



# DOCU/PER

DOCUMENTAZIONE PER I DIRETTORI DEL PERSONALE

# 104

DICEMBRE 2005

*a cura del Centro Documentazione ISPER per la direzione del personale delle aziende*



## DIVISIONE STRATEGIE E POLITICHE DELLE RISORSE UMANE

### PAROLA CHIAVE: POLITICHE DEL PERSONALE

*Gabriele Gabrielli, REMUNERAZIONE E GESTIONE DELLE PERSONE. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni complesse*, Franco Angeli 2005, pagg. 288, €28,00

Il sistema di compensi rappresenta uno dei principali e più articolati processi di gestione delle risorse umane. Dopo aver discusso sulle relazioni tra strategia aziendale e filosofia e pratica di gestione delle persone, il volume approfondisce i driver delle complesse scelte di remunerazione e le diverse opzioni di filosofia retributiva, esaminando anche i più diffusi strumenti di *compensation*, oltre che nella prospettiva istituzionale, in quella della pratica manageriale.

Particolare attenzione viene riservata alle questioni strategiche ed operative che manager e capi devono affrontare nella concreta gestione della remunerazione e delle sue varie componenti: da quella fissa a quella variabile, sia di breve che di medio-lungo termine, al sistema dei benefit. Vengono quindi esaminati i *Long Term Incentive Plan*, sia nelle forme *cash-based* che in quelle *stock-based*, come i piani di *stock-option* o gli schemi di *profit-sharing* e *gain-sharing*.

*Seconda parola chiave: Retribuzione*

*Ripubblichiamo la segnalazione del volume apparso nel numero scorso in una collocazione non corretta e omettendo il nome dell'Autore, con il quale ci scusiamo.*

### PAROLA CHIAVE: ETICA

*Paolo A. Ruggeri, L'ETICA DELL'ECCELLENZA. I valori che determinano il tuo successo*, Gruppo Mind Consulting Italia 2005, €18,00

Il libro illustra la nuova filosofia aziendale che si sta affermando nelle migliori imprese del mondo, basata su al-

cuni principi, tra cui la centralità dell'uomo e di quei valori che ne assicurano il benessere e possono determinarne il successo: la fiducia, il senso di responsabilità, l'onestà, le relazioni e soprattutto l'etica.

Tra i molti argomenti affrontati:

- I reali motivi del perché non otteniamo i risultati voluti
- I principi fondamentali che regolano il vivere e il successo
- L'influenza che le azioni non etiche hanno sulla nostra efficacia
- Come riuscire a cambiare le idee per cambiare i risultati
- Individuare le aree personali in cui migliorare la propria etica.

Oltre alla descrizione dei valori che costituiscono l'etica dell'eccellenza e degli effetti che derivano dalla loro applicazione o dalla loro violazione, il testo offre molteplici esempi e casi pratici per mostrare come tali principi siano osservabili nella realtà di tutti i giorni e suggerisce alcune esercitazioni che consentono di verificare quanto si apprende nella propria vita e nel proprio lavoro.

**Seconda parola chiave: Autosviluppo**

## PAROLA CHIAVE: INFORMAZIONE

Andrea Granelli (a cura di), **COMUNICARE L'INNOVAZIONE. Perché il successo del nuovo dipende dalla capacità di spiegarlo**, 1° volume della Collana "Innovazione e Competitività" promossa dalla Fondazione Cotec, Edizioni Il Sole 24 Ore 2005, pagg. 224, €24,00



Perché è importante comunicare l'innovazione? Questo l'interrogativo, quanto mai attuale, cui cerca di rispondere il volume, attraverso una ricerca condotta sia in Spagna che in Italia dalla Fondazione per l'Innovazione Tecnologica - Cotec. Il tema è complesso e apre un'ampia riflessione su quello più generale dell'innovazione e su come le aziende comunicano o dovrebbero comunicare.

Il testo, che riporta - fra altri - i contributi di Luca Cordero di Montezemolo, Riccardo Viale, Andrea Granelli, Marco Tronchetti Provera, Oliviero Toscani, si basa su oltre 30 interviste sul campo fatte ai protagonisti di tale processo. Da cui emerge chiaramente che la comunicazione dell'innovazione non è separabile dall'innovazione stessa, anzi ne rappresenta un aspetto assolutamente costitutivo. È la diffusione dell'idea, del progetto, del prodotto a fare la

differenza fra invenzione - fatto tecnico - e innovazione - fatto economico, sociale e culturale. Solo la comunicazione riesce a far comprendere ai consumatori il valore d'uso, la logica, il funzionamento della novità. Tra chi propone e chi consuma, deve esserci un dialogo continuo: occorre spiegare, fare appello agli aspetti simbolici ed emozionali. I grandi leader sono anzitutto comunicatori dell'innovazione: è la loro capacità di produrre simboli che li rende capaci di ottenere risultati considerati dai più irraggiungibili. Infine, comunicare l'innovazione richiede a sua volta innovazione negli strumenti stessi del comunicare.

