

Paola Giansante

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

*Strategie di sviluppo
per il conseguimento
del vantaggio competitivo*

 **EDIZIONI
UNIVERSITARIE
ROMANE**

Paola Giansante

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



presente volume si propone di introdurre il lettore allo studio dello Human Resource Management, affrontando in modo sistematico l'analisi delle pratiche di gestione HR adottate dal management e valorizzare le persone e favorire il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

La complessità dei temi trattati ha reso necessario articolare il libro in cinque distinti capitoli: il primo, ripercorre l'evoluzione storica delle forme di gestione del personale, soffermandosi, poi, sugli inarrestabili processi di cambiamento che hanno profondamente modificato il ruolo della risorsa umana in ambito organizzativo; il secondo propone una lettura dettagliata del complesso processo di attrazione e selezione delle risorse umane; il terzo, approfondisce il tema della valutazione del personale nella sua pluridimensionalità; il quarto, dedica una particolare attenzione al processo di formazione e alle azioni di apprendimento; infine, l'ultimo capitolo, il quinto, si occupa dell'analisi delle politiche e dei sistemi retributivi, senza trascurare i processi di cambiamento che hanno condotto all'approdo del total reward.

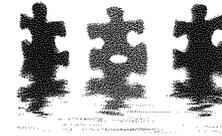
Paola Giansante è professore aggregato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara dove insegna Management Aziendale e Gestione delle Risorse Umane.

ISBN: 978-88-6022-429-3



9 788860 224293

10



Multiple Territories – Territori Multipli
Collana multidisciplinare di scienze umane e sociali

diretta da

Francesco Stoppa e Roberto Veraldi

Comitato Scientifico

Salvatore Abbruzzese (Trento), Alfredo Agustoni (Chieti), Mariija Babovic (Belgrad), Nebojsa Bojovic (Belgrado), Domenico Britti (Catanzaro), Bruno Callieri † (Roma), Paolo Capri (Roma), Geronimo Cardia (Pescara), Antonio Castorina (Roma), Folco Cimagalli (Roma), Benito Cristobal Gomez (Madrid), Slobodan Cvejic (Belgrad), Renzo D'Agnillo (Pescara), Giampiero Di Plinio (Pescara), Andrea Di Stefano (New Hampshire - USA), Flavio Felice (Roma), Stefania Fulle (Chieti), Donatella Furia (Pescara), Ciro Gennaro Esposito (Pescara), Lia Ginaldi (L'Aquila), Annalisa Goldoni (Pescara), Luigi Guarnieri Calò-Carducci (Teramo), Slobodan Gvozdenovic (Belgrado), Anita Lanotte (Roma), Angelo Livreri Console (Palermo), Fabrizio Maimone (Roma), Pierfranco Malizia (Roma), Simone Misiani (Teramo), Antonio Pacinelli (Pescara), Giuliana Parodi (Pescara), Mina Petrovic (Belgrad), Davide Pietroni (Pescara), Rocco Reina (Catanzaro) Valentina Sabàto (Roma), Massimo Sargiacomo (Pescara), Stevka Smitran (Teramo), Antti Teittinen (Helsinki), Daniele Ungaro (Teramo), Giuseppina Varone † (Pescara), Riccardo Venturini † (Roma), Olivera Vukovic (Belgrad).

Comitato di Redazione

*Coordinatore: Pierfranco Malizia (Roma);
Francesco Anghelone (Roma), Paolo Giuntarelli (Roma), Simone Misiani (Teramo),
Alberto Zonno-Renna (Fondazione "E. Giorgiani" - Brindisi).*

Segreteria di redazione:

Massimiliano Berarducci (Pescara), Damiano De Cristofaro (Pescara), Domenica Panzera (Pescara), Giordana Truscilli (Pescara)

Contatti

Edizioni Universitarie Romane - tel. +39 06491503
multiple.territories@eurom.it

Presentare una nuova linea editoriale, una nuova collana, è sempre un momento difficile; le novità a volte sono solo il frutto di aggiustamenti dettati dal mercato e non sono ancorati all'esperienza scientifica. In questo caso, in maniera del tutto fortuita, si è deciso di lanciare una sfida, di dare corpo ad un nuovo progetto editoriale che, anche alla luce dei recenti provvedimenti ministeriali, tenesse conto del respiro internazionale e dell'attenzione verso il referaggio anonimo. Una piccola (anche se presente da anni con le sue pubblicazioni a carattere scientifico) casa Editrice qual è le Edizioni Universitarie Romane non si sottrae all'obbligo morale di offrire prodotti di evidente qualità nelle scienze teoriche e applicate. Ecco perché è nata questa sfida, con il suo comitato scientifico internazionale che guarda, oltreché all'Italia, tanto al Nord Europa che ai Paesi emergenti (ad esempio la Serbia), con la presenza di ricercatori e scienziati nelle discipline più varie (il titolo Territori Multipli sottostà a queste premesse), che hanno maturato significativi contatti con mondi accademici diversi dal loro e soprattutto che hanno conoscenza dell'importanza di un meticciamento culturale e interdisciplinare vero, per una produzione scientifica che abbia una sua pregnanza di carattere globale ed una sua degna collocazione nel panorama internazionale.

L'invito rivolto agli scienziati delle varie discipline già presenti all'interno del Comitato Scientifico, è stato per noi il segno di una competizione vinta; ma, la vera vittoria sarà sapere che anche altri vorranno partecipare di questo grande e ambizioso sogno. Il nostro è un primo tentativo, una prima tappa, una prima via verso una ricerca libera ma attenta alle regole condivise e non autoreferenziali.

Francesco Stoppa

Università G. d'Annunzio, Chieti-Pescara

Roberto Veraldi

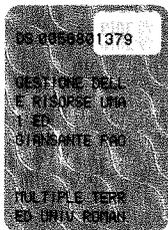
Università G. d'Annunzio, Chieti-Pescara

Paola Giansante

Gestione delle Risorse Umane

Strategie di sviluppo per il conseguimento del vantaggio competitivo

 EDIZIONI
UNIVERSITARIE
ROMANE



Tutte le copie devono recare il contrassegno della SIAE.

Riproduzione vietata ai sensi di legge (legge 22 Aprile 1941, n. 633 e successive modificazioni; legge 22 Maggio 1993, n. 159 e successive modificazioni) e a norma delle convenzioni internazionali.

Senza regolare autorizzazione scritta dell'Editore è vietato riprodurre questo volume, anche parzialmente, con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia, sia per uso interno o personale, che didattico.

© Copyright 2021 by Gaia s.r.l.

Edizioni Universitarie Romane – Via Michelangelo Poggioli, 2 - 00161 Roma
tel. 06. 49.15.03 / 06.49.40.658 - fax 06.44.53.438
www. eurom. it - eur@eurom. it

Finito di stampare nel mese di dicembre 2021 dalla Gaia srl.

In copertina: Yayoi Kusama, *Sunlight*, 1998.

Volume pubblicato con il contributo dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara. Dipartimento di Scienze Filosofiche, Pedagogiche ed Economico-Quantitative.

Alla memoria di mia madre

Sommario

Introduzione.....	11
CAPITOLO PRIMO	
<i>La gestione delle risorse umane</i>	
1. Premessa.....	15
2. Le origini dello Human Resource Management	16
3. La centralità della persona come elemento valorizzante dell'azienda	21
4. Il contributo delle risorse umane alla creazione del valore e del vantaggio competitivo d'impresa.....	26
4.1 Le risorse dell'impresa.....	30
4.2 Le capacità dell'impresa	36
5. Lo Strategic Human Resource Management.....	40
CAPITOLO SECONDO	
<i>Il processo di attrazione delle risorse umane</i>	
1. Premessa.....	45
2. La pianificazione delle risorse umane.....	47
3. Il reclutamento.....	55
4. La selezione: considerazioni preliminari.....	66
4.1 La preselezione	69
4.2 I metodi di selezione delle risorse umane.....	70
4.2.1 L'intervista.....	74
4.2.2 I test	79
4.2.3 L'assessment center	83

5. L'inserimento.....	87
5.1 Il processo di onboarding.....	88
5.2 I contenuti del programma di onboarding.....	90
6. L'empolyer branding.....	91

CAPITOLO TERZO

Il sistema di valutazione delle risorse umane

1. Premessa.....	97
2. La valutazione delle posizioni.....	99
3. La valutazione delle prestazioni.....	103
3.1 Gli elementi "soggettivi" della valutazione delle prestazioni.....	106
3.2 Gli elementi "oggettivi" della valutazione delle prestazioni.....	107
3.3 I metodi di valutazione delle prestazioni.....	111
3.4 Modelli innovativi di valutazione delle prestazioni: la valutazione a 360°.....	115
3.5 La scheda di valutazione delle prestazioni.....	118
3.6 Le tipologie di colloquio nel processo di valutazione delle prestazioni.....	119
4. La valutazione del potenziale.....	121
5. La valutazione delle competenze.....	126

CAPITOLO QUARTO

La formazione

1. Premessa.....	131
2. Le fasi del processo formativo.....	133
3. Le metodologie didattiche.....	141
3.1 Lezione d'aula.....	144
3.2 Metodo dei casi.....	145
3.3 Simulazioni.....	145
3.4 Le forme di arte nella formazione.....	146
3.4.1 Musica.....	147
3.4.2 Cinema.....	148
3.4.3 Teatro d'impresa.....	149

3.5 Outdoor training.....	152
4. L'e-learning.....	156

CAPITOLO QUINTO

La gestione del sistema delle ricompense

1. Premessa.....	163
2. La politica retributiva.....	166
2.1. Le componenti del pacchetto retributivo.....	168
2.2. Il livello retributivo.....	171
2.3 La struttura retributiva.....	173
2.4 La dinamica retributiva.....	176
3. Gli strumenti della dinamica retributiva: gli incrementi retributivi fissi.....	179
3.1 Gli aumenti di merito.....	179
3.2 La carriera per anzianità.....	179
3.3 Le stock option.....	181
4. Gli strumenti della dinamica retributiva: gli incrementi retributivi variabili.....	182
4.1 Il cottimo.....	183
4.2 Il premio di produttività.....	184
4.3 Il profit sharing.....	185
4.4 Il gain sharing.....	187
4.5 Il bonus una tantum.....	187
4.6 Il Management by objectives.....	188
5. I fringe benefits e il welfare aziendale.....	189
6. Il Total Reward.....	193

BIBLIOGRAFIA.....	197
-------------------	-----

Introduzione

L'attuale scenario in cui si trovano ad agire le aziende è contrassegnato da un elevato dinamismo e da una marcata imprevedibilità, a cui si affiancano cambiamenti che incidono profondamente sul mercato del lavoro e che rappresentano sfide impegnative per la funzione gestione delle risorse umane.

L'accresciuta complessità dell'agire aziendale è strettamente collegata ai cambiamenti dirompenti che hanno segnato il passaggio dall'economia industriale del secolo scorso all'attuale economia della conoscenza. Gli effetti complessivi di tali cambiamenti hanno portato al riconoscimento dell'importanza strategica di specifiche variabili, quali conoscenza, competenza, creatività e innovazione, che sono diventate, di fatto, il motore primario dei processi di sviluppo, non solo economico ma anche sociale e culturale.

La conoscenza e il capitale umano sono diventati i fattori chiave per assicurare la solidità delle imprese e la sostenibilità del vantaggio competitivo. Riconoscere il ruolo primario del capitale umano significa anche mettere al centro dell'attenzione l'individuo, poiché la creatività e la capacità di generare nuova conoscenza appartengono esclusivamente alle persone.

L'economia della conoscenza ha condotto ad una nuova fase di sviluppo, che si caratterizza per la presenza di processi di innovazione permanente, per lo più mirati alla cooperazione, all'adattabilità, alla flessibilità organizzativa e alla creazione di nuovo valore.

Nei contesti produttivi in essere, il tema della creazione del valore è diventato il riferimento a cui le imprese più consapevoli

orientano la propria gestione. Il reddito di esercizio non può più essere considerato esplicativo della profittabilità di lungo periodo dell'impresa, in quanto continuamente messo in discussione dalla dinamicità delle condizioni ambientali. La creazione del valore viene quindi ricondotta alla capacità dell'impresa di generare una redditività elevata, duratura e sicura. Ci si sposta, così, da un'ottica di breve a una di lungo periodo, all'interno di una catena di relazioni che vede negli investimenti strategici e nell'accumulo di conoscenza, di esperienze e di competenze la condizione per generare vantaggi competitivi.

