

Profili professionali di addetti alle risorse umane sulla base di due panel giustapposti di esperti Delphi-Shang¹

Luigi Fabbris*, Francesco Domenico d'Ovidio**,
Antonio Pacinelli***, Cristiano Vanin*

*Università di Padova, **Università di Bari, ***Università di Chieti-Pescara

Riassunto. In questa nota si presentano alcune analisi statistiche degli esiti di una ricerca Delphi svolta *on-line* su due panel di esperti, uno composto di direttori del personale e l'altro di professori universitari. Nella ricerca si vuole definire il profilo, in termini di competenze tecniche, doti di personalità e desiderabilità sociale, di due figure basilari negli uffici per le risorse umane, l'addetto alla gestione e l'addetto allo sviluppo. La ricerca mira ad anticipare l'evoluzione delle competenze professionali, la previsione di occupazione nel breve e medio periodo e l'ambito culturale nel quale formare le figure professionali. La convergenza tra esperti è stata cercata eseguendo tre iterazioni di rilevazione sui direttori e altrettante sui professori. Sono stati realizzati, inoltre, alcuni esperimenti di *question wording* per saper proporre criteri di formulazione del questionario con il minimo errore in rilevazioni iterate con sistemi *computer-assisted*. È stato rilevato, infine, un differenziale semantico *à-la-Osgood* per trarre indicazioni sulle relazioni tra gli atteggiamenti, la conoscenza e le opinioni manifestate dagli esperti. Per l'analisi si fa ricorso a metodi di analisi multivariata.

Parole chiave: Profilo professionale; Formazione; Speranza occupazionale; Addetto allo sviluppo delle risorse umane; Addetto alla gestione delle risorse umane; Metodo Delphi; *Expertise*; *Question wording*; Differenziale semantico; Analisi multivariata.

¹ Il presente lavoro è stato realizzato con un cofinanziamento del MIUR e dell'Università di Padova nell'ambito del PRIN 2005 "Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato" e con un contributo di completamento dell'agenzia per il lavoro GI-Worknet spa. Coordinatore nazionale del PRIN e della presente ricerca è L. Fabbris. I questionari sono stato predisposti, oltre che dal coordinatore, da A. Pacinelli dell'Università di Chieti-Pescara. Al questionario rivolto ai direttori del personale ha contribuito anche il dott. Stefano Sedda. L'informatizzazione dei questionari è stata realizzata da F.D. d'Ovidio. Gli autori ringraziano sentitamente gli esperti che hanno collaborato all'indagine, l'associazione GIDP/HRDA–Associazione Direttori Risorse Umane con sede a Milano per aver fatto da tramite con i propri associati, il prof. Corrado Crocetta e l'Università di Foggia per aver messo a disposizione il computer *server host* per la raccolta dei dati. La nota è stata redatta da: C. Vanin per il Par. 5 e sottoparagrafi, da A. Pacinelli per il Par. 4.3, da F.D. d'Ovidio per il Par. 6 e sottoparagrafi e da L. Fabbris per i restanti paragrafi.

1 Figure professionali e formative definite da esperti

Nel parlare comune, figura professionale e figura formativa sono le rappresentazioni di una persona con determinate competenze. La figura professionale è l'immagine delle capacità richieste nel lavoro, quella formativa è la speculare rappresentazione nel sistema formativo.

Le due rappresentazioni non coincidono necessariamente. Anzi, a fronte di figure professionali caratterizzate da capacità tecnico-specifiche (quasi) coincidenti dai due punti di vista, per esempio quella del medico, esistono attività formative volutamente generaliste sul piano culturale e tecnico-professionale, tra gli altri i diplomi liceali o la laurea in Scienze politiche o in Filosofia, e altri indirizzi formativi da cui derivano frazioni centesimali di occupati nelle posizioni lavorative con analoga denominazione, come la laurea in Lettere o in Scienze della comunicazione.

La presente nota mira a stabilire una procedura per delineare figure professionali, mettendo a confronto i punti di vista di esperti rappresentativi del mondo del lavoro e di quello della formazione superiore. La procedura si dovrebbe applicare alla definizione di ogni tipo di figure, sia di quelle formate in corsi *ad hoc*, sia di quelle cui sono adattabili, con le opportune rifiniture formative, i diplomati e i laureati in corsi a carattere generalistico e socio-culturale.

La ricerca riguarda le competenze e le caratteristiche del mercato futuro del lavoro dell'*addetto allo sviluppo delle risorse umane* e dell'*addetto alla gestione delle risorse umane* nelle imprese italiane di una certa dimensione e nelle istituzioni pubbliche.

Le competenze distintive di una figura professionale sono ripartibili in due ampie categorie:

- *competenze professionali*, vale a dire conoscenze, abilità tecniche e atteggiamenti orientati al lavoro. Le competenze professionali sono talvolta espresse in lingua francese per l'accattivante assonanza dei termini: *savoir* (conoscere), *savoir faire* (essere capace di fare) e *savoir être* (saper essere). Le abilità tecniche sono distinte in *specifiche* di una determinata professione e *trasversali* alla maggior parte delle professioni. Per le figure professionali "da tecnico in su" che costituiscono il destino elettivo dei laureati (ISFOL, 1999, www.excelsior.unioncamere.net), si considerano trasversali le abilità di relazione tra persone, il saper lavorare in gruppo, l'essere efficaci nell'assumere decisioni in risposta a problemi complessi, il saper pianificare e organizzare il lavoro proprio e altrui, l'essere in grado di reperire e gestire informazioni, l'immaginare e lo scrivere progetti per ottenere fondi, il presentare rapporti e il sostenere le proprie idee in pubblico. Il tipo e il

dosaggio delle competenze tecnico-specifiche qualificano una professione. Per esempio, le doti tecniche dell'ingegnere civile sono considerevolmente diverse da quelle dello psicologo, ma anche quelle dell'addetto alla gestione delle risorse umane, di cui si tratta diffusamente nel seguito, sono diverse da quelle dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane;

- *doti di personalità utili per avere successo nel lavoro.* Molte doti di personalità orientate al lavoro coincidono con quelle che sono rilevanti per avere successo nella vita. Per i lavori da neo-laureati, si possono considerare rilevanti: la capacità di adattamento alle situazioni, quella di apprendere cose nuove, la proattività, ossia la volontà di fare, la persuasività, l'autorevolezza (*leadership*) sul luogo di lavoro, la precisione dell'azione, l'innovatività delle proposte, la mentalità critica o autocritica, l'autocontrollo, la resistenza fisica o psicofisica.

La nostra procedura mira a comporre il quadro delle competenze tecniche stabilendo la tipologia mediante un'esplorazione previa delle competenze tecniche, profilo per profilo, e facendo "valutare" il dosaggio da esperti, mentre la griglia delle competenze trasversali e delle doti di personalità sono tenute fisse. In questo modo, si possono sia giustapporre le competenze tecniche di due o più profili professionali della stessa categoria economica, sia confrontare - con riferimento alle competenze trasversali e alle doti di personalità - una professione con ogni altra di una diversa categoria professionale.

Il confronto non può, invece, essere svolto con riferimento alle competenze tecnico-specifiche, appunto perché la griglia di rilevazione è specifica di ciascuna professione e le competenze professionali specifiche sono confrontabili solo se opportunamente trasformate².

La procedura ideale dovrebbe dare la possibilità di:

- a. *determinare la somiglianza tra professioni della stessa area funzionale nelle imprese*, confrontandole sia in senso orizzontale, e cioè tra figure con analoga anzianità di servizio, sia in verticale nello sviluppo di carriera;
- b. *comparare le rappresentazioni di una figura professionale secondo vari punti di vista*. Si possono comparare, tra gli altri, i punti di vista delle persone che operano nella stessa posizione che si vuole descrivere, oppure quelli degli addetti alla selezione e al reclutamento di personale, o quelli di imprenditori e manager che ne hanno la necessità per la propria azienda/ente, o quello dei formatori che preparano le figure.

L'osservazione di una realtà da varie angolazioni non dà necessariamente lo stesso risultato. Né esistono argomenti dirimenti per scegliere un punto di vista piuttosto che un altro. L'adozione di un punto di vista è dunque la manifestazione di

² Per un'esperienza di confronto tra le competenze tecniche di laureati provenienti da facoltà diverse si può consultare Fabbris *et al.* (2007).

un principio teorico. Nel seguito della nota, si ipotizza che sia il confronto tra posizioni “esperte” ad offrire argomenti di discussione per una definizione strategica dei ruoli formativi, vale a dire quali competenze formare nelle istituzioni scolastiche, quali in corsi di formazione specifici (per esempio, corsi di master post-universitari, IFTS o FSE) e quali internamente all’azienda/ente dopo l’assunzione.

L’approccio di alcuni enti che operano nel – o per il – mondo del lavoro è la stima della composizione, oppure la prevalenza, delle competenze da parte di coloro che svolgono l’attività professionale in esame. Questo è l’approccio prescelto dal sistema statunitense O*Net (Peterson *et al.*, 1999) e, in Italia, dall’Istat per conto del Ministero del lavoro e dell’Isfol (Gallo e Lorè, 2006) per descrivere *una tantum* un ampio numero di figure professionali.

Diverso è il criterio di rilevazione adottato dal Centro Studi dell’Unioncamere per stimare annualmente il fabbisogno quantitativo di occupazione e le competenze che dovrebbero possedere le persone che si presentano per ricoprire posizioni di lavoro nelle imprese. L’Unioncamere chiede agli imprenditori, o a loro rappresentanti, la definizione delle caratteristiche professionali delle posizioni da coprire nelle imprese. Un approccio analogo è adottato dall’Università di Padova per definire le professioni e le professionalità appropriate in vari comparti produttivi (cfr. Fabbri e Del Favero, 2002).

Un’altra comunanza tra criteri di rilevazione è la rappresentazione delle professioni in funzione dei ruoli da ricoprire, delle competenze da esercitare e delle abilità tecniche che un candidato all’assunzione deve possedere per essere preso in considerazione, quando si presenta per un lavoro. Più raramente, e solo nei casi in cui sono preclusive, si rilevano gli atteggiamenti e le doti di personalità rilevanti per praticare le attività.

L’angolazione dalla quale gli enti citati osservano la realtà è meno diversa di quanto possa sembrare. Sono certamente diverse le fasi della storia professionale nelle quali si situano i fornitori delle informazioni di base: quella delle professioni in uscita dall’università sta a ridosso del conseguimento del titolo di studio, quella delle attese delle imprese *à-la-Unioncamere* durante la ricerca di lavoro, quella dei professionisti occupati *à-la-O*Net* dal momento dell’immissione nel lavoro al massimo sviluppo di carriera a cui può aspirare chi svolge una data attività professionale. Le tre descrizioni possono coincidere se si fa riferimento ideale alla fase di pieno sviluppo della professionalità che costituisce il traguardo di ogni professione.

I tre approcci per la raccolta di informazioni differiscono rispetto alla categoria di informatori. Ciascun approccio ha dei punti di forza che sono, per altri versi, debolezze. Il metodo O*Net intende rappresentare la realtà di una professione così come è praticata, però la complessità del campionamento e l’onere della rilevazione dei dati non sono problemi trascurabili. Il campionamento non può,

infatti, ignorare né la varietà dei luoghi di lavoro (diversi per categoria merceologica, dimensione aziendale, ecc.), né il diverso impatto dell'esperienza del lavoratore in una data posizione professionale. Non solo, ma la rappresentazione attuale di una professione può essere ben diversa da quella prospettica, ed è, pertanto, necessario ideare criteri dinamici di rilevazione o di stima che aiutino a capire come la professione evolverà almeno nel medio periodo.

La rappresentazione del punto di vista delle imprese è adeguata per capire la qualità professionale delle risorse umane che esse intendono impiegare nella produzione. È, quindi, perfetta per cogliere le dinamiche occupazionali e competenziali di medio periodo, ma è debole nell'identificare la formazione appropriata per i possibili candidati all'assunzione, tanto che le ricerche svolte presso le imprese riportano una sistematica sottovalutazione dei livelli formativi associati alle professionalità attese e una minimizzazione del bagaglio di competenze tecniche ritenute necessarie dagli imprenditori³.

La rappresentazione del punto di vista della scuola, e del mondo della formazione in generale, è verosimilmente la più qualificata per quanto attiene al legame tra formazione e competenze. Tuttavia, l'ipotesi che il flusso di laureati tra il mondo della formazione superiore e quello del lavoro sia incanalabile in funzione delle capacità tecniche formate dal primo è auto-referenziale, tanto quanto lo è l'ipotesi imprenditoriale che siano le posizioni di lavoro a indirizzare la formazione delle competenze.

Con queste considerazioni sullo sfondo, abbiamo definito la procedura che si presenta nel Par. 2, volta a mettere insieme i punti di vista delle imprese e della scuola, per dedurre coincidenze e diversità, e comporre così un quadro di ciò che è necessario fare per formare persone con competenze flessibili e pronte per l'operatività. La procedura si basa sui pareri giustapposti di esperti selezionati presso i luoghi che rappresentano i due punti di vista.

Sono state esaminate due figure professionali basilari per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane delle imprese. La scelta di queste figure è stata dettata dalla volontà dei direttori delle risorse umane di grandi strutture produttive e di servizi, che nella nostra ricerca fungono da rappresentanti del mondo del lavoro, di avere informazioni qualificate sulle figure professionali che li affiancano quotidianamente.

Gli informatori del mondo della formazione sono stati selezionati tra i professori universitari che insegnano materie connesse alla formazione delle due

³ La proporzione di laureati destinati, secondo le previsioni di imprenditori o manager, a ricoprire determinate posizioni lavorative è sistematicamente sottodimensionata rispetto alla realtà rilevabile a posteriori. Ciò è constatabile presso le imprese di ogni categoria merceologica (Fabbris, 2002). La difficoltà di rilevare le competenze associabili ad una figura professionale nella rilevazione Unioncamere dipende dall'assenza di una specifica batteria di quesiti nel questionario.

figure professionali in esame. I criteri di individuazione dei professori pertinenti per la ricerca sono esposti nel Par. 3.

Avendo a che fare con esperti qualificati anche sul piano tecnico, si è potuto adottare un metodo di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web-based Interviewing*) basato sull'autocompilazione *on-line* di un questionario informatizzato. I criteri di rilevazione dei dati sono presentati nel Par. 2, gli esiti delle scelte metodologiche sono presentati e commentati nel Par. 3.

L'esperienza di ricerca è valutata in relazione sia ai contenuti dell'indagine e sia all'apprendimento derivante dallo svolgimento delle rilevazioni e dall'analisi dei dati. La presentazione dei risultati della ricerca riguarda le competenze tecniche e la desiderabilità sociale delle due figure professionali attorno alle quali ruota la ricerca (Par. 4), le loro speranze occupazionali a medio e lungo periodo (Par. 5) e la formazione che gli esperti ritengono pertinente (Par. 6). Considerazioni sulla possibilità di generalizzare il metodo di indagine Delphi al fine di definire le competenze e le attese di figure professionali e su possibili alternative metodologiche volte ad ottenere dati obiettivi per finalità conoscitive analoghe a quelle della presente ricerca sono presentate nel paragrafo conclusivo (Par. 7).

2. La ricerca

La ricerca si basa su una procedura Delphi applicata in sequenza su due insiemi di testimoni privilegiati. Una procedura Delphi consiste nell'interpellare più volte un insieme di esperti da posizione remota, sottoponendo loro quesiti volti, in una logica detta "ad imbuto" o "per focalizzazioni successive", a far convergere gli esperti sui temi cruciali per la ricerca.

Nella ricerca si è adottata una variante procedurale, detta Shang (Ford, 1975), consistente nel proporre quesiti volti a mettere a fuoco in sequenza progressiva un argomento, adottando un processo d'interrogazione dialogico, con domande sempre più stringenti ad ogni iterazione, e cercando la convergenza informata degli esperti rispetto a prime indicazioni più generali e istintive. Il secondo insieme di testimoni è stato interpellato dopo che il primo aveva completato la funzione richiesta.

Gli obiettivi della ricerca sono i seguenti.

- 1) *Prevedere la direzione verso la quale possono evolvere le competenze tecniche e le doti di personalità della figura professionale*, al fine di comprendere se e come sia opportuno rivedere la descrizione della professione in termini di competenze. Il linguaggio per la descrizione delle competenze è quello utilizzato nel mondo del lavoro. Una figura professionale è caratterizzata non solo da competenze, ma anche dalla sua

appetibilità per la persona che ha un titolo di studio elevato, per il mercato del lavoro e per la più ampia società civile. Pertanto, nei questionari rivolti alle due categorie di esperti, è stata inserita una batteria di quesiti sulla desiderabilità sociale della professione.

- 2) *Prevedere il tasso d'occupazione a breve e medio termine*, con l'obiettivo di comprendere se la professione in esame ha un futuro per chi è in formazione e si presenterà per un lavoro tra qualche anno. Le stime e gli scenari si collocano da un minimo di uno a sei anni avanti.
- 3) *Definire l'ambito culturale nel quale formare la figura professionale*. Con la ricerca, si deve valutare sia l'ordine degli studi, sia la facoltà in cui è acquisibile la professionalità, sia la necessità di eventuali specializzazioni professionali. Affinché l'ambito formativo non sia condizionato dalla realtà attuale, e rappresenti invece una situazione "a tendere", le domande sulla formazione si pongono alla fine della serie di quesiti sull'evoluzione delle speranze occupazionali.

La comunicazione con gli esperti è avvenuta per via telematica tramite questionari *computer-assisted* creati *ad hoc*. La comunicazione da posizione remota tra il centro di ricerca e gli esperti, e viceversa, consente di generare intelligenza collettiva al riparo dal rischio d'errori di condizionamento reciproco, tipici delle rilevazioni svolte con esperti compresenti. La richiesta di rispondere al questionario è stata accompagnata da un *feedback* su quanto rilevato nel *round* precedente. Il *feedback* tra il centro e gli esperti è uno strumento per calibrare le capacità analitico-previsionali degli esperti e mettere a fuoco gli argomenti con maggiore conoscenza di causa e per innescare tra gli esperti un'osmosi di conoscenze necessarie al processo di convergenza (Salancik, 1973; Dalkey, 1975; Ludlow, 1975).

Sono state realizzate tre iterazioni d'intervista, il numero massimo che altre esperienze di ricerca hanno indicato come tollerabile da esperti non compensati e il minimo necessario per far convergere gli esperti sui temi oggetto di ricerca (Linstone e Turoff, 1975; Herkert e Nielsen, 1998; Landeta, 2005).

La successione dei contatti con i due *panel* è stata così specializzata:

- Il primo contatto era rivolto a rilevare le caratteristiche generali, altre variabili di conoscenza dei rispondenti, la prima composizione delle figure professionali in termini di competenze professionali (conoscenze, abilità e doti di personalità utili al lavoro) e la speranza occupazionale a uno, tre e sei anni avanti. Alla fine del questionario, ai professori universitari è stato presentato un differenziale semantico *à-la-Osgood* (Osgood *et al.*, 1957), composto di 21 quesiti su una scala a sei modalità equispaziate, volto a collegare le risposte date dagli esperti alle loro dimensioni cognitive. Attraverso le differenze nelle dimensioni semantiche, si voleva altresì

verificare se il grado di condizionamento delle risposte ottenute dal *panel* di professori era diverso da quello degli esperti del mondo del lavoro.

- Il secondo contatto mirava a quantificare la composizione della figura professionale in termini di competenze tecnico-specifiche e di formazione che gli esperti reputavano necessaria. Si è loro chiesto, inoltre, di modificare, se lo ritenevano opportuno, la previsione ai vari tempi ottenuta da chi aveva collaborato alla prima fase. Ai professori si è chiesta una valutazione della fattibilità della proposta didattica, sia nell'università e sia nei contesti formativi successivi.
- Il terzo contatto mirava al confronto tra le affermazioni del singolo esperto universitario e quelle degli altri accademici e dei direttori del personale, per capire le ragioni delle eventuali difformità tra i punti di vista. Si è infine chiesto di indicare se la figura professionale può essere convenientemente formata all'università. Ai direttori, il differenziale semantico è stato proposto alla conclusione di quest'ultima fase.

Le iterazioni Delphi sono state realizzate a cadenze fisse e strette. Ai direttori del personale, i questionari sono stati inviati a circa un mese di distanza l'uno dall'altro. Per i professori universitari, invece, la distanza tra ondate è stata di circa 10 giorni lavorativi.

Inizialmente, era stato progettato anche un *focus group* di direttori del personale, da svolgere nell'occasione dell'assemblea annuale, e uno di professori. Durante il *focus group*, che si era pensato di condurre con la tecnica detta "del gruppo nominativo" (*nominal group technique*: Van de Ven e Delbecq, 1974), si sarebbero potuti analizzare sia alcuni risultati innovativi della ricerca e sia alcuni aspetti qualitativi non approfonditi con la procedura Delphi. Si è dovuto rinunciare a questa possibilità a causa di difficoltà organizzative ed economiche.

Ad ogni iterazione, i testimoni sono stati informati, in modo essenziale, sull'andamento della rilevazione appena conclusa. Per ciascuna richiesta di opinione, si chiedeva all'esperto se manteneva o cambiava la propria posizione rispetto alla risposta data nel *round* precedente, e perché.

I quesiti si componevano dinamicamente sullo schermo dell'esperto in funzione delle risposte precedenti. Il questionario per i direttori era di 8 schermate e quello per i professori di 7, comprese una schermata iniziale di benvenuto e una di ringraziamento a chiusura del questionario. I quesiti erano prevalentemente a risposta chiusa e precodificata. Le dimensioni del questionario diminuivano ad ogni occasione d'indagine.

Essendo la partecipazione degli esperti volontaria, è stato necessario far confermare alle persone interpellate la loro disponibilità a partecipare al *panel*, presentando anche le garanzie di legge (D.Lgs. 196/2003) per il trattamento e la custodia dei dati.

A partire dal secondo *round* della rilevazione, sono stati, inoltre, svolti alcuni esperimenti circa i modi più opportuni di porre i quesiti. Gli esperimenti di *question wording* riguardavano: (i) i criteri di composizione di una figura professionale in termini di competenze; (ii) le modalità di convergenza nel definire le previsioni occupazionali di direttori a 1, 3 e 6 anni avanti e quelle di professori a 3 e 6 anni; (iii) lo stile linguistico da adottare per cercare la convergenza. I risultati e le conseguenze metodologiche dell'esperimento sono esaminati da Fabbris e Vanin (2008).

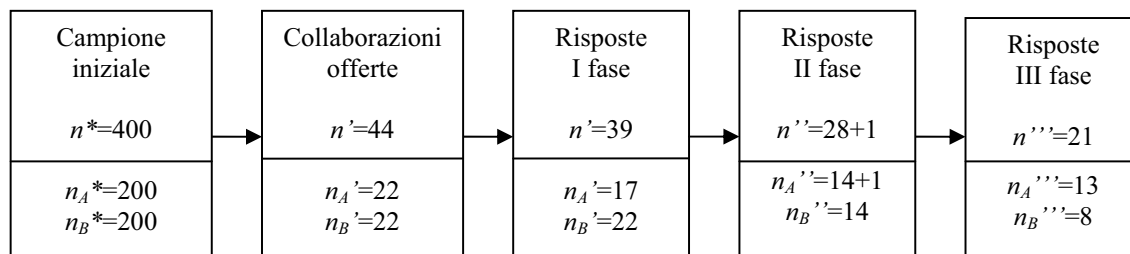
3. La collaborazione ottenuta

I direttori sono stati contattati dalla propria associazione di categoria⁴ con lettera cointestata dell'associazione e dell'università, mentre i professori sono stati contattati tramite una casella universitaria di *e-mail*, con lettera del coordinatore della ricerca recante l'intestazione dell'università.

La dimensione potenziale del campione è, in genere (Skulmoski *et al.*, 2007), correlata positivamente con il numero di esperti potenzialmente raggiungibili, numero che, nel nostro caso, è dell'ordine di qualche migliaio. Abbiamo definito il numero di persone da avvicinare con l'intento di calcolare stime anche per variabili nominali, il che implica, per una fissata attendibilità delle stime, numerosità campionarie superiori a quelle sufficienti alla stima di medie o mediane, tenendo tuttavia sempre presenti le difficoltà connesse alla realizzabilità della rilevazione.

Il numero di persone contattate per comporre i due *panel* è molto diverso, così come la proporzione di rispondenti alla prima e alle successive fasi è piuttosto differenziato:

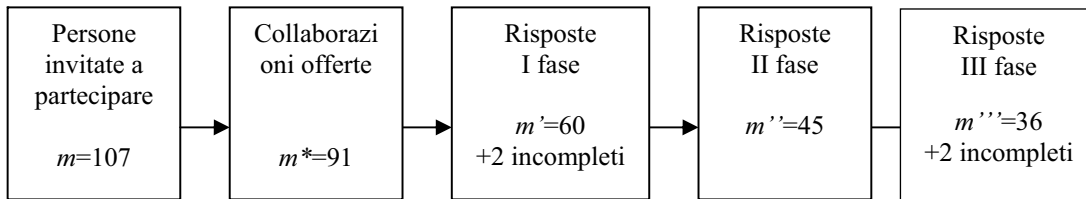
Figura 1. Numerosità basilari dell'indagine Delphi-Shang sui direttori del personale



⁴ La richiesta della disponibilità dei direttori del personale a svolgere il ruolo di testimoni privilegiati è stata introdotta da un'associazione di categoria, la GDP/HRDA, che raggruppa circa 1500 direttori di medie e grandi imprese.

- i direttori contattati per ottenere collaborazione erano 400, un campione casuale degli iscritti all'associazione di categoria che ha fatto da tramite. Di questi, 44 (pari all'11% dei contatti) si sono dichiarati disponibili a collaborare (Fig. 1);
- i professori universitari contattati erano 107. Sono stati selezionati tra i professori che insegnavano materie riferite alla professionalità e alla cultura della figura in esame, vale a dire: psicologia del lavoro, pedagogia (educatore professionale), diritto del lavoro, sociologia del lavoro e delle organizzazioni, economia aziendale, scienze umanistiche orientate all'attività professionale in comparti professionali (gestione del turismo, ecc.). La lista è stata creata con un campionamento "a valanga"⁵, partendo da una quindicina di colleghi di materie affini alle competenze presunte delle figure professionali indagate, noti agli organizzatori della ricerca, ai quali è stato chiesto di indicare, a raggiera, un certo numero di indirizzi e-mail di altri colleghi universitari, dai primi ritenuti esperti della materia oggetto d'indagine. Dei 107 contattati, 91 (pari all'85%) hanno risposto al messaggio *e-mail* dichiarandosi disponibili a collaborare (Fig. 2).

Figura 2. *Numerosità basilari dell'indagine Delphi-Shang sui professori universitari*



Il metodo di individuazione del campione di professori non è incanalabile nell'ortodossia dei metodi di campionamento probabilistici, bensì in una corrente metodologica che si richiama al campionamento di reti, o di concatenazioni, tra unità della popolazione (Fararo e Sunshine, 1968; Thompson e Frank, 2000). Questo campionamento permette di determinare la probabilità di appartenenza delle unità campionarie anche senza conoscere la lista della popolazione (Goodman, 1961).

⁵ *A valanga (snowball)* si dice il metodo di campionamento che consiste nel selezionare casualmente un certo numero n di unità, a ciascuna delle quali si chiede di indicarne altre che hanno le caratteristiche pertinenti alla rilevazione d'interesse. La ricerca di nuove unità può passare anche attraverso quelle che sono state indicate al primo livello, per un numero s di stadi successivi (Patton, 1990).

La procedura di campionamento dei professori universitari da interpellare ha seguito le regole pratiche che la fanno rientrare in un campionamento del tipo detto⁶:

- ✓ *assegnazione a ciascun professore che fungeva da “seme” di una concatenazione di un criterio di reclutamento delle unità campionarie a lui vicine.* A ciascun professore è stato chiesto, infatti, di indicare almeno altri due esperti appartenenti alla propria università o all’area disciplinare. In questo modo, si è allargata la possibilità di “pescare” delle catene sia in università e politecnici diversi da quelli di partenza, sia in facoltà diverse dentro la stessa università. In questo modo, l’*expertise* che è entrata nel campione attraverso gli esperti è pluridisciplinare. Alcuni esperti particolarmente noti sono stati indicati da più persone;
- ✓ a ciascun professore selezionato al secondo livello della concatenazione è stato detto da chi era stato indicato, esclusi i semi cui il coordinatore della ricerca si è rivolto personalmente. In questo modo, si è appurato che *reclutatori e reclutati si conoscono vicendevolmente*;
- ✓ *è stato predeterminato un numero di persone da reclutare per ogni “seme” di primo livello.* È così impossibile che un solo seme recluti l’intero campione. Una volta constatata l’impossibilità che un solo seme fosse in grado di individuare l’intero insieme degli esperti, il limite è stato disatteso per raggiungere il massimo numero di professori possibile.

Complessivamente, hanno collaborato alla rilevazione dei dati:

- al primo *round*, 101 esperti, tra i quali 62 erano professori e 39 direttori del personale,
- al secondo *round*, 74 esperti, tra cui 45 professori e 29 direttori,
- all’ultimo *round*, 59 esperti, di cui 38 professori e 21 direttori.

Il numero di collaboratori è superiore alla maggior parte degli analoghi studi riportati nella letteratura scientifica (Skulmoski *et al.*, 2007). Indubbiamente, lo strumento elettronico ha favorito il contatto e la partecipazione di esperti che si trovano a grande distanza tra loro (i campioni sono rappresentativi a livello nazionale) e hanno un’attività professionale impegnativa che non permette loro di dedicare più di tanto tempo ad attività in cui fungono da fornitori di informazione – senza la garanzia di poterla usare per i propri scopi pratici o scientifici –, ma il cui tramite è psicologicamente più pressante della posta normale, dato che sanno di essere facilmente raggiungibili per eventuali solleciti.

Nel Par. 3.1, si fornisce una descrizione delle caratteristiche ascrittive degli esperti che hanno collaborato alla prima e alle successive ondate di rilevazione e di

⁶ Non è stato chiesto ai professori, in quanto irrealistico, di indicare l’ampiezza della catena di cui facevano parte. La conoscenza di questo elemento offrirebbe possibilità di stima di tipo enumerativo (Heckathorn, 1997, 2002; Volz e Heckathorn, 2008).

quelli che hanno smesso di collaborare dopo un traguardo del processo di rilevazione.

Per valutare se i “persi per strada” avevano risposto in un modo peculiare alle domande poste nel questionario precedente, oppure se le cadute sono casuali, si confrontano le risposte ottenute da chi ha interrotto la collaborazione dopo l'avvio con quelle di chi ha proseguito. Si vuole analizzare il fenomeno detto *attrition*, che significa attrito delle parti più esposte del *panel* lungo il tempo della rilevazione, per intuire se la procedura di rilevazione ha causato distorsioni (Martino, 1970b; Turoff, 1971; Keil *et al.*, 2002).