Il materiale delle interviste raccolte nel libro è suddiviso in cinque capitoli. Il primo affronta la dimensione strategica del problema: perché è importante comunicare. Il secondo analizza diverse modalità di comunicazione dell'innovazione. Il terzo esamina con maggior dettaglio i casi specifici. Il quarto affronta gli aspetti più delicati della comunicazione dell'innovazione (es. dover parlare di prodotti o servizi che il pubblico considera pericolosi o inquietanti). Il quinto descrive i ruoli che le istituzioni presenti nei vari punti della filiera dell'informazione assumono o dovrebbero assumere.

**Seconda parola chiave: Cambiamento**

## PAROLA CHIAVE: LAVORO

Giuseppe Varchetta, **LISTE. Storie dall'organizzazione**, Guerini 2005, pagg. 173, €17,50



Il volume raccoglie tredici storie di vita quotidiana tratte dal mondo dell'organizzazione, che costituiscono altrettante riflessioni sulle sfide più urgenti e drammatiche del vivere aziendale oggi, nell'epoca delle ristrutturazioni e dei cambiamenti continui. Storie raccontate in prima o terza persona, adottando uno stile narrativo, anziché il consueto linguaggio saggistico. Un tentativo lodevole, che permette di leggere il lavoro come valore fondamentale, dove gli asset intangibili, come la qualità del capitale umano e relazionale, assumono importanza prioritaria.

Grazie alle vicende presentate, infatti, la realtà organizzativa può essere vista sotto una nuova luce, quella di un'esperienza gratificante, di un luogo dove è possibile vivere situazioni che non si erano immaginate prima, costruire relazioni estremamente preziose, fare scelte che cambiano il nostro modo di affrontare la vita. "Stare vicino agli altri nelle ore del lavoro - si

legge in uno dei racconti - implica un'esposizione continua all'imprevisto, al caso, alla singola persona; significa dover dare fiducia, misurarsi, rischiare".

Il libro ha l'indiscusso merito di far emergere quanto sia centrale l'individualità degli uomini e delle donne che lavorano, ognuno dei quali ha problemi diversi, gioie e dolori irripetibili, che non possono non avere effetti, almeno in qualche misura, sulla vita lavorativa e di cui l'organizzazione non può non tenere conto.

## PAROLA CHIAVE: MANAGEMENT

*Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller, MANTENERE IL SUCCESSO. Lezioni di vantaggio competitivo dalle grandi imprese familiari*, Etas 2005, pagg. 318, €27,00

Secondo gli Autori, le caratteristiche che nelle imprese familiari vengono spesso considerate come "debolezze" - strategie stabili, cultura di clan, direzione a vita - sono invece i pilastri portanti del vantaggio competitivo acquisito da queste aziende - sovente a dispetto delle pratiche di management più moderne.

L'epopea delle grandi aziende familiari può quindi diventare fonte di ispirazione anche per quelle imprese che, pur dovendo fare i conti con una proprietà diffusa e spersonalizzata, si propongono di rimanere a lungo e con successo sul mercato.

Ricco di *case-study* di respiro internazionale, il testo identifica quattro comportamenti che possono essere utili per elaborare strategie di "successo familiare":

- prendere il comando, per gestire liberamente il business senza essere assoggettati agli interessi degli azionisti
- assicurare la continuità, perseguendo una *mission* rivolta alla sostanza e non a un ritorno finanziario immediato
- creare una comunità, favorendo un clima di collaborazione
- costruire relazioni durature con dipendenti, partner, clienti e la società in generale.

*Isaac Getz, Alan G. Robinson, LE VOSTRE IDEE CAMBIERANNO TUTTO! Il valore delle piccole idee*, Il Sole 24 Ore 2005, pagg. 208, €19,00

Proponendo un efficace sistema di management delle idee basato su una rigorosa analisi dell'esperienza pratica, il testo spiega come gestire idee e creatività per fare innovazione.

Non utilizzare tutte le idee dei dipendenti è un grosso spreco: tale potenziale, infatti, rappresenta un grande capitale per l'impresa, può generare profitti a breve termine e costituire la leva di una crescita forte e durevole.

