

è funzionale agli obiettivi e merita la considerazione di una programmazione svolta nell'intento di migliorare le modalità lavorative.

Ciò che interessa sottolineare è che il miglioramento non è ottenuto solo tramite l'introduzione di nuove procedure e metodi, per fare più velocemente ed efficientemente quanto già veniva fatto, ma precipuamente attraverso la creazione di sinergie che permettano una maggiore l'espressione dell'intelligenza di chi svolge il lavoro. Le moderne teorie di direzione delle risorse umane mettono in evidenza la necessità che le attività di gestione del personale non siano accentrate in un particolare ufficio, ma distribuite lungo le funzioni di *line*, lasciando agli esperti solo funzioni di supporto. Ugualmente la programmazione non deve essere competenza specialistica, ma sintesi di una attività diffusa. Lo scetticismo dell'"operativo" può essere, così, superato dalla consapevolezza che la programmazione si basa sulla sua personale esigenza di svolgere meglio il proprio lavoro e in qualsiasi momento egli è, quindi, attore di tale processo. Del resto, è solo l'attenzione alla dinamica del divenire dei contenuti professionali, che consente di descrivere i bisogni, con la minima staticità possibile, ma in modo tale da poter comunque essere soddisfatti.

NOTE

¹ Ci si riferisce alle teorie motivazionali che spiegano il comportamento umano partendo dall'analisi dei bisogni. Questi ultimi possono essere classificati, secondo Maslow, in bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione; questa serie è da considerarsi in ordine progressivo, intendendo quindi che ogni bisogno di ordine successivo verrà realizzato solo al soddisfacimento di quello di ordine precedente. Interessanti sono pure le teorie di Herzberg che ha applicato l'analisi delle motivazioni nell'ambito organizzativo, indagando i fattori che influenzano il maggior o minore rendimento di una persona sul luogo di lavoro. L'apporto di Vroom consiste nel considerare "l'incentivo" associato "all'aspettativa" come fattori determinanti della motivazione. Infine Mc Gregor pone l'accento sull'importanza di un ambiente di

lavoro stimolante, che lasci emergere le motivazioni necessarie ai lavoratori per esprimere al massimo le loro potenzialità. Cfr. F. Fontana (1994), *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, Torino.

² G. Scifo (1975), *Dibattito sul capitale umano*, Fondazione G. Agnelli, Torino.

³ I. Nonaka (1995), *Un'organizzazione capace di creare conoscenza*, in E. Baldini, F. Moroni, M. Rotondi (a cura di), *Nuovi alfabeti*, Angeli, Milano.

⁴ Si veda: A. Camuffo (1993), *Management delle risorse umane. Casi e materiali didattici*, Giappichelli, Torino; per gli aspetti motivazionali: G. Manara (1994), *Esiste la "voglia di lavorare" e la possibilità di trasmetterla davvero?*, P&I, n. 1

⁵ G. Costa (1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino.

⁶ A. Aiello, M. Cevoli, S. Meghnagi (1992), *La competenza esperta*, Ediesse, Roma.

⁷ F. Fontana, op. cit.

⁸ F. Fontana, op. cit.

⁹ S. Mollica (1992), *L'analisi congiunta di sistemi organizzativi e sistemi professionali*, in S. Mollica, P. Montobbio (a cura di), *Nuova professionalità formazione e organizzazione del lavoro*, Angeli, Milano.

¹⁰ U. Capucci (1992), *Strategie, organizzazione e modelli di gestione delle risorse umane*, *L'Impresa*, n. 7.

¹¹ G. Varchetta (1993), *Il metodo delle competenze*, *Sviluppo & Organizzazione*, n.140.

¹² M. Sbrana, T. Torre (a cura di) (1996), *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization*, Angeli, Milano.

¹³ G. De Terssac (1992), *Autonomie dans le travail*, Presse Universitaires de France, Paris; (trad. it. (1993), *Come cambia il lavoro*, Etaslibri, Milano).

¹⁴ F. Lodigiani (1995), *Il budget e la pianificazione del personale*, Angeli, Milano.

¹⁵ Per tutto il presente paragrafo, il principale testo di riferimento è stato G. Costa, op. cit.

¹⁶ G. C. Cocco (1995), *L'uovo di Colombo per la valorizzazione del capitale umano*, *Direzione del personale*, n. 7.

¹⁷ F. Fontana, op. cit.

¹⁸ G. Manara (1992), *La qualità della persona nel cambiamento dell'organizzazione*, P&I, n. 2/3, riproposto in questo numero.