L'irregolarità della partecipazione può minare l'attendibilità delle stime nelle fasi più avanzate della procedura. La diversità delle opinioni degli esperti che hanno dimostrato un parziale interesse per la ricerca, ma non hanno trovato il tempo o l'energia per completare il lavoro iniziato, sono esaminate nel Par. 3.2.

L'indagine di cui si tratta è volta sia a delineare due scenari, quello della definizione della professionalità ideale delle figure lavorative e quello della loro collocazione nel sistema formativo “a tendere”, e sia una previsione, quella della speranza occupazionale delle figure professionali nel mercato del lavoro nel medio e lungo periodo.

Dal punto di vista metodologico, i due obiettivi determinano modi diversi di concepire i contributi degli esperti⁷. Nel caso delle previsioni, esiste un “valore vero” ignoto ma verificabile alla scadenza. Si assume che uno o più esperti possiedano la verità e siano in grado di rappresentarla. Il processo Delphi, attraverso una serie di tentativi-ed-errori, mira a stimare il valore vero ipotizzando che si trovi verso il centro della distribuzione delle stime degli esperti.

Nel caso degli scenari, non esiste un valore vero, ma un quadro ideale di riferimento. Gli esperti lo rappresentano in quanto conoscitori particolari dei fini e dei processi pertinenti, per cui l'insieme dei loro punti di vista definisce lo scenario atteso. Il processo Delphi fa sì che si arrivi ad una rappresentazione mediata.

Nel perseguire l'uno e l'altro obiettivo, i *panel* di esperti si presentano come altrettanti punti di vista da comporre in un'unica rappresentazione. A fini di previsione, essendo unico il valore che si realizzerà alla fine del periodo sul quale si estende la previsione, tutti gli esperti contattati, indipendentemente dall'istituzione di appartenenza, faranno parte di un'unica distribuzione. Vale a dire, saranno analizzati separatamente e le distribuzioni ottenute saranno poi mediate.

⁷ Linstone e Turoff (1975) classificano le indagini Delphi in *classiche* se l'obiettivo è di prevedere e analizzare tramite la ricerca del consenso, *orientate alla partecipazione* se l'obiettivo primario è di comporre una decisione politicamente o socialmente condivisa, e *orientate alle decisioni* se l'obiettivo è di arrivare ad una decisione ottima.

3.1 I tassi di proseguimento tra occasioni di rilevazione

Hanno collaborato alla prima fase della rilevazione Delphi l'88,6% dei direttori che si erano offerti di collaborare⁸ e il 68,1% dei professori che avevano accettato di partecipare alla ricerca⁹. Gli uni e gli altri hanno risposto tramite lo stesso canale, la posta elettronica, all'invito a collaborare.

Per i direttori (Tab. 1; Fig. 1), i tassi di proseguimento dalla prima alla seconda fase (75%) e dalla seconda alla terza (72,4%) sono piuttosto elevati. Complessivamente, è "sopravvissuto" in senso sperimentale fino alla conclusione della rilevazione il 53,8% dei direttori che avevano compilato il primo questionario.

Tabella 1. Percentuali di abbandono (numero di abbandoni diviso il numero di collaborazioni alla rilevazione precedente) da parte di direttori del personale che avevano accettato di collaborare alla ricerca, per caratteristica del direttore e periodo dell'abbandono

	Numero di accettazioni	% abbandoni	
		Tra I e II	Tra II e III
<i>Genere:</i> M	32	28,1	17,4
F	7	14,3	66,7
<i>Età:</i> 30-40 anni	13	14,3	41,7
41-50	13	23,1	30,0
51 e più	13	38,5	12,5
<i>Anni servizio:</i> Fino a 9	20	14,3	33,3
10 o più	19	36,8	25,0
<i>Azienda:</i> Piccola o media	12	15,4	36,4
Grande (>250 addetti)	27	29,6	26,3
<i>Totale</i>	39	25,0	27,6

Giova ricordare che, ai direttori del personale che fossero arrivati in fondo alla rilevazione, vale a dire che avessero compilato ogni questionario inviato, era stato promesso l'invio di un'agenda elettronica. Anche se non disponiamo della controprova, la promessa, poi mantenuta, dell'omaggio deve aver favorito la

⁸ Un direttore ha risposto solo al secondo questionario. Le sue risposte sono state considerate per l'analisi dei dati in senso trasversale, ma per forza di cose ignorate per l'analisi in senso longitudinale.

⁹ Su 86 professori che hanno dichiarato disponibilità a partecipare all'indagine, 53 hanno risposto al questionario del primo *round* entro il tempo indicato (una settimana), 3 hanno iniziato la compilazione del questionario, ma non sono arrivati in fondo, molti altri l'hanno aperto, ma non hanno neppure iniziato a rispondere. A chi non aveva risposto compiutamente non è stato inviato il secondo questionario. Alcuni si sono fermati al secondo questionario.

partecipazione¹⁰. Nulla è stato, invece, promesso ai professori, i quali hanno partecipato alla ricerca per motivi esclusivamente sociali.

La sopravvivenza dei professori nei due passaggi è stata del 72,6% tra il primo e il secondo e dell'84,4% tra il secondo e il terzo (Tab. 2, Fig. 2). Complessivamente, la sopravvivenza dei professori fino all'ultimo questionario è stata del 61,3%.

Tabella 2. *Percentuali di abbandono (numero di abbandoni diviso il numero di collaborazioni alla rilevazione precedente) da parte di professori universitari che avevano accettato di collaborare alla ricerca, per caratteristica del professore e fase in cui si è verificato l'abbandono (NR: Non rilevato)*

	Numero di accettaz.	Campione iniziale	% abbandono	
			tra I e II	tra II e III
<i>Genere:</i> M	63	43	25,6	21,9
F	28	19	26,3	7,1
<i>Età:</i> Fino a 39	NR	11	27,3	12,5
40-49	NR	19	15,8	12,5
50-59	NR	15	46,7	25,0
60 e più	NR	17	17,7	21,4
<i>Regione:</i> Nord	48	35	28,6	20,0
Centro	20	11	36,4	14,2
Sud e isole	23	16	12,5	14,3
<i>Posizione:</i> Ricercatore, altro	23	14	21,4	18,2
Professore associato	30	22	27,3	12,5
Professore ordinario	38	26	29,6	21,1
<i>Disciplina:</i> Economia, ingegn	28	21	28,6	20,0
Psicologia	22	16	41,2	30,0
Sc. pol. e sociali ¹¹	27	20	15,0	1,8
Lettere, sc.formaz.	14	5	20,0	0,0
<i>Totale</i>	91	62	27,4	15,6

¹⁰ Vari autori (Turoff, 1971; Martino, 1973) suggeriscono di incrementare sistematicamente il livello di motivazione a rispondere dei *panelist* con onorari almeno simbolici, così da avere un tasso di collaborazione più elevato e risposte più accurate. Per il campionamento a valanga che è definito dal rispondente (*respondent-driven sampling*), si veda anche Voltz e Heckathorn (2008). Noi riteniamo che, nel collaborare alle indagini, la motivazione sociale prevalga anche quando si erogano piccoli segni di gratitudine come quelli fatti avere ai direttori.

¹¹ Il gruppo delle facoltà di Scienze sociali comprende Scienze Politiche, Scienze Statistiche, Giurisprudenza, Scienze sociologiche. In questo gruppo sono stati inclusi anche quattro funzionari e assessori regionali, di cui uno solo ha iniziato a collaborare, interrompendo appena dopo il primo *round*.

La maggiore proporzione di professori, rispetto ai direttori, che hanno svolto l'intero percorso Delphi è, verosimilmente, da attribuirsi ad alcune, più agili, scelte organizzative della rilevazione. Sulla partecipazione di ambedue le categorie di esperti possono avere influito episodiche cadute di efficienza del sistema di rilevazione e la forma di alcune domande nei questionari.

I tassi di proseguimento nella collaborazione dei direttori del personale sono, invece, simili a quelli dei professori universitari molto più di quanto non sia stata l'iniziale dimostrazione d'interesse.

Hanno collaborato con maggiore entusiasmo i direttori più giovani e quelli appartenenti alle imprese di minori dimensioni. Si è accertata una certa insofferenza nei confronti della ricerca da parte dei direttori d'età più elevata, in modo particolare se appartenenti a grandi imprese.

Tra i 39 direttori del personale che hanno collaborato alla prima fase della ricerca, 7 sono di genere femminile. I direttori hanno età tra 30 e 62 anni (13 sono tra i 30 e i 40, altrettanti tra i 41 e i 50 e altrettanti ancora sopra i 50, con una mediana di circa 46 anni). Sono tutti laureati, alcuni sono anche in possesso di un master ottenuto dopo il conseguimento della laurea.

Tra i 62 professori che hanno risposto al primo questionario, di cui 2 hanno compilato il questionario in modo incompleto, 19 sono di genere femminile. I docenti universitari sono di qualche anno più maturi dei direttori e hanno età piuttosto variabili: 11 hanno, infatti, fino a 39 anni, 19 dai 40 ai 49 anni, 15 dai 50 ai 59 anni e 17 hanno almeno 60 anni. L'età mediana è di 52 anni non compiuti.

I professori che hanno collaborato alla prima fase della ricerca sono 36 ordinari, 30 associati, 19 ricercatori e 4 professori a contratto. Provengono da università insediate in ogni ripartizione geografica del Paese: 35 dal Nord, con una prevalenza dell'Ateneo padovano (15), 11 dal Centro e 16 dal Meridione. Insegnano materie pertinenti alla formazione delle figure professionali di interesse: la maggior parte dei docenti (28) insegna materie economiche o organizzazione aziendale, una buona parte (22) insegna psicologia, per la maggior parte con indirizzo per il lavoro, 23 insegnano una disciplina sociale (sociologia o scienze politiche, giurisprudenza, statistica) e alcuni (5) discipline di area umanistica o pedagogica.

La caduta sperimentale conseguente all'invio del secondo questionario è stata del 27,4%, un valore nettamente superiore a quello verificatosi nel *round* successivo (15,6%). Le maggiori defezioni si sono verificate tra i professori di età 50-59 anni, tra i professori di scienze umane e tra quelli di psicologia.

La causa dell'abbandono, oltre all'ovvia difficoltà di far quadrare i tempi di lavoro con quelli del rispondere al questionario, può essere l'aver dato per scontato che i docenti sapessero che una ricerca di tipo Delphi è condotta sottoponendo al panel designato almeno due questionari in sequenza. Ciò può avere indisposto quei professori che, credendo di aver esaurito il proprio compito dopo la compilazione del

primo questionario, si sono trovati di fronte una seconda richiesta di collaborazione e l'anticipazione che ce ne sarebbe stata una terza.

Una giustificazione di questo tipo non si applica, invece ai direttori del personale, i quali sono stati, invece, sollecitati esplicitamente a rispondere a tre questionari successivi con la promessa dell'ottenimento di un *gadget* qualora avessero collaborato fino in fondo.

3.2 Come avrebbero risposto gli esperti ritirati dopo una parziale collaborazione?

In questo paragrafo si cerca di capire perché alcuni esperti hanno abbandonato la ricerca dopo aver avviato la collaborazione.

L'ipotesi sottostante alle nostre analisi è che l'esperto che abbandona la ricerca è animato da una più labile motivazione a collaborare rispetto a quello che porta a termine la collaborazione avviata, a causa, probabilmente, degli eventuali problemi tecnici subiti durante la rilevazione (difficoltà di accesso al questionario elettronico, difficoltà dei quesiti, generazione di imbarazzo o di irritazione da parte dei quesiti o della procedura, ecc.) o dei contrasti indiretti con le opinioni degli altri esperti del gruppo. Dato che gli esperti non hanno la possibilità di colloquiare tra loro, il contrasto può essere stato avvertito indirettamente, tramite il *feedback*, vale a dire la sintetica comunicazione, da parte del ricercatore, della distribuzione delle risposte ottenute nella fase precedente.

Pill (1971) e Sackman (1975), tra i primi, hanno avanzato l'idea che i rispondenti, ad un certo passo del processo Delphi, siano posti in difficoltà dal ricercatore nel momento in cui costui – retro-agendo con i rispondenti in base alle risposte ottenute – comunica stime così diverse da quelle già manifestate da farli apparire come estremisti¹².

Nel seguito di questa nota, si vuole pertanto verificare se le risposte degli esperti che hanno abbandonato la ricerca dopo avere compilato almeno un questionario sono distanti dalla media generale della speranza occupazionale delle due figure professionali di cui si tratta. La speranza occupazionale è espressa in percentuale di aumento o diminuzione della occupazione a 1, 3 e 6 anni avanti. Si è scelto l'esame di queste variabili quantitative perché sono le sole il cui contenuto è stato riproposto ad ogni *round* della rilevazione.

¹² In altri casi, se l'esperto propone una risposta che si colloca fuori di certi intervalli, o molto lontano dalla mediana dei valori validi, si pone anche una domanda volta a capire i motivi per cui il rispondente insiste con una stima o previsione così diversa. Questa formulazione è stata da noi adottata solo per uno dei percorsi d'intervista dei direttori del personale.

L'analisi delle mancate prosecuzioni alla collaborazione indica che (Tabelle da 3 a 5):

- le fuoriuscite dalla rilevazione dopo il primo *round* riguardano esperti che, nella gran massa, non si discostano significativamente dal valor medio dei "sopravviventi" e, ancor meno, dal valor medio generale. Non abbiamo riscontrato alcuna significatività tra i direttori del personale, quantunque il piccolo numero di abbandoni (4 nel corso dell'intera ricerca per l'addetto allo sviluppo delle RU e 8 per l'addetto alla gestione) rendano la verifica delle ipotesi poco affidabile. Qualche distanza significativa si è riscontrata, in relazione all'addetto alla gestione delle RU, tra le previsioni dei professori che hanno abbandonato la rilevazione al primo *round* e quelli che hanno proseguito.

Tabella 3. Statistiche % inerenti alle speranze occupazionali a 1, 3 e 6 anni per l'addetto allo sviluppo delle RU, ipotizzate dai direttori del personale che hanno abbandonato la collaborazione ad un certo punto della ricerca, per fase in cui hanno abbandonato (n=2 dopo il I round e n=2 dopo il II round)

Speranza occupaz.	Stime di:	Abbandonato dopo			Scarto da altri rispondenti		
		I round	II round, risposto		Abband. I round	Abband. II round	
			I round	II round		I round	II round
A 1 anno	Media	0,0	-5,0	-0,5	3,0	-2,4	-2,0
	Mediana	0,0	-5,0	-0,5	0,0	5,0	-0,5
	Sqm	0,0	7,1	0,7	=	=	=
A 3 anni	Media	0,0	-10,0	-1,0	7,1	-3,3	-7,0
	Mediana	0,0	-10,0	-1,0	10,0	-3,0	-1,0
	Sqm	0,0	0,0	1,4	=	=	=
A 6 anni	Media	5,0	-15,0	0,5	11,0	-10,4	-4,4
	Mediana	5,0	-15,0	0,5	10,0	-15,0	0,5
	Sqm	7,1	7,1	0,7	=	=	=

* Significatività della media al 95%; ** Significatività al 99%; ***Significatività al 99,9%

- Gli abbandoni al primo *round* si sono verificati, per la maggior parte, tra i direttori che sono partiti con valori più alti della media del proprio panel e tra i professori che sono partiti con valori più bassi della media del panel di professori. Il valore di *feedback* inviato ai direttori per la richiesta di una seconda

stima (Tab. 6) è stato, infatti, generalmente inferiore a quello manifestato dai direttori che poi si sarebbero ritirati, escluso quello degli addetti alla gestione a 6 anni, mentre quello inviato ai professori per la seconda stima è stato sistematicamente superiore alle medie dei professori che si sono ritirati. Tuttavia, nessuno scarto tra i due sub-campioni di direttori che proseguono e quelli che interrompono la collaborazione e solo due tra quelli posti a confronto tra i professori (a 3 e 6 anni relativamente agli addetti alla gestione) risultano significativi.

Tabella 4. *Statistiche inerenti alle speranze occupazionali a 1, 3 e 6 anni (in %) per l'addetto alla gestione delle RU, ipotizzate dai direttori del personale che hanno troncato la collaborazione ad un certo punto della ricerca, per fase in cui hanno troncato (n=8 dopo il I round; n=6 dopo il II round di cui 3 hanno risposto al II round)*

Speranza	Stime di:	Abbandonato dopo			Scarto da altri rispondenti		
		I round	II round e risposto		Abband. I round	Abbandon. II round	
			I round	II round		I round	II round
A 1 anno	Media	5,9	-1,7	0,0	7,2	-0,8	-0,0
	Mediana	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Sqm	17,9	2,6	0,0	=	=	=
A 3 anni	Media	9,9	-2,5	0,7	10,5	-2,8	0,3
	Mediana	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	-1,0
	Sqm	36,6 ¹³	4,2	1,9	=	=	=
A 6 anni	Media	-6,9	-0,8	0,0	-5,0	3,0	0,0
	Mediana	-5,9	0,0	0,0	-5,0	7,5	0,0
	Sqm	8,0	2,0	0,0	=	=	=

* Significatività della media al 95%; ** Significatività al 99%; ***Significatività al 99,9%

- Quantunque lo scarto tra le previsioni degli esperti che hanno abbandonato la ricerca al secondo *round* e quelle degli esperti che hanno proseguito fino alla fine sia statisticamente significativo, si nota che, dopo il secondo *round*, abbandonano due insiemi di esperti: (i) quelli cui si chiede per una terza volta di fornire una

¹³ Il valore è così alto perché un rispondente ha dato una stima assolutamente anomala.

stima in presenza di previsioni occupazionali degli altri esperti più favorevole della propria; (ii) quelli cui sono stati presentati valori di *feedback* piuttosto instabili, che in vari casi saltano dal negativo al positivo, o che sono una volta più bassi e una più alti del valor medio manifestato da questi esperti che poi si ritireranno. Può quindi darsi che i repentini cambiamenti di direzione delle medie comunicate a fini di *feedback* siano stati interpretati dagli esperti che avevano già collaborato per due volte alla ricerca come un segno di scarsa affidabilità della procedura o, addirittura, come un inopportuno cambiamento di opinione della massa degli esperti consultati a cui non volevano più aggregarsi.

Tabella 5. *Statistiche % inerenti alle speranze occupazionali a 3 e 6 anni di figure di addetto alle RU, ipotizzate dai professori universitari che hanno abbandonato la collaborazione ad un certo punto della ricerca, per fase in cui hanno abbandonato e tipo di addetto (n=14 dopo il I round; n=8 dopo il II round di cui 7 hanno dato risposta al II round per i 3 anni e 6 per i 6 anni)*

Speranza	Stime di	Abbandonato dopo			Scarto da media rispondenti		
		I round	II round, risposto		Abband. I round	Abband. II round	
			I round	II round		I round	II round
A 3 anni, addetto sviluppo	Media	9,6	10,9	6,7	-2,1	-1,1	-0,8
	Mediana	6,3	3,8	5,0	6,0	3,1	-5,0
	Sqm	11,0	20,4	10,8	=	=	=
A 3 anni, addetto gestione	Media	1,5	3,8	3,4	-6,4*	-4,8	-1,6
	Mediana	0,0	0,0	5,0	0,0	-0,2	-0,8
	Sqm	6,7	6,9	3,1	=	=	=
A 6 anni, addetto sviluppo	Media	8,8	27,2	12,0	-7,5	14,0	3,9
	Mediana	0,0	13,8	8,0	-10,0	13,3	-2,0
	Sqm	11,9	41,4	17,6	=	=	=
A 6 anni, addetto gestione	Media	2,9	7,8	4,3	-5,6*	-0,6	-1,3
	Mediana	0,0	3,8	6,0	-0,3	3,8	-0,8
	Sqm	7,7	9,9	4,1	=	=	=

* Significatività al 95%; ** Significatività al 99%; ***Significatività al 99,9%

Tabella 6. Valori medi e intervalli di variabilità delle distribuzioni delle risposte fatti conoscere ai rispondenti al precedente round a fini di feedback, per round, tipo di addetto e periodo per cui sono espresse le previsioni e categoria di esperti

Valori comunicati dopo il	Direttori del personale		Professori universitari	
	Addetto sviluppo	Addetto gestione	Addetto sviluppo	Addetto gestione
<i>I round, 3 anni:</i> Media	-6,29	+3,00	+11,18	+5,77
Intervallo	-10 / 0	-5 / 0		
<i>I round, 6 anni:</i> Media	-4,71	-4,09	+14,13	+6,82
Intervallo	-10 / 0	-10 / 0		
<i>II round, 3 anni:</i> Media	+5,07	+0,57	+7,88	+4,50
Intervallo	0 / +3,5	0 / +1,75		
<i>II round, 6 anni:</i> Media	+4,33	+0,86	+9,32	+5,63
Intervallo	0 / +4,0	0 / +3,0		

- Le medie delle previsioni già manifestate dai direttori e dai professori che abbandonano dopo il secondo *round* di rilevazioni sono, invece, generalmente inferiori alla media generale. Nessuno di questi scarti è statisticamente significativo. Ciò significa che, ad abbandonare dopo il secondo *round*, sono stati alcuni esperti che avevano dato risposte internamente coerenti ai primi due questionari, e comunque vicine alla media generale.
- Onde confutare ulteriormente l'ipotesi che i "persi per strada" sono spesso su posizioni estreme, si osserva che le varianze delle previsioni espresse dagli esperti che hanno interrotto la collaborazione sono state di poco differenti (escluso un caso) da quelle di chi ha proseguito nella rilevazione. Pertanto, giacché anche le medie sono solo marginalmente differenti, si può affermare che la distribuzione complessiva delle previsioni degli esperti che hanno interrotto la collaborazione non è così diversa da quella degli esperti che hanno portato a compimento la ricerca.

Riepilogando le analisi sui "persi per strada", si può dire che la maggior parte dei rispondenti tende a riportare le proprie risposte ai valori di *feedback*, mantenendo sostanzialmente le proprie posizioni e "spingendo" la media della distribuzione verso la direzione che ritengono più giusta. È così confermata l'idea degli autori del metodo Delphi, secondo la quale la ricerca di un valore mediato si può ottenere per approssimazioni successive (Dalkey e Helmer, 1963; Pacinelli e Todisco, 2001).

Naturalmente, ciò non esclude che le risposte ottenute con il metodo Delphi possano essere viziate da una qualche ricerca di conforto nell'opinione della maggioranza e che, pertanto, il consenso si possa manipolare mediante la

retroazione¹⁴. Tuttavia, non s'intravede alcun motivo di rischio che, nella nostra ricerca, si sia forzato del consenso, stante che non v'è alcuna utilità pratica – né per chi dà le risposte né per chi le utilizza – a convergere verso un traguardo di consenso.

4 Competenze professionali e desiderabilità sociale a confronto

Il primo confronto tra le distribuzioni delle risposte fornite dai due *panel* di esperti riguarda le competenze e la desiderabilità sociale dell'addetto alla – o esperto nella – gestione e quello allo sviluppo delle RU.

Nel seguito della nota, si analizzano in parallelo le rappresentazioni professionali che di queste due figure danno i direttori del personale e i professori che hanno collaborato alla rilevazione Delphi, con l'intento di evidenziare se ci sono, ed eventualmente in quale direzione vanno, le percezioni dei due gruppi di esperti. Il nostro obiettivo è meramente metodologico: mira a comprendere quali categorie di esperti sono in grado di configurare al meglio i tratti distintivi di figure professionali. La caratterizzazione in termini di competenze, immagine sociale e speranza occupazionale delle due figure sarà oggetto di uno specifico rapporto di ricerca.

Nei Paragrafi 4.1, 4.2 e 4.3 si descrivono le differenze ottenute tra gli esperti in merito, rispettivamente, alle competenze tecnico-specifiche, a quelle trasversali e alla desiderabilità sociale delle due figure professionali. Le differenze tra le distribuzioni sono valutate con riguardo alle modalità più distanti e alla significatività statistica della differenza globale tra le due configurazioni.

È opportuno precisare che la variabilità tra i punti di vista dei direttori e dei professori, e quella che si è manifestata all'interno dei due *panel*, sono alla radice della attendibilità delle stime. Nel valutare le caratteristiche di una figura professionale non esiste, infatti, un valore vero; esistono, invece, visioni diverse che possono essere riassunte in una visione complessiva. Per questo motivo, l'accuratezza delle stime non può essere valutata in termini di prossimità al vero, bensì in termini di coerenza tra punti di vista. La misura di coerenza che si propone per le nostre analisi, è la varianza¹⁵. Se s'ipotizza che il baricentro dei punti di vista è

¹⁴ Già nel 1936 Sherif dimostra che l'opinione dei soggetti può essere manipolata in ogni direzione da suggerimenti dello sperimentatore o da altre figure autorevoli. Sackman (1975) afferma, a tal proposito, che: "*Panelists bask under the warm glow of a kind of mutual admiration society. The director has the prestige of pooled authority behind his study, and the uncritical user is more likely to feel smug and secure under the protective wing of an impressive phalanx of experts*".

¹⁵ La variabilità si può concepire come una funzione della lontananza tra le stime. Si vedano a questo proposito: Martino (1970a); Linstone e Turoff (1975), Dalkey *et al.* (1970). L'assenza di valore vero si può assimilare alla legge della "uguale ignoranza" di Reichenbach (1949), vale a dire: se non è

il valore più vicino al vero e che la distribuzione delle stime è tendenzialmente normale, tramite la varianza si può esprimere un giudizio probabilistico.

Lo studio multivariato delle differenze tra le distribuzioni è svolto applicando il metodo di analisi multivariata detto “della correlazione canonica” (Fisher, 1936). Questo metodo determina le combinazioni lineari indipendenti di predittori maggiormente correlate con combinazioni lineari di variabili poste idealmente a criterio dell’analisi. Se a criterio si pone una sola variabile (nominale) che descrive i gruppi cui appartiene il campione, il metodo di riferimento è detto “della funzione discriminante”. Qualora la variabile-criterio abbia due sole modalità, l’analisi della funzione discriminante consiste nella ricerca della funzione che meglio discrimina i due gruppi in analisi.

Nel nostro caso, le variabili dipendenti, $\mathbf{y}=\{y_1, y_2, \dots, y_q\}$, sono le opinioni degli esperti in merito alla caratterizzazione delle figure professionali e quelle predittive sono l’esperienza specifica in materia di risorse umane X_1 , le caratteristiche socio-demografiche X_2 , la regione di appartenenza X_3 , il convincimento con cui hanno collaborato alla ricerca X_4 , al netto dell’appartenenza all’insieme dei direttori o dei professori, Z . Il modello si può così esprimere:

$$g(y) = f(X_1, X_2, X_3, X_4 | Z) ,$$

dove Z è una variabile dicotomica che denota l’appartenenza all’uno o all’altro gruppo di esperti.

Questo criterio di analisi non individua un fattore sottostante alle rappresentazioni delle variabili dipendenti, bensì la combinazione lineare di variabili dipendenti che è massimamente correlata con l’insieme di variabili predittive inserite nell’analisi. La scelta delle variabili predittive condiziona, pertanto, la combinazione delle variabili poste a criterio dell’analisi.

4.1 Le competenze tecnico-specifiche

Le competenze tecniche che caratterizzano le due figure professionali di addetto, o esperto, nell’area delle risorse umane sono ben distinte e sono, pertanto, analizzate in sequenza. L’addetto allo sviluppo delle risorse umane svolge il ruolo di ideatore e realizzatore di percorsi di sviluppo delle capacità del personale di un’azienda, l’addetto alla gestione delle risorse umane ha, invece, il ruolo più generale di gestore, in senso sia amministrativo che funzionale, del personale.

Analizziamo ora come i direttori del personale e i professori caratterizzano le competenze tecnico-specifiche dell’addetto allo sviluppo (Tab. 7), competenze che,

possibile ottenere un valore vero, si può assumere che tutte le misure di cui si dispone siano ugualmente valide o, se si vuole, ugualmente sbagliate.

in genere, i selettori danno per scontate nelle persone che sostengono un colloquio per essere assunte in un ruolo tecnico. Le competenze tecniche, specifiche di una figura professionale ad elevata professionalità, sono, infatti, desumibili dal curriculum formativo ed esperienziale presentati dal candidato.

L'immagine di addetto allo sviluppo che si ricava dal confronto tra le competenze ipotizzate dai direttori è simile a quella manifestata dai professori. Le competenze che stanno nelle prime tre posizioni della graduatoria sono, infatti, le stesse, anche se l'importanza, in termini quantitativi, delle due figure è diversa. Vale la pena dire subito che l'analisi delle differenze quantitative va letta con cautela perché le modalità tra le quali i direttori sono stati chiamati a scegliere erano un sottoinsieme meno ampio di quelle somministrate ai professori¹⁶. Anzi, le modalità per il questionario per i professori sono state definite alla fine del percorso di ricerca svolto sui direttori.

Tabella 7. Percentuale di competenze tecnico-specifiche che, secondo i due panel consultati, dovrebbero possedere gli addetti allo sviluppo delle risorse umane (NR: non richiesta; sqm: scarto quadratico medio)

Competenze	Direttori personale		Professori universitari	
	%	sqm	%	sqm
Generali di sviluppo	82,4	0,381	69,4	0,461
Analisi attitudinale	11,8	0,323	NR	NR
Fabbisogni formativi	23,5	0,424	40,3	0,491
Valutazione personalità	52,9	0,499	53,2	0,499
Selezione del personale	35,3	0,478	11,3	0,316
Tecniche di <i>compensation</i>	23,5	0,424	14,5	0,352
Organizzazione e processi	70,6	0,456	59,7	0,491
Analisi organizzativa	23,5	0,424	=	=
Frequenza campionaria (n)	(17)		(62)	

La rappresentazione dei due panel di esperti è nettamente differente per quanto riguarda la costruzione e l'impiego di tecniche per la valutazione della personalità e del potenziale delle persone. Percorre le risposte ottenute l'ipotesi che i

¹⁶ Ai professori, ai quali è stato chiesto di valutare ambedue le figure professionali, è stata sottoposta una unica lista di competenze tecnico-specifiche. Ai direttori – preventivamente suddivisi in due insiemi casuali, ciascuno associato ad una figura professionale – è stato sottoposto uno specifico questionario. La lista di competenze sottoposta ai professori è stata costruita con le risultanze della rilevazione presso i direttori del personale. Le competenze analizzate nel prosieguo della nota sono quelle comuni ad entrambi i *panel* di esperti.

direttori includano, tra i compiti dell'addetto allo sviluppo, anche l'ideazione di nuovi strumenti e processi di valutazione, mentre i professori immaginano di formare un tecnico in grado di applicare con successo i metodi appresi all'università, senza la necessità di crearne di nuovi.