Attraverso un'analisi rigorosa e uno studio approfondito delle migliori pratiche di management delle idee, condotto su una trentina di imprese europee, gli autori, professionisti affermati in campo internazionale, rivelano le ragioni essenziali che frenano il processo creativo delle imprese e presentano il Sistema di Management delle Idee (SMI), progettato per far emergere, realizzare e riconoscere le idee di tutti i dipendenti.

*Seconda parola chiave: Motivazione*

*Adriano Pennati, RISOLVERE PROBLEMI, DENTRO E FUORI DALLE ORGANIZZAZIONI. Una guida al problem solving metodologico*, Franco Angeli 2005, pagg. 208, €20,00

Partendo dal presupposto che qualsiasi problema può essere rappresentato in modo da poterlo affrontare e che ogni problema si può affrontare anche senza essere un esperto in materia, il libro spiega come risolvere problemi di qualsiasi natura, con l'approccio metodologico al *problem solving*.

Il percorso proposto è ampio e articolato, non fornisce tanto ricette o procedure rigide, quanto piuttosto una logica di pensiero e azione applicabile a campi molto diversi, fondata su criteri chiari, corredata da avvertenze operative e resa praticabile da strumenti.

## PAROLA CHIAVE: OCCUPAZIONE

*Unioncamere, IL LAVORO CHE CI ASPETTA. Le figure professionali richieste dalle imprese*, Libri Scheiwiller 2005, pagg. 127, Supplemento a L'Impresa, n. 6, 2005

Il volume propone in forma sintetica i principali risultati delle ricerche del Sistema Informativo per l'occupazione e la formazione Excelsior 2005, che Unioncamere realizza in collaborazione e con il finanziamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dell'Unione Europea.

Indagando i fabbisogni professionali di un campione di oltre 100 mila imprese, la previsione di crescita occupazionale per il 2005 viene quantificata in circa 92 mila nuovi posti di lavoro. Una crescita più contenuta rispetto al trend degli ultimi tre anni, ma sempre più esigente in termini di formazione e competenze richieste, prodotta soprattutto dalle piccole e medie aziende, che si confermano il cuore produttivo della nostra economia, e dove la percentuale di assunzioni che le aziende dichiarano di poter essere coperte con dipendenti immigrati aumenta in modo significativo nelle situazioni in cui il mercato del lavoro è maggiormente in tensione.

## PAROLA CHIAVE: SOCIOLOGIA DEL LAVORO

*Béatrice Appay*, **LA DICTATURE DU SUCCÈS. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation**, Editions L'Harmattan, settembre 2005, pagg. 268, €22,50



Essere flessibile e vincente: sembra essere questa la regola, quasi un imperativo, per l'individuo moderno. Il quale si trova tuttavia costantemente combattuto tra il desiderio di andare in una direzione che vorrebbe poter scegliere e il fatto di dover perseguire obiettivi fissati da altri. L'autonomia, infatti, tanto auspicata e apparentemente a portata di mano, risulta alla fine enormemente limitata a causa della precarizzazione. Una sorta di "autonomia controllata": questo il paradosso su cui il libro intende far riflettere.

A partire dagli studi comparativi internazionali effettuati dall'autrice nel campo della formazione e del lavoro in diversi settori della produzione e dei servizi, il testo fa un'analisi critica delle conseguenze della concentrazione economica sul lavoro e la società, per gli uomini e le donne del nostro tempo. Dove le tendenze alla frammentazione, alla delocalizzazione, al decentramento hanno tutte la caratteristica di far ricadere sulle persone la responsabilità di ciò che accade loro.

Quali sono i motori di tale individualizzazione che ci fa paradossalmente correre in ordine sparso, ma tutti nella stessa direzione? E se l'individualizzazione del lavoro non fosse altro che un processo di atomizzazione che mette tutto in ordine, inasprando i rapporti tra individui e gruppi, dividendoli e isolandoli gli uni dagli altri? Il libro studia approfonditamente il modo in cui l'autonomia controllata conduce alla precarizzazione sociale, ad una forma di subordinazione individuale e collettiva flessibile, che produce una sofferenza sociale tanto maggiore in quanto si iscrive in società che esaltano i valori umanistici di libertà, democrazia, solidarietà, uguaglianza, sicurezza. Una precarizzazione in cui le donne sono in prima linea. Un sistema che tende ad escludere i giovani, gli anziani, gli immigrati, coloro la cui cittadinanza è incerta.

L'autonomia controllata sta riorganizzando il mondo contemporaneo e generando nuovi tipi di leader e nuove categorie di vincenti e di perdenti.