Nel novero delle risorse strategiche possedute dall'impresa, assumono un'importanza fondamentale quelle che per loro intrinseca natura sono rare, difficili da imitare, non perfettamente sostituibili e in grado di generare valore. Tali tipologie di risorse risiedono, principalmente, nelle capacità intellettuali, nella conoscenza e nelle competenze delle persone.

In questa rinnovata dimensione, le risorse dotate di specifiche caratteristiche rappresentano il fattore chiave per il perseguimento di un vantaggio competitivo difendibile, su cui le imprese dovrebbero fare affidamento per conseguire performance superiori.

Le risorse umane, in virtù delle loro competenze, esperienze e conoscenze, rivestono un valore economico per l'organizzazione; per questo motivo esse vengono considerate un *asset* in grado di contribuire sia alla performance dell'impresa nella produzione di beni e servizi, che alla creazione di nuova ricchezza a vantaggio dell'impresa stessa.

In tale prospettiva, le pratiche di gestione delle risorse umane vengono a configurarsi come un fattore strategico per il perseguimento degli obiettivi aziendali e dello sviluppo organizzativo, e la risorsa umana, di conseguenza, viene concepita come elemento costitutivo e attivo della più ampia strategia d'impresa.

Alla funzione gestione delle risorse umane viene riconosciuto il compito di sostenere le persone nella realizzazione dei propri progetti di crescita, attraverso la creazione di un clima organizzativo

che sia in grado di riconoscere e valorizzare l'impegno, le capacità, le abilità dei singoli come del gruppo.

Muovendo da tali riflessioni, il presente volume si propone di introdurre il lettore nello studio dello *Human Resource Management*, affrontando in modo sistematico l'analisi delle pratiche di gestione delle risorse umane, adottate dal management per valorizzare le persone, migliorare le performance e favorire il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

La complessità dei temi trattati ha reso necessario articolare il libro in cinque distinti capitoli, che corrispondono ad altrettante aree di contenuto.

Il primo capitolo ripercorre l'evoluzione storica delle forme di gestione del personale, richiamando i principali contributi teorici dei tanti autori che nel fluire del tempo hanno affrontato lo specifico tema. Si sofferma, poi, sugli inarrestabili processi di cambiamento che hanno profondamente coinvolto e modificato il ruolo della risorsa umana in ambito organizzativo; in questa nuova cornice, l'individuo assume il ruolo di propulsore del cambiamento, poiché parte costitutiva della costruzione del vantaggio competitivo, e il successo aziendale si lega, sempre più spesso, alla capacità di identificare e attrarre risorse talentuose.

In ragione di ciò, il secondo capitolo propone una lettura dettagliata del complesso processo di attrazione delle risorse umane, che prende avvio dalla determinazione quali-quantitativa del fabbisogno di personale, continua con l'implementazione di un valido sistema di procedure per intercettare i potenziali candidati, si sofferma sulla scelta dei profili più idonei a ricoprire il ruolo ricercato, si conclude con l'inserimento all'interno del contesto organizzativo dei candidati prescelti.

La capacità di operare scelte organizzative congruenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, richiede la disponibilità di informazioni aggiornate e affidabili sulla qualità e sul potenziale del personale. In questa ottica, i sistemi di valutazione del lavoro e delle risorse umane, se gestiti adeguatamente, possono risultare di grande

supporto per il conseguimento dell'efficacia organizzativa. Il tema della valutazione del personale, analizzato nella sua pluridimensionalità, costituisce oggetto di approfondimento del terzo capitolo.

La qualità delle caratteristiche individuali che un soggetto apporta all'interno del contesto lavorativo è la variabile in grado di differenziare un'azienda dai propri competitor. Per questo motivo, l'ampliamento delle capacità, conoscenze, esperienze e competenze degli individui è diventato un processo indispensabile non solo per la permanenza sul mercato delle organizzazioni, ma anche per il loro sviluppo. In tale prospettiva, la leva della formazione si inserisce a pieno titolo nel sistema di gestione delle risorse umane, partecipando attivamente al processo di creazione di valore dell'azienda attraverso lo sviluppo delle competenze individuali. Alla formazione e alle azioni di apprendimento il capitolo quarto dedica una particolare attenzione. Sono approfondite le singole fasi che compongono il processo di formazione e viene esaminato l'ampio ventaglio di metodologie didattiche, nel cui interno confluiscono tecniche tradizionali e strumenti innovativi.

Un'accorta gestione del sistema delle ricompense rappresenta per l'organizzazione una leva strategica per modulare i meccanismi che regolano la soddisfazione e motivazione delle persone, e di riflesso il livello di performance, sia individuale che aziendale. Per questa ragione, nell'ultimo capitolo, il quinto, l'attenzione si sofferma su l'analisi delle politiche retributive, al fine di specificare i contenuti di posizionamento, struttura e dinamica retributiva. Prosegue, poi, con l'osservazione dell'evoluzione dei sistemi retributivi, per focalizzare l'analisi sui processi di cambiamento che hanno gradualmente condotto all'approccio del *total reward*, vale a dire a una filosofia di gestione delle persone orientata alla creazione di sistemi di ricompensa che includono anche elementi non automaticamente riconducibili alla dimensione finanziaria.

CAPITOLO PRIMO

La gestione delle risorse umane

1. Premessa

Lo *Human Resource Management* (gestione delle risorse umane) è l'insieme delle politiche e delle pratiche ideate e progettate dalla funzione risorse umane, con l'intento di orientare i comportamenti della popolazione aziendale al fine di migliorarne le performance.

Le sue principali componenti sono due: l'una riguarda le relazioni che si instaurano tra le persone e le organizzazioni, l'altra concerne le modalità adottate da queste ultime per influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui.

Le politiche sviluppate dalla funzione risorse umane sono orientate ad allineare i comportamenti messi in atto dai soggetti che operano all'interno dell'azienda con gli obiettivi perseguiti dall'azienda stessa. Esse definiscono linee guida di ampio respiro che determinano il modo di procedere dei dipendenti.

Le pratiche di gestione delle risorse umane, invece, influenzano le competenze, il livello di motivazione e la propensione a collaborare dei lavoratori e, in genere, riflettono i valori e la cultura dell'azienda.

Per assicurare l'efficacia di un sistema *Human Resource Management* (HRM) è fondamentale che le pratiche di gestione delle risorse umane siano integrate tra di loro in modo da creare una sinergia e potersi rafforzare reciprocamente come un unico sistema.

Le principali pratiche HR, oggetto di attenzione dei successivi capitoli, riguardano:

- il reclutamento e la selezione del personale;
- la valutazione dei collaboratori;

- la formazione delle risorse umane;
- il sistema delle ricompense.

Tali pratiche esercitano un forte impatto sugli atteggiamenti individuali: attivano comportamenti discrezionali a vantaggio dell'organizzazione, incrementano i livelli di soddisfazione, agiscono positivamente sul *commitment* e sull'*engagement* dei lavoratori, ed altro ancora.

Ne consegue che le buone pratiche HR, influenzando comportamenti e atteggiamenti dei lavoratori, determinano tendenzialmente il miglioramento della performance aziendale.

Alla luce di quanto esposto, emerge chiaramente l'esistenza di una relazione diretta e positiva tra pratiche di gestione HR, comportamenti individuali e performance organizzative.

Questa considerazione consente di chiarire che gli investimenti in risorse umane portano notevoli benefici, non solo alle persone ma anche all'azienda.

In tal senso le attività di HRM producono effetti positivi sulla redditività aziendale e contribuiscono a creare e mantenere nel tempo il vantaggio competitivo dell'impresa.

2. Le origini dello Human Resource Management

Scorrendo la letteratura si osserva che l'evoluzione storica delle forme di gestione del personale è strettamente ancorata a una molteplicità di variabili interne-esterne ai confini dell'azienda quali, in particolare, le trasformazioni intervenute a livello socio-economico, il progresso tecnologico, la nascita di nuovi modelli organizzativi e di innovativi sistemi di gestione delle imprese, le dinamiche del sistema delle relazioni sindacali, i cambiamenti del mercato del lavoro¹.

¹ Per un'ampia ricostruzione del percorso evolutivo del sistema di gestione delle risorse umane si rinvia a: Boldizzoni D.-Quarantino L., *Risorse umane*, Il Mulino, Bologna, 2014; Marsden D., *A Theory of Employment Systems. Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

Vista come generica funzione finalizzata esclusivamente alla regolazione delle transazioni di lavoro, la gestione del personale è un'attività di cui si trova traccia dalla metà del XIX secolo. Essa, quale pratica aziendale, nasce in seguito all'affermarsi del sistema produttivo di matrice tayloristica, nei primi decenni del XX secolo.

La teoria classica dell'organizzazione (*Scientific Management*²) scaturisce dall'esigenza di razionalità ed efficienza dei sistemi di produzione, facendo della divisione e specializzazione del lavoro il suo assioma fondamentale.

L'approccio scientifico-meccanico, condizionato da un'impronta tecnica e da una visione ingegneristica dell'attività lavorativa, affermava l'importanza di applicare principi scientifici per aumentare la produttività del lavoro.

Secondo la teoria di Taylor, l'incremento dell'efficienza produttiva avrebbe portato maggiore valore aggiunto da ripartire tra imprenditore e dipendenti, consentendo la coincidenza tra obiettivi dell'impresa (riduzione dei costi di produzione e aumento della produttività) e quelli dei lavoratori (migliore salario).

La gestione del personale, in un'epoca segnata da forti tensioni tra impresa e lavoratori, si poneva come obiettivo prioritario quello di trasformare la conflittualità in cooperazione, attraverso la distribuzione ai lavoratori di una quota dei benefici ottenuti dai maggiori rendimenti. Il benessere dei lavoratori veniva concepito esclusivamente in termini economici, non tenendo in considerazione l'esistenza di ulteriori e importanti fattori come la motivazione, il coinvolgimento, la soddisfazione lavorativa ed altro ancora.

Sulla base di quanto appena esposto, la teoria classica dell'organizzazione muove dall'assunto che per ottenere elevate prestazioni lavorative non è necessario migliorare il benessere delle persone, ma è fondamentale esercitare il controllo attraverso la razionalizzazione dei processi produttivi e delle relazioni di lavoro.

² Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications Inc., 2003.

Le politiche del personale che promanano dalla teoria classica sono quindi fondate sulla convinzione che la leva fondamentale delle performance aziendali sia costituita dalla organizzazione formale del lavoro e che il personale sia un fattore produttivo adattabile alle necessità aziendali.

Per un lungo periodo la funzione del personale è stata interpretata come una attività di tipo amministrativo-normativo che si occupava principalmente della registrazione, del monitoraggio e controllo dei dati del personale dell'impresa.

Negli anni Cinquanta del secolo scorso, in seguito al consolidarsi delle teorie formulate nell'ambito del filone di ricerca dello *Human Relations*³, si assiste ad una evoluzione della sensibilità verso la relazione tra individui e organizzazione.

Un'ulteriore corrente di ricerca, facente capo alla Scuola Motivazionalista⁴, introduce una nuova variabile nel modello di analisi delle relazioni di lavoro: il processo motivazionale.

Secondo tale orientamento, per migliorare la performance aziendale non è sufficiente progettare in modo razionale le condizioni lavorative, ma è anche necessario motivare i lavoratori.

La considerazione della natura sociale e relazionale dell'individuo, da una parte, e l'osservazione della importanza delle motivazioni, del bisogno di sicurezza e autorealizzazione nel lavoro, dall'altra, portano gradualmente a modificare la visione del rapporto di lavoro.

A partire dagli anni Sessanta, con il considerevole sviluppo dell'attività industriale ed il relativo progresso economico-sociale,

³ Lo *Human Relations Movement*, fondato da Elton Mayo, è una corrente di ricerca di psicologia industriale che focalizza l'attenzione sulla capacità dell'intero contesto organizzativo di influenzare il rendimento del lavoratore.