Anche il profilo delle competenze tecniche caratterizzanti l'addetto alla gestione delle RU è abbastanza simile per i due panel di esperti (Tab. 8). Le conoscenze giuslavoristiche e di diritto sindacale sono considerate preminenti, due professori su tre e circa un direttore ogni due le indicano come la base della cultura professionale di questo addetto. Tuttavia, la seconda competenza, in ordine di rilevanza, è la capacità di analisi delle organizzazioni complesse e dei processi di lavoro. Questa competenza, segnata sulla lista dal 50% dei professori, non è stata indicata dai direttori del personale. La terza competenza secondo i professori è la seconda secondo i direttori: si tratta della capacità di gestire i rapporti con i dipendenti.

Tabella 8. *Percentuali di competenze tecnico-specifiche che dovrebbero possedere gli addetti alla gestione delle risorse umane, secondo i due panel consultati (sqm: scarto quadratico medio)*

Competenze	Direttori personale		Professori universitari	
	%	sqm	%	sqm
Diritto lavoro generale	50,0	0,500	66,1	0,473
Diritto lavoro amministrativo	31,8	0,466		
Conoscenze sindacali	31,8	0,466		
Conoscenze amministrative	18,2	0,386	17,7	0,382
Gestione relazioni industriali	36,4	0,481	16,1	0,367
Gestione rapporti dipendenti	50,0	0,500	37,1	0,483
Tecniche di contrattazione	36,4	0,481	21,0	0,407
Carico lavoro, organiz, process	27,3	0,446	50,0	0,500
Frequenza campionaria (n)	(22)		(62)	

I professori danno importanza alla capacità dell'addetto alla gestione di avere un ruolo orientativo nei processi organizzativi, molto di più della capacità di gestire relazioni industriali e di contrattare con i sindacati, o di condurre colloqui di lavoro per selezionare candidati all'assunzione.

Sembra dunque che, al di là delle competenze tecnicamente qualificanti, la rappresentazione delle figure professionali di coloro che vivono quotidianamente a fianco degli addetti sia abbastanza diversa da quella di chi li forma all'università o nei corsi, detti di master, che il mercato offre dopo la laurea.

I professori considerano le persone che escono dai corsi di formazione superiore figure professionali complete e rifinite nelle competenze tecniche, pronte a svolgere i compiti specifici della loro professionalità; i direttori ritengono, invece, che qualunque figura professionale, anche se rivolta all'operatività, possa e debba svolgere anche un ruolo propositivo e creativo sul posto di lavoro, adattando le conoscenze di carattere generale acquisite alle situazioni che deve via via affrontare. Infatti, la costruzione di strumenti di valutazione ad hoc implica che l'addetto possieda capacità di riflessione teorica sulla propria materia professionale, sensibilità nel cogliere gli aspetti peculiari dell'organizzazione e dei processi in cui è inserito e abilità tecnica nel costruire test e questionari.

Una seconda distinzione tra le due categorie di esperti consultati riguarda la specializzazione dei compiti richiesti alle figure professionali in esame. Con esclusione della prima, più fondamentale, competenza, i direttori tendono a individuare compiti specifici ben differenziati tra le due figure professionali. I professori, invece, attribuiscono alle figure compiti che, pur essendo inerenti alla componente tecnica che le specifica, sono piuttosto simili. Ciò dipende in parte dal fatto che, mentre ciascun direttore ha delineato una sola figura professionale, ogni professore ha individuato le funzioni di ambedue le figure professionali.

È evidente che i professori immaginano addetti fungibili nelle mansioni tipiche degli uffici per il personale e capaci di esprimere la propria competenza specifica nei casi in cui serve. La diversa rappresentazione può, pertanto, dipendere dai criteri di selezione dei due insiemi di esperti. I direttori appartengono a grandi organizzazioni, nelle quali gli addetti svolgono compiti generalmente parcellizzati e più specifici. I professori, i quali insegnano varie materie legate alle competenze tecniche, si rappresentano mentalmente figure professionali più eclettiche, idonee ad essere inserite anche in organizzazioni produttive di dimensione inferiore a quelle cui appartengono i direttori consultati.

L'analisi della correlazione canonica, applicata con i criteri esposti all'inizio del Par. 4 sulle competenze tecnico-specifiche rilevate presso le due categorie di esperti, da una parte, e sulle caratteristiche degli stessi esperti d'altra parte, ha dato gli esiti presentati nella Tab. 9 per quanto riguarda l'addetto allo sviluppo¹⁷ e nella Tab. 10 per quanto riguarda l'addetto alla gestione¹⁸ delle RU.

L'analisi mostra che, nella mente degli esperti interpellati, esiste un unico disegno sostanziale, anche se i punti di vista sono per alcuni aspetti differenti. Esiste, in pratica, un unico fattore che collega le competenze tecnico-specifiche che le due

¹⁷ I primi quattro autovalori dell'analisi inerente alle competenze tecniche dell'addetto allo sviluppo sono: 0,304, 0,230, 0,164 e 0,059. Il primo autovalore ha significatività 0,051 e il secondo $p=0,160$.

¹⁸ I primi quattro autovalori dell'analisi inerente alle competenze tecniche dell'addetto alla gestione delle RU sono: 0,343, 0,049, 0,024 e 0,009. Il primo autovalore non risulta significativo all'analisi statistica ($p=0,517$).

categorie di esperti hanno in mente, ma il dosaggio delle competenze qualificanti varia da categoria a categoria.

Tabella 9. *Coefficienti di correlazione tra la prima variabile canonica inerente alle competenze tecnico-specifiche dell'addetto allo sviluppo delle RU e le caratteristiche degli esperti Delphi*

<i>Variabili Y</i>	<i>Coefficienti correlazion</i>	<i>Correlazione con variabili predittive</i>	<i>Coefficienti correlazion</i>
Generali di sviluppo	0,38	Genere M (vs F)	0,03
Fabbisogni formativi	-0,47	Lavora a Nord (vs Altro)	0,34
Valutaz. personalità	-0,46	Professore (vs Direttore)	-0,29
Selezione del personale	0,39	Grado preparazione in RU	0,16
Tecniche <i>compensation</i>	0,48	Età	-0,13
Organizzaz. e processi	0,52	Abbandono al II+III round	-0,05

Tabella 10. *Coefficienti di correlazione tra la prima variabile canonica inerente alle competenze tecnico-specifiche dell'addetto alla gestione delle RU e le caratteristiche degli esperti Delphi*

<i>Variabili Y</i>	<i>Coefficienti correlazion</i>	<i>Correlazione con variabili predittive</i>	<i>Coefficienti correlazion</i>
Conoscenze amministr.	-0,28	Genere M (vs F)	0,26
Gestione relaz. industr.	0,54	Lavora a Nord (vs Altro)	0,06
Gest. rapporti dipenden	0,28	Professore (vs Direttore)	-0,31
Tecniche contrattazione	0,35	Grado preparazione in RU	0,02
Carico lavoro, organizz	-0,71	Età	0,23
		Abbandono a II+III round	0,34

La distinzione tra le due categorie di esperti riguarda, in modo particolare – come si è già evidenziato commentando l'analisi delle distribuzioni di frequenze – la professionalità degli addetti allo sviluppo delle RU attesa per la valutazione della personalità e per la determinazione dei fabbisogni formativi. Calcano la mano su questi aspetti della professionalità i direttori del personale.

All'opposto, preferiscono che l'addetto possieda competenze generali di sviluppo e tratti di personalità più distintivi (rispetto ad altre figure professionalmente vicine) gli esperti che operano in aziende del Settentrione (rispetto al resto del Paese) e quelli che hanno dimostrato una maggiore esperienza di rapporti con gli uffici del personale e una maggiore conoscenza delle distinzioni professionali all'interno degli uffici del personale.

Per quanto riguarda le competenze tecnico-specifiche dell'addetto alla gestione delle RU, si rileva una relazione non significativa, ma ugualmente chiara negli indirizzi strategici, tra la necessità manifestata dai direttori di avere a disposizione una figura professionale capace di analizzare i carichi di lavoro, valutare la posizione relativa di tutto il personale nell'ambito dell'organizzazione e dei processi produttivi e gestire dal punto di vista amministrativo le pratiche della gestione del personale e la propensione dei professori a formare una persona in grado di gestire e incidere sulle relazioni industriali. L'immagine resa esplicita dai professori è certamente più qualificata di quella dei direttori.

La concezione che gli addetti alla gestione delle RU possano ricoprire una posizione elevata è diffusa anche tra gli esperti che abbandonano la rilevazione prima della fine, più che tra quelli che completano il percorso Delphi.

4.2 Le competenze trasversali

Le competenze tecnico-professionali che distinguono un tecnico non bastano a qualificarlo come un professionista in grado di svolgere con efficacia ruoli in un contesto produttivo. Un professionista s'impone anche, e soprattutto, per il possesso di competenze trasversali e di doti di personalità particolarmente utili per l'attività che svolge.

Le competenze trasversali e le doti di personalità orientate al lavoro, introdotte nel Par. 1, accomunano una vasta classe di attività professionali. Le competenze trasversali e i tratti di personalità orientati al lavoro sono il risultato di una complessa elaborazione personale degli input formativi ed esperienziali che mette una persona – qualunque sia la propria formazione – in grado di rispondere a una pluralità di esigenze professionali.

Per quanto riguarda l'addetto allo sviluppo delle RU, il profilo immaginato dai direttori del personale è affatto diverso da quello dei professori (Tabelle 11 e 12). I primi evidenziano la necessità che possieda capacità relazionali (94,1% dei direttori indica questa capacità come necessaria *versus* il 47,5% dei professori), capacità di lavorare produttivamente in gruppo (47,1%) e dimostri di avere voglia di fare (proattività: 52,9%).

I professori sottolineano, invece, che la figura professionale deve essere qualificata quanto a capacità di risolvere problemi di lavoro (80,3% *vs* 35,3% dei direttori) e di innovare professionalmente sul luogo di lavoro (63,9%).

Gli uni e gli altri considerano importante, ma non decisivo, il dimostrare autorevolezza e capacità di leadership (35,3% per i direttori e 39,3% per i professori) e la flessibilità nell'affrontare i problemi (29,4% per i direttori e 37,7% per i professori). Ambedue le categorie di esperti assegnano una modesta importanza alla

capacità di saper presentare le proprie idee in pubblico, avendo in mente per questa figura professionale un ruolo più operativo che propositivo.

Tabella 11. *Percentuale di direttori del personale e di professori che considerano importanti competenze trasversali e altre doti di personalità per addetti allo sviluppo delle risorse umane, per tipo di competenze*

<i>Competenze trasversali</i>	<i>Direttori del personale</i>		<i>Professori universitari</i>	
	<i>%</i>	<i>sqm</i>	<i>%</i>	<i>Sqm</i>
Capacità di relazione	94,1	0,236	47,5	0,499
Leadership, autorevolezza	35,3	0,478	39,3	0,488
Capacità lavoro in gruppo	47,1	0,499	37,7	0,485
Capacità <i>problem solving</i>	35,3	0,478	80,3	0,400
Flessibilità	29,4	0,456	37,7	0,485
Innovatività	23,5	0,424	63,9	0,480
Proattività (volontà fare)	52,9	0,499	=	=
Presentare idee pubblico	5,9	0,236	0,0	0,0
Frequenza campionar. (n)	(17)		(62)	

Tabella 12. *Percentuale di direttori del personale e di professori che considerano importanti le competenze trasversali e altre doti di personalità per addetti alla gestione delle risorse umane, per tipo di competenze*

<i>Competenze trasversali</i>	<i>Direttori del personale</i>		<i>Professori universitari</i>	
	<i>%</i>	<i>sqm</i>	<i>%</i>	<i>Sqm</i>
Capacità di relazione	31,8	0,466	78,7	0,409
Leadership, autorevolezza	31,8	0,466	59,0	0,492
Capacità lavoro in gruppo	40,9	0,492	50,8	0,499
Capacità <i>problem solving</i>	36,4	0,481	39,3	0,488
Flessibilità	40,9	0,492	57,4	0,494
Innovatività	40,9	0,492	19,7	0,398
Proattività (volontà fare)	18,2	0,386	=	=
Presentare idee pubblico	27,3	0,446	0,0	0,0
Frequenza campionar. (n)	(22)		(62)	

Nel confrontare i profili tecnico-professionali, riemerge l'antinomia tra direttori e professori ipotizzata nel Par. 3.2. I professori immaginano che la figura professionale dell'addetto allo sviluppo debba essere capace di svolgere il proprio

ruolo sapendo applicare le competenze tecniche apprese sui banchi di scuola e modificando progressivamente l'ambiente in cui opera con l'apporto della propria professionalità.

I direttori, invece, tracciano una figura professionale inserita attivamente nella macchina produttiva, in grado di adattare i comportamenti individuali alle esigenze produttive complessive e, pertanto, capace di estrinsecare le proprie capacità professionali nei gruppi di lavoro e nei rapporti quotidiani con le altre entità, soprattutto con quelle interne all'azienda. Deve, in modo particolare, saper creare e mantenere, nei rapporti sociali, un clima favorevole allo sviluppo di rapporti umani caldi e corretti con i colleghi e con il personale.

Le due categorie di esperti hanno punti di vista in parte diversi anche in merito all'addetto alla gestione delle RU. L'addetto è concepito dai direttori del personale come un esperto gestore, capace di muoversi con sicurezza ed efficacia all'interno dei settori e dei gruppi organizzati dell'azienda o dell'ente e di fare proposte volte a risolvere problemi, dimostrando, in questo, flessibilità ed inventiva. Invece, i professori concepiscono questa figura come uno sviluppatore di relazioni industriali (la capacità di relazione è considerata prioritaria dal 78,8% dei professori e dal 31,8% dei direttori), che per questo deve dimostrare doti di leadership e flessibilità.

D'altro canto, è considerata una dote basilare da professori e direttori (57,4% secondo i professori e 40,9% secondo i direttori) la capacità di adattare la propria conoscenza e i propri atteggiamenti e comportamenti alla realtà in cui si opera: i primi considerano che a questa si debba accompagnare capacità di imporsi (59% dei professori considerano prioritario il possesso di doti di *leadership* e autorevolezza, *vs* il 31,8% dei direttori) e i secondi, invece, la capacità di innovare nello svolgimento del proprio lavoro (40,9% dei direttori considerano questa dote rilevante *vs* il 19,7% dei professori).

Anche per le competenze trasversali emerge dunque una sostanziale differenza tra i punti di vista dei professori e quello dei direttori: i primi dimostrano di avere in mente una figura di esperto in gestione del personale, con funzioni analoghe a quelle del direttore delle risorse umane negli uffici RU di minori dimensioni, ossia un gestore del personale con compiti politici e tecnici a tutto campo, si può dire un assistente alla direzione in grado di sostituire alla bisogna il direttore del personale.

I direttori, invece, distanziano piuttosto nettamente le capacità richieste all'addetto alla gestione delle RU dal possibile ruolo trasversale di un assistente alla direzione e attribuiscono all'addetto alla gestione funzioni più tecnico-realizzative e di partecipazione alle funzioni con gli altri componenti l'ufficio. Se e quanto la visione dei direttori dipenda da una volontà di chiarire la gerarchia dell'ufficio si lascia all'immaginazione del ricercatore.

L'analisi della correlazione canonica tra le competenze tecnico-specifiche indicate dalle due categorie di esperti, da una parte, e le caratteristiche degli stessi esperti dall'altra, è presentata nella Tab. 13 per quanto riguarda l'addetto allo sviluppo¹⁹ e nella Tab. 14 per quanto riguarda l'addetto alla gestione²⁰ delle RU.

Tabella 13. *Coefficienti di correlazione tra la prima variabile canonica inerente alle competenze trasversali dell'addetto allo sviluppo delle RU e le caratteristiche degli esperti Delphi*

<i>Variabili Y</i>	<i>Coefficienti correlaz.</i>	<i>Correlazione con variabili predittive</i>	<i>Coefficienti correlaz.</i>
Capacità di relazione	-0,55	Genere M (vs F)	-0,28
Leadership, autorevole	0,06	Lavora a Nord (vs Altro)	0,04
Lavoro in gruppo	-0,14	Professore (vs Direttore)	0,61
<i>Problem solving</i>	0,60	Grado preparazione in RU	-0,07
Flessibilità	0,07	Età	0,15
Innovatività	0,64	Abbandono al II+III round	0,07

Tabella 14. *Coefficienti di correlazione tra la prima variabile canonica inerente alle competenze trasversali dell'addetto alla gestione delle RU e le caratteristiche degli esperti Delphi*

<i>Variabili Y</i>	<i>Coefficienti correlaz.</i>	<i>Correlazione con variabili predittive</i>	<i>Coefficienti correlaz.</i>
Capacità di relazione	0,85	Genere M (vs F)	-0,22
Leadership, autorevole	0,49	Lavora a Nord (vs Altro)	-0,13
Lavoro in gruppo	0,25	Professore (vs Direttore)	0,50
<i>Problem solving</i>	0,01	Grado preparazione in RU	0,01
Flessibilità	0,42	Età	0,09
Innovatività	-0,36	Abbandono al II+III round	-0,08

Le differenze tra la posizione dei docenti universitari e quella dei direttori in merito alle competenze trasversali delle due figure professionali sono evidenti in misura maggiore di quanto non siano quelle specifiche. Innanzitutto, è significativa per ambedue le figure professionali la relazione tra le caratteristiche degli esperti

¹⁹ I primi quattro autovalori dell'analisi sulle competenze trasversali dell'addetto allo sviluppo sono: 0,749, 0,142, 0,110 e 0,055. Il primo autovalore ha significatività $p=0,007$ e il secondo 0,698.

²⁰ I primi quattro autovalori dell'analisi sulle competenze trasversali dell'addetto alla gestione sono: 0,382, 0,195, 0,109 e 0,061. Il primo autovalore ha significatività 0,047 e il secondo $p=0,361$.

interpellati e la prima componente canonica derivante dall'unione delle competenze trasversali richieste a chi opera nelle posizioni analizzate. Le differenze sono, infatti, imputabili esclusivamente al divario tra i punti di vista dei due gruppi di esperti.

L'analisi conferma che l'addetto allo sviluppo dovrebbe avere, in modo spiccato secondo i professori che contribuiscono a formarlo culturalmente e professionalmente, capacità di innovare al fine di anticipare e risolvere i problemi che si pongono nel lavoro. Viceversa, emerge in modo inequivocabile dall'analisi delle distribuzioni di frequenza che i direttori sono propensi ad accogliere con più favore una figura capace di stabilire buone relazioni con l'intero ambiente aziendale, lavorando prevalentemente in gruppo.

Per l'addetto alla gestione, viceversa, sono i professori che ne valorizzano la capacità di relazione proprio perché lo vedono protagonista, anche in funzione apicale, nella gestione delle relazioni tra i gruppi organizzati dell'impresa. Lo immaginano come un attore dell'organizzazione, flessibile e autorevole, talvolta in primo piano. I direttori prediligono l'aspetto dell'innovatività nel lavoro, vale a dire la solidità della preparazione di base che permette di impiegarlo dove ci sono problemi da risolvere e, in ogni caso, in ogni momento tecnico e amministrativo della gestione quotidiana delle relazioni con il restante personale dell'azienda o dell'ente.

Nessuna relazione si nota tra chi abbandona prima della fine e chi prosegue nella collaborazione, né tra l'età, l'*expertise* o la regione di chi ha espresso le opinioni che si commentano. Si nota, invece, una strana relazione, tra il genere degli esperti che hanno avanzato opinioni e le caratteristiche professionali degli addetti su cui si sono espressi. Gli esperti di genere femminile hanno dato indicazioni simili a quelle dei direttori, i maschi simili a quelle dei professori.

Può darsi che la visione femminile della professionalità di queste figure sia più riduttiva rispetto a quella maschile, nel senso che le donne collocano questi addetti in posizioni più impiegate, sedute, non necessariamente defilate, rispetto a quelle immaginate dai maschi, oppure può darsi che la visione delle donne sia più realistica, come può esserlo quella dei direttori che sono quotidianamente a contatto con le persone che esercitano nel concreto operativo le competenze possedute.

4.3 La desiderabilità sociale

Agli esperti è stato chiesto di riportare la propria percezione su aspetti della desiderabilità sociale di ciascuna figura professionale su scale da 1 a 10. Dal confronto tra le medie delle risposte fornite dai due *panel* di esperti, emerge che i direttori del personale percepiscono come appetibili gli aspetti economici, professionali e sociali degli addetti allo sviluppo (Tab. 15) e degli addetti alla gestione delle RU (Tab. 16) sistematicamente più dei professori.

Tabella 15. Valori medi della desiderabilità sociale degli addetti allo sviluppo delle risorse umane secondo i direttori del personale (n=15) e professori universitari (n=45), per aspetto (scala 1-10; sqm = scarto quadratico medio)

Aspetti	Direttori personale		Professori universitari	
	Media	sqm	Media	sqm
- economico (reddito)	5,6	1,6	5,3	1,7
- sviluppo carriera (verticale)	6,3	1,8	5,6	1,8
- utilizzo competenze in aziende	6,1	1,5	5,3	1,7
- possibile cambio posto lavoro	6,5	1,6	5,4	1,9
- valorizzazione ruolo sociale	5,9	2,1	5,5	2,0
- desiderabilità per neolaureato	6,9	1,9	6,0	2,0
- desiderabilità datori lavoro	6,7	1,1	5,4	1,8

Tabella 16. Valori medi della desiderabilità sociale degli addetti alla gestione delle risorse umane secondo i direttori del personale (n=11) e professori universitari (n=45), per aspetto (scala 1-10; sqm = scarto quadratico medio)

Aspetti della desiderabilità sociale	Direttori personale		Professori universitari	
	Media	sqm	Media	sqm
a) economico (reddito)	5,4	1,1	5,1	1,9
b) sviluppo di carriera (verticale)	7,0	1,8	5,4	1,9
c) utilizzo delle competenze nelle aziende	6,3	1,7	5,6	1,8
d) possibilità di cambiare posto lavoro	7,4	1,4	5,8	1,9
e) Valorizzazione ruolo sociale	6,5	1,9	5,2	1,8
f) Desiderabilità sociale per neo-laureato	6,4	1,6	5,8	1,9
g) Desiderabilità secondo datori lavoro	6,1	1,6	5,6	1,9

È possibile che la maggiore vicinanza dei direttori del personale ai datori di lavoro e all'organizzazione produttiva nel suo complesso permetta loro di percepire più vividi riflessi in merito alla desiderabilità della professione rispetto ai professori. È possibile che il tipo di professionalità esercitato da questi addetti sia valutato dai direttori in modo particolarmente benevolo, anche perché operano nella loro stessa area di professionalità, quantunque a livelli funzionali diversi. Questa seconda ipotesi può spiegare anche perché i professori universitari, i quali dissimulano a fatica di avere una concezione elevata di se stessi, esprimano giudizi più contenuti sulla desiderabilità sociale degli addetti in questione.

Le valutazioni espresse dai direttori sulla desiderabilità sociale dell'addetto alla gestione delle RU sono superiori a quelle per l'addetto allo sviluppo per ciò che concerne la possibilità di cambiare posto di lavoro e ottenere avanzamenti di carriera.

Tabella 17. *Analisi della funzione discriminante tra il gruppo dei professori e quello dei direttori (gradi di libertà: 112; ogni variabile predittiva è dicotomizzata)*

Codice	Descrizione variabile	Pesi strutturali	Coefficienti standardizzati ²¹
<i>Sesso</i>	M; F	-0,038	-0,091
<i>Eta</i>	Età dell'esperto (in classi)	-0,078	0,066**
<i>comptra1</i>	Competenze interpersonali	-0,005	-0,063
<i>comptra2</i>	<i>Problem solving</i>	-0,071	0,055*
<i>comptra4</i>	Doti di leadership e autorevolezza	-0,025	-0,012
<i>Inglese</i>	Conoscenza inglese	-0,682	-0,825***
<i>Tedesco</i>	Conoscenza tedesco	0,528	0,776***
<i>francese</i>	Conoscenza francese	-0,060	0,144*
<i>spagnolo</i>	Conoscenza spagnolo	-0,051	-0,105
<i>Inform</i>	Conoscenze informatiche	-0,145	-0,036***
<i>conoscLin</i>	Conoscenza lingua scritta/parlata	0,024	0,228
<i>occ3anni</i>	Speranza occupazionale a tre anni	0,084	0,202**
<i>dim_min</i>	Dimensione aziendale minima	0,030	0,267
<i>dim_tip</i>	Dimensione tipica aziendale	0,054	-0,091
<i>desecon</i>	Desiderabilità rispetto al reddito	0,021	-0,140
<i>Descarr</i>	Desiderabilità: sviluppo di carriera	0,060	0,059*
<i>desutil</i>	Utilizzo competenze in aziende	0,043	0,342
<i>desmob</i>	Cambio lavoro senza conseguenze	0,080	0,049**
<i>desruol</i>	Valorizzazione ruolo sociale	0,044	-0,209
<i>descompl</i>	Desiderabilità per un neo-laureato	0,038	-0,139
<i>Funzione con 20 gdl</i>	lambda di Wilks = 0,078***		

*: Significativo al 5%; **: significativo al 1%; *** significativo al 1%

Per approfondire l'analisi della diversità tra i punti di vista dei docenti e dei direttori si è fatto ricorso all'analisi del discriminante. La variabile criterio è l'appartenenza al *panel* di docenti ($Y=1$) o di direttori ($Y=2$). L'analisi mira, pertanto,

²¹ Quelli standardizzati (ultima colonna della Tab. 17) sono coefficienti che permettono di determinare i punteggi individuali, tramite una combinazione lineare dei valori osservati, previa una standardizzazione statistica dei dati. Nel nostro caso i punteggi sarebbero valori fittizi.

a determinare le variabili che maggiormente discriminano questi due gruppi di esperti. Per rendere l'applicazione sensata, si considerano solo le variabili rilevate sia presso i docenti che presso i direttori (Tab. 17). Per valutare la separatezza tra i due gruppi, si applica il test Lambda di Wilks, il cui valore (ultima riga di Tab. 17) indica che i due gruppi sono ben separati quanto a caratteristiche degli esperti e a risposte fornite dagli stessi.

Le variabili che maggiormente spiegano le differenze tra i due gruppi²² sono:

- la conoscenza delle lingue straniere, e segnatamente l'inglese e in subordine lo spagnolo secondo i professori e il tedesco e il francese secondo i direttori;
- la conoscenza dell'informatica, ritenuta decisiva per le due professioni in esame prevalentemente dai professori;
- la speranza occupazionale a medio termine, ritenuta significativamente più positiva dai direttori che dai professori,
- il saper prendere decisioni in situazioni complesse (*problem solving*), abilità ritenuta qualificante, a parità di tutto il resto, soprattutto dai direttori. È opportuno evidenziare che il coefficiente "netto" dei contenuti informativi delle altre variabili ha segno opposto a quello globale, il che significa che la preferenza per il *problem solving*, che sembra distinguere i professori nell'analisi univariata, è solo il riflesso degli altri, più rilevanti, indici di capacità professionale derivanti dalla formazione scolastica. Se si depurano le indicazioni degli esperti dai riflessi delle altre variabili connesse alla formazione scolastica, il *problem solving* perde di importanza per i professori, ma l'acquiesce per i direttori;
- la percezione di un agevole sviluppo verticale della carriera e la possibilità di cambiare posto di lavoro (mobilità orizzontale) senza conseguenze negative, opportunità che i direttori ritengono aspetti particolarmente interessanti delle due professioni;
- l'età, anche al netto di tutte le variabili dette. Tuttavia, si tratta di una indicazione poco rilevante perché identifica prevalentemente il gruppo dei professori, i quali hanno un'età significativamente più elevata dei direttori. Nell'analisi in esame, la variabile età, essendo già al netto di altri predittori che distinguono i due gruppi di esperti, assume il significato di un residuo non spiegato di una certa importanza.

²² Valori negativi dei pesi strutturali indicano una relazione con i professori, valori positivi, invece, una relazione con i direttori. Quanto più alto è il valore del peso, tanto più significativa è la relazione. La classificazione ottenibile con la funzione discriminante è quasi perfetta: la funzione classifica nella categoria errata solo 1 dei 115 casi. Se si applica un metodo standard di verifica incrociata, i casi erroneamente classificati dalla funzione sono complessivamente 4.

Ripetendo l'analisi della funzione discriminante tra docenti e direttori in base alla desiderabilità sociale, prima congiuntamente e poi separatamente per ciascuna delle due figure professionali, si ottengono i risultati riportati in sintesi nella Tab. 18.

Tabella 18. *Pesi della funzione che discrimina tra il gruppo dei professori e quello dei direttori relativamente alla desiderabilità sociale dell'addetto allo sviluppo e dell'addetto alla gestione delle risorse umane*

<i>Desiderabilità rispetto a:</i>	<i>Ambedue le figure professionali</i>	<i>Addetto allo sviluppo delle RU</i>	<i>Addetto alla gestione delle RU</i>
- reddito	0,206	0,229	0,087
- sviluppo di carriera	0,552*	0,424	0,533*
- utilizzo competenze	0,423	0,590	0,234
- cambio lavoro	0,728**	0,700*	0,585*
- valorizzaz. ruolo sociale	0,435	0,233	0,486*
- generale per neo-laureato	0,409	0,509	0,208
<i>Lambda di Wilks</i>	0,876*	0,876	0,780*

*: Significativo al 5%; **: significativo al 1%; *** significativo al 1%

L'analisi della funzione discriminante tra docenti e direttori con riferimento alla desiderabilità indica che:

- se non si distinguono le due figure professionali dell'addetto allo sviluppo e dell'addetto alla gestione delle RU, la separazione tra i due gruppi di esperti è netta²³, anche se abbiamo già visto che i direttori hanno una generale tendenza a valutare come appetibile la professionalità degli addetti alle risorse umane più dei professori. Secondo i direttori, gli aspetti più desiderabili sono la possibilità di cambiare posto di lavoro senza conseguenze negative e la speranza di carriera. Si tratta di aspetti considerati desiderabili soprattutto da chi ha una mentalità aperta alle novità e al merito.
- L'analisi svolta sulle risposte ottenute dagli esperti con riferimento ai soli addetti allo sviluppo delle RU, non è statisticamente significativa²⁴. La sola variabile discriminante tra direttori e docenti è la possibilità di spostarsi agevolmente da un posto di lavoro all'altro, anche in questo caso con punteggi medi più alti per i direttori.

²³ La correlazione canonica è 0,352 e il valore del Lambda di Wilks è alto (0,876) e ciò indica una appena accennata separatezza. La significatività è 0,024. La convalida incrociata con il metodo *jack-knife* classifica correttamente il 63% dei docenti e il 60% dei direttori.

²⁴ La significatività è 0,296. Applicando il criterio *jack-knife* per la convalida incrociata, la funzione classifica esattamente solo il 58% dei professori e il 47% dei direttori.