*Seconda parola chiave: Flessibilità*

## PAROLA CHIAVE: STORIA DEL LAVORO

*Giovanni De Witt*, **LE FABBRICHE ED IL MONDO. L'Olivetti industriale nella competizione globale (1950-1990)**, Franco Angeli 2005, pagg. 256, €24,00

Il volume racconta le trasformazioni del sistema industriale Olivetti tra il 1950 e il 1990, avvenute a fronte delle vicende che, nel giro di quegli anni, hanno cambiato l'azienda da medio-grande impresa italiana in multinazionale conosciuta in tutto il mondo.

In quei quarant'anni sono cambiati prodotti, tecnologia, mercati, scenari competitivi e si è reso necessario ricercare sempre nuovi equilibri, soprattutto perché la tecnologia è divenuta quella dell'informatica.

Quando si svolgevano tali avvenimenti, il numero delle imprese che effettuavano investimenti all'estero, a differenza di oggi, era estremamente piccolo: per questo il racconto di come si è realizzato questo sviluppo presenta un notevole interesse e mette in luce il carattere anticipatorio dell'esperienza Olivetti di quegli anni.

## PAROLA CHIAVE: AUTOSVILUPPO

*Jim Bright*, **RESTO O ME NE VADO? Come prendere la decisione cruciale per la propria carriera**, Etas 2005, pagg. 162, €13,00

Cambiare lavoro - o rimanere - può essere una decisione in grado di costruire una carriera, ma anche di distruggerla; è quindi uno dei passi più angosciosi da compiere.

Proponendo una serie di strumenti semplici e di utilizzo immediato, l'autore offre indicazioni fondamentali per ri-



spondere alle domande cruciali:

- Quando è il momento di andarsene?
- Come distinguere una buona offerta da una migliore sul lungo periodo?
- Come possiamo giudicare se il nuovo lavoro sarà più sicuro o remunerativo?
- Che cosa succederà se si rivelerà la mossa sbagliata?

**Seconda parola chiave: Mobilità**

### PAROLA CHIAVE: COMPETENZE

Saul Meghnagi, **IL SAPERE PROFESSIONALE. Competenza, diritti, democrazia**, Feltrinelli 2005, pagg. 240, €18,00

Il sapere professionale non è un sapere a sé stante ma un sapere in continuo e stretto rapporto con tutte le altre forme di conoscenza. È la capacità di rispondere a un insieme di circostanze specifiche, spesso diverse nel corso di una vita lavorativa, facendo ricorso a un insieme generale di conoscenze acquisite e acquisibili in continua evoluzione. Per questo il sapere può essere la condizione per una maggiore uguaglianza e l'azione educativa può configurarsi come risorsa per una maggiore equità e democrazia.

A partire dagli studi sulla competenza e basandosi sui risultati di importanti indagini nazionali sull'analisi dei fabbisogni di formazione, il volume affronta la questione dei rapporti tra sapere, lavoro e giustizia sociale.

### PAROLA CHIAVE: FORMAZIONE

Massimo Bruscazioni, **PER UNA FORMAZIONE VITALIZZANTE**, Franco Angeli 2005, pagg. 262, €23,50

Il sottotitolo del recente volume di Bruscazioni recita **Strumenti professionali**, ma se si dovesse prendere alla lettera questa specifica ci si arenerebbe su un terreno eccessivamente tecnicistico, mentre il contenuto del volume spazia ben oltre ed al di là delle tecniche di formazione. Strutturato in una **Introduzione**, in undici capitoli, suddivisi in tre parti, e chiuso da una breve nota di segnalazioni bibliografiche tematiche, lo scritto si snoda attraverso un percorso chiaro e facilmente individuabile che parte proprio con lo spiegare le origini del testo ed i suoi utilizzi. Esso si rivolge a diverse tipologie di formatori e, in effetti, può essere letto da diversi angoli visuali, perciò l'utilità che ne può cogliere il formatore senior è diversa rispetto alle indicazioni che possono giungere al collega giovane ed alle prime armi.

Ideali, idealità, **percorsi nobili** per una professione spesso oscurata dalle necessità dei tempi e dei costi, del mercato e del business, fanno della formazione vitalizzante una formazione desiderata e desiderante (l'autore precisa che il primo titolo del volume doveva, appunto, essere **Per una formazione desiderante**).