⁴ La Scuola Motivazionalista, il cui più autorevole esponente è Maslow, elabora la propria teoria muovendo dalla considerazione che il rapporto tra organizzazione e soggetti che vi lavorano deve essere impostato in termini favorevoli all'uomo. Per questa ragione, è necessario sia prestare attenzione alle motivazioni e ai bisogni dei lavoratori, sia valutare le organizzazioni in base al grado in cui si adattano a tale esigenza.

si affermano nuovi modelli di politica di gestione del personale che mettono al centro dell'attenzione l'individuo, le sue aspettative e i suoi bisogni.

La funzione del personale inizia ad avvalersi di tecniche di gestione più raffinate, come la selezione basata su test psicologici, la valutazione delle posizioni e delle prestazioni, la formazione; grazie a ciò la funzione risorse umane acquisisce poco alla volta una propria autonomia rispetto alle tradizionali aree aziendali (produzione, amministrazione e commerciale), assumendo dei confini più demarcati.

Negli anni Settanta - profondamente segnati dal più intenso conflitto sindacale del dopoguerra, dallo shock petrolifero cui seguì una drammatica crisi economica, dalle modifiche radicali dei rapporti all'interno delle imprese - la funzione del personale assume il ruolo di mediazione sociale e gestione della conflittualità, reclamando una posizione di maggior potere all'interno dell'organizzazione.

La modernizzazione seguita alla crisi petrolifera e la crescente competizione delle imprese nipponiche generano, negli anni Ottanta, una forte spinta al cambiamento; si assiste, così, ad un intenso processo di riorganizzazione e ristrutturazione del settore industriale e ad una progressiva apertura dei mercati a livello internazionale. D'altro canto, la presenza sul mercato del lavoro di nuove generazioni di lavoratori che per formazione, stile di vita e valori condivisi richiedono una revisione dei modelli di gestione del personale, sposta il focus sull'importanza delle risorse umane nell'ambito dei meccanismi competitivi di mercato.

In tale contesto si assiste ad una completa affermazione della funzione risorse umane, la quale viene collocata alle dirette dipendenze del vertice aziendale e legittimata a svolgere non solo le tradizionali attività di selezione, valutazione, formazione e retribuzione, ma anche quelle connesse alle relazioni esterne, all'ambiente e alla sicurezza.

Gli anni Novanta sono caratterizzati da una molteplicità di fenomeni che rendono estremamente complesso l'operare dell'azienda,

tra questi si ricordano la globalizzazione economica e l'entrata incessante di nuovi competitori nel mercato, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e la ricerca continua del miglioramento della qualità, la diffusione delle nuove tecnologie, la mobilità delle risorse umane, la crisi dei modelli organizzativi tradizionali.

La complessità e l'imprevedibilità dello scenario competitivo, unitamente alla teorizzazione di nuovi sistemi organizzativi e produttivi, aumentano grandemente l'importanza delle risorse umane in ambito aziendale.

Ad affermare l'accresciuta rilevanza delle HR contribuisce in maniera determinante la teoria della *Resource Based View*⁵ che individua nelle persone un elemento determinante per il conseguimento del vantaggio competitivo e per il successo dell'organizzazione.

Si delinea, così, una funzione HR integrata nei massimi livelli decisionali dell'azienda, a cui viene riconosciuta sia una valenza strategica nel miglioramento dei processi di gestione delle persone, sia la capacità di apportare valore aggiunto all'organizzazione.

Sul finire del secolo scorso si sviluppa un nuovo approccio nella gestione delle HR, esso identifica il suo nucleo centrale nell'idea di valorizzare il capitale umano e di incrementarne la crescita e lo sviluppo.

L'attitudine di un'azienda a perdurare nel tempo in un ambiente competitivo complesso è strettamente legata ad una condizione, ossia alla capacità di proiettarsi verso il futuro facendo evolvere nel corso degli anni le competenze e le motivazioni delle persone in relazione all'orientamento strategico dell'organizzazione.

Per questa ragione, lo *Human Resource Management* gioca attualmente un duplice ruolo: da un lato, si occupa di comprendere e interpretare la filosofia e gli obiettivi strategici dell'azienda coniugandoli con la politica aziendale, dall'altro, si impegna a mobilitare

⁵ In tema si vedano, fra gli altri, Barney J.B., *Firm resource and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991; Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, n. 33, 1991.

le migliori energie delle persone e a svilupparne il coinvolgimento, al fine di supportare il conseguimento e il mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo d'impresa.

3. La centralità della persona come elemento valorizzante dell'azienda

L'attuale scenario in cui si trovano ad agire le aziende è contrassegnato da un elevato dinamismo e da una marcata imprevedibilità, a cui si affiancano cambiamenti che incidono profondamente sul mercato del lavoro e che rappresentano sfide impegnative per la funzione di gestione delle risorse umane.

L'accresciuta complessità dell'agire aziendale è strettamente collegata ai cambiamenti dirompenti che hanno segnato il passaggio dall'economia industriale del secolo scorso all'attuale economia della conoscenza (*knowledge economy*)⁶.

A questi cambiamenti hanno contribuito alcuni fattori: in primo luogo, la progressiva diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha imposto nuovi schemi comportamentali, sia sul piano sociale che su quello produttivo; in secondo luogo, la crescente globalizzazione dei mercati ha contribuito alla rapida diffusione delle alte tecnologie, ponendo continuamente le imprese di fronte a nuove sfide da intraprendere e a nuove opportunità da cogliere; in terzo luogo, l'innalzamento generalizzato dei tassi di istruzione ha alimentato una vasta schiera di lavoratori per i

⁶ Sul finire degli anni '50 del secolo scorso, Peter Druker, economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense, conia l'espressione "*knowledge economy*" per indicare un'inversione di rotta rispetto al passato.

In epoca recente si è operato un distinguo tra *knowledge economy* (o *knowledge-based economy*) e *knowledge economics*. Il primo termine indica la fase storica caratterizzata da processi di innovazione che richiedono alti livelli di formazione, capacità di apprendimento e competenze particolari che presuppongono flessibilità, adattabilità e investimenti in sistemi di accesso all'informazione; il secondo, invece, descrive la branca della teoria economica che si occupa della conoscenza come bene economico e dei relativi effetti sul benessere individuale.

quali l'auto-realizzazione attraverso il lavoro acquista una grande rilevanza.

Gli effetti complessivi di tali cambiamenti hanno portato al riconoscimento dell'importanza strategica di variabili, quali la conoscenza, la competenza, la creatività e l'innovazione, che sono diventate, di fatto, il motore primario dei processi di sviluppo, non solo economico ma anche sociale e culturale.

La *knowledge economy* ha condotto ad una nuova fase di sviluppo che si caratterizza per la presenza di processi di innovazione permanente, per lo più mirati all'adattabilità, alla cooperazione e alla flessibilità organizzativa. Tali processi prescrivono al lavoro più alti livelli di formazione, capacità di apprendimento continuo e competenze particolari.

Le principali implicazioni dell'economia della conoscenza sulla struttura del lavoro possono essere sintetizzate in due punti:

1. la crescente importanza riconosciuta al capitale umano;
2. la centralità del ruolo rivestito dalla risorsa umana nei contesti organizzativi.

Il capitale umano - inteso come accumulazione di saperi, esperienze e competenze da parte dei lavoratori - e la conoscenza sono diventati i fattori chiave per assicurare la solidità delle imprese e la sostenibilità del vantaggio competitivo⁷.

D'altro canto, riconoscere il ruolo primario del capitale umano

⁷ Dal filone di ricerca della *Resource Based View* emerge una nuova corrente di pensiero, la cosiddetta *Knowledge Based-Theory*, che considera la conoscenza fortemente integrata nell'impresa, nelle attività che essa realizza, nella tecnologia e, soprattutto, nella mente delle persone che la compongono. In tal senso, la conoscenza viene inquadrata come la fonte principale di inimitabilità e quindi di vantaggio competitivo, oltre che l'unica risorsa idonea a gestire tutte le altre. In materia, si vedano, Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, *Strategic Management Journal*, n. 17, 1996; Nonaka I., *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organizational Science*, n. 5, 1994; Kogut B. - Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, *Organizational Science*, vol. 3, n. 3, 1992.

significa anche mettere al centro dell'attenzione l'individuo, in quanto la creatività e la capacità di generare nuova conoscenza appartengono esclusivamente alle persone.

In definitiva, a partire dall'ultimo ventennio del secolo scorso, le mutate caratteristiche del contesto socio-economico hanno messo in evidenza come la risorsa strategica critica per eccellenza sia quella umana, che ha di conseguenza assunto un ruolo di crescente importanza all'interno sia del sistema organizzativo che di quello competitivo.

Si è oramai consolidata la consapevolezza che la risorsa umana rappresenta una variabile strategica. Essa non può essere più considerata un costo da ottimizzare, pertanto deve essere trattata come una risorsa attiva su cui investire con regolarità e su cui poter fare affidamento, anche in misura superiore al capitale finanziario e all'apporto delle tecnologie.

Le tecnologie, i prodotti/servizi, le loro modalità di produzione/erogazione sono facilmente replicabili e, quindi, imitabili dalle aziende che operano nell'arena competitiva. Al contrario, i comportamenti, le capacità di apprendimento, le professionalità sono uniche e irripetibili in quanto difficili da gestire e sviluppare.

Mentre la teoria classica dell'organizzazione del lavoro, come già osservato, ha fatto delle strutture e procedure il suo assioma fondamentale, i nuovi principi organizzativi - basati su una visione delle persone come variabile strategica - sostengono che la risorsa umana è il miglior strumento di integrazione che consente di affrontare la complessità⁸.

Le risorse umane, con il loro sistema di valori, con le competenze, abilità ed esperienze che detengono, sono capaci di assorbire la complessità. Anzi, esse solo sono in grado di offrire soluzioni ai problemi, facendo leva sulla conoscenza, sulla creatività e sulla generazione di idee innovative.

⁸ Per un approfondimento si veda: Crozier M., *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 Ore Media & Impresa, Milano, 1989.

Nell'era dell'economia della conoscenza il mercato del lavoro ha subito (e continua a subire) radicali trasformazioni che tenderanno, molto probabilmente, ad intensificarsi nel futuro.

Il lavoro non è più prevalentemente manuale. Anzi, si può dire che è caratterizzato da un tenore di conoscenza crescente che se non viene rinnovato continuamente decade, andando incontro a tassi di obsolescenza sempre più rapida.

Per questa ragione, i cosiddetti "lavoratori della conoscenza" (*knowledge worker*⁹) hanno acquisito una particolare rilevanza in ambito aziendale. Si tratta di figure professionali di alto profilo che applicano conoscenze teoriche e analitiche acquisite durante i percorsi formativi per sviluppare nuovi prodotti (e/o servizi) e che, attualmente, rappresentano gli *assets* di maggior valore nelle organizzazioni.

Oltre alle competenze specifiche (*hard skills*), al *knowledge worker* sono richieste anche quelle trasversali (*soft skills*), come la capacità di innovare in ambienti in continua evoluzione, l'attitudine al *problem solving*, la spiccata autonomia, le abilità comunicative e relazionali.

Risulta chiaro, da quanto sin qui esposto, che le persone sono risorse da valorizzare, decisive per la sopravvivenza e la crescita delle aziende, fondamentali nella creazione, nel mantenimento e nello sviluppo del vantaggio competitivo nei confronti dei diretti concorrenti.

⁹ L'espressione *knowledge worker* viene utilizzata per la prima volta da Peter Druker nel testo "*The Landmarks of Tomorrow*". Il saggista introduce il concetto alla fine degli anni '50, partendo dall'osservazione delle grandi trasformazioni che stavano investendo le imprese statunitensi. Intorno agli anni '90, riprende tale concetto per sottolineare che i *knowledge worker* stavano diventando il centro di gravità della popolazione lavorativa, imprimendo alla società della conoscenza le sfide con cui misurarsi. In definitiva, a quel tempo, Druker considerava i lavoratori della conoscenza non ancora la classe dominante del mercato del lavoro, ma sicuramente il gruppo sociale trainante. Druker P., *The Landmarks of Tomorrow*, William Heinemann, prima ed. 1959; e dello stesso autore: *La società post-capitalista. Economia, politica, conoscenza alle soglie del Duemila*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.