- L'analisi riguardante gli aspetti della desiderabilità dell'addetto alla gestione delle RU, ha prodotto un valore di correlazione canonica importante (0,524, con significatività 0,012). Le variabili che discriminano maggiormente il gruppo dei docenti da quello dei direttori sono la mobilità orizzontale, che si conferma come la variabile complessivamente più discriminante tra le immagini delle due professioni manifestate dai direttori e dai professori. Inoltre, è nuovamente discriminante la possibilità di sviluppo di carriera e, per la prima volta, la possibilità di ricoprire un ruolo di rilievo nella società, anche fuori del lavoro. È probabile che i direttori proiettino sulla figura del gestore del personale quella speranza di successo che ha portato loro, verosimilmente transitati attraverso quella posizione, ad avere un ruolo direttivo, per il quale hanno riscontro dentro e fuori del posto di lavoro.

5 Il futuro occupazionale delle professioni a confronto

Ai due *panel* di esperti è stato chiesto di stimare la variazione dell'occupazione nel medio periodo per le due figure professionali in esame. La stima riguarda la domanda prevedibile di quelle figure da parte del mercato italiano del lavoro.

La comparazione tra il giudizio dei direttori del personale –i quali sono quotidianamente a contatto con a realtà aziendale– e i docenti universitari –i quali hanno il compito di fornire loro conoscenze adeguate– consente non solo di avere previsioni confrontabili dell'occupazione, ma anche di comprendere se e quanta differenza sussista tra una visione interna e una solo episodicamente interna, o affatto esterna, alla realtà produttiva.

Agli esperti è stata chiesta una previsione a tre anni e una a sei anni avanti. In ciascuna iterazione Delphi, il quesito sulla occupabilità è stato posto in modi differenti, inserendo nel criterio di rilevazione alcuni esperimenti verbali i cui risultati sono analizzati da Fabbris e Vanin (2008).

5.1 Occupabilità nel medio termine

Per entrambe le figure professionali in esame, e per entrambi i gruppi di esperti interpellati, il processo Delphi ha portato a una discreta convergenza di stima. Dai valori di stima dei due gruppi (Tabelle 19 e 20), si evince, infatti, che:

Tabella 19. Statistiche relative alla previsione di occupazione a 3 anni degli addetti allo sviluppo delle risorse umane secondo i direttori del personale e professori universitari (n_i : numerosità campionaria al round i -esimo)

		Direttori del personale ($n_1=17, n_2=15, n_3=13$)	Docenti universitari ($n_1=60, n_2=44, n_3=38$)
I round	Media	-6,3	11,2
	Mediana	-7,0	0,7
	Sc.quad.medio	10,7	16,6
II round	Media	5,1	7,4
	Mediana	0,0	8,5
	Sc.quad.medio	11,6	5,9
III round	Media	2,1	5,9
	Mediana	1,0	5,0
	Sc.quad.medio	3,0	5,3

Tabella 20. Statistiche relative alla previsione di occupazione a 3 anni degli addetti alla gestione delle RU secondo i direttori del personale e professori universitari (n_i : numerosità campionaria al round i -esimo)

		Direttori del personale ($n_1=22, n_2=14, n_3=7$)	Docenti universitari ($n_1=60, n_2=40, n_3=38$)
I round	Media	3,0	6,1
	Mediana	0,0	0,0
	Sc.quad.medio	23,0	12,9
II round	Media	0,6	4,7
	Mediana	0,0	5,8
	Sc.quad.medio	2,2	3,9
III round	Media	3,3	4,9
	Mediana	3,0	5,0
	Sc.quad.medio	1,7	4,8

- le medie delle previsioni dei direttori e quelle dei professori sono considerevolmente diverse al primo *round*, ma quasi coincidono al terzo. Addirittura, per gli addetti allo sviluppo delle RU, i direttori del personale giudicano più probabile al primo *round* una perdita di occupazione entro tre anni, mentre alla fine del percorso la stima, +2,1%, è positiva come – anche se meno ottimistica di – quella espressa dai docenti universitari alla fine dello stesso traguardo temporale (+5,9%). Vale la pena sottolineare che la direzione della convergenza dei docenti universitari è opposta a quella seguita dai direttori, essendo i primi partiti da una media di +11,2% al primo *round* e i secondi da un'ipotesi di flessione (-6,3%), quantunque i processi di convergenza dei direttori e dei docenti siano stati condotti in modo del tutto indipendente.
- Anche se con valori diversi, il processo di convergenza inerente alle previsioni occupazionali per gli addetti alla gestione delle RU è analogo a quello manifestato per gli addetti allo sviluppo. Si constata, cioè, un iniziale scetticismo dei direttori sulle possibilità occupazionali degli addetti alla gestione, anche se l'indicazione che prevale è sempre nella direzione dell'incremento rispetto alla situazione attuale. A fronte di questo percorso, si rileva un iniziale entusiasmo dei professori che si attenua con il procedere delle rilevazioni. Alla fine del processo, le due previsioni, quella dei direttori e quella dei professori, sono quasi uguali tra loro (+3,3% dei primi *vs* +4,9% dei secondi) e, giova evidenziarlo, simili a quelle degli addetti allo sviluppo delle RU.
- Le speranze occupazionali esplicitate dagli esperti universitari sono state positive lungo tutto il processo di rilevazione per ambedue le figure professionali e per ogni raggio temporale della previsione. Alla fine del percorso, le stime dei professori sono più elevate di quelle dei direttori. Questo risultato è in controtendenza rispetto alla letteratura corrente (si veda, tra gli altri, Tichy, 2004) la quale ipotizza che gli esperti del mondo dell'economia avanzano spesso previsioni distorte nel senso del sovra-ottimismo rispetto agli accademici e agli operatori delle pubbliche amministrazioni per quanto riguarda la possibilità di realizzare profitti economici, innovare e assumere posizioni di leadership. Nel nostro caso, si può ipotizzare che ambedue le categorie di esperti consultati siano parimenti “esperte” nel campo in analisi e che siano, invece, portatrici di interessi diversi. Infatti, i professori, nel delineare una figura formativa, sono portati a considerare la competenza degli allievi, che essi, per la posizione che rivestono nella formazione, ritengono adeguata per il mondo del lavoro e manifestano pertanto previsioni rosee. I direttori, poiché rappresentano il mondo del lavoro, sono spesso portati ad avere una posizione critica nei

confronti della preparazione e del mercato potenziale delle professioni. Inoltre, tra i manager, si constata spesso un pessimismo – smentito dai fatti (cfr. Fabbris, 2005) – rispetto alle potenzialità occupazionali dei laureati. L'idea di giustapporre le previsioni e le analisi dei professori universitari e dei direttori del personale si è, pertanto, rivelata quanto mai appropriata per incrementare l'accuratezza delle nostre stime²⁵.

- Le differenze riscontrate da media e mediana consentono di cogliere alcuni comportamenti devianti: in particolare si osserva al secondo *round* una differenza significativa, legata a stime occupazionali alquanto anomale di tre entità del campione.

In termini generali, risulta che i direttori partono da una visione delle due figure professionali più pessimistica di quella dei professori. Se ai direttori fosse stata chiesta una previsione in una sola occasione, avrebbero manifestato valori che, per l'entità dei fenomeni, sarebbero stati opposti a quelli dei professori. Infatti, la differenza tra le previsioni sarebbe stata di ben 18 punti percentuali per una figura professionale e di 3 per l'altra. Alla fine del processo, lo scarto tra i direttori e i professori è, invece, assai inferiore rispetto al punto di partenza.

Tutto ciò è avvenuto senza alcun contatto tra i due insiemi. Addirittura, i direttori erano stati aprioristicamente divisi in due gruppi indipendenti, quindi non avevano – come invece è avvenuto per i professori – la possibilità di ancorare idealmente le previsioni occupazionali per le due figure professionali.

È difficile immaginare quale meccanismo mentale possa aver indotto i due gruppi di esperti a dare giudizi così disparati all'inizio e così simili alla fine del processo di convergenza. All'interno di ogni gruppo sperimentale, si è manifestato, con lievi oscillazioni, il fenomeno della riduzione delle distanze tra esperti, tipico dei processi di convergenza come il Delphi. Gli scarti quadratici medi delle percentuali dei direttori erano 10,7 e 23, rispettivamente per l'addetto allo sviluppo e per quello alla gestione delle RU e alla fine si sono ridotti a 3,0 e 1,7. Quelli dei professori erano 16,6 e 12,9 e si sono ridotti a 5,3 e 4,8.

La convergenza è abbastanza lineare di rilevazione in rilevazione, fatta eccezione per il campione dei professori in merito alla figura di addetto alla gestione delle RU: osservando gli scarti quadratici medi, si nota che questi, abbastanza elevati alla prima iterazione, calano bruscamente alla seconda, per poi stabilizzarsi, diminuendo ulteriormente, alla terza. Il comportamento dei rispondenti attraversa,

²⁵ Lo stesso Tichy (2004) suggerisce di creare panel Delphi composti di una giusta mistura di esperti in discipline diverse, con tipi differenti di conoscenza e affiliazione, invece che solo su massimi specialisti nel campo oggetto di ricerca. Noi abbiamo seguito l'indicazione generale di Fabbris (1991), il quale suggerisce, quando si ha a che fare con testimoni privilegiati, di selezionare gli esperti da almeno due strati con interessi e culture antagoniste, in modo da differenziare quanto più è possibile i punti di vista rispetto all'oggetto della rilevazione.

quindi, una prima fase di adattamento al gruppo e una seconda in cui l'intervistato si appiattisce sul parere medio generale, diminuendo progressivamente la variabilità delle stime.

Alcuni studiosi (Martino, 1983) ipotizzano che la tendenza a convergere verso il valor medio della distribuzione delle frequenze dipenda da un'ineludibile propensione al conformismo. Altri (Jolson e Rossow, 1971) ipotizzano che la semplificazione della distribuzione dipenda dalla rinuncia a proseguire nella rilevazione da parte di chi si trova nelle posizioni estreme della distribuzione. Altri ancora (Rowe e Wright, 1999) accettano la spiegazione – implicita nell'idea fondante del metodo Delphi – che il processo di convergenza determini consenso, ossia “ragionata accettazione di una posizione”.

Per comprendere come sia potuto accadere un risultato siffatto, per ciascun gruppo di esperti e ciascuna figura professionale, si valuta se la convergenza è avvenuta grazie a:

- a) la progressiva modifica della posizione dei *panelist* che stavano nelle prossimità del centro o nelle periferie estreme della distribuzione;
- b) l'abbandono della rilevazione da parte degli esperti che hanno trovato nella procedura o nel confronto indiretto con gli altri esperti, motivi di difficoltà, irritazione, gelosia o altro motivo per non proseguire;
- c) l'aver posto ai professori universitari domande inerenti ad ambedue le figure professionali nello stesso questionario.

L'analisi della mobilità delle previsioni nella successione delle rilevazioni (Tabelle 21 e 22) conferma l'efficacia del *feedback* nel processo di convergenza del campione verso un valore condiviso di previsione occupazionale a tre anni. Le principali indicazioni metodologiche che si possono trarre sono le seguenti.

- Dalla prima iterazione alla seconda, la larga maggioranza degli esperti cambia la propria opinione sull'entità della possibile occupazione delle figure professionali. La totalità dei direttori del personale modifica la propria previsione alla terza (e preannunciata come ultima) iterazione per la figura di addetto alla gestione. Se, quindi, alla prima richiesta di confermare la previsione, qualche esperto rimane fermo nella sua posizione, tutti si mostrano alla fine disponibili a modificare la propria previsione se viene loro chiesto ripetutamente di confermarla o di modificarla alla luce di ciò che hanno detto gli altri membri del *panel*.
- Il cambiamento di previsione è molto forte alla seconda iterazione, più contenuto alla terza. Dapprima il campione modifica sensibilmente la propria stima di occupazione futura sotto lo stimolo del *feedback*, in seguito (un po' perché i meno disposti a cambiare ulteriormente opinione abbandonano, un po' perché le opinioni sono prossime alla convergenza) la variazione rispetto alla stima precedente è più contenuta.

Tabella 21. Indicatori di variazione della previsione occupazionale a 3 anni dei direttori del personale, per numero di round cui hanno collaborato e tipo di addetto

	Addetto allo sviluppo		Addetto alla gestione	
	Primi 2 round	Tutti i 3 round	Primi 2 round	Tutti i 3 round
% che ha cambiato posizione nel round finale della serie	86,7	84,6	71,4	100,0
Media dei cambiamenti, in % sul valore prima espresso	122,8	99,9	83,5	169,4
% che si è avvicinato al valor medio finale	73,3	69,2	69,2	83,3
% che si è spostato verso il valore di <i>feedback</i> (*)	66,7	69,2	62,5	66,7
(n)	(15)	(13)	(14)	(6)

(*) Calcolato rapportandolo al numero di esperti cui è stato presentato il *feedback*.

Tabella 22. Indicatori di mobilità della previsione di occupazione a 3 anni da parte dei professori, per numero di volte in cui hanno collaborato e tipo di addetto

	Addetto allo sviluppo		Addetto alla gestione	
	Primi 2 round	Tutti i 3 round	Primi 2 round	Tutti i 3 round
% che ha cambiato posizione al round ultimo della serie	100,0	60,5	94,9	94,6
Media % dei cambiamenti sul valore prima espresso	328,3	165,2	286,4	34,0
% che si è avvicinato al valor medio finale	92,5	45,9*	87,2	47,2*
% che si è spostato verso il valore di <i>feedback</i> (**)	82,5	47,4*	89,7	50,0*
(n)	(40)	(38)	(39)	(37)

(*) Si noti che, tra chi non si è avvicinato al valor medio finale, la maggior parte non ha cambiato posizione. (**) Calcolato in rapporto al numero di esperti cui è stato presentato il *feedback*.

- La modifica della stima segue, nella maggioranza dei casi, l'orientamento (verso l'alto o verso il basso) indicato dal *feedback*. Si osservano alcune differenze tra i due *panel* di esperti. I direttori del personale, inizialmente, sono meno propensi rispetto al campione di professori a modificare la propria opinione, effettuando cambiamenti di stima inizialmente meno consistenti. All'ultima iterazione, invece, sono i direttori che effettuano cambiamenti più marcati rispetto ai docenti.
- Considerazioni simili si possono fare osservando la quota di esperti che si è avvicinata al valore medio finale pur partendo da posizioni eterogenee. Dal secondo *round* al successivo, la percentuale che si avvicina al valore di *feedback* diminuisce per i docenti universitari, mentre aumenta per i direttori per la figura di addetto alla gestione.

Nella Fig. 3 si rappresentano graficamente le sequenze delle distribuzioni delle previsioni occupazionali a tre anni di docenti e direttori per le due figure professionali in esame. Si percepisce che:

- per entrambi i *panel* di esperti, la variabilità si riduce con il procedere delle rilevazioni e la distribuzione dei valori si muove lungo l'asse manifestando una tendenza a seguire il valore di *feedback*;
- le distribuzioni tendono a concentrarsi e a produrre, quindi, una distribuzione con una moda centrale. Non sempre però la distribuzione è unimodale, e cioè mostra una inequivocabile tendenza alla concentrazione attorno ad un unico valore, ma è talvolta multimodale. La multi-modalità è più evidente per i professori universitari che mantengono fino alla fine una variabilità delle stime più elevata dei direttori.

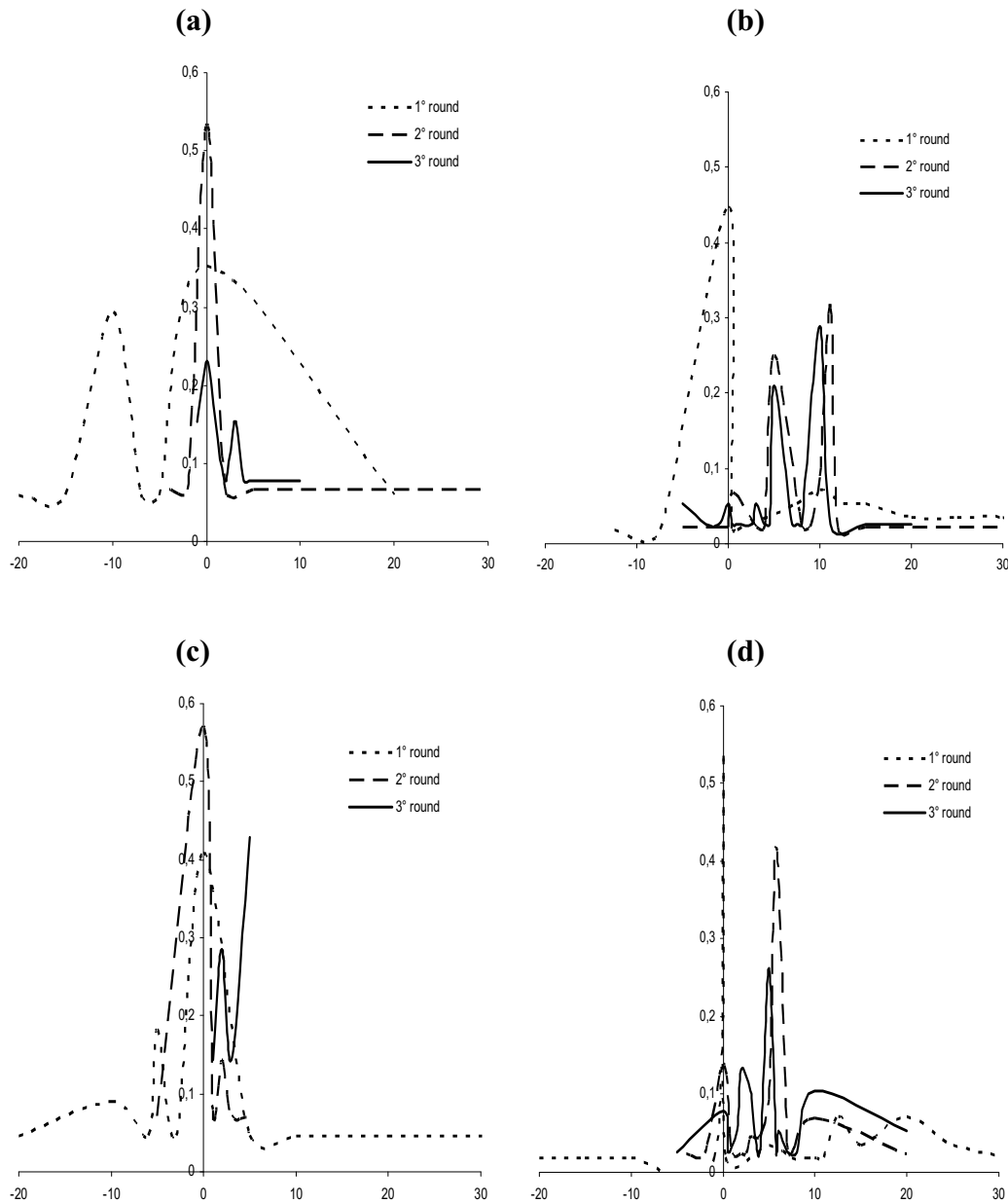
5.2 Occupabilità nel lungo termine

La distanza tra le previsioni occupazionali dei due *panel* è maggiore di quella osservata a tre anni. Il processo di convergenza Delphi ha effetto anche per le stime a lungo periodo: i due *panel* danno stime dello stesso ordine di grandezza, anche se con differenze più marcate rispetto alle stime più ravvicinate nel tempo.

Si nota, infatti, che (Tabelle 23 e 24):

- il *feedback* ha avuto l'effetto di tenere sotto controllo – iterazione dopo iterazione – la variabilità della stima che, pur diminuendo per ambedue i *panel* di esperti, rimane più elevata per quello di docenti universitari.

Figura 3. Previsioni a tre anni di direttori (a) e docenti (b) per l'addetto allo sviluppo e di direttori (c) e docenti universitari (d) per l'addetto alla gestione delle risorse umane²⁶



²⁶ Per questioni di spazio e leggibilità, sono state troncati dalla distribuzione i valori minori di -20 e maggiori di 30.

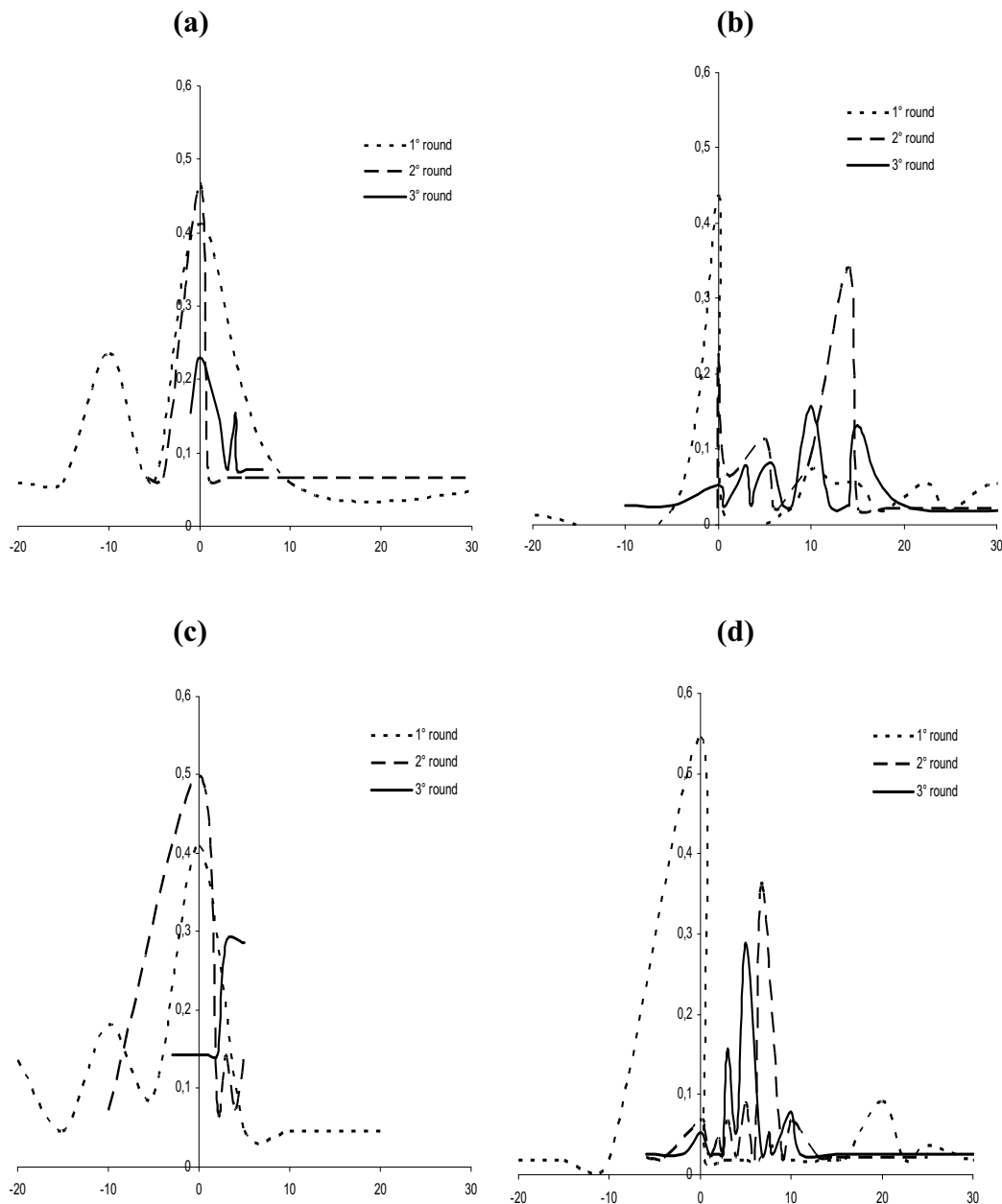
Tabella 23. *Statistiche della previsione di occupazione a 6 anni degli addetti allo sviluppo delle risorse umane secondo i direttori del personale e i professori universitari (n_i: numerosità campionaria all'i-esimo round)*

<i>Round</i>		<i>Direttori del personale</i> (n ₁ = 17, n ₂ =15, n ₃ =13)	<i>Docenti universitari</i> (n ₁ = 60, n ₂ =35, n ₃ =38)
I	Media	-4,7	14,1
	Mediana	0,0	7,5
	Sc.quad.medio	17,5	23,2
II	Media	4,3	8,7
	Mediana	0,0	9,0
	Sc.quad.medio	13,2	8,9
III	Media	2,2	7,7
	Mediana	2,0	6,0
	Sc.quad.medio	2,5	8,2

Tabella 24. *Valori medi e scarto quadratico medio della previsione di occupabilità a 6 anni degli addetti alla gestione delle risorse umane secondo i direttori del personale e professori universitari (n_i: numerosità campionaria all'i-esimo round)*

<i>Round</i>		<i>Direttori del personale</i> (n ₁ = 22, n ₂ =14, n ₃ =7)	<i>Docenti universitari</i> (n ₁ = 60, n ₂ =40, n ₃ =38)
I	Media	-4,1	6,9
	Mediana	0,0	0,0
	Sc.quad.medio	9,8	14,5
II	Media	0,9	5,4
	Mediana	0,0	6,8
	Sc.quad.medio	3,7	5,1
III	Media	2,3	6,1
	Mediana	3,0	5,0
	Sc.quad.medio	2,8	7,5

Figura 4. Previsioni a sei anni per l'addetto allo sviluppo di direttori (a) e docenti (b) e per l'addetto alla gestione delle risorse umane di direttori (c) e docenti universitari (d)²⁷



²⁷ Anche in questo caso, per risparmiare spazio e aumentare la leggibilità dei grafici, sono state troncati dalla distribuzione i valori minori di -20 e maggiori di 30.

- Anche nella stima occupazionale a lungo termine, il processo di convergenza segue traiettorie opposte per i due gruppi di *panelist*: i direttori del personale partono da previsioni occupazionali a sei anni negative, per convergere su stime positive o al più invariate, mentre i docenti universitari inizialmente propongono aumenti occupazionali molto elevati (e molto variabili da docente a docente) per poi contenere la previsione di incremento dell'occupazione entro valori più piccoli.
- Così come per la stima a medio termine, si realizza un processo di convergenza simile per le due figure professionali, ma per la figura di addetto allo sviluppo delle RU lo scarto tra le previsioni dei due gruppi di esperti è di oltre 5 punti percentuali superiore al terzo *round*.
- Anche per la stima a lungo termine, i docenti universitari sono in ciascun *round* del processo più ottimisti dei direttori del personale, con uno scarto all'ultima iterazione tra le due stime, e per entrambe le figure professionali studiate, superiore a quello osservato per la stima a medio termine.
- Il maggiore pessimismo dei direttori del personale si osserva anche confrontando stime a medio e a lungo termine: se i direttori di aziende prevedono a sei anni una occupabilità all'incirca invariata, se non inferiore, rispetto a quella a tre anni, i docenti prevedono una possibilità di occupazione maggiore nel lungo che nel breve termine.
- Rispetto alla previsione di stima a più breve termine, la variabilità di stima è tendenzialmente maggiore. È plausibile ipotizzare che quanto più l'intervallo temporale è lontano, tanto più è difficile prevedere e quindi tanto più si manifesta la variabilità campionaria dei punti di vista. Questo si osserva anche analizzando le Figure 3 e 4 dove sono riportate le previsioni a più lungo termine: alla terza iterazione, in particolar modo per i docenti universitari, si ha una variabilità più elevata che per la stima a medio termine. Quantunque gli esperti tendano a concentrare le proprie previsioni verso il valore di *feedback*, permangono al terzo *round* code di valori più anomali.

L'analisi degli indicatori di mobilità delle opinioni espresse sulla occupabilità a lunga gittata delle due figure professionali (Tabelle 25 e 26) mostra il peso che ha avuto il *feedback* nel processo di convergenza tra i *panelist*. Si è già ipotizzato, a questo proposito, che la convergenza tra esperti si realizzi con il contributo di due principali fattori:

1. il *feedback* che, indicando il valore centrale della distribuzione delle opinioni del panel, può mettere in maggiore difficoltà chi si sente in una posizione estrema rispetto alla maggioranza e chi, sentendosi minoritario ma essendo convinto di essere nel giusto, ne è irritato;

Tabella 25. Indici di variazione della previsione di occupazione a 6 anni da parte dei direttori, per numero di round cui hanno collaborato e tipo di addetto

	Addetto allo sviluppo		Addetto alla gestione	
	Primi 2 round	Tutti i round	Primi 2 round	Tutti i round
% che ha cambiato posizione al round ultimo della serie	73,3	92,3	76,9	83,3
Media dei cambiamenti, in % sul valore prima espresso	415,3	114,1	113,5	149,4
% che si è avvicinato al valor medio finale	73,3	84,6	61,5	50,0
% che si è spostato verso il valore di <i>feedback</i> (*)	60,0	76,9	61,5	50,0
(n)	(15)	(13)	(14)	(6)

(*) Percentuale calcolata rapportando la variazione al numero di esperti cui è stato presentato il *feedback*.

Tabella 26. Indici di variazione della previsione di occupazione a 6 anni da parte dei professori, per numero di round cui hanno collaborato e tipo di addetto

	Addetto allo sviluppo		Addetto alla gestione	
	Primi 2 round	Tutti i round	Primi 2 round	Tutti i round
% che ha cambiato posizione al round ultimo della serie	76,9	70,3	97,4	64,9
Media dei cambiamenti, in % sul valore prima espresso	258,9	279,3	285,2	78,6
% che si è avvicinato al valor medio finale	74,4	48,6*	82,1	37,8*
% che si è spostato verso il valore di <i>feedback</i> (**)	74,4	51,4*	87,2	27,0*
(n)	(39)	(37)	(39)	(37)

(*) I valori sono bassi perché la maggior parte di chi non si è avvicinato al valor medio finale non ha cambiato posizione; (**) Percentuale calcolata rapportando la variazione di previsione al numero di esperti cui è stato presentato il *feedback*.

2. la possibilità che l'esperto, forzato a riflettere dal processo di interrogazione-e-risposta a cui è sottoposto, rielabori concettualmente la materia oggetto di ricerca, e cambi il proprio punto di vista.

Gli indicatori di mobilità delle opinioni rispetto alla previsione occupazionale a sei anni hanno andamenti non sempre simili per i due panel, e non sempre uguali a quelli evidenziati per la stima a tre anni. Le principali differenze notate sono da attribuire ad una maggiore difficoltà nel fare previsioni per un futuro più remoto, e quindi più incerto. Nel seguito, si commentano le differenze emerse dal confronto tra le previsioni a lungo raggio espresse dai due panel di esperti.