Cosa vuol dire, oggi, nel 2005, fare il formatore di professione, con un certo standard qualitativo, è illustrato nel corso della prima parte del volume, circa ottanta pagine dense di spunti non riassumibili che spaziano dall'indicazione di strumenti operativi a considerazioni innovative e richiami storici – come quello rivolto a K. A. Rice. Nella seconda parte vi sono numerosi stimoli di carattere teorico e metodologico, che non mancheranno di appassionare il lettore che è alla ricerca di approfondire **il senso e il significato** della formazione. Inoltre è qui proposta una tipizzazione dei profili di massima dei diversi tipi di formatori, dai docenti ai manager, dai progettisti ai tutor. La terza parte è completamente dedicata all'*empowerment*, declinandosi sui tre versanti del concetto di *empowerment*, della cultura orientata all'*empowerment* e dello strumento del *self empowerment*.

L'ultimo capitolo, l'undicesimo, è a firma di Stefano Gheno.

In tutto il testo, è sottolineata la necessità di fare della formazione qualcosa che sia molto di più di un **buon mestiere** o, peggio, di un modo come tanti altri per guadagnarsi da vivere; certamente, nel far ciò si tende ad enfatizzare il ruolo e l'identità del **formatore a tempo pieno**, di colui che, come si dice, “mangia pane e formazione”, e non tutti concordano con una simile figura professionale calata nell'ambito vivo e dinamico della vita organizzativa. Ma con altrettanta certezza, in un tempo in cui le mode si rincorrono e si scambiano attori e intrattenitori per formatori, su palcoscenici che non sono aule o laboratori, ma barche a vela e deserti africani, mi sembra molto utile questo richiamo alla semplice, lineare **serietà** di una professione che, ancora oggi, chiunque può fare e chiunque può inventarsi in cinque minuti, senza perciò incorrere in alcun **esercizio abusivo della professione**.

Andrea Castiello d'Antonio

Paola Nicoletti, **APPRENDERE SEMPRE**, Franco Angeli 2005, pagg. 160, €16,00

Il volume segue un approccio originale che parte dalla nozione di apprendimento, la definisce in relazione alle differenti teorie, la analizza nelle sue molteplici sfaccettature e la contestualizza ai diversi target, dedicando una particolare attenzione all'apprendimento in età adulta.

L'autrice si sofferma sui bisogni e le risposte che vengono offerte, fornendo un ampio quadro delle opportunità educative e formative sia in ambito formale che non formale, presenta dati molto aggiornati sulla partecipazione alla formazione da parte di giovani e adulti e affronta il tema chiave delle competenze di base, così come il rapporto tra apprendimento permanente, *lifelong learning*, e innovazione.

*Albert Angehrn, Ruggero Cesaria, Umberto Totti, LA FORMAZIONE CONTESTUALE. Facilitare l'apprendimento naturale di individui, gruppi, comunità, Sviluppo & Organizzazione, settembre-ottobre 2005*

Le aziende e le persone spingono sempre più la formazione a farsi carico anche dei vissuti sociali, psicologici ed emotivi generati da un contesto in profondo cambiamento. Questa domanda emergente rischia di trovare impreparati i formatori e di offrire spazi a proposte originali e stimolanti ma non sempre robuste dal punto di vista dell'impianto e degli obiettivi di apprendimento

Partendo dal presupposto che sia necessario analizzare i bisogni con criteri e categorie nuove per trovare soluzioni più articolate ed efficaci, gli Autori propongono un modello di classificazione finalizzato a chiarificare i contesti più abituali di apprendimento di differenti segmenti di popolazione (ad es. professional, operai, venditori). L'adozione del modello può aiutare a formulare proposte in grado di valorizzare il potenziale di apprendimento presente nel contesto relazionale e di lavoro in cui operano le persone. Vengono inoltre presentati alcuni esempi di "formazione contestuale", oggi possibili grazie all'evoluzione della tecnologia delle simulazioni (*business navigator*) e alle innovazioni nelle modalità di analisi dei bisogni e di progettazione didattica (soluzioni contestuali sintetiche).

**PAROLA CHIAVE: LEADERSHIP**

*Agostino La Bella, LEADERSHIP, Apogeo 2005, pagg. 320, €22,00*

Tutte le organizzazioni hanno bisogno di leadership, per rafforzare l'identità, migliorare la cultura, creare senso di appartenenza, rendere le persone soddisfatte del proprio lavoro.

Negli studi organizzativi e nella formazione manageriale, tuttavia, il tema della leadership è stato a lungo trascurato, a causa dell'errata convinzione che la capacità di svolgere un ruolo di leader sia legata a rare doti naturali, mentre oggi si sa che si tratta di capacità che possono essere acquisite tramite un processo di apprendimento e affinamento continuo.