Per un'azienda che considera il capitale umano un fattore chiave di successo nel lungo periodo, la valorizzazione della persona rappresenta una leva fondamentale di competitività e di gestione delle risorse umane. Gli strumenti orientati alla valorizzazione delle risorse sono molteplici (ad es. la pianificazione delle carriere, la formazione, la valutazione, ecc.) e hanno lo scopo di aumentare il livello di motivazione, le competenze e il *commitment*¹⁰ delle persone nell'organizzazione.

La funzione risorse umane deve essere rivolta a sostenere le persone nella realizzazione dei propri progetti di sviluppo, attraverso la creazione di un clima organizzativo che sia in grado di riconoscere e valorizzare l'impegno, le capacità, le abilità dei singoli come del gruppo.

Sempre in tema di valorizzazione delle persone, è utile sottolineare che la presenza dell'individuo all'interno di una organizzazione costituisce una risorsa strutturante cui orientare politiche, linee d'azione e piani di sviluppo. In altre parole, le persone si vengono a configurare come i nodi di una rete di relazioni che contribuiscono, attraverso l'interazione con altri individui e l'impiego delle conoscenze di cui dispongono, alla evoluzione e al processo di cambiamento dell'azienda. In tal senso, le risorse umane diventano elementi costituenti dell'azienda, in quanto ciascuna di esse interpreta il proprio ruolo sulla base del patrimonio culturale e dei valori di cui è portatrice.

Affinché sia possibile configurare in modo ottimale il legame tra risorse umane e azienda, è fondamentale che vi sia la condivisione di valori e obiettivi di lungo periodo, in un contesto dove le aspettative di ciascun individuo si intersecano con quelle dell'azienda per un reciproco sviluppo.

¹⁰ Il termine *commitment* descrive l'attaccamento tra dipendente e azienda. Questo concetto è considerato un indicatore della centralità del lavoro nello spazio di vita della persona. Può essere definito in termini di capacità del lavoratore a identificarsi con la propria organizzazione, come senso di coinvolgimento, fedeltà, lealtà e credenza nei valori dell'organizzazione.

4. Il contributo delle risorse umane alla creazione del valore e del vantaggio competitivo d'impresa

Il concetto di valore globale d'impresa è strettamente ancorato alla capacità di ciascun fattore produttivo di apportare valore all'interno dell'organizzazione.

Muovendo da tale considerazione vediamo in che modo le risorse umane, in quanto fattori della produzione, possono contribuire alla creazione del valore economico d'impresa.

Gli economisti e, a seguire, gli aziendalisti hanno ampiamente analizzato il significato da assegnare al concetto di valore d'impresa che ha assunto, nel corso degli anni, diverse accezioni.

Rinviando alla letteratura di management l'approfondimento degli importanti contributi teorici ed empirici dei tanti autori che nel fluire del tempo hanno affrontato lo specifico tema¹¹, nell'economica del nostro lavoro riportiamo il significato attualmente attribuito al concetto in parola: il valore d'impresa è una misura sintetica della capacità prospettica dell'unità aziendale di generare flussi di reddito, ossia di produrre ricchezza nel tempo.

Con l'avvento dell'economia post-industriale, il tema della creazione del valore è diventato il riferimento a cui le imprese più consapevoli orientano la propria gestione. Negli attuali contesti produttivi, il reddito di esercizio non può più essere considerato esplicativo della profittabilità di lungo periodo dell'impresa, in quanto continuamente messo in discussione dalla dinamicità delle condizioni ambientali. La creazione del valore viene quindi ricondotta alla capacità dell'impresa di generare una redditività elevata, duratura e sicura. Ci si sposta, così, da un'ottica di breve a una di lungo periodo, all'interno di una catena di relazioni che vede negli investimenti strategici e nell'accumulo di esperienze e di competenze

¹¹ In materia si rinvia a: Smith A., *La ricchezza delle Nazioni*, a cura di Biagiotti A.- Biagiotti T., UTET, Torino, 2006; Marshall A. – Marshall M.P., *Economia della produzione*, a cura di Becattini G., Barbier W.J., ISEDI, Milano, 1975; Barber W.J., *Storia del pensiero economico*, Feltrinelli, Milano, 1996; Vigano R., *Il valore dell'azienda*, Cedam, Padova, 2001.

la condizione per generare vantaggi competitivi¹².

Le risorse umane, in virtù delle loro competenze, esperienze e conoscenze, rivestono un valore economico per l'organizzazione; per questo motivo esse vengono considerate un *asset* in grado di contribuire sia alla performance dell'impresa nella produzione di beni e servizi, che alla creazione di nuova ricchezza a vantaggio dell'impresa stessa. In altre parole, le persone, con le loro caratteristiche qualitative, occupano un ruolo di rilievo nell'influenzare i risultati aziendali in termini di valore economico generato e di vantaggio competitivo creato.

Le modalità con le quali le imprese creano vantaggi competitivi sono riconducibili a due approcci principali:

- a. il modello dell'analisi competitiva di Porter¹³, che focalizza l'attenzione sull'ambiente esterno (posizione nel settore);
- b. il modello della *Resource Based View* di Barney¹⁴, che privilegia l'analisi dell'ambiente interno (risorse e capacità dell'azienda).

La teoria di Porter si diffonde negli anni Ottanta del secolo scorso e parte dalla considerazione che l'impresa può costruire un vantaggio competitivo soltanto se adotta una strategia calibrata sulle regole definite dall'ambiente competitivo¹⁵. Sicché il vantaggio dell'impresa deriva dalla conquista e dalla difesa di una posizione rispetto ai *competitors*.

Per valutare la posizione di un'impresa all'interno del suo mercato concorrenziale, Porter elabora il modello delle cinque forze competi-

¹² In tema si veda: Ferrando P.M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, 2010.

¹³ Porter M., *How competitive forces shape strategy*, *Harvard Business Review*, 1979.

¹⁴ Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, op. cit.

¹⁵ L'ambiente competitivo è determinato dall'insieme degli attori che operano nello stesso mercato, i quali, con le loro azioni, sono in grado di influenzare il comportamento strategico e operativo dell'azienda.

tive. Secondo tale impostazione teorica, l'ambiente competitivo in cui l'impresa si trova a svolgere la sua attività non è delineato soltanto dalla concorrenza interna del settore, ma anche da altre forze, ossia il potere contrattuale dei fornitori e quello dei clienti, la minaccia di potenziali entranti nel settore, la competizione dei prodotti sostitutivi. L'intensità della concorrenza, perciò, è determinata da queste cinque forze che con i loro comportamenti e le loro azioni vanno ad influenzare la redditività di ciascun settore.

Attraverso l'analisi delle cinque forze l'impresa potrà identificare la migliore strategia da adottare per ottenere un vantaggio competitivo, ovvero una profittabilità superiore rispetto alla media dei suoi competitori.

Il modello competitivo porta l'attenzione sull'analisi del settore, della concorrenza e sulle scelte di posizionamento, mentre la valutazione delle risorse disponibili utili a penetrare i segmenti di mercato scelti è un aspetto che viene posto soltanto in secondo piano.

Pertanto, concentrandosi al di fuori dei confini dell'impresa, la teoria proposta da Porter non fa emergere in maniera nitida il ruolo rilevante che le risorse umane giocano nel determinare il successo dell'organizzazione.

Ma la redditività di un'impresa dipende, oltre che dal tipo di settore a cui essa appartiene, anche dalle sue risorse e dalle capacità specifiche che detiene. Se da un lato gli effetti della struttura del settore non possono essere trascurati, dall'altro si rimarca l'importanza dei fattori di unicità dell'impresa e il loro imprescindibile contributo alla creazione di valore economico.

Su questi presupposti, agli inizi degli anni Novanta viene elaborata la teoria della *Resource Based View* (RBV), che identifica la radice del vantaggio competitivo nel possesso di risorse e competenze difficilmente imitabili.

Questo approccio, a differenza del precedente, muove dall'analisi dell'ambiente interno per individuarne le potenzialità e, soltanto in un momento successivo, si sofferma sulla ricerca del posizionamento dell'impresa all'interno del suo settore.

La RBV considera l'impresa come un complesso di risorse strategiche che consentono alla stessa di differenziarsi rispetto ai *competitors* e di costruire nel tempo un vantaggio competitivo difficilmente imitabile, quindi sostenibile e non soggetto a obsolescenza.

Fra tutte le risorse strategiche possedute dall'impresa, rivestono un'importanza fondamentale quelle che per loro intrinseca natura sono rare, difficili da imitare, non perfettamente sostituibili e in grado di generare valore¹⁶. Tali tipologie di risorse risiedono, principalmente, nelle capacità intellettuali, nella conoscenza e nelle competenze delle persone¹⁷.

In tale prospettiva, le risorse dotate di specifiche caratteristiche rappresentano il fattore chiave per il perseguimento di un vantaggio competitivo difendibile, su cui le imprese dovrebbero fare affidamento per conseguire performance superiori.

Tuttavia, le risorse che rispondono ai requisiti appena descritti, soltanto potenzialmente sono fonte di vantaggio competitivo, in quanto da sole non sono sufficienti a crearlo.

Il vantaggio competitivo deriva piuttosto dalle capacità (*capabilities*), le quali rappresentano l'abilità del management di combinare in modo irripetibile risorse rare, inimitabili e difficili da sostituire, così da conferire unicità al comportamento dell'azienda medesima.

La focalizzazione sulle risorse e sulle capacità dell'impresa rappresenta, dunque, uno dei profili che caratterizzano la *Resource Based View*.

A tal riguardo, Grant sottolinea che in presenza di un ambiente mutevole le risorse e le capacità definiscono l'identità dell'impresa, conferendole stabilità nel tempo¹⁸. Pertanto, risorse e capacità

¹⁶ Queste condizioni sono sintetizzate nel *framework* VRIO elaborato da Barney. Cfr. Barney J.B., Firm resources and sustained competitive advantage, op. cit.

¹⁷ In tema, Dessì C. – Floris M., Il ruolo delle risorse intangibili nella letteratura manageriale. Principali linee di ricerca e analisi future, Sinergie, Italian Journal of Management, Vol. 35, n. 103, 2017.

¹⁸ Si consulti Grant R.M., L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino, Bologna, 2016.

possono essere considerate i fondamenti della strategia di lungo periodo.

L'autore, in ultima analisi, aggiunge che il profitto viene generato dalle risorse e capacità possedute e controllate dall'impresa, perciò comprendere in profondità cosa è "in grado di fare" l'impresa diventa la base di una strategia durevole.

Risorse e capacità danno luogo alle cosiddette competenze distintive.

Le competenze distintive sono le caratteristiche intrinseche di un'impresa che possono essere definite come qualità speciali e uniche in grado di assicurare alla stessa un elevato vantaggio competitivo.

In definitiva, la *Resource Based View*, se da un lato sottolinea l'importanza di costruire strategie fondate sulle risorse e sulle capacità "presenti" nell'organizzazione, dall'altro evidenzia l'importanza di promuovere azioni strategiche proiettate ad acquisire "nuove" risorse e capacità.

In quest'ottica, le risorse e le capacità dell'impresa divengono i "mattoni" fondamentali sui quali poter creare una strategia capace di condurre l'impresa verso il successo.

4.1 Le risorse dell'impresa

Alla luce dei contributi forniti dal modello *Resource Based View*, emerge che le risorse rappresentano la sorgente primaria per la costruzione e il mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Secondo la teoria di Barney, il vantaggio competitivo diventa sostenibile quando le risorse possiedono le caratteristiche indicate nel *framework* VRIO (*Value, Rareness, Imitability and Organization*)¹⁹.

¹⁹ In base allo schema proposto dall'Autore è possibile comprendere se una risorsa è fonte di vantaggio competitivo, e quanto e come pesa sulla performance economica dell'impresa. Lo schema, inoltre, supporta il management nella individuazione delle risorse umane critiche per il successo aziendale. Infine, costituisce un valido strumento per organizzare e integrare le risorse nel modo più efficiente ed efficace per l'impresa. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, op. cit.

Il modello di analisi individua quattro punti chiave:

1. Valore, ad intendere che le risorse devono avere l'attitudine a rispondere alle minacce/opportunità provenienti dall'ambiente.
2. Rarità, vale a dire che le risorse devono essere possedute e/o controllate da un numero ristretto di imprese e difficilmente acquisibili sul mercato.
3. Inimitabilità, nel senso che le risorse devono essere uniche e non perfettamente imitabili.
4. Organizzazione, a significare che l'impresa deve essere pronta e capace di sfruttare le risorse di cui dispone.