- In particolar modo con riferimento alla figura dell'addetto allo sviluppo delle RU, i direttori del personale che sopravvivono fino alla fine del processo Delphi sono maggiormente disposti a convergere verso l'opinione media. Questo si deduce dall'osservazione sia della discreta percentuale di esperti che si sono progressivamente avvicinati al valor medio finale e sia della quota che ha espresso nuove stime avvicinandosi volontariamente al valore di *feedback* tra il secondo e il terzo *round*.
- Per i direttori del personale, la proporzione dei cambiamenti di opinione al secondo *round* è più elevata di quanto osservato per la stima occupazionale a tre anni, mentre è simile per i professori. Al terzo *round*, la media dei cambiamenti è in generale più elevata: è ipotizzabile che il *panel* sia più propenso a fare ulteriori sostanziali modifiche perché subisce l'incertezza della situazione.
- Gli indicatori di cambiamento di opinione dei professori sono più bassi al terzo che al secondo *round*. Anch'essi cambiano comunque idea.
- Si è già notato che i direttori del personale si fanno convincere della necessità di convergere su un valore condiviso solo dopo lo stimolo esercitato da due *feedback*. I docenti universitari, invece, sono più propensi a modificare la propria opinione dopo la prima iterazione, quando conoscono anche le idee dei colleghi, ma sono meno disposti a farlo una seconda volta, quando la terza richiesta di previsione manifesta la sua natura di gioco a carattere metodologico. Sembra, quindi, che l'utilizzazione di tre iterazioni sia stata particolarmente efficace per entrambi i panel di esperti.

5.3 Analisi della correlazione canonica tra la propensione all'abbandono della ricerca e le caratteristiche degli esperti

In entrambe le applicazioni della procedura Delphi-Shang, si è osservata una certa propensione all'abbandono da parte dei *panelist* lungo le tre occasioni di rilevazione. In genere, la riduzione del numero di rispondenti in una rilevazione longitudinale è,

per una parte, causata da eventi esterni accidentali, quindi affatto casuale, e per una parte può essere invece causata da meccanismi selettivi indotti dai contenuti o dalle scelte in tema di metodologia della rilevazione. Questa seconda eventualità può indurre distorsione nelle stime.

Nell'attivare un processo di rilevazione di previsioni occupazionali basate su processi di tipo Delphi, ci si chiede: *è possibile che le iterazioni abbiano interagito in modo particolare con certe categorie di esperti, generando distorsione nelle stime?*

Per rispondere a questo quesito si applica il metodo di analisi delle correlazioni canoniche e della funzione discriminante. I due gruppi di esperti sono analizzati congiuntamente con le seguenti finalità analitiche:

1. ricerca della funzione discriminante tra gli esperti che non hanno risposto alla seconda richiesta di dati ($Y=1$) e quelli che hanno continuato nella collaborazione ($Y=0$);
2. ricerca della funzione che discrimina chi ha interrotto la collaborazione a un qualsiasi round ($Y=1$) e chi ha proseguito fino alla fine della rilevazione ($Y=0$).

Nella prima analisi, si considerano potenziali predittori il genere dell'esperto, l'età (in classi), la regione di provenienza, il panel di appartenenza (direttore o professore), la preparazione in materia di risorse umane (Fabbris *et al.*, 2008) e – tra le variabili legate alla stima occupazionale – la differenza (in termini assoluti) tra la previsione occupazionale a 3 e a 6 anni data dal rispondente nel *round* precedente e il valore medio di *feedback* presentato agli esperti alla seconda iterazione²⁸. Queste ultime variabili si considerano per verificare se l'abbandono alla seconda iterazione è dovuto ad uno scostamento tra la stima espressa al primo *round* e quella che, poco dopo, l'esperto ha saputo che gli altri membri del gruppo hanno manifestato.

Per la seconda analisi, si aggiungono due variabili (ordinali, rese quantitative discrete) che indicano se, alla seconda iterazione, il rispondente ha dichiarato di voler variare (in più, nessuna variazione, in meno) la propria previsione a 3 e a 6 anni dopo aver avuto lo stimolo di *feedback*. Con queste nuove variabili si vuole verificare se l'abbandono all'ultimo *round* è, almeno in parte, dovuto al fatto che il rispondente ha considerato nell'iterazione precedente il suo valore di stima troppo lontano da quello di *feedback*.

Le analisi sono svolte separatamente per le figure professionali dell'addetto allo sviluppo e l'addetto alla gestione delle RU. Le analisi sono quindi quattro: due sull'abbandono dopo il primo round (per l'addetto allo sviluppo e l'addetto alla gestione) e due sull'abbandono dopo la seconda iterazione (per le stesse figure).

²⁸ Per quanto riguarda il campione di direttori del personale, è stata considerata solo la parte del campione a cui è stato presentato il valore di *feedback* alla seconda e alla terza iterazione, data la necessità per l'analisi di costruire variabili a partire da tale valore.

L'esito delle analisi è presentato nelle Tabelle 27 e 28. Se ne ricava che²⁹:

Tabella 27. Coefficienti di correlazione tra la propensione all'abbandono al II round (stimata con l'analisi del discriminante) e alcuni predittori, per tipo di addetto

	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione
Genere maschile (vs femminile)	0,11	-0,04
Lavora al Nord (vs Centro + Sud)	-0,31	-0,38
Professore (vs direttore RU)	-0,56	0,43
Grado di preparazione in tema di RU	-0,12	-0,12
Età	-0,22	-0,04
Differenza tra <i>feedback</i> al II round e stima a 3 anni espressa al I round	0,59	0,79
Differenza tra <i>feedback</i> al II round e stima a 6 anni espressa al I round	0,58	0,75
Significatività di funzione discriminante	0,781	0,659

- la sola funzione statisticamente significativa è quella inerente all'abbandono al III round per l'addetto alla gestione delle RU. Dalle stime effettuate si traggono comunque alcune generali indicazioni generali.
- Ad abbandonare dopo il primo round sono in prevalenza i docenti universitari, mentre dopo il secondo la caduta interessa soprattutto i direttori del personale. Per quanto riguarda l'addetto allo sviluppo, emerge che quanto più piccola è la differenza tra il valore di *feedback* e la stima fornita dall'esperto al round precedente, tanto più è probabile che gli esperti abbandonino la rilevazione. Ciò può riflettere una sorta di pigrizia da parte di chi abbandona, nel senso che – avendo constatato che il valore del gruppo è simile al proprio – l'esperto trova poco produttivo rinnovare lo sforzo di fornire l'informazione richiesta. Per chi ha la sensazione di una scarsa utilità del proprio ruolo, il processo Delphi rischia di sembrare addirittura astruso.
- La propensione all'abbandono della rilevazione e la preparazione degli esperti in materia di RU è percepibile alla seconda rilevazione: l'abbandono della ricerca al secondo round ha interessato alcuni esperti preparati. Se questa tendenza fosse pronunciata, potrebbe mettere in discussione i risultati

²⁹ Si tenga presente che i valori positivi sono connessi all'abbandono della ricerca e quelli negativi corrispondono al proseguimento nella collaborazione da parte degli esperti.

dell'indagine, poiché suggerisce che la stima è stata composta con l'opinione di esperti che hanno un'esperienza meno solida di quelli che hanno lasciato. Quand'anche fosse vero, ciò non significa che le stime siano in pericolo, stante che l'unione delle *expertise* con le quali sono state realizzate le stime è abbondantemente superiore alla parte che ha lasciato.

Tabella 28. Coefficienti di correlazione tra la propensione all'abbandono dopo la seconda iterazione (stimata con l'analisi del discriminante) e alcuni predittori, per tipo di addetto

	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione
Genere maschile (vs femminile)	0,60	0,51
Lavora al Nord (vs Centro + Sud)	0,51	0,24
Professore (vs direttore RU)	-0,16	-0,34
Grado di preparazione in tema di RU	0,29	0,21
Età	0,11	0,03
Differenza tra <i>feedback</i> al III <i>round</i> e stima a 3 anni espressa al II <i>round</i>	0,51	-0,22
Differenza tra <i>feedback</i> al III <i>round</i> e stima a 6 anni espressa al II <i>round</i>	0,51	0,01
Variazione di stima a 3 anni al II <i>round</i> rispetto al <i>feedback</i> dello stesso round	0,24	0,22
Variazione di stima a 6 anni al II <i>round</i> rispetto al <i>feedback</i> dello stesso round	0,12	0,02
Significatività di funzione discriminante	0,558	0,022

- Per l'addetto alla gestione, è evidente un legame tra la propensione all'abbandono e l'entità della differenza tra il *feedback* e la stima fornita per l'addetto allo sviluppo. Ciò può indicare che, sulla propensione all'abbandono della rilevazione, agisce anche la sensazione di minorità che può colpire chi si trova in posizione lontana dal pensiero maggioritario.
- Le variazioni tra il *feedback* presentato al terzo *round* rispetto a quello presentato al secondo non influiscono sulla propensione all'abbandono, mentre emerge che quanto più l'esperto ha modificato la sua stima al secondo *round*, verosimilmente condizionato dal *feedback*, tanto più elevata è la propensione a non completare il processo di rilevazione Delphi. Sembra

dunque che si sia innescato un meccanismo di rifiuto o perché l'esperto si indispettisce per l'incoerenza tra la sua opinione e quella degli altri esperti, o perché ritiene perdente il continuare a manifestare un parere così distante dalla massa degli altri esperti.

5.4 Modifiche di stime occupazionali e caratteristiche degli esperti

Degli esperti che hanno proseguito nella collaborazione, iterazione dopo iterazione, si studiano ora le previsioni occupazionali.

Si è già evidenziato che gli esperti modificano il proprio valore di stima da un *round* al successivo, prevalentemente per effetto del *feedback*. Si vuole ora indagare se il cambiamento di opinione è influenzato anche, o invece, da altre caratteristiche ascrittive degli esperti, come il sesso, l'età, la provenienza geografica e la professione e dal grado di preparazione in materia di RU che possiedono.

Si propone pertanto un'analisi della correlazione canonica, in cui un blocco di variabili comprende le differenze tra le stime espresse alla seconda o alla terza iterazione e il rispettivo valore di *feedback*³⁰ e l'altro blocco è rappresentato dalle caratteristiche dei rispondenti. Le analisi che si eseguono sono:

1. una ricerca delle correlazioni canoniche tra, da una parte, i valori di stima forniti al secondo *round* e il valore di *feedback* presentato nelle previsioni a tre e a sei anni e, dall'altra parte, le caratteristiche degli esperti;
2. una ricerca delle correlazioni canoniche tra, da una parte, i valori di stima forniti al terzo *round* e il valore di *feedback* presentato, nelle previsioni a tre e a sei anni e, dall'altra parte, le caratteristiche degli esperti.

Si inseriscono come ulteriori variabili predittive:

- la differenza tra il valore di *feedback* al secondo *round* e la stima espressa al primo (a 3 e a 6 anni), e la differenza tra il valore di *feedback* al terzo *round* e la stima espressa al secondo (a 3 e a 6 anni), per verificare se lo scostamento della nuova stima dal valore di *feedback* è legato alla differenza esistente tra la stima data al *round* precedente e la media del campione. Può darsi, infatti, che il rispondente avverta che il *feedback* è molto diverso da quello che ha in mente e fornisca una nuova stima anche in ragione di questo iato;
- la differenza tra il valore di *feedback* al secondo *round* e la stima espressa allo stesso *round* (a 3 e a 6 anni, solo per stime alla terza iterazione), per verificare se lo scostamento della nuova stima dal valore di *feedback* è

³⁰ Anche in questa analisi, per quanto riguarda il campione di direttori, è stata utilizzato solo il campione pertinente, pari all'incirca la metà per l'addetto allo sviluppo e per l'altra metà per l'addetto alla gestione delle RU.

attribuibile anche allo “sforzo”, sostenuto dal rispondente nel precedente *round*, a modificare la previsione occupazionale. In altre parole, con l’analisi si vuole verificare se il rispondente è portato a mettere ripetutamente in discussione la propria opinione, o se invece, dopo averla cambiata una volta, non è disposto a modificarla una seconda.

Lo studio è svolto separatamente per l’addetto allo sviluppo e per l’addetto alla gestione delle risorse umane e per le stime dell’occupazione a tre e a sei anni. I risultati delle prime due analisi sono ripostati nelle Tabelle 29 e 30, dal cui esame emergono le seguenti considerazioni:

Tabella 29. *Coefficienti di correlazione tra le variabili utilizzate per l’analisi della funzione discriminante canonica e la variabile canonica stessa determinata in base alla distanza tra la stima occupazionale al II round e il rispettivo valore di feedback, per tipo di addetto e ampiezza temporale delle stime*

	Stima a 3 anni		Stima a 6 anni	
	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione
Genere maschile (vs femminile)	0,20	0,09	-0,03	0,26
Lavora al Nord-Italia (vs centro e sud)	0,25	0,01	0,42	0,03
Professore (vs direttore RU)	-0,14	-0,02	0,12	-0,24
Preparazione in materia di RU	0,13	0,22	0,07	0,30
Età	0,03	-0,09	0,18	-0,13
Differenza tra <i>feedback</i> al II <i>round</i> e stima espressa al I <i>round</i> (a 3 anni)	-0,03	-0,05	=	=
Differenza tra <i>feedback</i> al II <i>round</i> e stima espressa al I <i>round</i> (a 6 anni)	=	=	0,41	-0,11
<i>Significatività della correlazione canonica</i>	0,513	0,872	0,005	0,252

- la sola analisi significativa per la spiegazione della distanza tra valori individuali al secondo *round* e relativo valore di *feedback* è quella dell’addetto allo sviluppo per le stime a sei anni avanti. L’analogia relazione è statisticamente importante al terzo *round*.
- Per quanto riguarda il grado di preparazione degli esperti interpellati, emerge una differenza di segno nella relazione tra il secondo e il terzo

round. Nel secondo, sembra che, se i due insiemi di *panelist* si dichiarano esperti in materia, tendono a dichiarare una stima occupazionale lontana da quella di *feedback*. Al terzo *round*, invece, quanto più l'esperto ha esperito rapporti con gli uffici per le risorse umane, tanto più tende ad accostarsi al valore di *feedback*. Questo comportamento può essere così interpretato: dopo una prima iterazione, sono i più esperti a differenziarsi dal valore di *feedback*, alla successiva, invece, non hanno più volontà di insistere nel modificare la stima nella direzione che ritengono appropriata.

Tabella 30. *Coefficienti di correlazione tra le variabili utilizzate per l'analisi della funzione discriminante canonica e la variabile canonica stessa determinata in base alla distanza tra la stima occupazionale al III round e il rispettivo valore di feedback, per tipo di addetto e ampiezza temporale delle stime*

	Stima a 3 anni		Stima a 6 anni	
	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione
Genere maschile (vs femminile)	0,15	0,31	0,03	0,09
Lavora al Nord-Italia (vs Centro+Sud)	0,09	-0,25	-0,16	-0,09
Professore (vs direttore RU)	0,03	0,00	0,18	0,09
Preparazione in materia di RU	-0,13	-0,11	-0,24	-0,14
Età	-0,02	-0,14	-0,10	-0,05
Differenza tra <i>feedback</i> al III round e stima espressa al II round (a 3 anni)	0,60	0,65	=	=
Differenza tra <i>feedback</i> al III round e stima espressa al II round (a 6 anni)	=	=	0,37	0,39
Differenza tra <i>feedback</i> al II round e stima espressa al II round (a 3 anni)	0,00	0,39	=	=
Differenza tra <i>feedback</i> al II round e stima espressa al II round (a 6 anni)	=	=	-0,03	0,36
<i>Significatività della correlazione canonica</i>	0,008	0,001	0,073	0,175

- La variazione tra la previsione data dall'esperto ad un certo *round* e il valore di *feedback* presentatogli, sembra legata alla differenza tra lo stesso valore di *feedback* e la stima espressa al *round* precedente. Vale a dire,

quanto più il rispondente avverte che il *feedback* è lontano dalla propria visione, tanto più tende a modificare la nuova stima. Questo meccanismo aiuta il processo di convergenza, dal momento che il rispondente, rendendosi conto di aver dato nel *round* precedente una stima che si discostava da quella media dei *panelist*, è indotto ad uniformarsi al parere comune. Questo comportamento è comune per entrambe le figure professionali oggetto di indagine, ma è visibile solo per la stima a lungo termine. All'ultima iterazione – che è anche la decisiva – ciò è più evidente dal momento che una previsione a lungo raggio risulta meno semplice ai rispondenti, che sono in questo caso più portati ad una convergenza all'opinione media.

- La variazione tra il valore di *feedback* e la stima fornita alla terza iterazione per la figura dell'addetto alla gestione delle RU è attribuibile anche allo “sforzo” del rispondente, nel precedente *round*, a modificare la previsione occupazionale. Ciò significa che l'esperto è portato a mettere sempre in discussione la propria opinione, pur avendola magari già modificata nell'iterazione precedente. Questo tipo di analisi, quindi, è utile anche per verificare l'elasticità del campione da un *round* al successivo.
- Le variabili strutturali del campione non manifestano *pattern* chiari: non sembra cioè esistere un chiaro legame tra le variabili dipendenti analizzate e l'appartenenza al gruppo di direttori o di docenti.

Per verificare se il cambiamento nelle stime da un *round* al successivo, oltre che dall'effetto-guida del *feedback*, è condizionato da altre caratteristiche del campione, si effettua una seconda analisi di correlazione canonica con variabile dipendente la variazione di risposta *in valore assoluto* tra la stima di occupazione fornita ad una data iterazione e la stima precedente. I predittori sono le medesime variabili sopra elencate, con gli stessi intenti interpretativi. Le finalità di queste ulteriori analisi sono:

1. la ricerca delle correlazioni canoniche tra i cambiamenti di posizione al secondo *round* (rispetto al primo) nelle previsioni a tre e a sei anni e le caratteristiche degli esperti;
2. la ricerca delle correlazioni canoniche tra i cambiamenti di posizione al terzo *round* (rispetto al secondo) nelle previsioni a tre e a sei anni e le caratteristiche degli esperti.

I risultati sono presentati nelle Tabelle 31 e 32. Se ne traggono le seguenti considerazioni.

- I docenti universitari sono maggiormente disposti ad una modifica della stima, rispetto a quella data in precedenza, soprattutto dopo la prima iterazione, mentre dopo la seconda non si notano differenze significative tra i

due gruppi, fatta eccezione per la stima a medio termine per la figura di addetto alla gestione, dove i docenti sembrano più restii a modificare le stime, soprattutto se avevano già effettuato cambiamenti in un precedente *round*.

Tabella 31. *Coefficienti di correlazione tra le variabili utilizzate per l'analisi della funzione discriminante canonica e la variabile canonica stessa determinata in base allo scarto tra la stima occupazionale fornita al I e quella fornita al II round, per tipo di addetto e ampiezza temporale delle stime*

	Stima a 3 anni		Stima a 6 anni	
	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione
Genere maschile (vs femminile)	-0,04	-0,19	0,05	0,05
Lavora al Nord (vs Centro + Sud)	-0,05	0,25	-0,07	0,11
Professore (vs direttore RU)	0,26	0,21	0,14	0,19
Preparazione in materia di RU	-0,01	-0,08	-0,15	-0,04
Età	0,00	-0,12	0,14	0,05
Differenza tra <i>feedback</i> al II <i>round</i> e stima espressa al I <i>round</i> (a 3 anni)	-0,10	0,10	=	=
Differenza tra <i>feedback</i> al II <i>round</i> e stima espressa al I <i>round</i> (a 6 anni)	=	=	-0,02	-0,12
<i>Significatività della correlazione canonica</i>	0,600	0,163	0,760	0,613

- Per quanto concerne l'analisi dei cambiamenti al secondo *round*, il grado di preparazione degli esperti interpellati sembra influire sulle stime a medio termine per ambedue le due figure professionali in esame: quanto più esperti sono i rispondenti, tanto meno sono inclini a cambiare la stima avanzata al primo *round* perché ritengono non realistica l'opinione del gruppo sintetizzata nel *feedback*. All'ultima iterazione il meccanismo può essere l'opposto: il valore di *feedback* è più vicino al loro punto di vista e ciò determina una maggiore propensione all'adattamento delle stime degli esperti rispetto alla precedente previsione.

Tabella 32. Coefficienti di correlazione tra le variabili utilizzate per l'analisi della funzione discriminante canonica e la variabile canonica stessa determinata in base allo scarto tra la stima occupazionale fornita al II e quella fornita al III round, per tipo di addetto e ampiezza temporale delle stime

	Stima a 3 anni		Stima a 6 anni	
	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione	Addetto a sviluppo	Addetto a gestione
Genere maschile (vs femminile)	0,12	0,11	0,03	0,17
Lavora al Nord (vs Centro + Sud)	0,20	-0,05	0,25	-0,03
Professore (vs direttore RU)	0,05	-0,64	0,08	0,13
Preparazione in materia di RU	0,00	-0,20	0,01	0,11
Età	-0,08	0,18	-0,04	0,14
Differenza tra <i>feedback</i> al III round e stima espressa al II round (a 3 anni)	0,11	-0,22	=	=
Differenza tra <i>feedback</i> al III round e stima espressa al II round (a 6 anni)	=	=	0,15	0,00
Differenza tra <i>feedback</i> al II round e stima espressa al II round (a 3 anni)	0,26	-0,07	=	=
Differenza tra <i>feedback</i> al II round e stima espressa al II round (a 6 anni)	=	=	0,37	-0,02
<i>Significatività della correlazione canonica</i>	0,589	0,001	0,161	0,285

- I rispondenti delle imprese e delle università del Settentrione sono i più inclini a modificare la propria opinione. Ciò si verifica tra il primo e il secondo *round* per la figura dell'addetto alla gestione delle RU e tra il secondo e il terzo per l'addetto allo sviluppo.
- Per quanto riguarda la variazione di risposta tra il secondo e il terzo *round* per la figura di addetto allo sviluppo, emerge che quanto più gli esperti sopravvissuti diversificano alla seconda iterazione la propria risposta rispetto al *feedback*, tanto più tendono a modificare la loro stima anche al terzo. Ciò conferma un comportamento elastico da parte dei rispondenti, che proseguono nella rilevazione, a modificare ulteriormente la propria opinione, anche per chi già l'ha messa in discussione.

6 La formazione auspicata a confronto

In questo paragrafo si analizza la formazione che gli esperti, direttori del personale o docenti universitari, ritengono auspicabile per le due figure professionali di cui si tratta. Per ambedue i panel si fa riferimento alle risposte ottenute alla seconda tornata di domande.

Anzitutto, secondo l'opinione di quasi tutti gli esperti, universitari e non, la formazione appropriata per svolgere l'attività di addetto alle RU è ottenibile all'università³¹, almeno al livello di laurea specialistica (Tab. 33). I docenti tendono a ritenere necessaria anche formazione post-laurea in misura ben maggiore di quella osservata fra i direttori del personale.

Per svolgere l'attività di professionista dello sviluppo delle RU, gli esperti auspicano una formazione generalmente più elevata (anche con master di II livello o specializzazioni post-laurea) rispetto a quanto potrebbe bastare per gli addetti alla gestione. Ciò vale sia per il gruppo dei direttori del personale, sia per i docenti.

Tabella 33. *Distribuzione percentuale dei direttori del personale e dei docenti universitari secondo l'opinione sul minimo livello di formazione necessario per svolgere le professioni di addetto allo sviluppo e di addetto alla gestione delle risorse umane*

<i>Livello di formazione auspicato</i>	Addetto allo sviluppo		Addetto alla gestione	
	Direttori	Docenti	Direttori	Docenti
Diploma di scuola superiore	-	2,2	7,7	2,2
Laurea di I livello (D.U., triennale)	20,0	6,7	23,1	31,1
Laurea di II livello (quadrien./special.)	60,0	42,2	61,5	26,7
Master o specializzazione post-lauream	20,0	-	7,7	-
Master univ. di I livello	-	11,1	-	15,6
Master univ. di II livello	-	28,9	-	20,0
Dottorato ricerca, specializzazione	-	8,8	-	4,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Numerosità campionaria (n)</i>	15	38	13	38

³¹ Fa eccezione un direttore del personale, il quale afferma che potrebbe bastare un'istruzione di scuola superiore. Lo stesso esperto, nella prima fase d'indagine, si era tuttavia orientato anch'egli su un'istruzione universitaria. Una seconda eccezione è rappresentata da un docente universitario, la cui conoscenza delle figure in oggetto è sensibilmente meno elevata della media del panel di universitari, almeno a quanto risulta dal fattore di esperienza cui si fa cenno nel Par. 4 e descritto in Fabbris, D'Ovidio e Vanin (2008).

Ambedue le schiere di esperti, dunque, sanno bene che i professionisti che devono curare lo sviluppo delle risorse umane sono chiamati ad azioni creative (anche in ambito formativo) più spesso dei loro colleghi che operano nell'ambito della gestione amministrativa e relazionale delle medesime risorse. I direttori del personale, in modo particolare, indicano come necessaria almeno una preparazione universitaria di secondo livello (o di una laurea del vecchio ordinamento, d'ora in avanti assimilata al secondo livello del nuovo ordinamento) nella presumibile convinzione che una persona che operi nella valorizzazione professionale delle risorse umane debba possedere cultura e maturità.

Avendo presente che non esistono corsi di laurea calibrati per queste professionalità e, in ogni caso, non con un nome analogo a quello delle due figure professionali di cui si tratta (Auteri, 2006), si è chiesto agli esperti di indicare le aree disciplinari che essi ritenevano utili per la formazione delle due figure. I risultati sono esposti nelle Tabelle 34 e 35 per quanto attiene, rispettivamente, ai direttori e ai professori.

Dall'analisi emerge che la quasi totalità dei rispondenti si è concentrata sui corsi afferenti a tre facoltà, con una preponderanza della facoltà di Economia, seguita da Psicologia e Giurisprudenza, per la formazione degli addetti allo sviluppo, e della facoltà di Giurisprudenza, seguita da Economia e Psicologia, per gli addetti alla gestione delle RU.

Tabella 34. *Utilità formativa e coerenza con i ruoli professionali dei corsi universitari per gli addetti alle risorse umane secondo i direttori del personale, per area disciplinare dei corsi e tipo di addetto*

<i>Corsi universitari</i>	<i>Corsi utili per addetto a*:</i>		<i>Corsi coerenti con ruoli di addetto a:</i>	
	<i>Sviluppo RU</i>	<i>Gestione RU</i>	<i>Sviluppo RU</i>	<i>Gestione RU</i>
Economia	93,3	61,5	34,2	25,4
Giurisprudenza	60,0	84,6	16,5	31,8
Scienze umanistiche	33,3	38,5	5,9	5,5
Ingegneria	20,0	7,7	6,5	1,8
Scienze formazione	13,3	15,4	2,5	0,9
Psicologia	60,0	53,8	18,4	16,4
Sociologia	26,7	15,4	6,3	4,6
Scienze politiche	33,3	23,1	7,7	3,6
Altro	13,3	15,4	2,0	10,0
<i>Numero di rispondenti</i>	<i>15</i>	<i>13</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

*: Percentuali calcolate in rapporto al numero di direttori che ha collaborato al secondo round.

Le differenze tra le necessità formative fra le due figure sono, a parere degli esperti consultati, questione di dosaggio delle competenze disciplinari. Servono, cioè, percorsi formativi all'incirca uguali, ma con una maggiore attenzione alle scienze economiche e sociali nel primo caso, e con un orientamento giuridico ed economico-aziendale nel secondo. Questa visione appare in sintonia con le competenze tecnico-professionali ritenute basilari per queste figure, come è scritto nel Par. 4.1. Ai fini della formazione universitaria auspicata dagli intervistati, ancora più rilevante è il dato sulla coerenza tra contenuti dei corsi e professionalità da sviluppare per formare le due figure³² (Tab. 35).

Tabella 35. *Aree culturali considerate importanti dai docenti universitari nella preparazione universitaria delle due figure professionali e distribuzione percentuale dell'importanza media attribuita in termini di impegno didattico, per tipo di addetto*

Area disciplinare	Importanza % delle aree per il ruolo di addetto a:		Impegno didattico delle aree per il ruolo di addetto a:	
	Sviluppo RU	Gestione RU	Sviluppo RU	Gestione RU
Economica	94,7	94,7	18,4	17,3
Giuridica	86,8	94,7	10,0	17,6
Umanistica	60,5	44,7	5,3	3,1
Ingegneristica	81,6	86,8	9,9	11,3
Formativa	63,2	55,3	6,6	4,9
Psicologica	100,0	94,7	20,1	15,4
Sociologica	89,5	84,2	11,24	9,87
Statistica	84,2	81,6	9,50	9,34
Informatica	81,6	86,8	7,00	9,89
Altra area	15,8	13,2	2,03	1,39
<i>Numer. campionaria</i>	38		100,00	100,00

* Le percentuali sono state calcolate in rapporto al totale dei rispondenti al III round.

Fra i docenti, si nota una notevole uniformità di opinioni sulle aree disciplinari che possono formare le competenze professionali delle due figure. Va, a questo proposito, ricordato che i docenti dovevano valutare la formazione idonea per ambedue le professionalità.

³² Nel questionario si è chiesto di indicare la rilevanza formativa suddividendo 100 punti fra le categorie disciplinari. Si rileva una forte correlazione fra le graduatorie ottenute con questo metodo di rilevazione e le graduatorie basate sulle percentuali di esperti che avevano indicato certi corsi per formare le due figure professionali. Questa correlazione è però relativa soprattutto ai primi posti delle graduatorie, mentre per i corsi meno centrali per la preparazione degli addetti la tecnica della ripartizione di 100 punti risulta più discriminante dell'altra. Il tema è approfondito in Fabbris e Vanin (2008).

I docenti caratterizzati da una più assidua pratica di uffici del personale ritengono maggiormente appropriati, con riferimento agli addetti allo sviluppo, percorsi formativi che coinvolgono le discipline psicologiche, poi quelle economiche e, a distanza, ingegneristiche e persino statistico-quantitative. Per gli addetti alla gestione delle RU, invece, considerano rilevanti la formazione economica e quella giuridica, poi di quella psicologica e, infine, ingegneristica.

Si costata, pertanto, la forte analogia fra le opinioni dei direttori del personale e quelle dei docenti universitari in materia di formazione. Ciò costituisce una base di partenza per altri approfondimenti.

A questo punto, è lecito interrogarsi sulla corrispondenza fra le competenze professionali che gli esperti ritengono appropriate per le due figure professionali e la formazione universitaria coerente con le competenze attese. Per attenuare l'effetto delle opinioni estreme, che generano valori anomali³³, le valutazioni quantitative sono state trasformate in graduatorie uniformemente direzionate (grado d'importanza decrescente al crescere del valore della variabile) e le relazioni sono state calcolate tra le graduatorie, invece che tra le frequenze rilevate.

Nel seguito, si riportano sinteticamente i risultati delle analisi di relazione bivariata³⁴ tra le valutazioni fornite dagli esperti, trasformate in ranghi nel modo anzidetto. Le relazioni riguardano l'importanza attribuita dagli esperti alle competenze tecniche e alle aree disciplinari in cui possono essere formate con riferimento, rispettivamente, all'addetto allo sviluppo (Par. 6.1) e all'addetto alla gestione (Par. 6.2) delle RU.