Oltre ad approfondire i meccanismi su cui si basa l'esercizio della leadership, il libro contiene una esauriente illustrazione delle teorie e dei metodi operativi che contribuiscono a renderlo efficace.

*Tom Peters, LEADERSHIP. Motivare, delegare, realizzare. Sperling & Kupfer 2005, pagg. 160, €15,00*

Passione, perseveranza, immaginazione: un leader è tutto questo, una guida che, invece di cercare ciò che non funziona nella sua organizzazione e tentare di correggerlo, scopre ciò che funziona e lo sviluppa, accumulando un successo dopo l'altro.

Leader è colui che, dopo aver coltivato la passione per il lavoro dentro di sé, la sa infondere all'interno del suo team e riesce a inventare sempre qualcosa di nuovo per raggiungere gli obiettivi aziendali, anche in un'epoca come la nostra, in cui occorre continuamente ridefinire i paradigmi del pensiero manageriale.

*Gianfranco Reborà, LA LEADERSHIP CI SALVERÀ DAL DECLINO, L'Impresa, novembre-dicembre 2005*

Il successo del made in Italy è legato soprattutto a storie imprenditoriali fortemente personalizzate, storie di leader individuali. Oggi, però, per contrastare il declino delle imprese e dell'economia, occorre dar spazio a una leadership più normale, diffusa, plurale.

Le organizzazioni devono cambiare e rinnovarsi e questo richiede alle classi dirigenti un apprendimento che va molto al di là delle competenze professionali classiche, investe attitudini di comunicazione e relazione, comportamenti consapevoli anche del proprio ruolo sociale e rimanda a una morale profonda, comune alle diverse attività dell'uomo e legata all'esercizio della responsabilità. Richiede inoltre l'accettazione del pluralismo anche nel campo dell'impresa non come un male inevitabile ma come una grande risorsa che permette di rispondere meglio alla grande diversità dei valori, dei bisogni, degli interessi che caratterizza tutte le componenti della società e si riflette negli apporti che ciascuna di esse può dare alle imprese cui in vario modo partecipa e collabora.

**PAROLA CHIAVE: MOBBING**

*Haral Ege, OLTRE IL MOBBING. Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro, Franco Angeli 2005, pagg. 176, €18,00*

Il fronte della conflittualità e delle persecuzioni sul posto di lavoro è molto più ampio del *mobbing* e comprende varie altre situazioni che, al pari del *mobbing*, possono essere responsabili di disturbi psicosomatici e patologie psichiatriche.

Partendo dal *mobbing*, di cui è considerato uno dei massimi esperti, l'Autore arriva a indagare altre forme di conflittualità organizzativa: alcune già note e dibattute come lo stress occupazionale e le molestie sessuali, altre solo recentemente teorizzate, come lo *stalking*; altre ancora, come lo *straining* e lo *stalking occupazionale*, assolutamente originali e presentate per la prima volta in quest'opera.

Con un linguaggio semplice e tanti esempi, il testo riesce a rendere accessibili concetti psicologici e giuridici talvolta complicati, fornendo un quadro esaustivo sulle conflittualità e i soprusi che possono verificarsi sul posto di lavoro.

#### **PAROLA CHIAVE: OUTPLACEMENT**

*Fausto Fantini, LA LEZIONE DEL GATTO. Come cadere sempre in piedi e ripartire verso un nuovo lavoro*, Sperling & Kupfer 2005, pagg. 288, €12,50

Raccontando le vicende di un ingegnere che, in disarmonia con il proprio lavoro dopo un passaggio di proprietà, incontra per caso un consulente di carriera che lo assiste nella ricerca di un nuovo sbocco lavorativo, l'autore, esperto di *outplacement*, si propone in questo libro di "insegnare il lavoro di cercare un lavoro".

Il percorso metodologico illustrato si compone di varie fasi. È sbagliato, infatti, sottolinea l'autore, buttarsi a capofitto nella ricerca. Innanzitutto, bisogna mettere a fuoco le proprie potenzialità, per poter avviare una ricerca mirata, sulla base delle proprie competenze. La seconda fase è il marketing di se stessi: occorre saper comunicare e quindi promuovere la propria competenza e professionalità. La terza e ultima fase è l'impostazione della ricerca vera e propria, che oggi passa in gran parte attraverso Internet.