In definitiva, le risorse devono essere in grado di trattenere o accrescere il loro valore nel corso degli anni, affinché il vantaggio competitivo sia sostenibile nel tempo.

Una definizione di risorse porta a considerarle come quei fattori posseduti e controllati dall'impresa che consentono alla stessa di pianificare e implementare una strategia di successo²⁰.

Le risorse possono essere diversamente classificate in base alle differenti angolazioni di analisi scelte. Viene proposta, di seguito, la classificazione formulata da Grant, che individua tre tipologie di risorse²¹:

1. tangibili;
2. intangibili;
3. umane.

La prima tipologia di risorse comprende i beni fisici e gli *assets* finanziari che costituiscono, di norma, una quota consistente del capitale dell'impresa.

²⁰ Le risorse, nel corso degli anni, sono state oggetto di diverse definizioni nell'ambito della letteratura di management; in tema si rinvia a: Amit R. – Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993; Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, op. cit.; Teece D.J. – Pisano G., - Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, 1997.

²¹ Si rinvia a: Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, op. cit.

I beni fisici sono i fattori produttivi di natura materiale che vengono utilizzati dall'impresa nello svolgimento dei processi lavorativi tipici; essi condizionano la gamma delle possibilità di produzione dell'impresa e influenzano la struttura dei costi. In questa categoria di beni vengono ricompresi: impianti, macchinari, terreni, fabbricati, materie prime, semilavorati ed altro ancora.

Gli *assets* finanziari sono fonti di liquidità e mezzi equivalenti che vengono mobilitati dall'impresa per svolgere le proprie attività gestionali. In altri termini, sono i finanziamenti che l'impresa utilizza per coprire il fabbisogno finanziario generato dalle operazioni di gestione. Le fonti di finanziamento, ossia le fonti ove l'impresa attinge le risorse finanziarie di cui necessita, sono di due tipologie: esterne e interne. Le prime comprendono l'indebitamento e il capitale di proprietà; le seconde, invece, includono l'autofinanziamento, cioè la generazione interna di fondi.

L'entità delle risorse finanziarie a disposizione dell'impresa determina la capacità di investimento della stessa: quanto più elevata è l'entità del capitale acquisito, tanto maggiore sarà il valore degli investimenti realizzabili.

Le risorse tangibili, per loro natura, sono facilmente identificabili e perfettamente misurabili, in quanto tali sono iscritte nello stato patrimoniale dell'impresa.

Inoltre, sono agevolmente reperibili sul mercato e facili da imitare da parte dei *competitors*; per questi motivi, nel processo di costruzione del vantaggio competitivo, le risorse tangibili ricoprono sovente un ruolo secondario rispetto a quelle intangibili.

Tuttavia, appare utile sottolineare che le fonti generatrici del vantaggio competitivo variano da un settore all'altro. In alcuni business, infatti, le risorse tangibili rivestono un ruolo di rilievo e, a volte, rappresentano una condizione necessaria e "quasi" sufficiente per ottenere livelli soddisfacenti di performance²².

²² Sull'argomento si consulti: Fiocca R., Ma le risorse tangibili sono proprio così inutili?, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 3, 2018.

La seconda tipologia di risorse include i fattori di natura immateriale, a loro volta distinguibili in due sottogruppi: l'uno è definito dalle risorse tecnologiche, che comprendono la proprietà intellettuale²³ (ad es. brevetti²⁴, copyright²⁵, segreti industriali e commerciali, ecc.) e le risorse per l'innovazione (ad es. laboratori di ricerca); l'altro è costituito dalle risorse reputazionali, che includono l'immagine aziendale²⁶, il *brand*²⁷ e la reputazione nei confronti degli *stakeholders*²⁸.

Si tratta di risorse che non sono facilmente trasferibili e acquisibili sul mercato; inoltre, sono difficili da quantificare e misurare, perciò la loro valutazione in bilancio non è semplice proprio alla luce della loro immaterialità.

Tali risorse, pur non risultando in modo esplicito come variabili strategiche dal bilancio, rivestono comunque un grande valore per l'impresa.

È opinione comune che performance più elevate dipendano dal potenziale innovativo di un'impresa e, conseguentemente, dalla sua capacità di generare *knowledge*; per questa ragione, le risorse

²³ Il patrimonio intellettuale consta delle descrizioni codificate e concrete di conoscenze specifiche su cui l'impresa può far valere i suoi diritti di proprietà. Si veda: Sullivan P.H., *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, New York, John Wiley & Sons, 1998.

²⁴ Il brevetto è il titolo giuridico che consente di produrre e commercializzare un'invenzione di prodotto (ad es. un farmaco, un tessuto, ecc.) o di processo in esclusiva.

²⁵ Il *copyright* è il diritto esclusivo ad utilizzare un'opera creativa (ad es. un'opera letteraria, musicale, cinematografica).

²⁶ L'immagine è l'insieme di percezioni e giudizi espressi dagli *stakeholders* nei confronti di una determinata impresa sulla base di precedenti esperienze, anche non dirette, come nel caso della pubblicità.

²⁷ Il *brand* è il segno distintivo sviluppato dall'impresa per identificare la propria offerta e differenziarla da quella dei concorrenti.

²⁸ La reputazione è la considerazione di cui gode un'impresa in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative degli *stakeholders* nel tempo. Essa viene valutata sulla base di alcuni criteri, quali: il grado di innovazione, la qualità del management, la responsabilità sociale dell'impresa nei confronti dell'ambiente, la qualità dei prodotti e dei servizi e così via.

intangibili sono in grado di influenzare la prestazione dell'impresa, determinandone la crescita e concorrendo alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e difendibile.

Le risorse intangibili svolgono un ruolo importante nel perseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e stabile perché, trattandosi di fattori strettamente ancorati alla conoscenza, non tendono a consumarsi con il decorrere del tempo, anzi, accrescono il proprio valore con l'uso, mediante ripetizione e sperimentazione.

La superiorità delle risorse intangibili su quelle tangibili nella costruzione del vantaggio competitivo è dunque ascrivibile a due fattori: la non facile imitabilità da parte della concorrenza e la non riproducibilità.

Tuttavia, a causa della loro natura "evanescente", le risorse intangibili possono essere ritenute più rischiose rispetto a quelle materiali (ad es. la reputazione dell'impresa può essere soggetta a crisi imprevedibili, un *brand* forte non è detto che sia sempre in grado di assicurare alti volumi di fatturato, ecc.).

L'ultima tipologia di risorse è rappresentata dal bagaglio di conoscenze, esperienze e capacità professionali che mettono nelle condizioni chi le possiede di agire con modalità innovative e più efficienti.

Gli elementi che caratterizzano le risorse umane sono:

- l'adattabilità, che contribuisce alla flessibilità strategica dell'impresa;
- il grado di istruzione, l'apprendimento e le esperienze, che determinano le competenze disponibili per l'impresa;
- le capacità di interazione sociale, cooperazione e comunicazione, che influiscono sull'abilità dell'impresa di trasformare le risorse umane in competenze organizzative;
- l'impegno e la lealtà dei dipendenti, che incidono sulla capacità dell'impresa di conseguire e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo.

Le risorse umane risultano quindi dall'interazione di conoscenze, abilità e competenze che migliorano non solo le modalità di lavoro,

quanto anche le condizioni di vita, sia a livello personale che organizzativo, sia in termini economici che di benessere complessivo. Ne consegue che esse costituiscono un insieme eterogeneo di contenuti intangibili con effetti rilevanti per le imprese, per le implicazioni sul mercato del lavoro e per quelle sul piano sociale.

Le risorse umane includono anche *skills* non cognitive che contribuiscono grandemente a determinare il successo nelle performance dell'impresa. Fra queste vengono ricompresi gli aspetti motivazionali, l'apertura mentale, il *teamwork*. Si tratta di abilità che, unitamente ad altre capacità, vengono spesso apprese durante i percorsi formativi aziendali, i quali determinano un processo efficace di accumulazione di saperi e comportamenti. Sicché, la nuova conoscenza acquisita dalle risorse umane viene esplicitata e poi codificata, rimanendo sedimentata nell'organizzazione. Per questo motivo, il valore delle persone aumenta in funzione degli investimenti in formazione e dei processi di apprendimento continuo posti in essere dall'organizzazione.

Nell'era dell'informazione la conoscenza è diventata la principale risorsa di cui approvvigionarsi, anzi, Drucker sottolinea come la conoscenza, più che una nuova risorsa che si affianca a quelle esistenti, sia "la sola risorsa rilevante nella economia post-industriale"²⁹. Di conseguenza, un ruolo primario viene rivestito dalle risorse umane che sono considerate di fatto come *driver* per il trasferimento di conoscenza.

La capacità di gestire la conoscenza - nel senso di accumularla, conservarla, diffonderla, trasformarla da tacita ad esplicita e da individuale a collettiva - è un preminente fattore competitivo; il fulcro di tale capacità è rappresentato dalle risorse umane, pertanto la gestione delle persone diventa il fattore cruciale per la gestione della conoscenza.

L'interesse verso le risorse umane viene evidenziato anche dal fatto che si sono sviluppati diversi approcci e strumenti tesi alla misurazione del loro valore, tuttavia quantificare e valutare tali *assets*

²⁹ Si veda: Drucker P., La società post-capitalistica, op.cit.

non è cosa semplice. Uno degli strumenti di misurazione maggiormente adottati è lo *Human Resource Accounting* che è volto, appunto, a individuare il valore del contenuto intrinseco delle risorse umane³⁰.

Al pari di ogni risorsa, il valore delle persone può essere conservato, accresciuto o depauperato in base al modo in cui viene gestito. Perciò, la disponibilità di un sistema di *Human Resource Accounting* diviene importante per una duplice ragione: da un lato permette di avere elementi certi sul valore delle risorse umane, dall'altro fornisce indicazioni circa l'efficacia dell'azione del management.

In seguito allo sviluppo dello *Human Resource Accounting*, le risorse umane e tutti gli *assets* intangibili hanno iniziato ad assumere in ambito organizzativo una valenza marcatamente strategica, in quanto determinanti fondamentali del valore economico dell'impresa.

Risulta chiaro, da quanto sinora esposto, che le risorse umane rappresentano la sorgente da cui derivano lo sviluppo della conoscenza, l'attivazione di processi di crescita interna e il perseguimento di un vantaggio competitivo difficilmente imitabile e, quindi, sostenibile. Tutto ciò significa anche identificare nel patrimonio di conoscenza detenuto dalle risorse umane una leva centrale per la strategia dell'impresa.

4.2 Le capacità dell'impresa

La maggiore disponibilità di risorse non è sufficiente a garantire un vantaggio competitivo sostenibile che si lega, invece, alle "capacità dell'impresa" di utilizzare tutte le risorse efficacemente, di saperle integrare e combinare in modi originali e innovativi.

Nasce quindi l'esigenza di definire cosa si intenda per "capacità dell'impresa".

Muovendo dalla considerazione che l'efficacia delle risorse risiede

³⁰ Altri strumenti di misurazione sono: *Intellectual Capital*, *Balanced Scorecard*, *Economic Value Added*. Sono tutti strumenti potenzialmente validi, la cui scelta dipende dalla tipologia di impresa e dal settore di attività in cui la stessa opera.

nella loro interazione, Grant definisce le capacità dell'impresa come il risultato del lavoro di un *team* di risorse³¹. Le *capabilities*³² sono dunque la manifestazione di azioni congiunte attraverso cui si rendono maggiormente produttive le risorse che da sole, altrimenti, non sarebbero valorizzate appieno. L'abilità del management di reperire le risorse, di coordinarle e integrarle nei processi organizzativi di *routine*³³ in maniera più efficace ed efficiente di quanto riescano a fare i *competitors* è indicata, appunto, come "capacità organizzativa" dell'impresa³⁴.

In presenza di un ambiente imprevedibile e mutevole, aperto alla competizione globale, la sostenibilità del vantaggio competitivo richiede all'impresa di prestare una particolare attenzione all'evolversi delle situazioni di contesto e della concorrenza e, soprattutto, di acquisire un'elevata capacità di interagire con le turbolenze dell'ambiente esterno.