6.1 Competenze e formazione auspicata per l'addetto allo sviluppo delle risorse umane

Con riguardo alle competenze tecniche caratterizzanti e alla formazione auspicata per l'addetto allo sviluppo, i direttori del personale indicano l'esistenza di relazioni dirette fra le conoscenze generali di sviluppo e gli studi economici, sociologici e politologici (Tab. 36). Siccome questa competenza è quella più fondamentale secondo i direttori (cfr. Tab. 7), le discipline sociali ed economiche definiscono i tratti di fondo dell'addetto allo sviluppo delle RU.

³³ Per poter dare corso agli esperimenti di *question wording* realizzati nel corso della rilevazione dei dati, a un sub-campione di direttori del personale è stata chiesta una valutazione competenza per competenza, mentre al sub-campione alternativo si è chiesto di distribuire 100 punti fra le competenze della stessa lista.

³⁴ È stata tentata anche un'analisi della correlazione canonica fra i due insiemi di variabili. Tuttavia, a causa del basso numero di gradi di libertà, l'analisi è applicabile sensatamente soltanto sulle valutazioni fornite dai docenti universitari per gli addetti allo sviluppo del personale, fornendo, peraltro, risultati omologhi a quelli ottenuti tramite l'analisi della correlazione tra ranghi.

Tabella 36. Coefficienti di correlazione fra i ranghi assegnati dai direttori del personale alle competenze tecnico-specialistiche ritenute necessarie ed alle aree formative coerenti per l'addetto allo sviluppo delle risorse umane

Competenze tecnico-specialistiche	Aree formative coerenti con la professione							
	Ingegneria	Economia	Psicologia	Sociologia	Scienze Politiche	Scienze umanistiche	Scienze della formazione	Giurisprudenza
Conoscenze generali di sviluppo	0,01	0,39	0,06	0,41	0,51	-0,56	-0,18	-0,33
Analisi organizzativa e di processo	0,01	0,41	-0,17	0,31	-0,22	0,14	-0,29	0,03
Tecniche di valutazione	0,17	0,21	-0,13	-0,05	0,32	-0,14	-0,18	-0,12
Tecniche di selezione	-0,05	0,10	-0,18	0,24	-0,44	0,22	-0,30	0,48
Analisi dei bisogni formativi	-0,24	0,04	0,24	-0,35	0,15	0,52	-0,21	0,05
Tecniche di compensazione	0,01	0,18	-0,30	-0,08	0,04	-0,13	0,12	-0,09
Redazione bilancio delle competenze	0,04	-0,74	0,16	-0,01	0,06	0,08	0,34	-0,11
Tecniche di gestione del cambiamento	0,08	-0,12	-0,21	0,16	-0,38	-0,07	0,28	-0,03
Analisi motivazionale	-0,02	-0,39	0,45	-0,57	-0,06	0,02	0,31	0,15

Le abilità nell'analisi dell'organizzazione e dei processi aziendali, ottenibili nei corsi di studio di economia e sociologia, caratterizzano ulteriormente le competenze di questa figura professionale.

Più eterogenei, e per certi aspetti inattesi, sono i legami che emergono tra le conoscenze disciplinari e la formazione della figura professionale nel campo delle tecniche di *recruiting* e selezione, per le quali si ritiene che le conoscenze maturabili in una facoltà di Giurisprudenza prevalgano su quelle di ambito psicologico e su quelle che potrebbe offrire una facoltà di Scienze della formazione.

L'acquisizione di competenze ai fini della redazione di bilanci delle competenze e di progetti formativi per lo sviluppo delle potenzialità del personale è correlata con gli studi umanistici e, in minor misura, con quelli nelle scienze psicologiche.

L'ambito di studi che, secondo i direttori del personale, meno è in grado di caratterizzare la formazione dell'addetto allo sviluppo è quello ingegneristico, ambito al quale si riserva, tutt'al più, una qualche capacità di formare nelle tecniche di valutazione.

Secondo i docenti universitari, ai quali è stato sottoposto per la rilevazione uno spettro di competenze tecniche più ampio di quello dei direttori, la formazione di tipo tecnico dell'addetto allo sviluppo è legata ai settori disciplinari meno strettamente di quanto hanno ipotizzato i direttori (Tab. 37).

I settori disciplinari più strettamente connessi alla rilevanza delle competenze tecnico-specialistiche sono quello giuridico, correlato direttamente con la gestione tecnica dei rapporti con i dipendenti, e quello psicologico, correlato con la conduzione di colloqui di lavoro, con l'analisi delle dinamiche di gruppo e con attività di supporto degli addetti allo sviluppo nell'analisi dei bisogni formativi.

Diversamente dai direttori, i professori considerano gli studi ingegneristici come specificamente formativi per questa figura professionale, così come quelli giuridici, economici, psicologici e nelle scienze della formazione. I professori accreditano la particolare capacità degli ingegneri di gestire gli strumenti tecnici e informatici e di operare analisi organizzative o di processo. L'ambito disciplinare che i professori sottovalutano, rispetto ai direttori, sono le scienze sociali.

Leggendo le relazioni dall'angolazione delle competenze, si rileva che le conoscenze generali di sviluppo e le abilità organizzative generali e per processi, secondo i professori, sono acquisibili presso corsi di ingegneria, verosimilmente in quelli a carattere gestionale.

Tabella 37. Coefficienti di correlazione fra i ranghi assegnati dai docenti universitari alle competenze tecnico-specialistiche ritenute necessarie ed alle aree formative importanti per l'addetto allo sviluppo delle risorse umane

Competenze tecnico-specialistiche	Ambiti disciplinari importanti per la professione								
	Economico	Giuridico	Informatico	Umanistico	Ingegnistico	Formativo	Psicologico	Sociologico	Statistico
Conoscenze generali di sviluppo	0,14	-0,10	-0,05	-0,09	0,18	-0,19	0,08	-0,09	0,15
Analisi organizzativa e di processo	0,07	-0,05	0,15	-0,18	0,32	-0,21	-0,17	0,03	0,15
Tecniche di valutazione	0,09	-0,24	-0,01	0,03	0,14	0,06	0,17	-0,22	-0,05
Progettazione interventi formativi	-0,11	-0,44	-0,05	0,17	0,08	0,16	0,18	0,02	-0,10
Analisi delle dinamiche di gruppo	-0,30	-0,10	-0,18	-0,05	-0,09	0,25	0,37	0,15	-0,18
Conoscenze giuslavoristico-sind.	0,21	0,34	0,15	0,06	-0,25	-0,12	-0,14	-0,08	-0,12
Utilizzo di strumentazione tecnica	0,01	0,23	-0,02	-0,11	0,33	-0,13	-0,08	-0,08	-0,08
Conduzione di colloqui di lavoro	-0,36	-0,08	-0,24	0,29	-0,24	0,33	0,45	-0,03	-0,28
Impiego tecniche di compensation	0,18	0,07	0,07	0,10	0,08	-0,32	-0,29	0,15	0,04
Tecniche di selezione personale	-0,34	0,04	-0,02	0,08	-0,04	0,22	0,00	0,05	-0,02
Gestione rapporti con i dipendenti	0,14	0,40	0,09	-0,23	-0,10	-0,09	-0,22	-0,02	0,10
Costruzione strumenti valutativi	-0,07	-0,21	-0,02	0,02	-0,05	-0,06	-0,09	0,22	0,25
Gestione di relazioni industriali	0,29	0,29	0,02	-0,03	-0,31	-0,07	-0,01	-0,17	-0,01
Tecniche di contrattazione	0,13	0,01	0,14	0,01	-0,17	0,11	-0,34	0,07	0,06

La conduzione di colloqui di lavoro, l'attività di selezione e analisi delle competenze e del clima aziendale deriva dalla preparazione ottenibile nel settore psicologico e in quello delle scienze della formazione. Si riconosce all'ambito statistico-quantitativo la capacità di preparare laureati idonei a costruire e convalidare strumenti di valutazione delle capacità del personale.

La gestione dei rapporti con il personale e con il sindacato sembra essere acquisibile quasi esclusivamente nei corsi a carattere economico e giuridico. Presso i corsi di economia si possono acquisire competenze nelle importanti tecniche di contrattazione interna e di compensazione del personale. Tra le competenze elencate, queste ultime e le tecniche di valutazione sono quelle meno legate con i corsi universitari messi in evidenza. Probabilmente, i professori considerano queste capacità come prodotto diretto delle doti di personalità del laureato e, quindi, meno facilmente plasmabili in un corso universitario.

In definitiva, non si notano discrasie fondamentali fra i direttori del personale e i docenti universitari circa il tipo di conoscenze che possono valorizzare le competenze degli addetti allo sviluppo delle RU. Le differenze di valutazione emerse sono legate ad una diversa concezione della funzione dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane.

I direttori del personale, muovendo dalla propria esperienza, ritengono infatti che doti professionali trasversali di sviluppo, cultura sociale e capacità di adattare in modo flessibile le metodiche di valutazione siano le competenze che contano. I docenti universitari, invece, hanno un'immagine tecnicamente più "hard" di quella rappresentata dai direttori ed auspicano una formazione a carattere tecnico, convinti che le capacità di valutare, contrattare e definire giusti compensi si possano, e si debbano, apprendere sul posto di lavoro.

6.2 Competenze e formazione auspicata per l'addetto alla gestione

Per quanto riguarda gli addetti alla gestione delle RU, la concordanza fra le valutazioni fornite da direttori del personale e docenti universitari non è altrettanto evidente, in quanto non vi è sovrapposizione sostanziale fra le competenze indicate dagli uni e dagli altri: la maggior parte dei docenti intervistati, infatti, ha concentrato le proprie valutazioni solo su cinque competenze tecnico-specialistiche.

Va ribadito che la formazione nell'ambito del diritto, che è considerata la più coerente con la professionalità di addetto alla gestione (cfr. Par. 6), è qualificata in modo particolare dalle conoscenze di diritto del lavoro, in modo particolare per agire consapevolmente nella proposta e valutazione di contratti (Tab. 38). Peraltro, queste stesse competenze paiono strettamente correlate con la formazione di area economica e politologica.

Tabella 38. Coefficienti di correlazione fra i ranghi assegnati dai direttori del personale alle competenze tecnico-specialistiche ed ai corsi universitari coerenti con la professione di addetto alla gestione delle risorse umane.

Competenze tecnico-specialistiche	Aree disciplinari coerenti con la professione							
	Ingegneria	Economia	Psicologia	Sociologia	Scienze politiche	Scienze umanistiche	Scienze della formazione	Giurisprudenza
Conoscenze giuslavoristiche generali	0,28	0,58	-0,43	-0,26	0,70	-0,02	0,28	0,50
Tecniche di gestione del dipendente	0,50	0,21	-0,49	0,25	0,25	0,36	0,39	-0,05
Tecniche di contrattazione	-0,43	0,49	-0,24	-0,57	0,41	-0,31	0,17	0,42
Conosc. giuslavoristiche-amministrat.	-0,19	0,45	0,19	-0,62	0,43	-0,50	0,45	0,03
Conoscenze sindacali (legge 300 etc.)	0,08	0,31	-0,54	-0,11	0,34	0,07	0,15	-0,19
Tecniche di analisi carichi di lavoro	-0,45	-0,17	0,42	-0,04	-0,51	-0,21	-0,43	0,11
Tecniche di analisi/progetto formazione	0,06	-0,57	0,13	0,60	-0,60	0,40	-0,51	-0,29
Tecniche di valutazione prestazioni	0,38	-0,79	0,02	0,70	-0,21	0,68	-0,60	-0,32
Tecniche di gestione delle competenze	-0,01	-0,70	0,60	0,27	-0,49	-0,02	-0,38	-0,40
Tecniche di recruiting e selezione	-0,21	-0,17	0,42	0,14	-0,66	-0,18	0,09	0,18

La conoscenza pratica di elementi di diritto del lavoro sembra conseguibile anche seguendo corsi a carattere ingegneristico o in scienze della formazione. Sempre l'ingegneria e le scienze della formazione, insieme alle materie umanistiche e, in misura minore, all'economia e alle scienze sociali, sono correlate alla necessità di padroneggiare le tecniche di gestione del dipendente.

Quanto alle tecniche di gestione delle competenze del personale, di reclutamento e selezione e di analisi dei carichi di lavoro ritenute utili per l'addetto alla gestione delle RU, si rileva il sostanziale "monopolio" delle materie di ambito psicologico.

Per quanto riguarda l'opinione dei docenti universitari in tema di competenze necessarie e formazione auspicabile per l'addetto alla gestione delle RU (Tab. 39), molti coefficienti hanno valori statisticamente significativi, il che denota che i docenti hanno chiari in mente i corsi nei quali si possono conseguire le competenze tecniche auspiccate e questi corsi sono tra quelli elencati, però i valori sono meno importanti di quelli registrati per l'altra figura professionale³⁵.

³⁵ I risultati sono stati letti con prudenza metodologica, dando interpretazioni ampie, senza puntualizzare sul singolo valore di correlazione, giacché si è notato che, forse per motivi legati alla fretta nel rispondere, alcuni docenti e direttori hanno concentrato la propria attenzione sulle prime competenze della lista presentata nel questionario *on-line*. Il fenomeno della concentrazione

Tabella 39. Coefficienti di correlazione fra i ranghi assegnati dai docenti universitari alle competenze tecnico-specialistiche ritenute necessarie ed agli ambiti disciplinari universitari importanti per gli addetti alla gestione delle risorse umane.

Competenze tecnico-specialistiche	Ambiti disciplinari universitari								
	Economico	Giuridico	Informatico	Umanistico	Ingegneristico	Formativo	Psicologico	Sociologico	Statistico
Conoscenze generali di sviluppo	-0,34	0,20	-0,06	0,18	-0,31	0,21	0,12	-0,04	-0,01
Analisi organizzativa e di processo	-0,02	-0,04	-0,02	0,08	0,01	-0,14	-0,20	0,05	0,33
Valutaz.personalità e potenzialità	0,12	0,11	-0,08	0,00	-0,08	-0,10	0,09	0,28	-0,39
Progettazione interventi formativi	0,03	-0,25	-0,08	-0,05	0,24	-0,09	0,15	0,11	-0,08
Analisi delle dinamiche di gruppo	0,12	0,15	-0,14	-0,04	-0,03	-0,04	0,06	0,29	-0,42
Conoscenze giuslavoristico-sind.	0,38	0,17	0,17	-0,23	0,18	0,01	-0,23	-0,38	-0,01
Utilizzo di strumentazione tecnica	0,31	0,11	0,32	-0,01	-0,07	-0,25	-0,10	-0,30	0,20
Conduzione di colloqui di lavoro	0,00	-0,06	0,20	0,33	-0,14	-0,06	-0,19	-0,20	0,13
Tecniche di compensazione	-0,18	-0,30	-0,23	-0,13	0,30	0,08	0,18	0,32	-0,14
Tecniche selezione del personale	-0,24	-0,30	-0,22	-0,12	0,26	0,11	0,18	0,33	-0,11
Gestione rapporti con i dipendenti	0,15	0,17	-0,13	-0,24	0,21	-0,01	-0,03	-0,15	0,03
Costruzione strumenti valutativi	0,26	0,24	0,18	-0,05	-0,20	-0,21	-0,09	-0,11	0,07
Gestione di relazioni industriali	0,02	0,01	0,07	0,15	-0,21	-0,01	0,08	0,06	-0,18
Tecniche di contrattazione	-0,26	-0,45	-0,02	0,05	0,11	0,10	0,23	0,13	0,06
Gestione amministrativa	0,03	0,03	0,00	0,16	0,02	0,07	0,07	-0,16	-0,23
Gestione delle relazioni umane	-0,01	0,09	-0,19	0,02	-0,04	0,06	0,09	0,35	-0,47

In conclusione, anche per l'addetto alla gestione si rileva che i direttori indicano, a maggioranza, che sia caratterizzato da competenze a carattere "sociale", ossia di una formazione che unisca le discipline giuridiche, economiche e psicologiche. Per certe competenze particolarmente tecniche, vedono appropriata la preparazione tipica di un ingegnere, plausibilmente ad indirizzo gestionale. Emerge indirettamente che le competenze di tipo generale, trasversali a più discipline, qualificano una professionalità ad indirizzo gestionale più di quanto non possa una pluralità di competenze specializzate.

inappropriata degli intervistati sulle prime modalità di una batteria, in rilevazioni basate sull'autocompilazione, è noto in letteratura (Bradburn *et al.*, 1979). Purtroppo, anche i docenti universitari ne sono stati affetti. Alcune misure di correlazione fanno, inoltre, riferimento ad una decina di soggetti, talvolta anche meno.

I professori, invece, sono ancorati ad una visione più strutturale delle conoscenze, per cui ritengono privilegiata la frequenza dei corsi di economia e sociologia, taluni anche di ingegneria, rispetto alla formazione nelle discipline giurisprudenziali, psicologiche o umanistiche.

7 Per separare il grano dal loglio

Nella letteratura scientifica, la ricerca sulle professioni ha cercato legittimazione sia tramite l'analisi economico-aziendale –volta a definire sul piano teorico le capacità e, di riflesso, la formazione delle figure professionali funzionali alle aziende– e sia tramite l'analisi delle competenze che si devono o si possono formare per ottenere una professionalità.

Le competenze sono, dunque lo strumento di analisi primario per definire le figure professionali. Le stesse, però, dipendono dall'ambiente e dai tempi in cui sono esercitate o per cui sono pensate. Questo spiega il successo del metodo di analisi O*Net (Peterson *et al.*, 1999) negli USA e negli altri Paesi in cui è stato importato come paradigma definitorio delle caratteristiche delle figure professionali. Questo metodo si basa, infatti, sul tentativo di situare le competenze dentro le funzioni e le tipologie aziendali.

Alla pur ammirevole architettura di un sistema siffatto manca tuttavia l'adattamento in senso evolutivo all'ambiente sociale. La rappresentazione situata delle professioni, infatti, seppure adattata alle situazioni nelle quali queste si possono utilizzare, ignora il dinamico evolvere delle condizioni sociali. La globalizzazione dei mercati, la crescente pervasività della tecnologia dell'informazione, l'aumento massivo dell'istruzione in ogni parte del mondo, in altre parole, il cambiamento continuo degli scenari economici e sociali impone una rappresentazione dinamica delle professioni e dell'occupazione.

Un programmatore della formazione, in modo appena diverso da un imprenditore o da un manager, è naturalmente portato a collocare lo sviluppo delle proprie attività in un futuro almeno di medio termine, da tre a sei anni avanti, più o meno quanti ne servono per realizzare i percorsi formativi canonici dell'università.

Non esiste un sistema perfetto per la definizione delle figure professionali e per collegarle ai profili formativi. Esiste, però, la possibilità di associare a definizioni statiche, elementi del contesto socio-economico “a tendere” che possono rendere la rappresentazione attuale di una professione, una figura in movimento cui possono adeguarsi sia chi cerca i migliori candidati da inserire nel lavoro e sia i più avveduti formatori.

L'obiettivo della nostra ricerca era quello di dimostrare che è possibile rilevare informazioni sulle professioni con metodi agili, in tempi quasi reali, a costi ridotti, con competenze riproducibili da organizzazioni di ricerca che operino in sinergia. L'esperimento ha avuto successo, almeno per quanto concerne:

- a) l'identificazione di un metodo di individuazione, rilevazione e analisi di punti di vista solitamente distanti, come sono quelli di chi impiega professionalità superiore e di chi la forma nel sistema scolastico, per definire le competenze che deve possedere un'unica figura professionale;
- b) la determinazione di un criterio idoneo a definire le speranze occupazionali di una figura professionale, nel medio e lungo termine, il che implica che le persone interpellate devono rappresentarsi la società economica dei prossimi anni, e anche quella un po' più in là. Ci si è fermati alla previsione di occupazione a sei anni avanti, convinti che si tratti del massimo orizzonte su cui interrogare esperti per ottenere una stima quantitativa del tipo in questione;
- c) la collocazione della figura professionale nel contesto formativo attuale e in quello prospettico di medio periodo.

Il metodo Delphi si è dimostrato efficace nel delineare figure professionali con la partecipazione di coloro che ne conoscono l'intima sostanza, sono abituati a plasmarla e a darne una configurazione per la società, quantunque l'argomento sia complesso ed evolutivo. Come sostengono anche Jones (1975) e Nielsen e Thangadurai (2006), questo metodo di rilevazione è credibile non solo come aiuto per padroneggiare realtà culturali e organizzative diverse e complesse, ma anche per penetrare la realtà storica ed estrapolarne le eccezionalità, contribuendo così ad anticipare scenari ed eventi.

I due insiemi di esperti consultati, i direttori del personale e i professori, si sono fatti coinvolgere, compenetrandosi nel ruolo di analisti e previsori entro i canali del metodo Delphi. Hanno trasmesso stime e giudizi sostanzialmente indipendenti, mettendo progressivamente a fuoco gli argomenti proposti e fornendo ai ricercatori informazioni preziose per ragionare sulle figure professionali in esame. Per le sole previsioni occupazionali, può essersi verificato un condizionamento delle risposte tramite il *feedback*, comunicato dal coordinatore della ricerca tra un'occasione di rilevazione e la successiva.

Come il Dio latino Giano, che aveva due facce che guardavano in direzioni opposte, ma un'unica testa³⁶, la medesima realtà è stata configurata da due punti di vista, quella del lavoro e quella della formazione, rispetto sia a caratteristiche fisiche

³⁶ Giano (Janus) era il Dio che, nella religione romana, presiedeva a tutti gli inizi e passaggi materiali e immateriali. Era rappresentato con una testa bifronte. Si diceva che le due facce erano un regalo di Saturno per poter vedere sia il passato che il futuro.

che immateriali, nel tempo attuale e nel futuro, ed è così possibile comporre un'unica rappresentazione.

Le due categorie di esperti, quantunque siano in genere divergenti rispetto a interessi sociali e cultura, hanno valutato lo stesso fenomeno, immaginandone lo sviluppo temporale, e ne hanno dato una descrizione consonante, seppure con diverse, relativamente prevedibili, accentuazioni.

I due campioni di esperti rappresentano due strati di testimoni distinti per "opposte distorsioni". Alcune rappresentazioni dei direttori del personale sono diverse da quelle degli accademici perché diversi sono i ruoli e le mentalità dei due insiemi di esperti. È persino possibile che abbiano in mente due figure non coincidenti, nel senso che i ruoli dello "sviluppo" e della "gestione" sono intesi in modo differente dai professori e dai direttori³⁷. In ogni caso, essendo i due panel sullo stesso livello quanto ad affidabilità, ma all'opposto quanto a punto di osservazione del mercato, è opportuno mediare le rappresentazioni ottenute dai due insiemi se si vuole produrre un'unica stima.

Per definire le caratteristiche di una figura professionale, il disporre di una varietà di punti di vista, di uguale valore fino a prova contraria, è, infatti, non solo ammissibile, ma auspicabile. La giustapposizione in fase di analisi e la mediazione della pluralità dei punti di vista rilevati vale, a maggior ragione, nella previsione dell'occupabilità a medio e lungo termine, le previsioni essendo interpretazioni della realtà socio-economica condizionate dal sistema personale di valori dell'esperto. L'identificazione di esperti che portano interessi contrapposti e la successiva mediazione dei punti di vista, rendono le previsioni indipendenti dalle parti coinvolte³⁸.

Ci si può chiedere se le considerazioni metodologiche conseguenti all'applicazione del metodo Delphi siano generalizzabili ai fini della determinazione dei bisogni di professionalità di figure professionali diverse dalle due esaminate in questa ricerca. Tra le altre cose, ci si può chiedere: *è ripetibile il successo in termini di partecipazione di questa ricerca, almeno per quanto riguarda la componente accademica? Oppure è una conseguenza dell'essere la ricerca arrivata per prima o tra le prime per questo scopo?* Si dovrà valutare con una pluralità di esperienze di ricerca la possibilità di consultare ripetutamente altri insiemi di testimoni privilegiati prima di poter dire che la metodologia sperimentata è generalmente valida.

La testa del Giano di cui abbiamo metaforicamente tratteggiato la doppia effigie può essere ulteriormente complicata. In future indagini sui bisogni di

³⁷ In una eventuale ripetizione della ricerca si può pensare di lasciare uno spazio per la descrizione in chiaro, "con parole dell'esperto", delle figure professionali.

³⁸ Bedford (1972) ha trovato che, nella previsione di temi socio-economici correnti, non emergono differenze significative tra esperti in comunicazione, comportamenti dei consumatori, sociologia e futurismo in generale e le casalinghe.

professionalità, si possono coinvolgere altre categorie di testimoni privilegiati del mondo del lavoro. Tra questi, oltre ai direttori del personale, stratificandoli per tipo e ampiezza dell'azienda, si possono selezionare:

- responsabili di aziende e manager di istituzioni appartenenti al comparto economico di interesse;
- responsabili di albi, registri e ordini professionali, qualora si tratti dello studio di professionalità inerenti a professionalità regolamentate;
- operatori che svolgono la professione che si vuole studiare, possibilmente distinti per livello formativo;
- responsabili di agenzie di selezione del personale, di agenzie interinali e di intermediazione del lavoro;
- operatori di uffici per l'impiego con esperienza diretta di collocamento nel settore o nella posizione professionale da investigare.

Per quanto concerne i formatori, oltre ai professori universitari, si possono coinvolgere:

- insegnanti di scuole professionali e di materie pertinenti negli istituti superiori, con esperienza di lavoro nelle e per le imprese e le istituzioni;
- formatori extrascolastici che hanno operato nella formazione sul lavoro e che per questo sono in grado di riprodurre un quadro credibile di ciò che si vuole riprodurre;
- rappresentanti di uffici formazione di associazioni di categoria e di sindacati che hanno progettato, organizzato, monitorato corsi di formazione e attività di accompagnamento in azienda di neo-assunti e attività di aggiornamento di lavoratori inseriti.

In ogni caso, i bisogni di professionalità e di occupazione devono essere progressivamente specializzati in ragione delle specificità dei punti di vista che gli esperti possono ragionevolmente riprodurre. Tra gli altri:

- imprenditori o esperti del mondo del lavoro si possono specializzare nella definizione dei bisogni di attività e di professionalità nelle imprese e nella previsione dell'occupazione nel breve-medio periodo;
- lavoratori, a varie date dall'ingresso nel lavoro, possono essere i più pertinenti per la misura delle *performance*, mentre i lavoratori, assieme ai neo-diplomati e ai neo-laureati sono idonei, nella misura in cui hanno esperienza di lavoro, a definire il rapporto tra formazione e lavoro e i bisogni di rifinitura della formazione ottenuta nella strutture scolastiche;
- esperti di lavoro e di formazione possono essere idonei a definire i bisogni di professionalità e quelli di occupazione.

Una seconda proposta di ricerca può essere l'applicazione del cosiddetto Delphi interattivo che consiste nell'interpellare in sequenza prima una categoria di esperti e poi l'altra, in modo interattivo, riportando una sintesi delle informazioni non

a coloro che le hanno fornite, bensì al gruppo giustapposto. In questo modo, si ottiene una sinergia tra gruppi ad ogni iterazione e non solo alla fine del percorso Delphi.

Necessità comune ad ogni nuovo criterio di rilevazione è che i testimoni siano in grado di utilizzare il *www* e, in ogni caso, non siano intimoriti dall'impiego dell'elettronica per dialogare a distanza con gli organizzatori.

Dopo aver compiuto varie analisi siamo arrivati alla conclusione che l'abbandono della ricerca ha interessato, in media, una parte degli esperti più preparati. Questo risultato è pericoloso, non perché rischia di compromettere la qualità dei risultati ottenuti (basta, infatti, che il campione contenga un quantum di *expertise* sufficiente a rappresentare i punti di vista individuati per poterne dedurre stime solide), bensì perché non conosciamo il motivo per cui costoro si sono ritirati dalla rilevazione, tra l'altro, dopo aver promesso per iscritto di collaborare e spesso dopo aver compilato un primo e talvolta un secondo questionario.

A fini metodologici, sarebbe pertanto opportuno studiare la causa delle cadute, e cioè: *Le cadute dipendono dal criterio iterato di interrogazione Delphi? Dipendono da errori commessi in fase di rilevazione? Oppure da reticenze nel fornire gratuitamente ad un altro ricercatore informazioni preziose, ottenute con esperienze uniche?*

Alcuni esperti hanno, però abbandonato la ricerca a mezza via perché si sono sentiti isolati, minoritari, forse anche inadeguati, dopo aver conosciuto il pensiero dei colleghi attraverso il *feedback*. Anche in questo caso, a fini di sviluppo metodologico, sarebbe interessante riuscire a conoscere il meccanismo psicologico che ha attivato il sentimento di minorità.

Tra l'altro, ciò significa cercare di dare risposta alle seguenti domande:

- *È stato un errore aver presentato come feedback la sola media della distribuzione delle opinioni, ovvero sarebbe stata meno ansiogena la presentazione dell'intervallo interquartile, oppure la presentazione di un intervallo ancora più ampio che incoraggia la partecipazione anche delle posizioni estreme?*
- *Esiste un criterio di comunicazione con i rispondenti designati più soffice del far conoscere variabili di sintesi della distribuzione? Oppure, addirittura, nel computo delle medie finali, si dovrebbe tenere conto non solo di coloro che arrivano fino in fondo al processo di interrogazione-e-risposta, ma anche di coloro che si sono fermati per via?*
- *Siccome è stata presentata come feedback una percentuale con due cifre dopo la virgola, può questa inutile precisione aver fatto sentire ancor più distanti gli esperti che sentono che i cambiamenti sono dell'ordine di vari punti percentuali, addirittura di decine di punti, per un fenomeno così difficile da configurare come le previsioni occupazionali?*

Pertanto, sono temi critici quelli della formazione e del mantenimento del panel di esperti. Bisogna studiare, in eventuali meta-analisi delle esperienze di ricerca,

- i criteri ottimi di selezione degli esperti e la determinazione della conoscenza che possiedono dell'argomento di ricerca. Non va dato per scontato che tutti coloro che fanno parte di una categoria privilegiata di testimoni siano esperti nella materia su cui si vuole coinvolgerli. È, inoltre, importante che si possa avere liste sufficientemente ampie per non caricare sempre le stesse persone con eccessive richieste di collaborazione;
- se e come compensare coloro che danno contributi effettivi alle ricerche. Tra gli altri, Hechathorn (1977) considera ineliminabile il compenso, persino per identificare, tramite le catene di persone conosciute, gli esperti che possono dare un contributo alla rilevazione di dati su temi per i quali si ricorre a testimonianze privilegiate.

Va, inoltre, studiato il ruolo che potrebbe svolgere un *focus group* una volta concluso il processo di rilevazione e di analisi dei dati³⁹. Un incontro *de visu* tra esperti che hanno già espresso una propria opinione, accuratamente preparato e condotto, può diventare un'aggiunta informativa alle risultanze del processo Delphi.

Deve, infine, essere definito il criterio per connettere la rilevazione presso testimoni privilegiati del lavoro e della formazione con altri dati raccolti su vasta scala presso lavoratori (Isfol-Istat, indagini sui laureati) o imprenditori (Excelsior).