Un percorso che vale per tutte le età, quando si cerca un nuovo impiego a 30 anni come a 45 o 50 anni. "Ciò che cambia con l'età, afferma l'autore, è la modalità contrattuale: a 50 anni si potrà trovare un lavoro da consulente o collaboratore, piuttosto che da dipendente. A una certa età cambia il ruolo, si mette a frutto l'esperienza acquisita. L'età diventa, così, non un peso, ma un valore aggiunto".

#### **PAROLA CHIAVE: SELEZIONE**

*Enrico Rubaltelli, Marcello Tedeschi, Lucia Savadori, Sandro Rubichi, Rino Rumiati, MODELLI MENTALI E PROCESSI DI SELEZIONE DEI MANAGER*, Sviluppo & Organizzazione, luglio-agosto 2005

La selezione dei manager è un processo complesso e di importanza cruciale per la sopravvivenza di un'azienda. Nonostante siano stati sviluppati numerosi strumenti e procedure per rendere la selezione il più oggettiva e affidabile possibile, essa resta un momento in cui la discrezionalità dell'individuo o del gruppo di selezionatori ha un ruolo fondamentale. L'elaborazione di informazioni così come altre variabili di tipo psicologico può indurre i selezionatori a scegliere candidati differenti in situazioni formalmente identiche oppure a dare maggior peso ad alcuni attributi dei candidati piuttosto che ad altri.

Dopo aver illustrato i miglioramenti compiuti nella selezione dei manager, l'articolo descrive un caso sperimentale in cui l'uso delle informazioni porta a selezionare e scartare lo stesso manager in due situazioni logicamente equivalenti.

#### **PAROLA CHIAVE: SVILUPPO**

*Gérard Pithon, Bernard Gangloff (a cura di), ÉVALUER POUR FORMER, ORIENTER ET APPRÉCIER LE PERSONNEL*, Editions L'Harmattan, novembre 2005, pagg. 298, €25,50

Ogni individuo è oggetto di giudizi su ciò che vale, in termini di competenze, di qualità morali, di merito. Ma quali forme assumono tali valutazioni e quali ne sono veramente gli obiettivi? Le teorie e le pratiche si arricchiscono reciprocamente o al contrario si ignorano? Quali sono, fra gli strumenti disponibili, quelli che vengono effettivamente impiegati e quale la loro validità?

Sono questi i temi affrontati nel volume, su cui un gruppo di esperti e di studiosi ha voluto fare il punto.



### PAROLA CHIAVE: RELAZIONI SINDACALI

*Pietro Ichino*, **A CHE COSA SERVE IL SINDACATO? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino**, Mondadori 2005, pagg. 304, €17,50

L'autore descrive vicende emblematiche e significative del difficile stato delle relazioni sindacali nell'Italia contemporanea: dal caso Alfa Romeo di Arese, dove i lavoratori restano in cassa integrazione per anni e il nostro sindacato vagheggia un impossibile intervento pubblico che consenta di non mettere in discussione nulla del vecchio modello di relazioni industriali, al caso Alitalia, dove le hostess si ammalano a comando per scioperare anche quando è proibito; dalle agitazioni che paralizzano due volte al mese ferrovie e trasporti urbani all'incredibile vicenda degli uomini radar.

E da tali vicende prende spunto per formulare una proposta di riforma molto chiara e semplice. Occorre innovare, in particolare attribuendo capacità di contrattazione alle organizzazioni che raccolgono maggior consenso e regolando di conseguenza la rappresentanza anche per legge. Una riforma che assume il carattere di una scommessa comune a tutte le parti responsabili del futuro economico dell'Italia. Perché il nostro Paese non può uscire dal declino senza eliminare i fattori istituzionali e culturali che paralizzano il suo sistema di relazioni sindacali.



## DIVISIONE AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

### PAROLA CHIAVE: RETRIBUZIONE

*Fay Hansen*, **THE NEW WAY TO PAY**, Workforce, October 24, 2005

Non esistono più sistemi retributivi standard. Ogni componente - salario base, aumenti di merito, incentivi a breve e lungo termine - è in discussione.

Con gli attuali budget sempre più ridotti, la maggior parte delle aziende di successo sta rivedendo il sistema dei compensi per raggiungere un equilibrio ottimale tra retribuzione fissa e retribuzione variabile. La parola d'ordine è una sola: aumentare la produttività e ridurre i costi.

L'articolo presenta le modifiche introdotte nel package retributivo da due grandi aziende statunitensi - Cisco Systems e Aflac Inc., - per perseguire una crescita aggressiva, minimizzando i costi.