A tal scopo, l'impresa deve ricorrere continuamente allo sviluppo di capacità dinamiche (*dynamic capabilities*) che consentono, attraverso la migliore integrazione delle risorse disponibili, di mantenere e accrescere in tempi brevi le potenzialità di creazione di valore per l'organizzazione.

³¹ In particolare, l'Autore scrive: "Le capacità delle imprese sono ciò che possono ottenere come risultato da un *team* di risorse che lavorano insieme". Cfr. Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, op. cit.

³² Per utilizzare una terminologia trasversale ai diversi filoni di ricerca, nel presente capitolo, i termini capacità (*capabilities*) e competenze (*competencies*) vengono utilizzati come sinonimi.

³³ Le *routine* organizzative sono le modalità con cui vengono svolte le attività all'interno delle imprese. Più in dettaglio, le *routine* rappresentano la più importante forma di memoria organizzativa in quanto custodiscono conoscenze implicite difficilmente imitabili dalla concorrenza.

³⁴ La "capacità organizzativa" viene anche definita "competenza organizzativa" o "competenza aziendale" e tutte identificano la capacità di combinare le risorse (tangibili, intangibili e umane) nello svolgimento dell'attività produttiva che è tesa, per sua natura, a realizzare un *output* con un valore superiore a quello dei singoli *input* utilizzati.

Le *dynamic capabilities*, quindi, conferiscono all'impresa la possibilità di modificare, acquisire, dismettere o ricombinare le risorse per creare valore nell'interazione con le turbolenze dell'ambiente.

La teoria della *Dynamic Capability* - elaborata da Teece ed altri³⁵ - analizza appunto la capacità dell'impresa nel definire e riqualificare conoscenze, competenze e risorse interne per incrementare il proprio patrimonio conoscitivo e adeguarlo ai cambiamenti dell'ambiente in cui opera, allo scopo di mantenere un differenziale competitivo positivo rispetto alle aziende concorrenti.

In particolare, il termine *dynamic* si riferisce alla capacità dell'impresa di saper rinnovare le proprie competenze, così da essere flessibile ai cambiamenti dell'ambiente; *capability*, invece, enfatizza il ruolo chiave della gestione strategica nel riuscire ad adattare, integrare e riconfigurare le *skills* organizzative, le risorse e le competenze funzionali interne con quelle detenute da imprese concorrenti, al fine di fronteggiare il cambiamento, di promuoverlo, di modellarlo o, addirittura, di generarlo.

In definitiva, le capacità dinamiche dipendono dall'abilità del management di saper leggere e interpretare in tempo reale le informazioni che promanano dall'ambiente; ciò permette, da un lato, di modellare i processi di azione sulla base delle opportunità e minacce rilevate nell'ambiente di riferimento³⁶, dall'altro, di avviare percorsi di apprendimento di nuova conoscenza³⁷.

³⁵ Teece, Pisano, Shuen forniscono la prima definizione di *dynamic capability*, descrivendola come "la capacità di un'organizzazione di integrare, costruire e riconfigurare risorse e competenze interne ed esterne in risposta ai rapidi cambiamenti ambientali". Cfr. Teece D.J. - Pisano G. - Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, op. cit.

³⁶ Questa specifica capacità viene definita *sensing*, e consiste nell'abilità dell'impresa di saper trovare nuove fonti di vantaggio competitivo attraverso l'individuazione di opportunità emergenti, in particolare quelle di natura tecnologica.

³⁷ È utile sottolineare che la conoscenza precedentemente acquisita dall'impresa gioca un ruolo fondamentale nel processo di assimilazione e sfruttamento della nuova conoscenza. Più in generale, la conoscenza è il fattore cognitivo

La nuova conoscenza e l'esperienza³⁸, ricombinate insieme, hanno un grande potenziale: attraverso la riconfigurazione del patrimonio unico di risorse proprie dell'impresa possono realizzare un vantaggio competitivo sostenibile.

L'abilità di integrazione delle risorse, derivante dalla capacità organizzativa, crea le basi per la maturazione delle competenze distintive; in altri termini, il coordinamento delle risorse genera le competenze distintive dell'impresa³⁹.

Le competenze distintive sono state definite da Selznick⁴⁰ come quelle attività che un'impresa svolge con maggiore abilità rispetto ai suoi *competitors*; più in dettaglio, l'Autore si riferisce al possesso di abilità particolari nell'espletamento di determinate funzioni, quali: marketing, distribuzione, approvvigionamento e così via.

Un altro modo per identificare le competenze distintive è stato proposto alcuni decenni più tardi da Prahalad e Hamel⁴¹. Essi hanno introdotto l'espressione *core competences* per indicare quella combinazione di risorse incorporata nei prodotti (e/o servizi) che si presenta distintiva rispetto ai *competitors* e di valore per il mercato a cui l'impresa si rivolge.

È importante sottolineare che le competenze distintive contraddistinguono un'impresa dal punto di vista competitivo, e ne riflettono anche la personalità.

che consente di individuare, valutare e acquisire le risorse aziendali, e di coordinarle in relazione al raggiungimento dei suoi obiettivi.

³⁸ In particolare, l'esperienza è il fulcro dello sviluppo di *capabilities*, sia nuove che esistenti; infatti la realizzazione di percorsi, ad esempio, di *learning by doing* consente la creazione di nuova conoscenza.

³⁹ Mentre le "competenze distintive" sono alla base di una eccellenza nello svolgimento di una o più attività e quindi fonte del vantaggio competitivo d'impresa, risultando perciò cruciali nella implementazione della strategia di funzionamento, dal canto loro le "capacità organizzative" (o "competenze aziendali") costituiscono le competenze di base sottostanti alla strategia di funzionamento dell'impresa.

⁴⁰ Selznick P., *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York, 1957.

⁴¹ Prahalad C.K. - Hamel G., *The core competences of the corporation*, Harvard Business Review, n. 68, 1990.

Ciò che conta non è soltanto la dotazione di risorse: è fondamentale che questa confluisca in un set di competenze che sia in grado di qualificare in modo superiore e inimitabile l'impresa. A tal fine le competenze devono essere distintive, ossia devono presentare caratteristiche di superiorità, diversità e unicità⁴².

In conclusione, sulla base di quanto fin qui considerato, le competenze distintive rappresentano la fonte più importante di vantaggio competitivo di un'impresa.

5. Lo Strategic Human Resource Management

L'idea che le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane siano un fattore strategico è un elemento ormai acquisito dalla vasta letteratura di management.

La matrice teorica che inserisce il sistema di gestione delle risorse umane nel quadro delle decisioni strategiche si può individuare, in particolare, nel filone di ricerca della *Resource Based View*.

Come già osservato nei paragrafi precedenti, l'assunto fondamentale proprio di tale teoria poggia sull'idea che l'impresa dovrebbe guardare al proprio interno per ricercare le fonti del vantaggio competitivo. Sicché il differenziale positivo che l'impresa ottiene rispetto alle concorrenti, secondo la teoria RBW, sarebbe determinato dalla capacità di combinare in modo unico risorse rare, inimitabili e difficili da sostituire; tra queste, le risorse umane - con il loro bagaglio di conoscenze, esperienze e capacità professionali - rappresentano di fatto una fonte di vantaggio competitivo e, perciò, sono parte attiva e costitutiva della strategia d'impresa⁴³.

La strategia può essere definita come l'insieme di decisioni assunte dall'impresa per conseguire i propri obiettivi e per competere con successo sul mercato di riferimento; la sua essenza, cioè la sua fina-

⁴² Cfr. Fiocca R., Ma le risorse tangibili sono proprio così inutili?, art. cit.

⁴³ In tema si consulti Pfeffer J., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.

lità, risiede quindi nella capacità di creare un vantaggio competitivo.

Per questa ragione, la risorsa umana, in quanto sorgente primaria per la costruzione del vantaggio competitivo, è determinante nel processo di elaborazione e implementazione della strategia d'impresa.

In tal senso, la gestione delle risorse umane può essere considerata un'attività strategica per l'impresa.

La corrente di pensiero denominata *Strategic Human Resource Management* (gestione strategica delle risorse umane), che trae i suoi presupposti teorici dalla RBW, ha concentrato la sua attenzione sulla costruzione di un *framework* basato sul legame tra gestione delle risorse umane e strategia aziendale⁴⁴.

L'aspetto più rilevante dell'impianto teorico dello *Strategic Human Resource Management* (SHRM) si fonda sul concetto di una doppia tipologia di integrazione delle pratiche HR:

- l'integrazione orizzontale (*horizontal fit*), riconosce l'importanza di un elevato livello di coerenza tra tutte le pratiche di gestione HR (selezione, valutazione, formazione, retribuzione);
- l'integrazione verticale (*vertical fit*), sottolinea l'importanza di un alto grado di allineamento tra pratiche di gestione HR e strategie d'impresa.

Riguardo alla prima tipologia, è bene sottolineare che un elemento distintivo dello SHRM non è tanto l'attenzione che viene riservata alle singole pratiche HR, quanto al sistema di pratiche, inteso come l'interazione coordinata e sinergica di tutte le leve di gestione delle risorse umane.

L'integrazione orizzontale (definita anche integrazione interna) è indispensabile per far sì che le diverse pratiche possano incrementare il valore della risorsa umana e, per questa via, contribuire al conseguimento del vantaggio competitivo e del successo dell'organizzazione.

In merito alla integrazione di tipo verticale (detta anche esterna), lo SHRM muove dalla considerazione che la strategia deve correlarsi

⁴⁴ Per tutti si veda Legge K., *Human Resource Management: rhetoric and realities*, Anniversary Edition, Palgrave, London, 2005.

non solo alle situazioni di contesto ambientale in cui l'impresa opera, ma che ad ogni tipo di ambiente e alla correlata strategia si associno pratiche di gestione HR coerenti.

È opinione consolidata che l'impresa, per raggiungere condizioni di efficacia ed efficienza, necessiti di una azione manageriale in grado di garantire una situazione di coerenza fra le variabili del sistema organizzativo, ossia ambiente, strategia, struttura e risorse umane⁴⁵.

Il legame che si viene a costruire fra strategia d'impresa e gestione delle risorse umane può essere analizzato attraverso tre differenti prospettive, qualificabili in termini di:

1. approccio lineare;
2. approccio interdipendente;
3. approccio evolutivo⁴⁶.

La concezione classica di concepire l'attività manageriale, a cui si ricollega l'approccio lineare, muove dalla considerazione che struttura organizzativa e gestione delle risorse umane sono la conseguenza di una strategia d'impresa elaborata e implementata coerentemente con la lettura e l'interpretazione dei fattori ambientali.

Di conseguenza, tra le variabili del sistema organizzativo si viene a creare una relazione lineare di tipo unidirezionale tale che l'azione manageriale, partendo dall'osservazione dell'ambiente, definisce la strategia, progetta la struttura e, infine, individua le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane.

Le persone vengono quindi considerate come l'ultimo anello della sequenza appena descritta e, in tale posizione, rivestono il ruolo di risorsa residuale da adattare agli assetti strategici e organizzativi decisi a livello centrale.

Secondo tale approccio, la risorsa umana è una variabile passiva, dominata in modo strategico dal vertice aziendale. Ciò implica che la strategia d'impresa è il risultato di un'azione unilaterale

⁴⁵ In tema si rinvia a: Tichy N. - Fombrun C. - Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons, New York, 1984.

⁴⁶ In merito si veda Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, UTET, Torino, 1992.

del vertice, le cui decisioni influenzano le politiche e pratiche di gestione HR.

La funzione HRM, in ultima analisi, assolve il compito di "allineare" i comportamenti delle persone agli obiettivi e alle strategie aziendali⁴⁷.

A conclusione di quanto sinora rilevato, appare utile sottolineare che le considerazioni a fondamento dell'approccio lineare sono in grado di esprimere le proprie potenzialità soltanto in un ambiente stabile, o quantomeno prevedibile, ma rilevano tutti i loro limiti in presenza di situazioni di contesto dinamiche e fortemente mutevoli.

L'approccio interdipendente, invece, risponde alle logiche dello *Strategic Human Resource Management*; in questo caso strategia, struttura e risorse umane sono legate da una relazione non più lineare ma d'interdipendenza, così da condizionarsi reciprocamente.