Nei tempi in cui si trebbiava il grano nell'aia, si svolgeva il rito di separare il grano dal loglio, la parte buona del raccolto da quella insignificante. Per sapere che cosa è grano e che cosa è loglio, in questa come in ogni altra ricerca, bisogna descrivere le scelte metodologiche effettuate. Bisogna descrivere gli strumenti utilizzati. In questo modo, chi svolge ricerche analoghe evita di fare gli stessi errori e può fare altri passi verso la qualità scientifica della ricerca rifinando metodi e strumenti sperimentati da chi l'ha preceduto.

Questo è il motivo per cui riportiamo in appendice i questionari utilizzati nella ricerca e abbiamo fatto incursioni nella metodologia statistico-matematica idonea al calcolo delle stime. Ci siamo accorti che resta molto da studiare e che è opportuno dare sempre ragione delle scelte effettuate nel rilevare e analizzare i dati, possibilmente collegandole a modelli rappresentativi dei contenuti studiati⁴⁰ (si vedano anche Glass, 1997; Milkovich *et al.*, 1972).

Per lo studio delle professioni e della formazione professionale, si può partire dai suggerimenti contenuti nelle applicazioni di Milkovich *et al.* (1972), Czinkota e Ronkainen (1997), Boyd (2003), Retoo *et al.* (2005), oppure dalla letteratura sulla

³⁹ Tecnicamente, un focus group *post-hoc* si configura come una conferenza Delphi (Pacinelli, 2008) o l'applicazione di una tecnica *Nominal Group*.

⁴⁰ Un esempio relativo all'Information Technology può essere quello di Cooper e Zmud (1990).

rappresentazione della professionalità e sul legame tra professionalità necessaria e formazione da organizzare per ottenerla (tra gli altri, Ulshack, 1983; Geier, 1995).

Infine, in un'eventuale ri-progettazione della ricerca, la rifaremmo in altro modo, effettuando altri esperimenti. La procedura Delphi è una prateria per buona parte ancora da esplorare se la si vuole far diventare un metodo secondo la definizione canonica in ambito scientifico, vale a dire un insieme integrato di regole condivise che permettono a studiosi diversi da quelli che hanno svolto una ricerca di ottenere risultati comparabili senza necessariamente confrontarsi.

Riferimenti bibliografici

- BEDFORD M.T. (1972) *The Future of Communication Services in the Home*, Business Planning, Bell Canada, Montreal
- BOYD B.L. (2003) Identifying competences for volunteer administrators for the coming decade: a national Delphi study, *Journal of Agricultural Education*, **44(4)**: 47-56
- BRADBURN N.M., SUDMAN S. & ASSOCIATES ((1979) *Improving Interview Method and Questionnaire Design: Response Effects to Threatening Questions in Survey Design*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- COOPER R.B., ZMUD R.W. (1990) Information technology implementation research: A technological diffusion approach, *Management Science*, **36(2)**: 123-139
- CZINKOTA M.R., RONKAINEN I.A. (1997) International business and trade in the next decade: report from a Delphi study, *Journal of International Business Study*, **28(4)**: 827-844
- DALKEY N.C. (1975) Toward a theory of group estimation. In: LINSTONE H.A., TUROFF M. (eds) *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co, Reading Mass: 236-261
- DALKEY N.C., BROWN B., COCHRAN S. (1970) Use of self-ratings to improve group estimates, *Technological Forecasting and Social Change*, **1(3)**: 283-291
- DALKEY N.C., HELMER O. (1963) An experimental application of the Delphi method to the use of experts, *Management Science*, **9(3)**: 458-467
- DE LEEUW J. (1984) *Canonical Analysis of Categorical Data*, 2nd ed., DSWO Press, Leiden

- FABBRIS L. (1991). "Problemi statistici nella utilizzazione di dati rilevati presso Testimoni Privilegiati", in *Rilevazioni per campione delle opinioni degli italiani*, a cura di L. Fabbris, *SGEditoriali*, Padova. pp. 89-115.
- FABBRIS L. (1997) *Statistica multivariata. Analisi esplorativa dei dati*, McGraw-Hill, Milano
- FABBRIS L. (2002) Prospettive di occupazione e sviluppo della professionalità dei laureati dell'Università di Padova nel comparto agro-alimentare veneto. In: FABBRIS L., DEL FAVERO M., ROTA G. (a cura di) *Bisogni di professionalità nel settore agro-alimentare veneto*, Quaderno PHAROS n. 2/2002, Osservatorio del mercato locale del lavoro, Università degli Studi di Padova, CLEUP, Padova: 1-28
- FABBRIS L., DEL FAVERO M. (2002) *Rappresentazione dei mercati locali del lavoro: il sistema di indicatori DOMUS*, Quaderno PHAROS n. 1/2002, Osservatorio sul mercato locale del lavoro, Università degli Studi di Padova, CLEUP, Padova
- FABBRIS L., D'OVIDIO F.D., VANIN C. (2008) Come si sa se l'esperto è uno che sa? Analisi dell'esperienza posseduta da testimoni privilegiati in una ricerca Delphi. In: FABBRIS L. (a cura di) *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup, Padova: 101-134
- FABBRIS L., ROTA G., SILVESTRI I., BOARETTO A. (2007) *Tesserae of graduates' competences for mosaics of work activities*. In: FABBRIS L. (ed) *Effectiveness of University Education in Italy*, Physica-Verlag, Heidelberg: 287-304
- FABBRIS L., VANIN C. (2008) Esperimenti di *question wording* per stimare competenze e speranze occupazionali di figure professionali seguendo il metodo Delphi. In: FABBRIS L. (a cura di) *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Cleup, Padova: ??-??
- FARARO T.J., SUNSHINE M. (1964) *A Study of a Biased Friendship Net*, Syracuse University Youth Development Center and Syracuse University Press, Syracuse, NY
- FISHER R.A. (1936) The use of the multiple measurement in taxonomic problems, *Annals of Eugenics*, 7: 179-188
- FORD D. (1975) Shang Inquiry as an alternative to Delphi: Some experimental findings, *Technological Forecasting and Social Change*, 7(2): 139-164
- GALLO F., LORE' B. (2006) Descrivere le professioni: il modello adottato nell'indagine Istat-Isfol. In: CROCETTA C. (a cura di) *Metodi e modelli per la valutazione del sistema universitario*, Cleup, Padova: 307-379
- GEIER J.D. (1995) *The Delphi Survey Methodology: An Approach to Determine Training Needs*, Springer, Berlin/Heidelberg

- GLASS R.I. (1997) Telling good numbers from bad ones, *IEEE Software*, **14(4)**: 15-19
- GOODMAN L.A. (1961) Snowball sampling, *Annals of Mathematical Statistics*, **32**: 148-170
- GREENACRE M.J. (1993) *Correspondence Analysis in Practice*, Academic Press, London
- HECKATHORN D.D. (1997) Respondent-driven sampling: A new approach to the study of hidden populations, *Social Problems* **44**: 174-199
- HECKATHORN D.D. (2002) Respondent-driven sampling II: Deriving valid estimates from chain-referral samples of hidden populations, *Social Problems* **49**: 11-34
- HERKERT J.R., NIELSEN C.S. (1998) Assessing the impact of shift to electronic communication and information dissemination by a professional organization. An analysis of the Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), *Technological Forecasting and Social Change*, **57**: 75-103
- ISFOL (1999) *Repertorio delle professioni. Modello e metodologia*, ISFOL, Commissione Europea DG-V, Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale – Ufficio centrale OFPL, FSE, Roma
- ISTAT (2001) *Classificazione delle professioni*, Metodi e Norme, n. 12, Istat, Roma
- JOLSON M.A., ROSSOW G. (1971) The Delphi process in marketing decision making, *Journal of Marketing Research*, **8**: 443-448
- JONES C.G. (1975) A Delphi evaluation of agreement between organizations. In: LINSTONE H.A., TUROFF M. (eds) *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co, Reading Mass: 160-167
- KEIL M., TIWANA A., BUSH A. (2002) Reconciling user and project manager perceptions of IT project risk: A Delphi study, *Information System Journal*, **12(2)**: 103-119
- LANDETA J. (2005) Current validity of the Delphi method in social sciences, *Technological Forecasting and Social Change*, **73**: 467-482
- LINSTONE H.A., TUROFF M. (eds) *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co, Reading Mass
- LUDLOW J.D. (1975) Delphi inquiries and knowledge utilization. In: LINSTONE H.A., TUROFF M. (eds) *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA: 102-123
- MARTINO J.P. (1970a) The precision of Delphi estimates, *Technological Forecasting and Social Change*, **1(3)**: 293-299
- MARTINO J.P. (1970b) The optimism/pessimism consistency of Delphi panelists, *Technological Forecasting and Social Change*, **2(2)**: 221-224
- MARTINO J. (1983) *Technological Forecasting for Decision Making*, 2nd ed., American Elsevier, New York

- MILKOVICH G.T., ANNONI A.J., MAHONEY T.A. (1972) The use of Delphi procedures in manpower forecasting, *Management Science*, **19(4)**: 381-388
- NIELSEN C.S., THANGADURAI M. (2007) Janus and the Delphi Oracle: Entering the new world of international business research, *Journal of International Management*, **13(2)**: 147-163
- OSGOOD, C.E., SUCI, G., TANNENBAUM, P. (1957) *The Measurement of Meaning*, University of Illinois Press, Urbana, IL
- PACINELLI A. (2007) *Metodi per la ricerca sociale partecipata*, Franco Angeli, Milano
- PACINELLI A., TODISCO E. (2001) Le opinioni e la raccolta delle opinioni sulle motivazioni turistiche. In: Atti giornata di studio progetto coordinato CNR su “*Accessibilità e turismo: problematiche e metodologie di analisi*”, Università degli Studi di Siena, Dipartimento di metodi quantitativi, Collana di pubblicazioni – Ricerche n. 1, Tipografia Senese, Siena: 51-66
- PATTON M (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California
- PETERSON N.G., MUMFORD M.D., BORMAN W.C., JEANNERET P.R. FLEISHMAN E.A. (1999) *An Occupational Information System for the 21st Century: the Development of O*Net*, American Psychological Association, Washington, DC
- PILL J. (1971) The Delphi method: substance, context, a critique and an annotated bibliography, *Socio-Economic Planning Science*, **5(1)**: 57-71
- REETOO K.N., HARRINGTON J.M., MACDONALD E.B. (2005) Required competencies of occupational physicians: a Delphi survey of UK customers, *Occupational and Environmental Medicine*, **62**: 606-413
- REICHENBACH H. (1949) *The Theory of Probability*, University of California Press, Berkeley
- ROWE G., WRIGHT G. (1999) The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis, *International Journal of Forecasting*, **15**: 353-375
- SACKMAN H. (1975) *Delphi Critique*, Lexington Books, Farnborough
- SALANCIK J.R. (1973) Assimilation of aggregated inputs into Delphi forecasts: A regression analysis, *Technological Forecasting and Social Change*. **5(3)**: 243-248
- SCARNERA C. (a cura di) (2003) *Istruzione e formazione tecnica superiore 1998-2003. Il dizionario delle professioni tecniche: uno studio di fattibilità*, Quaderni degli Annali dell’istruzione, Le Monnier, Roma
- SHERIF M. (1936) *The Psychology of Social Norms*, Harper, New York
- SKULMOSKI G.J., HARTMAN F.T., KRAHN J. (2007) The Delphi method for graduate research, *Journal of Information Technology Education*, **6**: 1-21
- SPSS (2005) *SPSS Categories*, SPSS Inc.

- THOMPSON S., FRANK O. (2000) Model-based estimation with link-tracing sampling designs, *Survey Methodology*, **26**: 87–98
- TICHY G. (2004) The over-optimism among experts in assessment and foresight, *Technological Forecasting and Social Change*, **71(4)**: 341–363
- TUROFF M. (1971) Delphi and its potential impact on information systems, *AFIPS Conference Proceedings, AFIPS Pres, Montvale, NJ*, **39**: 317-326
- ULSHACK F.L. (1983) *Human Resource Development: The Theory and Practice of Need Assessment*, Reston Publishing Company Inc, Reston, VA
- VAN DE VEN A.H., DELBECQ A.L. (1974) The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes, *The Academy of Management Journal*, **17(4)**: 605-621
- VAN DER BURG E., DE LEEUW J. (1983) Nonlinear canonical correlation, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, **36**: 54–80.
- VOLZ E., HECKATHORN D.D. (2008) Probability based estimation theory for respondent driven sampling, *Journal of Official Statistics*, **24(1)**: 79-97

Professional Profiles of HR Experts as Defined by Two Juxtaposed Delphi-Shang Panels of Experts

Summary. *In our paper, we discuss the methodology and some results of an on-line Delphi-Shang research on two juxtaposed panels of experts, one composed of human research – HR directors and the other one on university teachers. The research contents are the profiles in terms of technical competencies and personality gifts of two relevant professional figures of HR offices, the HR management expert and that on HR improvement. The content aims are the competencies' evolution and employment forecasting in the short and mean runs, and the educational environment for the professional figures. Experts converged after three iterations both with directors and professors. We realized, too, some question-wording experiments to collect, with a lower response error rate, data with iterative techniques. Finally, we surveyed the Osgood's semantic differential of the experts so to estimate the relationship between the experts' attitudes, knowledge and opinions.*

Keywords. *Professional profile; HR improvement expert; HR management expert; Delphi-Shang method; Expertise; Competencies; Education; Employment rate; Question wording; Semantic differential.*

Allegato1: Questionari adottati per la rilevazione presso i direttori del personale

Domande generali:

1. Sesso del rispondente
2. Età del rispondente (classi di 10 anni; fino a 29; 30-39; 40-49; 50-59; 60 e più)
3. Titolo di studio più elevato conseguito dal rispondente
4. Se ha svolto funzioni nell'ambito delle risorse umane anche in altre aziende
5. Anni di attività svolti come direttore o responsabile nell'ambito delle risorse umane, sia complessivamente che nell'azienda attuale.
6. Settore dell'attività economica principale dell'azienda per cui opera attualmente
7. Attività economica principale dell'azienda per cui opera (descrizione sintetica oppure indicazione del codice ATECO, eventualmente tramite tabella di ricerca)
8. Numero di unità locali da cui è composta l'azienda, e se sono tutte gestite dall'area R.U. in cui opera il rispondente
9. Dimensione dell'azienda per la quale opera (fino a 9 addetti; 10-49 addetti; 50-249; 250-999; 1000 e più)
10. Regione in cui l'azienda opera prevalentemente (elenco, 20 regioni)
11. Se in azienda sono presenti altre figure addette allo sviluppo/gestione delle R.U.
12. Numero di richieste di nuovi addetti alla gestione delle risorse umane negli ultimi due anni (24 mesi) da parte dell'azienda per cui opera
13. Numero approssimativo di persone che si sono presentate per ricoprire posizioni per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nelle aziende per cui il Direttore ha operato negli ultimi due anni (24 mesi)

Il requisito-filtro per il proseguimento dell'intervista è l'aver operato in un ufficio del personale (o struttura equivalente) per almeno due anni.

Domande del I round

A. COMPETENZE

*Vorremmo sapere quali sono le competenze più rilevanti per una persona che si candida al ruolo di **profilo professionale** (addetto allo sviluppo delle risorse umane/ addetto alla gestione delle risorse umane). Distinguiamo per tipo, con riferimento alle aziende per cui Lei lavora o ha lavorato:*

A1- Quali competenze tecnico-specifiche deve possedere il candidato (ossia, cosa deve saper fare)? Scelga fra le seguenti le più rilevanti (al massimo quattro) o aggiunga nel campo apposito quelle che eventualmente mancano (sempre fino a raggiungere al massimo quattro tipi in totale):

(addetto allo sviluppo delle risorse umane)

- a Conoscenze generali di sviluppo (architetture prof., ecc)
- b Tecniche di analisi attitudinale
- c Tecniche di analisi dei bisogni formativi
- d Tecniche di valutazione
- e Tecniche di selezione
- f Tecniche di compensazione
- g Tecniche di redazione del bilancio di competenze
- h Tecniche di analisi organizzativa e di processo
- i Altre, come sotto specificato:

>>>>

(in alternativa, addetto alla gestione delle risorse umane)

- a Conoscenze giuslavoristiche generali (fondamentali di un rapporto di lavoro, caratteristiche e tipi di contratti collettivi e fattori comuni)
 - b Conoscenze giuslavoristiche-amministrative (tipi di rapporti di lavoro possibili e contratti individuali di riferimento)
 - c Conoscenze amministrative (gestione buste-paga)
 - d Conoscenze sindacali (legge 300 etc.)
 - e Tecniche di gestione delle relazioni industriali
 - f Tecniche di gestione del dipendente (rapporto con i dip)
 - g Tecniche di contrattazione
 - h Tecniche d'analisi dei carichi di lavoro
 - i Altre, come sotto specificato:
- >>>

A2- Quali competenze trasversali (ossia, quelle che devono essere possedute da quasi tutte le persone che operano allo stesso livello, anche in attività diverse) sono particolarmente richieste per il ruolo di addetto allo sviluppo delle risorse umane (come sopra, sceglierne o scriverne al massimo le quattro prevalenti):

- a Capacità di relazione
 - b Leadership e autorevolezza
 - c Capacità di lavoro in team
 - d Capacità di *problem solving*
 - e Flessibilità
 - f Innovatività
 - g Proattività (volontà di fare)
 - h Capacità di presentare le proprie idee in pubblico
 - i Altre, come sotto specificato:
- >>>

*A3- Per le attività svolte da un (**profilo professionale**), sono necessarie competenze informatiche da utilizzatore generico, da esperto, o da programmatore/analista?*

- 1 Nessuna in particolare
- 2 Utilizzatore generico
- 3 Esperto
- 4 Programmatore/analista

A4- Oltre all'italiano, quali sono le lingue (al massimo tre) più utili per il ruolo che questa figura professionale è chiamata a svolgere?

- 1 Francese
 - 2 Inglese
 - 3 Spagnolo
 - 4 Tedesco
 - 5 Altre, come sotto specificato:
- >>>

A5- Se ritiene necessarie competenze linguistiche, per il ruolo ricoperto da questa figura considera più importante la conoscenza scritta oppure parlata?

- 1 Conoscenza lingua scritta
- 2 Conoscenza lingua parlata
- 3 Sono egualmente importanti

B. OCCUPAZIONE FUTURA

*B1- Secondo Lei, a distanza di un anno da oggi, la speranza occupazionale della figura di **(profilo professionale)** sarà in aumento, stabile o in diminuzione rispetto alla situazione attuale?*

- 1 In aumento
- 2 Non cambierà in misura apprezzabile
- 3 Diminuirà

B1.a- Se Lei ritiene che entro un anno ci sarà un aumento o una diminuzione, può stimare in quale percentuale? (sempre rispetto al dato odierno) %

B2- A distanza di tre anni da oggi, rispetto alla situazione attuale, Lei ritiene che la speranza occupazionale di questa figura professionale...

- 1 È destinata a migliorare
- 2 Non cambierà in misura apprezzabile
- 3 È destinata a peggiorare

B2.a- Se Lei pensa che entro tre anni ci sarà un aumento o una diminuzione, in quale percentuale rispetto a oggi? %

B3- Infine, a sei anni da oggi, rispetto alla situazione attuale, Lei ritiene che la speranza occupazionale di questa figura professionale...

- 1 È destinata a migliorare
- 2 Non cambierà in misura apprezzabile
- 3 È destinata a peggiorare

B3.a- Se Lei pensa che entro sei anni ci sarà un aumento o una diminuzione, in quale percentuale rispetto a oggi? %

C. FORMAZIONE

*C1- A Suo parere, qual è il minimo grado di istruzione necessario per svolgere l'attività di **(profilo professionale)**?*

- 1 Sufficiente la scuola dell'obbligo
- 2 Certificato di scuola professionale
- 3 Diploma di scuola superiore
- 4 Titolo universitario di I livello (Laurea breve/D.U.)
- 5 Titolo universitario di II livello
- 6 Master o specializzazione post-lauream

C2- Invece, qual è il minimo grado di istruzione appropriato per svolgere la suddetta attività?

- 1 Sufficiente la scuola dell'obbligo
- 2 Certificato di scuola professionale
- 3 Diploma di scuola superiore
- 4 Titolo universitario di I livello (Laurea breve/D.U.)
- 5 Titolo universitario di II livello
- 6 Master o specializzazione post-lauream

*C3- Esiste un indirizzo di studi (per un dato grado di istruzione) che Lei ritiene più appropriato per qualificare la professionalità di un **(profilo professionale)**, oppure l'indirizzo di studi è praticamente indifferente?*

- 1 L'indirizzo degli studi è indifferente
- 2 Uno o più indirizzi specifici

C3.a- In quest'ultimo caso, quali indirizzi Lei ritiene specifici?(150 car.)

.....

C4- Chi può fare qualcosa per qualificare la formazione di tale figura professionale in un senso più corrispondente al mercato?

- 1 Università
 2 Enti di formazione post-diploma
 3 Enti di formazione post-universitaria
 4 Associazioni imprenditoriali (Confindustria, Confcommercio, etc.)
 5 Camere di commercio
 6 Altri, come sotto specificato

>>>

D. SPECIFICITÀ SETTORIALE

D1- Secondo Lei, la figura di **(profilo professionale)** è trasversale a tutti i settori di attività economica, oppure è specifica di alcuni settori?

- 1 È una figura trasversale a tutti i settori
 2 È una figura specifica di alcuni settori

D2- Se tale figura è specifica di alcuni settori di attività, può elencare qui di seguito i settori (al massimo quattro) nei quali, a Suo parere, essa è più presente? - Nell'ipotesi di specificità della figura, si richiede la descrizione (100 car.) o il codice ATECO di almeno UN settore di attività

-> Sett. 1: -> Sett. 2:
 -> Sett. 3: -> Sett. 4:

D3- Qual è la dimensione aziendale minima, sotto la quale non si trova questa figura professionale?

- 0 Non esiste
 1 Si trova anche in imprese individuali o familiari
 2 Studio professionale individuale o quasi
 3 Impresa o studio di micro-dimensioni (fino a 9 addetti)
 4 Impresa/studio di piccole dimensioni (10-49 add.)
 5 Impresa/studio di medie dimensioni (50-249 add.)
 6 Impresa/studio di grandi dimensioni (250 e più)

D4- Esiste una dimensione aziendale tipica per questa figura, cioè dove essa ha maggiori speranze occupazionali (una sola)?

- 0 Non esiste
 1 Impresa individuale o familiare
 2 Libera professione (da solo o quasi)
 3 Impresa o studio di micro-dimensioni (fino a 9 addetti)
 4 Impresa/studio di piccole dimensioni (10-49 add.)
 5 Impresa/studio di medie dimensioni (50-249 add.)
 6 Impresa/studio di grandi dimensioni (250 e più)

La ringraziamo molto per la collaborazione e Le diamo appuntamento tra 7 giorni per un nuovo breve questionario

Domande del II round

A. COMPETENZE

Nella prima tornata di opinioni sono state indicate, come caratterizzanti la figura professionale di (**profilo professionale**) le competenze professionali elencate qui di seguito.

Gruppo sperimentale 1

A1- In questa fase Le chiediamo di distribuire 100 punti tra le competenze elencate, secondo la loro **rilevanza** ai fini di un proficuo inserimento di tale figura professionale nel contesto lavorativo di cui Lei si occupa:

- >a (**Prima competenza nella graduatoria delle preferenze indicate**)
- >b (**Seconda competenza nella graduatoria delle preferenze indicate**)
- ⋮
- ⋮
- ⋮
- >h (**Ultima competenza nella graduatoria delle preferenze indicate**)

Gruppo sperimentale 2

A1- In questa fase Le chiediamo di attribuire a ciascuna delle competenze elencate un punteggio variabile fra **0** e **10**, dove 0 è il minimo (nullità) e 10 il massimo della **rilevanza** ai fini di un proficuo inserimento di tale figura professionale nel contesto lavorativo di cui Lei si occupa:

- >a (**Prima competenza nella graduatoria delle preferenze indicate**)
- >b (**Seconda competenza nella graduatoria delle preferenze indicate**)
- ⋮
- ⋮
- ⋮
- >h (**Ultima competenza nella graduatoria delle preferenze indicate**)

B. PREVISIONI DI OCCUPAZIONE

Nella prima tornata di opinioni, sono state stimate le probabilità di occupazione della figura di (**profilo professionale**), a distanza di 1, 3 e 6 anni in avanti.

Gruppo sperimentale 1

B1- Gli esperti consultati stimano, ad un anno avanti, una media di occupazione (**in diminuzione di xx%** / **stabile** / **in aumento di xx%**) (rispetto ad oggi). Secondo Lei, questa stima dovrebbe essere minore, è sostanzialmente giusta, o dovrebbe essere maggiore?

- 1 Dovrebbe essere molto inferiore
- 2 Dovrebbe essere un po' inferiore
- 3 È sostanzialmente giusta
- 4 Dovrebbe essere un po' superiore
- 5 Dovrebbe essere molto superiore

B1.a- Se non considera giusta la stima effettuata, può precisare su quale valore si attesterà la variazione dell'occupazione?% (sopra / sotto il livello attuale)

B2- La stima occupazionale a tre anni avanti è risultata mediamente (**in diminuzione di xx%** / **stabile** / **in aumento di xx%**) rispetto ad oggi. Secondo Lei, questa stima dovrebbe essere minore, è sostanzialmente giusta, o dovrebbe essere maggiore?

- 1 Dovrebbe essere molto inferiore
- 2 Dovrebbe essere un po' inferiore
- 3 È sostanzialmente giusta
- 4 Dovrebbe essere un po' superiore
- 5 Dovrebbe essere molto superiore

B2.a- Se non considera giusta la stima effettuata, può precisare su quale valore si attesterà la variazione dell'occupazione?% (sopra / sotto il livello attuale)

B3- La stima occupazionale a sei anni avanti, in media, è risultata (**in diminuzione di xx%** / **stabile** / **in aumento di xx%**), sempre rispetto ad oggi. Secondo Lei, questa stima dovrebbe essere minore, è sostanzialmente giusta, o dovrebbe essere maggiore?

- 1 Dovrebbe essere molto inferiore
 2 Dovrebbe essere un po' inferiore
 3 È sostanzialmente giusta
 4 Dovrebbe essere un po' superiore
 5 Dovrebbe essere molto superiore

B3.a- Se non considera giusta la stima effettuata, può precisare su quale valore si attesterà la variazione dell'occupazione?% (sopra / sotto il livello attuale)

Gruppo sperimentale 2

B1- Qui di seguito è riportato l'intervallo entro il quale la maggior parte degli esperti ha previsto che vari (rispetto ad oggi) l'occupazione di tale figura professionale.

Le chiediamo di indicare nuovamente, a fianco di tali valori, le sue stime delle variazioni della speranza di occupazione (0=stabilità).

Tempo	% min	% max	Sua stima % (-/+)
1 anno	xx%	xx%%
3 anni	xx%	xx%%
6 anni	xx%	xx%%

C. FORMAZIONE

C1- La maggioranza degli esperti che hanno risposto nella prima tornata dell'indagine ha indicato che il grado di istruzione più appropriato per svolgere l'attività di (**profilo professionale**) è: (**primo grado di istruzione più votato**). Altri, però, indicano come titolo appropriato: (**secondo grado di istruzione più votato**). Lei aveva risposto che il titolo più appropriato è: (**grado di istruzione indicato dal partecipante**). Rimane di questa opinione o vorrebbe cambiare la Sua indicazione?

- 1 Mantiene
 2 Cambia

C2- E quale sarà invece, secondo Lei, il titolo di studio più appropriato per svolgere tale attività entro cinque-sei anni? Resterà sostanzialmente lo stesso o cambierà?

- 2 Resterà sostanzialmente lo stesso
 2 Cambierà

C3- Quali sono i corsi di laurea che ritiene appropriati per svolgere l'attività professionale in esame? (Inserire almeno un corso di studi)

- C.d.l. in:..... - C.d.l. in:.....
 - C.d.l. in:..... - C.d.l. in:.....
 - C.d.l. in:..... - C.d.l. in:.....
 - C.d.l. in:..... - C.d.l. in:.....
 - C.d.l. in:..... - C.d.l. in:.....

(Le domande da C1.a fino a C3.a sono calibrate in base alle risposte fornite a C1-C3)

C1.a- Lei ha (**mantenuto / cambiato**) la Sua opinione sul grado di istruzione attualmente appropriato per un (**profilo professionale**): può spiegarne il motivo?

.....

C1.b - Può chiarire ora qual è il grado di istruzione che Lei adesso ritiene più appropriato?

- 1 Sufficiente la scuola dell'obbligo
 2 Certificato di scuola professionale
 3 Diploma di scuola superiore
 4 Titolo universitario di I livello (Laurea breve/D.U.)
 5 Titolo universitario di II livello
 6 Master o specializzazione post-lauream

C2.a- Lei ha precedentemente affermato che entro cinque o sei anni il titolo di studio più appropriato cambierà: in quale direzione? Verso una maggiore o minore specializzazione, verso un maggiore o minore livello degli studi, o che altro?

.....

C3.a- In base alla Sua esperienza, su 100 punti totali di coerenza, quanti ne assegnerebbe ai singoli corsi di studi che ha precedentemente individuato come pertinenti?

N.B.: Il totale deve essere pari a 100, i punteggi più alti vanno assegnati ai corsi più coerenti.

Corso 1 – **(denominazione del primo corso indicato dal partecipante):**

Corso 2 – **(denominazione del secondo corso indicato dal partecipante):**

⋮
⋮

Corso n – **(denominazione dell'ultimo corso indicato dal partecipante):**

D. DESIDERABILITÀ SOCIALE

*D1- Vorremmo ora comprendere la Sua percezione, da vari punti di vista, sul grado di desiderabilità attuale della professione di **(profilo professionale)**. Può esprimere la Sua opinione in merito su una scala da 0 a 10, dove 0 è il minimo e 10 il massimo di desiderabilità sociale?*

<i>Desiderabilità dal punto di vista</i>	
<i>a) economico (reddito)</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>b) sviluppo di carriera (verticale)</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>c) di possibilità di utilizzo delle competenze nelle aziende italiane</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>d) possibilità di cambiare posto di lavoro (senza conseguenze negative)</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>e) Valorizzazione del ruolo sociale nella società (fuori del posto di lavoro)</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>f) Desiderabilità sociale complessiva per un neo-laureato</i>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*D2- Per quanto riguarda il grado di desiderabilità attuale avvertito da un **(profilo professionale)**, sulla stessa scala da 0 a 10, quanto Lei pensa che sia desiderabile questa professione, per un neo-laureato assunto in tale ruolo?*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*D3- Per quanto riguarda, invece, il grado di desiderabilità attuale della professione secondo i datori di lavoro, sempre su una scala da 0 a 10, quanto è ritenuta desiderabile, da parte delle aziende che Lei conosce, la professione di **(profilo professionale)**?*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La ringraziamo molto per la collaborazione e Le diamo appuntamento tra 7 giorni per un nuovo questionario

Domande del III round**D. COMPETENZE**

Nella seconda tornata dell'indagine, sono state indicate come maggiormente rilevanti, per la definizione della figura professionale di **(profilo professionale)**, alcune competenze professionali.