## DIVISIONE AMBIENTE DI LAVORO E SALUTE

### PAROLA CHIAVE: PREVENZIONE

*Nicola Bottura*, **UN APPROCCIO ALL'APPLICAZIONE DELLE METODOLOGIE DELLA BEHAVIORAL SAFETY**, Informatore AIAS, novembre 2005

L'adozione da parte di una persona di un comportamento sicuro nello svolgimento delle attività lavorative è obiettivo primario di chi si occupa di sicurezza e prevenzione. Le metodologie della *behavioral safety* si basano sull'applicazione degli studi sul comportamento umano (*behavioral analysis*) alla risoluzione di problemi specifici di sicurezza sul lavoro, partendo dalla considerazione che al centro del fenomeno infortunistico sta l'uomo con i suoi comportamenti e i suoi errori.



**QUAL È LA MALATTIA PROFESSIONALE PIÙ DIFFUSA IN ITALIA?**, Lavoro Sicuro, 27 ottobre 2005

Anche se nel 2004 registra una diminuzione, l'ipoacusia da rumore resta la principale malattia di origine professionale rilevata negli ultimi anni in Italia.

Negli anni 2000-2004, infatti, le ipoacusie e sordità hanno rappresentato il 32% delle malattie professionali denunciate e il 42% dei riconoscimenti, vale a dire i casi indennizzati e quelli definiti positivi senza indennizzo.

A essere colpiti sono quasi esclusivamente gli uomini, che rappresentano il 97% del totale. Per quanto riguarda l'età, la malattia tende a manifestarsi tra i 35 e i 64 anni, concentrandosi soprattutto nella fascia di età tra i 50 e i 64 anni, dove le denunce arrivano a superare il 50% dei casi.

Le regioni in cui le ipoacusie si registrano con maggiore evidenza sono la Lombardia, l'Emilia Romagna e il Veneto, dove si concentra oltre un terzo delle denunce.

Il 97% delle malattie da rumore riguarda l'industria e i servizi. I comparti più interessati sono quello delle costruzioni (16,5%) e della metallurgia (11,6%), mentre poco rappresentati sono i settori del legno (2,1%) e del tessile e abbigliamento (2%).

*Medigroup (a cura di)*, **IL PRONTO SOCCORSO. Manuale pratico e ricco di illustrazioni per i lavoratori**, Edizioni Professionali AIAS, 2005

Il manuale intende essere un vademecum indispensabile per tutti i lavoratori, ma anche per coloro che vogliono avere delle nozioni pratiche su elementi di primo soccorso, mettendoli in grado di affrontare situazioni di emergenza e intervenire in modo corretto e tempestivo.

Illustrato a colori, il manuale è corredato di un questionario per la valutazione dell'apprendimento.

**VIDEOTERMINALI E RISPARMIO ENERGETICO**, Lavoro Sicuro, 27 ottobre 2005

Dal 24 al 30 ottobre in Gran Bretagna si è svolta una campagna nazionale per sensibilizzare i cittadini a non sottovalutare lo spreco di risorse energetiche, non privo di effetti, tra l'altro, sul cambiamento di clima.

Approfittando di questa iniziativa, la Fujitsu-Siemens ha lanciato a sua volta una campagna provocatoria "The Big Turn Off" che mira ad evidenziare l'inutile dispendio di energia sul posto di lavoro, invitando i dipendenti a ricordarsi di spegnere i loro computer quando lasciano l'ufficio, piuttosto che lasciarlo in *standby*.

Secondo un responsabile della Fujitsu-Siemens, circa il 37% dei lavoratori dichiara, infatti, di non spegnere mai i videotermini sul posto di lavoro, sprecando così circa 127 milioni di sterline ogni anno.

Direttore Responsabile:  
Carlo Actis Grosso

Direzione e Redazione

**ISPER**

ISTITUTO PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

DAL 1965 PER LO SVILUPPO DELLA PROFESSIONE PERSONALE



Autorizzazione del Tribunale di Torino n° 1981 - 3 gennaio 1969  
Iscrizione Registro Operatori di Comunicazione n° 4374

CORSO DANTE, 122 - 10126 TORINO - Tel 011.66.47.803 - Fax 011.66.70.829  
E-MAIL direzione.tecnica@isper.org http://www.isper.org

**Protezione dei Dati Personali**

Egregio lettore di "DOCU/PER", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali la informiamo che i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'organizzazione in cui opera, al solo fine di informarla e farLe ricevere i servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito organizzativo. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni e i servizi di suo interesse, in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto o il mancato ricevimento degli stessi. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che la riguardano e a ottenerne, l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento sotto riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 122 - 10126 Torino - E-mail: [isper@isper.org](mailto:isper@isper.org). I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.