Affinché l'organizzazione sia capace di adattarsi e reagire ai repentini cambiamenti dell'ambiente, l'azione manageriale deve definire strategie ampie e flessibili che risultino al contempo, congruenti con la struttura e con le politiche e pratiche HR.

Nell'ambito del quadro concettuale esposto, la gestione HR è considerata come una funzione strategica per il perseguimento degli obiettivi e dello sviluppo aziendale; la risorsa umana, di conseguenza, è concepita come elemento costitutivo e attivo della più ampia strategia d'impresa.

Il terzo e ultimo approccio, quello evolutivo, riconosce alla risorsa umana il ruolo di agente del cambiamento, invertendo così la relazione fra le variabili organizzative.

La persona viene concepita come l'elemento strategico principale per l'attivazione del rapporto tra ambiente e organizzazione, oltreché per la crescita e lo sviluppo dell'impresa.

Il punto centrale di tale impostazione risiede nel considerare l'impresa come un sistema "intelligente" capace di interagire con l'ambiente in maniera proattiva, superando di fatto la semplice reattività alle sollecitazioni provenienti dall'esterno.

⁴⁷ Boldizzoni D. - Quarantino L., *Risorse umane*, op. cit.

L'elemento proattivo che caratterizza l'impresa consente all'azione manageriale di creare l'ambiente più confacente alle esigenze organizzative e, perciò, di governare la complessità ambientale, anziché subirla.

In altri termini, l'impresa proattiva, per migliorare la propria competitività, affida la progettazione del cambiamento alle risorse umane, le quali assumono il ruolo di ricalibrare continuamente e con flessibilità i processi aziendali.

Spingendosi lungo questo filone di indagine emerge in modo chiaro che la risorsa umana diventa il propulsore del cambiamento, in quanto parte costitutiva e non solo strumentale della costruzione del vantaggio competitivo. Per tale motivo, l'individuo riveste un ruolo strategico nel percorso di miglioramento delle performance organizzative e nel conseguimento del successo aziendale.

CAPITOLO SECONDO

Il processo di attrazione delle risorse umane

1. *Premessa*

Nel corso degli anni, l'importanza di pratiche efficaci di gestione delle risorse umane è stata evidenziata dal crescente numero di ricerche pubblicate nelle principali riviste accademiche.

Da quando il mercato del lavoro è diventato più competitivo e le competenze richieste sempre più diversificate, l'azienda ha iniziato ad adottare processi sempre più selettivi nella scelta dei nuovi collaboratori.

È noto, infatti, che decisioni di reclutamento scadenti producono effetti negativi a lungo termine come, ad esempio, costi di formazione e sviluppo elevati, alti livelli di *turnover* e, nel peggiore dei casi, il mancato raggiungimento degli obiettivi.

Scelte affrettate o mal ponderate possono quindi compromettere il conseguimento o la stabilità del vantaggio competitivo dell'azienda.

Le priorità delle risorse umane nel nostro secolo sono state ampiamente riconosciute negli ultimi anni. La globalizzazione, le diversità, la tecnologia dell'informazione, il capitale intellettuale e altro ancora spingono verso l'aumento della variazione organizzativa e fungono al contempo da catalizzatore per approcci innovativi alla collaborazione e all'integrazione di nuove pratiche aziendali. Poiché il ritmo del cambiamento è sempre più accelerato, una maggiore attenzione viene riposta sulla flessibilità, capacità e rapidità di risposta aziendale: le imprese oggi competono meno sui prodotti e sui mercati, e molto più sulle *capabilities*, sul sistema di relazioni e sulla produzione di nuove idee.

La gestione delle risorse umane è emersa come un insieme di attività estremamente importante per tutte le aziende, sia locali che globali, ed ha reso consapevoli del fatto che il successo futuro delle organizzazioni sarà basato, prevalentemente, sulla capacità di identificare e attrarre dipendenti di qualità. Per raggiungere questo traguardo il primo passo che l'impresa deve compiere è quello di individuare la forza lavoro necessaria; la fase successiva, invece, richiede all'impresa di attivarsi con programmi di selezione che facilitino l'assunzione delle risorse di valore.

Un processo efficace di attrazione delle risorse umane contempla quattro attività sequenziali⁴⁸, vale a dire:

1. pianificazione del personale in base alle future posizioni vacanti, nonché alle prospettive di crescita e sviluppo dell'organizzazione;
2. implementazione di un valido sistema di procedure per intercettare i potenziali candidati e comunicare con loro;
3. scelta dei candidati più idonei a ricoprire il ruolo ricercato;
4. offerta di un adeguato orientamento ai neoassunti per facilitarne l'inserimento in azienda.

In altri termini, il processo di attrazione di nuove risorse all'interno dell'azienda prende avvio dalla determinazione quali-quantitativa del fabbisogno di personale necessario all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi; continua con l'attività di ricerca di un certo numero di persone in possesso di specifici requisiti; si sofferma sull'accertamento del grado in cui tali requisiti sono presenti in ogni persona e di come questi rispondano o meno al termine di raffronto fissato⁴⁹; infine, si conclude con l'inserimento all'interno del contesto organizzativo dei candidati prescelti.

⁴⁸ Winston M. D., Recruitment theory: Identification of those who are likely to be successful as leaders. *Journal of Library Administration*, n. 32, 2001.

⁴⁹ Zerilli A., Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli Editore, Milano, 2007.

2. La pianificazione delle risorse umane

La pianificazione, nella sua accezione più ampia, può essere definita come il disegno di un futuro desiderato e di modalità atte a determinarlo.

Il concetto di pianificazione applicato all'azienda assicura che le organizzazioni coordinino le proprie attività, prendano in considerazione il futuro e agiscano razionalmente.

La pianificazione aziendale è un processo iterativo che coinvolge vari livelli in forme diverse⁵⁰. Al primo livello troviamo la pianificazione strategica, che esplicita le strategie aziendali attraverso la definizione del cammino strategico intrapreso dall'impresa; a seguire la pianificazione tattica, che definisce i programmi d'azione, l'allocatione delle risorse finanziarie alle diverse unità aziendali e i parametri di valutazione delle performance; infine, il budgeting, che realizza concretamente l'assegnazione delle risorse alle singole unità aziendali.

In particolare, la pianificazione strategica è una procedura che esprime in maniera formale e sistematica l'orientamento strategico dell'impresa. Il processo di formalizzazione della pianificazione strategica trova la sua sintesi nel piano strategico, ossia nel documento programmatico attraverso il quale l'azienda definisce:

1. gli obiettivi da perseguire in futuro, in genere nel medio-lungo periodo;
2. le azioni operative da mettere in atto per realizzare gli obiettivi prefissati;
3. le unità organizzative coinvolte nell'implementazione delle azioni operative, le relazioni e i collegamenti tra le unità stesse;
4. le modalità di assegnazione delle risorse alle singole unità per la realizzazione delle azioni operative.

L'attività di pianificazione del personale, posta in essere nell'am-

⁵⁰ L'articolazione di un processo iterativo è guidata non da una rigida sequenza di fasi predefinite, bensì da una gestione sistematica dell'intero processo che consente di arrivare al conseguimento dell'obiettivo prefissato.

bito della gestione delle risorse umane, è una parte integrante del più vasto processo di pianificazione strategica che definisce, come appena accennato, l'evoluzione futura dell'azienda e, coerentemente, ne individua le ricadute sul piano organizzativo e dei fabbisogni di risorse umane.

Il sistema di gestione delle risorse umane è lo strumento mediante il quale le imprese cercano di allineare l'organizzazione e le persone alle strategie di business aziendale. Quindi "prevedere e provvedere" diventano le parole chiave per affrontare adeguatamente il processo di pianificazione delle risorse umane.

La pianificazione del personale viene tradizionalmente identificata come la funzione capace di assicurare la disponibilità quali-quantitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali, garantendo nel contempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con le dinamiche legislative, contrattuali, tecnico-economiche e sociali⁵¹.

Le conseguenze derivanti dallo svolgimento di un adeguato processo di pianificazione del personale sono numerose, e molto vantaggiose per le organizzazioni. In proposito, possiamo annoverare:

- la traduzione degli obiettivi strategici dell'organizzazione in un portafoglio di competenze con caratteristiche quali-quantitative ben definite che contribuiscono ad arricchire il patrimonio aziendale;
- la possibilità di identificare le caratteristiche delle politiche di

⁵¹ La pianificazione è un'operazione svolta da tutte le imprese, con modalità ovviamente diverse, in relazione non soltanto alle dimensioni e alla cultura aziendali, quanto piuttosto alla strategia, al contesto tecnologico e alla flessibilità delle risorse. Ad esempio, se la flessibilità della variabile lavoro è alta, l'azienda può decidere di programmare il personale nel breve termine, rispondendo ad una logica di carattere reattivo al contesto competitivo. Viceversa se il contesto politico o le stesse risorse umane sono maggiormente rigidi, allora bisognerà programmare il personale verso un'ottica di lungo termine. In quest'ultimo caso si dovrà provvedere a politiche di formalizzazione dei ruoli e delle carriere e ad una integrazione con la programmazione generale dell'intera organizzazione.

- gestione delle risorse umane (sia di breve che di lungo periodo) necessarie a sviluppare e migliorare le competenze sopra citate;
- la possibilità per l'azienda di avere a disposizione risorse umane adeguate per numerosità e professionalità, sia nel breve che nel medio-lungo periodo;
 - la riduzione dei costi di gestione delle risorse umane e l'aumento delle opportunità per l'azienda e per gli individui, attraverso un'offerta di attività di supporto per intercettare o prevenire i bisogni, anticipare le carenze o le eccedenze di risorse umane;
 - la percezione da parte dei dipendenti di opportunità di crescita e di sviluppo, ma anche di equità dei processi di selezione, mobilità e promozione del personale, così come di un certo livello di sicurezza del posto di lavoro;
 - l'offerta di una programmazione dello sviluppo professionale delle persone;
 - la possibilità di chiarire il contributo di ciascuno al perseguimento dell'obiettivo strategico d'azienda, così da poter coinvolgere ogni singola risorsa nel progetto;
 - l'opportunità di sviluppare, a livello aziendale, una forte consapevolezza dell'importanza di una gestione coordinata e integrata delle persone per un'analisi avanzata delle problematiche;
 - la possibilità di fornire strumenti efficaci per valutare gli effetti delle diverse politiche di gestione delle risorse umane.⁵²

La pianificazione del personale, come abbiamo anticipato, è il processo che si occupa di rendere coerente la consistenza e la qualità dei dipendenti con la missione aziendale, per questo motivo la riflessione sulle reali esigenze aziendali in termini di fabbisogni di personale viene a costituire l'anima originaria per lo svolgimento dell'attività di pianificazione delle risorse umane.

Sulla base degli obiettivi strategici l'azienda cerca di determinare, in via previsionale, il proprio fabbisogno di personale. Va da sé che l'obiettivo del processo di pianificazione del personale

⁵² In tema si veda Solari L., La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone, Carocci Editore, Roma, 2012.

consiste nell'identificare le esigenze di risorse umane in termini quali-quantitativi.

A tal riguardo, possiamo individuare due tipologie di attività: la prima è orientata a determinare l'aspetto quantitativo del fabbisogno di personale, l'altra è attenta a definire i profili professionali affinché risultino in sintonia con gli obiettivi di business dell'azienda.

La prima modalità è in genere formulata per singole famiglie professionali o aree di competenza. Essa utilizza metodi statistici idonei a stabilire il fabbisogno di personale attraverso l'elaborazione di analisi relativamente obiettive che tengono conto dell'andamento di *leading indicator* degli anni precedenti⁵³. Sulla base dei dati storici aziendali, viene poi predisposto il budget del personale che accoglie l'*analisi dell'organico e la determinazione quantitativa del fabbisogno*⁵⁴.

La seconda modalità, invece, comporta la individuazione delle conoscenze, delle capacità e delle competenze necessarie a rivestire una certa posizione⁵⁵ all'interno della struttura organizzativa⁵⁶ e a rispondere alle aspettative di ruolo⁵⁷.

⁵³ Il *leading indicator*, o indicatore guida, è una misura quantitativa che consente di prevedere il fabbisogno di personale nel prossimo futuro.

