumento che in determinati contesti risulta essere piuttosto fallimentare e si sta sempre più optando per riconoscimenti di carattere professionale. (L. Bonechi, G. Carmignani, R. Mirandola, 2004)

A fronte di tutte queste innovazioni nella gestione del personale non bisogna trascurare l'importanza della Comunicazione Interna in quanto se all'interno dell'azienda non si riescono a trasmettere messaggi chiari e comprensibili a tutti qualsiasi azione finalizzata alla valorizzazione del CU risulterebbe inutile.

Puntando sulla motivazione, coinvolgimento, partecipazione e gratificazione si dovrebbero raggiungere dei migliori risultati di performance. La performance dovrà essere valutata confrontando i risultati raggiunti con gli obiettivi prefissati. Tale controllo potrà essere realizzato anche in itinere ovvero in fasi intermedie del processo produttivo. Il controllo non potrà mai essere esteso all'intera organizzazione, ma si dovranno fissare degli indicatori

ovvero dei parametri che siano sintesi significativa dell'intera organizzazione e che potranno essere molto diversi a seconda del tipo di attività, del tipo di organizzazione, ma anche semplicemente in relazione alle informazioni che si vogliono ottenere. Bisogna inoltre essere coscienti del fatto che il controllo funziona meglio nel momento in cui in azienda abbiamo un clima trasparente e di fiducia reciproca, capace di far emergere eventuali zone d'ombra (Scholz, 2008). Il mancato raggiungimento degli obiettivi dovrebbe inoltre essere valutato congiuntamente con i dipendenti in modo da stabilire con questi le cause che hanno determinato gli scostamenti ed individuare con questi delle manovre correttive condivise.

Un'altra importante novità nella Gestione delle RU è rappresentata dalla misurazione del livello di soddisfazione dei dipendenti. Tale misurazione avviene attraverso la somministrazione di questionari diversamente articolati a seconda del tipo di azienda a cui si fa riferimento e del tipo di informazioni che si vogliono trarre (L. Bonechi, G. Carmignani, R. Mirandola, 2007). In generale si cerca di comprendere ad esempio quanto il dipendente conosce la propria azienda, il rapporto che ha con il management, i rapporti con i colleghi, la soddisfazione rispetto ad eventuali attività formative ecc.

Nell'ottica della nuova gestione del Capitale Umano risulta interessante cogliere la relazione che esiste tra Innovazione, Sviluppo Tecnologico e mercato del lavoro. L'innovazione rappresenta un miglioramento sostanziale di un prodotto o di un processo che dovrebbe comportare un aumento del livello di soddisfazione del mercato. Per Sviluppo Tecnologico si intende l'applicazione di una certa tecnica in modo da renderla fruibile all'interno del mercato. L'Innovazione e lo Sviluppo Tecnologico hanno un forte impatto sul mercato del lavoro (A. Quadrio Curzio, 2002). Si potrà avere Innovazione e Sviluppo Tecnologico se ci sono le persone che sono in grado di Innovare, Sviluppare e Utilizzare le nuove tecnologie per cui ancora una volta possiamo comprendere che l'investimento sulle Risorse Umane è la base dello Sviluppo e della crescita dei mercati soprattutto in momenti di profonda crisi come quello attuale dal quale è difficile pensare di uscire senza dei seri piani di investimento e di riconversione industriale.

Riferimenti Bibliografici

- Becker G.S., *Human Capital*, Columbia University Press, New York, 1965
- Boldizzoni D., *Sviluppo ed Organizzazione*, Guerini & Associati, Milano, 1991
- Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., *La gestione della qualità nelle organizzazioni: dalla conformità all'eccellenza gestionale*, Edizioni PLUS, Pisa, 2004
- Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., *QUALITÀ. Modelli e Vision 2000*, Edizioni PLUS, Pisa, 2007
- Brown R. J., *Psicologia sociale dei gruppi: dinamiche infragruppo e intergruppi*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 2000
- Clasadonte M.T., Matarazzo A. et al., Human Resource Management through the standard Investor In People for productive excellency in Journal of commodity science, technology and quality volume n°46 – issue I-IV- January-December 2007, Edizioni Tracce, Pescara
- Giannini M. , *Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamiche organizzative*, Giappichelli Editore, Torino, 1996
- Lewin K., *I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo*, Angeli, Milano, 1979
- Martin P., J. Nicholls, *Il commitment*, Franco Angeli, Milano, 1989
- Mastrodonato A., *I capitali umani*, Cedam, Padova, 1991
- Mincer J., *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, Journal of Political Economy n°66, 1958
- Mincer J., *The Distribution of Labor Incomes: A Survey*. Journal of Economic Literature n° 8, 1970
- Quadrio Curzio A., *Sussidiarietà e sviluppo. Paradigmi per l'Europa e l'Italia*, quaderno della fondazione per la sussidiarietà n°1, Milano, 2002

- Scholz B., Ciclo di seminari organizzati dalla cattedra di Teoria e Tecnica della Qualità presso la facoltà di Economia di Pescara
- Schultz T.W., *Investment in human capital*, American Economic Review, 1961
- Sherif M. , *L'interazione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972
- Tajfel H., *Differentiation between Social Group: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, London, 1978
- Vittadini G. (a cura di)., *Capitale umano, risorsa per lo sviluppo*, Pirovano srl, Milano, 2008