A1- Per ciascuna delle competenze elencate, può indicare se, nel tempo medio (3-6 anni avanti), la **rilevanza professionale** della competenza diminuirà, rimarrà sostanzialmente invariata, o aumenterà rispetto ad oggi?

Competenza	Diminuirà molto	Diminuirà di poco	Sostanzialmente invariata	Aumenterà di poco	Aumenterà molto
> a: (1a competenza più rilevante)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
> b: (2a competenza più rilevante)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
> ...					
> n: (ultima competenza rilevante)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. PREVISIONI DI OCCUPAZIONE*Gruppo sperimentale 1*

Nella seconda tornata di opinioni, sono state un po' modificate le stime della probabilità di occupazione della figura di **(profilo professionale)**, a distanza di 1, 3 e 6 anni in avanti.

B1- La nuova stima media, ad un anno avanti, è per **(una diminuzione di nn% / una certa stabilità / un aumento di nn%)** rispetto ad oggi. Secondo Lei, per l'ultima volta, tale stima dovrebbe essere inferiore, è sostanzialmente ciò che Lei pensa, o dovrebbe essere superiore?

- 1 Dovrebbe essere inferiore
 2 È sostanzialmente giusta
 3 Dovrebbe essere superiore

B1.a- Se Lei non condivide la stima fornita dai Suoi colleghi, può definire la variazione occupazionale che considera più verosimile?% (sopra / sotto il livello attuale)

B2- La stima occupazionale a tre anni avanti presenta mediamente **(una diminuzione di nn% / una certa stabilità / un aumento di nn%)** rispetto ad oggi. La stima dovrebbe essere inferiore, è sostanzialmente ciò che Lei pensa, o dovrebbe essere superiore?

- 1 Dovrebbe essere inferiore
 2 È sostanzialmente giusta
 3 Dovrebbe essere superiore

B2.a- Se Lei non condivide la stima fornita dai Suoi colleghi, può definire la variazione occupazionale che considera più verosimile?% (sopra / sotto il livello attuale)

B3- La stima occupazionale a sei anni avanti, in media, presenta **(una diminuzione di nn% / una certa stabilità / un aumento di nn%)**, sempre rispetto ad oggi. La stima dovrebbe essere inferiore, è sostanzialmente ciò che Lei pensa, o dovrebbe essere superiore?

- 1 Dovrebbe essere inferiore
 2 È sostanzialmente giusta
 3 Dovrebbe essere superiore

B3.a- Se Lei non condivide la stima fornita dai Suoi colleghi, può definire la variazione occupazionale che considera più verosimile?% (sopra / sotto il livello attuale)

Gruppo sperimentale 2

*Nella seconda tornata di opinioni, è stato ricalcolato l'intervallo delle previsioni di occupazione (a 1, 3 e 6 anni da oggi) della figura di **(profilo professionale)**.*

B1- Le chiediamo, per l'ultima volta, di indicare a fianco di tali valori le sue stime delle variazioni di occupazione (0=stabilità).

Tempo	% min	% max	Sua stima % (-/+)
1 anno	nn%	nnn%%
3 anni	nn%	nnn%%
6 anni	nn%	nnn%%

(La domanda seguente viene posta solo se nella precedente tornata altri partecipanti abbiano fornito, per qualcuno dei termini temporali previsti, stime occupazionali eccedenti l'intervallo interquartilico)

B2- Nella seconda tornata sono state date le seguenti motivazioni da parte di chi ha fornito stime occupazionali esterne all'intervallo. Può eventualmente riportare Sue contro-indicazioni alle motivazioni che non condivide?

Motivazioni addotte

Sue eventuali contro-motivazioni

A 1 anno:

(motivazione dell'i-mo partecipante)

.....

(motivazione del j-mo partecipante)

.....

(motivazione del k-mo partecipante)

.....

A 3 anni:

(motivazione dell'h-mo partecipante)

.....

A 6 anni:

(motivazione dell'k-mo partecipante)

.....

C. SUGGERIMENTI PER LA FORMAZIONE

*C1- È prevedibile che, nel medio periodo, la figura professionale di **(profilo professionale)** si possa 'importare' da altri paesi, oppure sarà di prevalente estrazione nazionale o regionale?*

- 1 Importazione desiderabile
- 2 Importazione possibile
- 3 Prevalente estrazione nazionale
- 4 Prevalente estrazione regionale

C2- Secondo Lei, che cosa si può fare in Italia per migliorare la preparazione professionale della figura in oggetto? (max. 300 caratteri)

-
- 0 Non so

D. DIFFERENZIALE SEMANTICO

D1- La preghiamo ora di contrassegnare, modalità per modalità, il punto più vicino al termine che meglio interpreta il Suo pensiero sul mercato delle professioni, oppure una posizione intermedia (ad es.: molto statico=A; statico=B; più statico che dinamico=C; più dinamico che statico=D; dinamico=E; molto dinamico=F)

Ritiene che nel futuro il mercato delle professioni sarà:

		A	B	C	D	E	F	
1	Statico							Dinamico
2	Migliore							Peggior
3	In espansione							In contrazione
4	Caotico							Ordinato
5	Ingovernabile							Governabile
6	Instabile							Stabile
7	Accessibile							Inaccessibile
8	Prevedibile							Imprevedibile
9	Rigido							Flessibile
10	Irrilevante							Rilevante
11	Trasparente							Oscuro
12	Specializzato							Generico
13	Meritocratico							Egualitario
14	Astratto							Reale/tangibile
15	Internamente coerente							A compartimenti
16	Semplice							Complesso
17	Associativo/cooperativo							Individualistico
18	Innovativo							Conservativo
19	Povero (scarno)							Ricco (prospero)
20	Regolato da albi, ordini							Svincolato da albi, ordini
21	Orientato al merito							Clientelare/nepotistico

La ringraziamo molto per la collaborazione. Sarà nostra cura contattarla per farle avere una sintesi dei risultati ed, eventualmente, poterli commentare con Lei.

Allegato 2: Questionari adottati per la rilevazione presso i professori universitari

Domande generali:

1. Sesso del rispondente
2. Et  del rispondente (classi di 10 anni; fino a 29; 30-39; 40-49; 50-59; 60 e pi )
3. Facolt /corso di studi in cui opera principalmente
4. Ateneo di appartenenza
5. Eventuali attivit  di ricerca, consulenza o formazione a vantaggio di aziende o istituzioni esterne all'Universit .
6. Conoscenza di Uffici del personale o di risorse umane di strutture produttive, oppure Uffici selezione di agenzie per l'impiego o di agenzie interinali
7. Conoscenza di persone che svolgono l'attivit  di addetto allo sviluppo delle risorse umane
8. Conoscenza di persone che svolgono l'attivit  di addetto alla gestione delle risorse umane
9. Conoscenza delle differenze sostanziali che esistono tra queste due figure professionali
10. Conoscenza del mercato del lavoro inerente all'occupazione nel settore delle risorse umane nel suo territorio

Requisito filtro per il proseguimento dell'intervista: aver risposto positivamente ad una o pi  delle domande da 6 a 10.

Domande del I round

A. COMPETENZE

A.1 Quali competenze tecnico-specifiche deve possedere un laureato che si candida a svolgere l'attivit  di "addetto allo sviluppo delle risorse umane"? Scegliere tra le seguenti conoscenze e capacit  le pi  rilevanti (al massimo 4) e aggiungere alla fine quelle che si reputano mancanti dalla lista:

- i. conoscenze generali di sviluppo (sistemi di architettura professionali, analisi di competenze, *job description*, etc.)
- ii. conoscenze di diritto del lavoro (contrattualistica, ecc.) e sindacale
- iii. capacit  di analizzare le dinamiche di gruppo
- iv. capacit  di analisi dell'organizzazione e dei processi
- v. capacit  d'impiego di tecniche di *compensation*
- vi. capacit  di indagine della personalit  con tecniche standard
- vii. capacit  di costruire strumenti psicologici ad hoc
- viii. capacit  di condurre colloqui clinici
- ix. capacit  di gestione amministrativa (buste paga, ecc.)
- x. capacit  di gestione di relazioni industriali
- xi. capacit  di gestire i rapporti con i dipendenti
- xii. capacit  di selezione del personale
- xiii. capacit  di contrattazione
- xiv. capacit  di valutazione
- xv. capacit  di progettare interventi formativi
- xvi. capacit  d'uso di strumentazione scientifico-tecnica
- xvii. altre competenze:

A.2. E per svolgere l'attività di addetto alla gestione delle risorse umane, quali **competenze trasversali** sono particolarmente richieste (indicarne al massimo quattro)

- a. conoscenze generali di sviluppo (sistemi di architettura professionali, analisi di competenze, *job description*, etc.)
- b. conoscenze di diritto del lavoro (contrattualistica, ecc.) e sindacale
- c. capacità di analizzare le dinamiche di gruppo
- d. capacità di analisi dell'organizzazione e dei processi
- e. capacità d'impiego di tecniche di *compensation*
- f. capacità di indagine della personalità con tecniche standard
- g. capacità di costruire strumenti psicologici ad hoc
- h. capacità di condurre colloqui clinici
- i. capacità di gestione amministrativa (buste paga, ecc.)
- j. capacità di gestione di relazioni industriali
- k. capacità di gestire i rapporti con i dipendenti
- l. capacità di selezione del personale
- m. capacità di contrattazione
- n. capacità di valutazione
- o. capacità di progettare interventi formativi
- p. capacità d'uso di strumentazione scientifico-tecnica
- q. altre competenze:

A.3. Quali **competenze trasversali** sono particolarmente richieste per ricoprire l'attività di addetto allo sviluppo delle risorse umane e quella di gestione delle risorse umane (indicarne al massimo quattro per ciascuna figura)

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

- Interpersonali, di relazione (con clienti, fornitori, allievi)
- Prendere decisioni, gestire situazioni complesse, *problem solving*
- Lavorare in gruppo/*équipe*, anche interdisciplinare
- Leadership e autorevolezza
- Organizzare, coordinare il lavoro di altri
- Pianificare/organizzare praticamente il proprio lavoro
- Reperire e gestire informazioni e dati
- Scrivere relazioni nella propria lingua
- Scrivere progetti per ottenere fondi/finanziare attività
- Presentare/sostenere le proprie idee in pubblico

A.3. Quali **tratti della personalità** sono particolarmente desiderabili per svolgere l'attività di addetto allo sviluppo e quella di addetto alla gestione delle risorse umane (max tre)?

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

- a. Avere capacità di adattamento
- b. Essere capace di apprendere
- c. Essere persuasivo e influente
- d. Essere preciso/accurato, ordinato
- e. Essere fantasioso, produrre idee nuove, innovare
- f. Avere mentalità critica e autocritica
- g. Possedere autocontrollo
- h. Possedere resistenza psico-fisica e concentrazione

A.4. *Per le attività svolte da queste figure sono necessarie competenze informatiche da utilizzatore generico, da esperto, o da programmatore/analista?*

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

1. Utilizzatore generico
2. Utilizzatore esperto
3. Programmatore/analista

A.5. *Oltre all'italiano, quali sono le lingue più utili per il ruolo che la figura è chiamata a svolgere (al massimo tre)?*

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

- A. Inglese
- B. Tedesco
- C. Francese
- D. Spagnolo
- E. Altro (specificare:

A.6. *E' più importante la conoscenza linguistica straniera scritta o quella parlata?*

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

1. Scritta
2. Parlata
3. Ugualmente importanti

B. OCCUPAZIONE FUTURA

B.1. *Quale speranza occupazionale hanno nel prossimo futuro le due figure professionali? A tre anni da oggi, la speranza occupazionale è verso l'aumento, la stabilità, o la diminuzione in Italia?*

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

1. Diminuirà
2. Non cambierà in misura apprezzabile
3. Aumenterà
4. Proprio non saprei

B.1A. *Se nei tre anni ci sarà una variazione (B1=1 o 3), in quale percentuale, sempre rispetto al dato odierno? (In valore assoluto; se valore unico, indicare %min=%max)*

% di variazione Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

% minima	_____ %	_____ %
% massima	_____ %	_____ %

B.2 *E a sei anni da oggi, come sarà la speranza occupazionale?*

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

1. Diminuirà
2. Non cambierà in misura apprezzabile
3. Aumenterà
4. Proprio non saprei

B.2A. *Se nei sei anni ci sarà una variazione (B2=1 o 3), in quale percentuale, sempre rispetto al dato odierno? (In valore assoluto; se valore unico, indicare %min=%max)*

% di variazione Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

% minima	_____ %	_____ %
% massima	_____ %	_____ %

C. SPECIFICITA' SETTORIALE

C.1 La figura di addetto allo sviluppo delle risorse umane è **trasversale** a tutti i settori di attività economica oppure è **specificata** di alcuni settori?

- 1 Trasversale ad ogni settore di attività economica
- 2 Specifico di alcuni settori

C.1A Se tale figura è specifica di alcuni settori di attività (se C.1=2), in quali essa è più presente (al massimo 4)?

	Settore di attività
1
2
3
4

C.2 E la figura di addetto alla gestione delle risorse umane è **trasversale** a tutti i settori di attività economica oppure è **specificata** di alcuni settori?

1. Trasversale ad ogni settore di attività economica
2. Specifico di alcuni settori

C.2A Se tale figura è specifica di alcuni settori di attività (se C.2=2), in quali essa è più presente (al massimo 4)?

	Settore di attività
1
2
3
4

C.3. Qual è la dimensione aziendale minima, cioè sotto la quale non si trovano queste figure professionali?

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

- Non esiste
- Si trova anche in imprese individuali o familiari
- Studio professionale di piccole dimensioni
- Impresa o studio di micro-dimensioni (fino a 9 addetti)
- Impresa o studio di piccole dimensioni (10-49 addetti)
- Impresa o studio di medie dimensioni (50-249 addetti)
- Impresa o studio di grandi dimensioni (almeno 250 addetti)

C.3. Esiste, invece, una dimensione aziendale tipica per queste figure professionali, cioè in quali aziende hanno oggi maggiori speranze occupazionali?

Addetto allo sviluppo R.U. Addetto alla gestione R.U.

- Non esiste
- Impresa individuale o familiare
- Libera professione (da solo o quasi)
- Impresa o studio di micro-dimensioni (fino a 9 addetti)
- Impresa o studio di piccole dimensioni (10-49 addetti)
- Impresa o studio di medie dimensioni (50-249 addetti)
- Impresa o studio di grandi dimensioni (almeno 250 addetti)

E. SEMANTICA

D.1 Modalità per modalità, porre un segno vicino al termine che meglio interpreta il proprio pensiero o nelle posizioni intermedie

Ritengo che nel futuro il mercato delle professioni sarà:

es. molto dinamico=F; molto statico=A

		A	B	C	D	E	F	
1	Statico							Dinamico
2	Migliore							Peggioro
3	In espansione							In contrazione
4	Caotico							Ordinato
5	Ingovernabile							Governabile
6	Instabile							Stabile
7	Accessibile							Inaccessibile
8	Prevedibile							Imprevedibile
9	Rigido							Flessibile
10	Irrilevante							Rilevante
11	Trasparente							Oscuro
12	Specializzato							Generico
13	Meritocratico							Egualitario
14	Astratto							Reale/tangibile
15	Internamente coerente							A compartimenti
16	Semplice							Complesso
17	Associativo/cooperativo							Individualistico
18	Innovativo							Conservativo
19	Povero (scarno)							Ricco (prospero)
20	Regolato da albi, ordini							Svincolato da albi, ordini
21	Orientato al merito							Clientelare/nepotistico

Molte grazie per la collaborazione. Il prossimo appuntamento è tra 7 giorni per un più breve questionario

Domande del II round

A. COMPETENZE

*A.1 Nella prima tornata, sono state indicate come caratterizzanti la figura professionale dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane le competenze tecnico-professionali nel seguito elencate. Distribuire tra le competenze **100 punti** secondo **la rilevanza** di ciascuna ai fini di un proficuo inserimento della figura professionale nel contesto lavorativo italiano.*

a	A	_____
b	B	_____
.....		_____
.....		_____
k	K	_____
Totale		1 0 0 (controllare che sia 100)

A.2 La stessa operazione (distribuire tra le competenze **100 punti** secondo **la rilevanza** di ciascuna per l'inserimento lavorativo) va ora fatta per l'addetto alla gestione delle risorse umane

a	A1	_____
b	B1	_____
.....	_____
.....	_____
k	K1	_____
Totale		1 0 0 (controllare che sia 100)

B. OCCUPAZIONE FUTURA

B.1 Nella prima tornata di opinioni, sono state stimate le probabilità di occupazione dell'**addetto allo sviluppo** delle risorse umane a 3 e 6 anni in avanti.

In media, si è stimato che la speranza occupazionale della figura, a distanza di **tre anni**, sia in **pressoché stabile/in aumento/ in diminuzione di nn%** rispetto **ad oggi**. La stima è sostanzialmente giusta, oppure è da correggere (in aumento o diminuzione)?

- 1 Dovrebbe essere molto inferiore
- 2 Dovrebbe essere un po' inferiore
- 3 È sostanzialmente giusta
- 4 Dovrebbe essere un po' superiore
- 5 Dovrebbe essere un molto superiore

B.1A Se non consideri giusta la stima effettuata, su quale valore (positivo o negativo) dovrebbe attestarsi la variazione occupazionale?%

B.2 La stima occupazionale **a sei anni** avanti è risultata **pressoché stabile/in aumento/ in diminuzione di nn%**, sempre rispetto ad oggi. La stima è sostanzialmente giusta, o dovrebbe essere variata?

- 1 Dovrebbe essere molto inferiore
- 2 Dovrebbe essere un po' inferiore
- 3 È sostanzialmente giusta
- 4 Dovrebbe essere un po' superiore
- 5 Dovrebbe essere un molto superiore

B.2A Se non consideri giusta la stima effettuata, su quale valore (positivo o negativo) dovrebbe attestarsi la variazione occupazionale?%

B.3 Anche per la figura di **addetto alla gestione delle risorse umane**, nella prima tornata **sono** raccolte le opinioni dei colleghi circa le probabilità occupazionali a distanza di tre e sei anni in avanti.. Secondo le valutazioni fornite, la speranza occupazionale della figura, a distanza di **tre anni**, dovrebbe essere **pressoché stabile/in aumento/ in diminuzione di nn%** rispetto **ad oggi**. Ritieni questa stima sostanzialmente giusta, o dovrebbe essere variata?

- 1 Dovrebbe essere molto inferiore
- 2 Dovrebbe essere un po' inferiore
- 3 È sostanzialmente giusta
- 4 Dovrebbe essere un po' superiore
- 5 Dovrebbe essere un molto superiore

B.3A *Se non consideri giusta la stima effettuata, su quale valore (positivo o negativo) dovrebbe attestarsi la variazione occupazionale?%*

B.4 *La stima occupazionale a **sei anni** avanti, in media, e' risultata **stabile/in aumento/ in diminuzione di nn%**, sempre rispetto ad oggi. La stima e' sostanzialmente giusta o dovrebbe essere variata*

- 1 Dovrebbe essere molto inferiore
- 2 Dovrebbe essere un po' inferiore
- 3 È sostanzialmente giusta
- 4 Dovrebbe essere un po' superiore
- 5 Dovrebbe essere un molto superiore

B.4A *Se non consideri giusta la stima effettuata, su quale valore (positivo o negativo) dovrebbe attestarsi la variazione occupazionale?%*

C. FORMAZIONE

C.1 *Per svolgere l'attività di **addetto allo sviluppo delle risorse umane**, basta un diploma di scuola media superiore oppure è necessaria una formazione a livello universitario?*

- 1 Sufficiente titolo scuola media
- 2 Laurea triennale
- 3 Laurea specialistica/magistrale
- 4 Master universitario di I livello
- 5 Master universitario di II livello
- 6 Dottorato di ricerca
- 7 Scuola di specializzazione (Quale?)

C.2 *E per svolgere l'attività di **addetto alla gestione delle risorse umane**, basta un diploma di scuola media superiore o è necessaria una formazione universitaria?*

- 1 Sufficiente titolo scuola media superiore
- 2 Laurea triennale
- 3 Laurea specialistica/magistrale
- 4 Master universitario di I livello
- 5 Master universitario di II livello
- 6 Dottorato di ricerca
- 7 Scuola di specializzazione (Quale?)

(Le domande C3 e C4 sono poste solo se è stata fornita la risposta "1" alla domanda C1 o, rispettivamente, C2)

C.3 *Se per svolgere l'attività di **addetto allo sviluppo delle risorse umane** non è necessaria una formazione universitaria, un diploma di scuola superiore sarebbe sufficiente oppure sono necessari livelli di formazione intermedi (IFTS etc.)?*

- 1 Necessario un corso IFTS
- 2 Occorre un altro corso professionalizzante
- 3 Basta il diploma (Quale?)

C.4 *Se per svolgere l'attività di **addetto allo sviluppo delle risorse umane** non è necessaria una formazione universitaria, un diploma di scuola superiore sarebbe sufficiente oppure sono necessari livelli di formazione intermedi (IFTS etc.)?*

- 1 Necessario un corso IFTS
- 2 Occorre un altro corso professionalizzante
- 3 Basta il diploma (Quale?)

D. DESIDERABILITA' SOCIALE

D.1 Infine, per i diversi aspetti qui elencati, qual e' l'attuale grado di desiderabilità della professione di **addetto allo sviluppo delle risorse umane**? (Su una scala da 0 a 10, dove 0 è il minimo e 10 il massimo)

<i>Desiderabilità dal punto di vista</i>	
a) economico (reddito)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
b) sviluppo di carriera (verticale)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
c) possibilità di utilizzo delle competenze nelle aziende italiane	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
d) possibilità di cambiare posto di lavoro (senza conseguenze negative)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
e) Valorizzazione del ruolo sociale nella società (fuori del posto di lavoro)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
f) Desiderabilità sociale complessiva per un neo-laureato	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

D.2 E qual è, invece, il grado di desiderabilità della professione di **addetto alla gestione delle risorse umane**? (Su una scala da 0 a 10, dove 0 è il minimo e 10 il massimo)

<i>Desiderabilità dal punto di vista</i>	
a) economico (reddito)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
b) sviluppo di carriera (verticale)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
c) possibilità di utilizzo delle competenze nelle aziende italiane	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
d) possibilità di cambiare posto di lavoro (senza conseguenze negative)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
e) Valorizzazione del ruolo sociale nella società (fuori del posto di lavoro)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
f) Desiderabilità sociale complessiva per un neo-laureato	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

D.3 E qual è, infine, per ciascuna figura, il grado di accettazione della preparazione da parte dei datori di lavoro. Su una scala da 0 a 10, dove 0 è il minimo e 10 il massimo?

- a) addetto allo sviluppo delle risorse umane 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 b) addetto alla gestione delle risorse umane 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Molte grazie per la collaborazione. Il prossimo appuntamento è tra 7 giorni per un ancor più breve questionario

Domande del III round

A. COMPETENZE

A.1 *Vogliamo ricostruire il punto di vista dell'università sulle figure professionali dell'addetto allo sviluppo e dell'addetto alla gestione delle risorse umane. Posto pari a 100 il totale dell'impegno (in ore di formazione) nell'università, quale dovrebbe essere la distribuzione dell'impegno tra le seguenti aree disciplinari?*

<i>Aree culturali</i>	<i>Addetto allo sviluppo delle risorse umane</i>	<i>Addetto alla gestione delle risorse umane</i>
<i>Economia (aziendale, lavoro, ecc.)</i>		
<i>Giurisprudenza (lavoro, contratti...)</i>		
<i>Informatica, elaborazione dati</i>		
<i>Letteratura, storia, filosofia, lingue</i>		
<i>Organizzazione, ingegneria</i>		
<i>Pedagogia, scienze della formazione</i>		
<i>Psicologia (lavoro, organizzaz. ...)</i>		
<i>Sociologia (lavoro, organizzaz. ...)</i>		
<i>Statistica (indagini, analisi dati)</i>		
<i>Altra formazione tecnica</i>		
Totale	100	100

Quale altra formazione?

A.2 *La rappresentazione delle figure professionali fatta dai direttori del personale è piuttosto diversa da quella degli universitari.*

a) *Secondo te, in merito alla rappresentazione delle competenze, esiste la necessità e la possibilità di una convergenza tra i due mondi, quello del lavoro e quello della formazione superiore?*

- 1 La convergenza non è necessaria; i ruoli portano e porteranno alla divergenza
- 2 La convergenza è necessaria, ma le possibilità sono scarse
- 3 Esiste la necessità e la possibilità di una convergenza
- 4 Altro (*Specificare*)

b) *(Se A.2a=2) Se una convergenza è poco realistica, quali passi andrebbero fatti per avviarla?*
.....

c) *(Se A.2a=3) Se una convergenza è possibile, quali passi vanno fatti?*
.....

B. OCCUPAZIONE FUTURA

B.1.XI *Nella seconda tornata di opinioni, è stata stimata una variazione media nella speranza di occupazione dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane a tre anni avanti del +/- % rispetto a oggi. Tu hai indicato il%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 3 anni per l'addetto allo sviluppo delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?*

- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%

- B.1.X2 Nella seconda tornata di opinioni, i colleghi universitari hanno stimato una variazione media nella speranza di occupazione dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane **a tre anni** avanti del +/-.....% rispetto a oggi e quella dei direttori del personale è, invece, del%. Tu hai indicato nel secondo round il ??%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 3 anni per l'addetto allo sviluppo delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?
- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%
- B.2.X1 La stima della variazione di occupazione **a sei anni** avanti è risultata del +/-% rispetto a oggi. Tu hai indicato il%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 6 anni per l'addetto allo sviluppo delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?
- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%
- B.2.X2 I colleghi universitari hanno stimato una variazione media nella speranza di occupazione dell'addetto allo sviluppo delle risorse umane **a sei anni** avanti del +/-% rispetto a oggi e quella dei direttori del personale è, invece, del%. Tu hai indicato nel secondo round il%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 6 anni per l'addetto allo sviluppo delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?
- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%
- B.3.X1 Ti chiediamo la stessa cosa anche per l'addetto alla gestione delle risorse umane. I colleghi hanno stimato che la variazione nella speranza di occupazione **a tre anni** avanti è del +/-% rispetto a oggi. Tu hai indicato il%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 3 anni per l'addetto alla gestione delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?
- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%
- B.3.X2 I colleghi universitari hanno stimato una variazione media nella speranza di occupazione dell'addetto alla gestione delle risorse umane **a tre anni** avanti del +/-% rispetto a oggi e i direttori del personale, invece, del%. Tu hai indicato nel secondo round il%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 3 anni per l'addetto alla gestione delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?
- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%
- B.4.X1 E la stima della variazione di occupazione **a sei anni** avanti è risultata per l'addetto alla gestione delle risorse umane del +/-% rispetto a oggi. Tu hai indicato il%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 6 anni per l'addetto alla gestione delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?
- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%
- B.4.X2 I colleghi universitari hanno stimato una variazione media nella speranza di occupazione dell'addetto alla gestione delle risorse umane **a sei anni** avanti del +/-% e i direttori del personale, invece, del% rispetto a oggi. Tu hai indicato nel secondo round il%. Qual è la Tua stima definitiva della speranza occupazionale fra 6 anni per l'addetto alla gestione delle RU, in percentuale rispetto ad oggi?
- Stima definitiva (% rispetto ad oggi): +/-%

C. FORMAZIONE

C.1.X1 *La maggioranza degli esperti ha indicato come opportuna una preparazione a livello universitario per i due tipi di addetti. Si può pensare alla formazione dell'**addetto allo sviluppo delle risorse umane** in un corso universitario specifico, o a un curriculum all'interno di corsi universitari a spettro formativo largo, oppure a corsi non universitari?*

- 1 Corso universitario specifico
- 2 Corso universitario a largo spettro formativo
- 3 Non è necessaria una formazione universitaria

C.1.X2 *La larga maggioranza degli esperti e dei professori ha indicato come opportuna una preparazione a livello universitario per i due tipi di addetti. Si può pensare alla formazione dell'**addetto allo sviluppo delle risorse umane** in un corso universitario specifico, o a un curriculum all'interno di corsi universitari a spettro formativo largo, o a corsi non universitari?*

- 1 Corso universitario specifico
- 2 Corso universitario a largo spettro formativo
- 3 Non è necessaria una formazione universitaria

C.2 *Se ritieni opportuna una formazione universitaria, quali sono le facoltà e i corsi di studi più appropriati per preparare un **addetto allo sviluppo delle risorse umane**?*

- A. *Facoltà:*
 B. *Corso/i di studi:*

C.3 *Per l'**addetto alla gestione delle risorse umane** vale lo stesso principio, o si tratta di un profilo diverso?*

- 1 Corso universitario specifico
- 2 Corso universitario a largo spettro formativo
- 3 Non è necessaria una formazione universitaria

C.4 *Se ritieni opportuna una formazione universitaria, quali sono le facoltà e i corsi di studi più appropriati per preparare un **addetto alla gestione delle risorse umane**?*

- A. *Facoltà:*
 B. *Corso/i di studi:*

C.5 *Che cosa si può fare in Italia per migliorare le conoscenze e la formazione professionale di questi due tipi di addetti?*

.....

C.6 *Qual è la tendenza dei Paesi europei più avanzati in merito alla formazione di queste figure professionali?*

.....

C.7 *È prevedibile che, nel medio periodo, si possano "importare" queste figure professionali da altri paesi o che restino di prevalente estrazione nazionale o regionale?*

Addetto allo sviluppo delle risorse umane Addetto alla gestione delle risorse umane

- 1 L'importazione è possibile
- 2 Prevalente estrazione nazionale
- 3 Prevalente estrazione regionale

D. CHIUSURA

D.1 Il questionario è finito. Prima di chiudere definitivamente, per aiutarci a migliorare i criteri di rilevazione, puoi dirci se e quanto ha trovato difficoltà nel partecipare alla rilevazione dei dati?

(Su una scala da 1 a 10, dove 1 è il valore minimo e 10 il massimo di difficoltà)

a) l'accesso al questionario via web? min 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

b) la compilazione dei questionari? min 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

D.2 Quanto tempo ha complessivamente (nelle tre tornate) dedicato alla compilazione del questionario?

1 Mezz'ora o anche meno

2 Da 31 a 40 minuti

3 Da 41 a 50 minuti

4 Da 51 a 60 minuti

5 Da 61 a 70 minuti

6 Da 71 a 80 minuti

7 Da 81 a 90 minuti

8 Oltre un'ora e mezza

0 Non ricordo bene

D.3 Quali suggerimenti può darci per fare meglio una prossima volta?

.....

È terminato anche il terzo e ultimo round dell'indagine. Ti ringraziamo molto per la collaborazione. Ti contatteremo senz'altro per farTi avere il report con la sintesi dei risultati.