⁵⁴ Ad esempio, la determinazione del fabbisogno di manodopera trae origine dal numero di ore di lavoro necessarie alla realizzazione del budget di produzione. A tal fine, viene svolta un'analisi dettagliata per identificare le persone che appartengono alle diverse famiglie professionali. Tale analisi, poi, viene modificata e adattata alla luce dei cambiamenti causati da pensionamenti, promozioni, trasferimenti, uscite volontarie e licenziamenti.

⁵⁵ La "posizione" è l'unità organizzativa elementare definibile in termini di mansione attribuita e di responsabilità assegnate. Il raggruppamento di più "posizioni" nell'ambito di una unità organizzativa individua l'"organo".

⁵⁶ La struttura organizzativa è uno schema di riferimento utilizzato dall'azienda per regolare l'espletamento delle operazioni aziendali. Il disegno strutturale si estrinseca nella individuazione dei seguenti elementi:

- gli "organi" tra cui è diviso il lavoro;
- le "funzioni" (direttive, esecutive, consultive, ecc.) assegnate agli organi;
- le "relazioni" (gerarchiche, funzionali, ecc.) che legano gli organi nello svolgimento delle relative funzioni.

⁵⁷ Il "ruolo" è un concetto complementare a quello di posizione. È definibile

La gestione dei flussi del personale può essere articolata in tre fasi logicamente concatenate⁵⁸:

1. gestione dei flussi in ingresso;
2. gestione della mobilità interna;
3. gestione dei flussi in uscita.

Passiamo quindi ad analizzare separatamente ciascuna delle tre fasi.

Una volta riscontrata una carenza di personale in un certo ambito professionale, l'azienda può adottare diverse azioni per la gestione dei processi di ingresso. L'acquisizione di risorse dal mercato del lavoro costituisce la modalità più ricorrente per far fronte a esigenze di incremento di personale. In questo caso, l'assunzione dei lavoratori può avvenire ricorrendo a due fattispecie contrattuali che si differenziano tra loro in relazione al tempo di permanenza del neo assunto all'interno dell'azienda.

L'assunzione di lavoratori a tempo indeterminato consente all'azienda di poter contare su un legame stabile e duraturo con le nuove risorse; d'altro canto, l'assunzione di personale a tempo determinato risponde a un nuovo modello di relazione di lavoro che si basa non più sulla sicurezza dell'impiego, bensì sulla figura del lavoratore flessibile, ovvero di un soggetto legato all'azienda da un rapporto precario che si fonda sulle logiche di mercato⁵⁹.

La gestione dei flussi in entrata del personale rappresenta un'area critica sia dal punto di vista economico-gestionale, poiché impatta sul costo del lavoro e sulla composizione quali-quantitativa dell'organico, sia dal punto di vista tecnico, in quanto certifica la presenza di specifiche caratteristiche e competenze in capo a ciascun neoassunto, sia dal punto di vista sociale, perché si riverbera sul clima organizzativo e sul funzionamento dei *teamwork*.

come il comportamento atteso dalla risorsa che ricopre una determinata posizione.

⁵⁸ Si rinvia a: Solari L., *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, op. cit.

⁵⁹ Boldizzoni D. – Quarantino L., *Risorse umane*, op. cit.

Gli interventi di mobilità interna riguardano decisioni inerenti all'assegnazione di ruoli, di trasferimenti⁶⁰ e di promozioni⁶¹. Essi giocano un ruolo importante nelle dinamiche gestionali, perché consentono all'azienda di favorire la stabilità del rapporto di lavoro, ma anche di valorizzare le risorse più meritevoli. Sono in genere orientati ad attivare il livello motivazionale delle persone e ad incrementare l'*engagement* dei lavoratori nell'azienda⁶². Perciò, in fase di progettazione e attuazione della mobilità interna occorre prestare grande attenzione alla chiarezza e trasparenza dei criteri adottati, affinché le decisioni assunte siano percepite in modo equo dai tutti i membri dell'organizzazione.

La gestione dei flussi in uscita può avere una natura fisiologica oppure patologica. Nel primo caso, il raggiungimento dell'età pensionabile rappresenta un vincolo preconstituito che spinge l'individuo ad "uscire" dal sistema azienda. La seconda fattispecie, invece, allude a situazioni di crisi e ristrutturazioni aziendali, ma anche a circostanze e scelte di natura individuale.

Ogni azienda è soggetta a crisi organizzative che si susseguono, tendenzialmente, con un certo ordine periodico a seconda della fase evolutiva raggiunta.

Al manifestarsi dell'evento critico, l'azienda può mettere in atto diverse soluzioni per invertire la tendenza negativa e ritrovare un assetto organizzativo efficace. Ad esempio, può ricorrere a piani di *downsizing* o a contratti di *outsourcing*.

Con il termine *downsizing* si indica un processo di riduzione pianificata del personale messo in atto per modificare in modo signifi-

⁶⁰ Per trasferimento si intende lo spostamento orizzontale di una risorsa umana, ossia da una posizione a un'altra di pari livello.

⁶¹ La promozione consiste in uno spostamento verticale, ovvero da una posizione di livello inferiore ad una di livello superiore.

⁶² Con il termine *engagement* si intende il coinvolgimento delle persone all'interno della propria organizzazione. Essere "ingaggiati" significa sentirsi parte della realtà aziendale per cui si lavora, dividerne i valori e la visione, provare un sentimento d'affezione che permette al lavoratore di diventare un *ambassador*.

cativo le dimensioni dell'azienda, o di alcune sue parti, allo scopo di recuperare un buon livello di efficienza e flessibilità⁶³.

Per contratto di *outsourcing* si intende, invece, l'affidamento di una determinata funzione aziendale (ad es. produzione, commercializzazione, recupero crediti, ecc.) ad un'organizzazione esterna dotata delle competenze professionali e tecnologiche necessarie per lo svolgimento delle attività e per garantirne la continuità nel lungo periodo. La conseguenza più immediata di tale operazione riguarda la soppressione di posizioni di lavoro precedentemente occupate; quindi, anche l'*outsourcing* - al pari di altre pratiche - si configura come una leva utilizzata dall'azienda per ridurre il personale.

L'ultimo fenomeno che alimenta il flusso in uscita ha una determinante di natura individuale ed è riferibile al *turnover* volontario. Esso rappresenta una causa di interruzione spontanea del rapporto di lavoro da parte dei dipendenti, in genere quelli più qualificati, che oltre ad essere più agevolati nel trovare nuove opportunità di impiego, sono spesso anche molto ambiti dalle aziende concorrenti. Questo tipo di *turnover* è generato da una sofferenza interiore del singolo individuo, che sovente si appalesa come la conseguenza di una gestione delle risorse umane inefficace. La mancanza di trasparenza, di equità, di scarse prospettive per il futuro, la presenza di ostacoli organizzativi di varia natura, il riscontro di conflitti all'interno dei *team* sono soltanto alcune delle cause che inducono il singolo a porre fine alla relazione lavorativa, a fronte di alternative professionali maggiormente apprezzabili.

A tutto ciò si aggiunga una considerazione: nell'era post-industriale la forza lavoro si basa sui cosiddetti *knowledge worker*, che non mirano necessariamente alla carriera verticale quanto piuttosto a quella orizzontale, ovvero cercano di arricchire e sviluppare al

⁶³ Nella pratica operativa, in genere, le ristrutturazioni che prevedono un forte ridimensionamento del personale vengono fatte con estrema rapidità e in un'unica soluzione. Altrimenti è inevitabile che si ingeneri uno stato d'animo di forte incertezza, tale da minare il livello di autostima del personale con conseguente perdita di efficienza nelle prestazioni lavorative.

massimo il proprio bagaglio di conoscenze. Per trattenere questi lavoratori bisogna offrire loro opportunità di crescita costante, in caso contrario si orienteranno verso aziende in grado di farlo. Alla luce di tali considerazioni, le organizzazioni che hanno investito sulle proprie risorse umane dovranno essere sempre più attraenti per evitare di perdere un prezioso patrimonio.

Il *turnover* volontario non rientra mai nei piani dell'azienda. Tuttavia, quando si verifica, può creare una serie di complicazioni sia a livello di processi, come nel caso di commesse da portare a termine entro un dato periodo, sia a livello di *corporate branding*, ossia di reputazione dell'azienda e della sua capacità di attrarre profili professionali talentuosi.

Inoltre, la perdita di dipendenti causata dal *turnover* volontario si riflette anche a livello economico, basti pensare ai costi diretti aggiuntivi che l'azienda dovrà sostenere per avviare la ricerca di nuovo personale, per attivare azioni di *onboarding*⁶⁴, per realizzare piani di formazione ed altro ancora.

I flussi sinora analizzati sono il risultato di cambiamenti inerziali generati dalle differenti variabili che nel corso degli anni modificano e compongono l'organico aziendale. Questi flussi di mobilità sono di carattere quantitativo e, in generale, facilmente descrivibili e prevedibili. All'interno di essi si ravvisano, però, anche esigenze di carattere squisitamente qualitativo. Queste vengono generate da obiettivi aziendali, per lo più di natura strategica e di performance, che influenzano la definizione e l'individuazione delle caratteristiche dei profili più idonei a contribuire alla realizzazione del vantaggio competitivo aziendale.

⁶⁴ Il termine *onboarding*, o socializzazione organizzativa, fa riferimento al meccanismo attraverso il quale i nuovi dipendenti acquisiscono le conoscenze, le abilità e i comportamenti necessari per diventare membri dell'organizzazione di riferimento e per operare all'interno della stessa in maniera efficace. In sintesi, si tratta del processo di integrazione di un nuovo dipendente nell'organizzazione e nella sua cultura aziendale. Per un approfondimento si rinvia al paragrafo 5.1 del presente capitolo.

3. *Il reclutamento*

Dopo avere determinato il fabbisogno di risorse umane in termini quali-quantitativi, l'azienda attiva il processo di reclutamento del personale. Questo può essere definito come l'insieme delle pratiche e delle attività svolte dall'organizzazione con lo scopo primario di individuare e attrarre potenziali dipendenti⁶⁵. Attraverso il *recruiting* l'azienda attiva il mercato del lavoro, sia esso interno che esterno, cioè esprime la propria domanda di lavoro potenziale, monitorando nel contempo le dinamiche evolutive del mercato.

Il processo di reclutamento svolge l'importante funzione di attrarre capitale umano verso le organizzazioni e, come tale, ha implicazioni sull'efficacia di tutte le successive funzioni inerenti alla gestione delle risorse umane⁶⁶.

L'implementazione di un efficace programma di *recruiting*, ossia di un programma idoneo ad assumere la persona che soddisfi le esigenze della posizione vacante, porta ad un aumento della durata della relazione, consente una riduzione dei costi di assunzione e permette un buon ritorno sull'investimento. Perciò, un processo di reclutamento può essere definito di successo quando genera assunzioni prolifiche per una organizzazione e crea una buona redditività del capitale umano.

Il processo di *recruiting* prevede una sequenza di attività che permettono all'azienda di formulare la propria domanda di lavoro e, conseguentemente, di attivare l'offerta potenziale di lavoro⁶⁷. Esso si articola in due fasi distinte:

⁶⁵ In tema: Barber A. E., *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oak, California, Sage Publications Inc., 1998; Breaugh - J. A., Starke M., *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*, *Journal of Management*, 26, (3), 2000.

⁶⁶ Per maggiori approfondimenti, si rinvia a: Carlson K.D. - Connerley M.L. - Mecham R.L., *Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted*. *Personnel Psychology*, vol. 55, fasc. 2, 2002.

⁶⁷ Costa G. - Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019.

1. la definizione del profilo da ricercare;
 2. l'attività di ricerca sul mercato del lavoro (interno e/o esterno).
- Andiamo quindi ad analizzare ognuna delle due fasi.

La definizione del profilo da ricercare

La prima fase, di assoluta importanza, richiede all'azienda di definire con accuratezza il profilo della posizione da ricoprire. Un profilo è un insieme di caratteristiche professionali, competenze e requisiti che una persona deve possedere per poter ricoprire una determinata posizione. L'analisi del profilo, o *job analysis*, è un sistema di raccolta di dati e informazioni relativi ad una posizione lavorativa. Essa consente di stabilire la figura professionale ricercata dall'azienda e di individuare le caratteristiche che deve avere il candidato ideale per entrare a far parte dell'organizzazione. Si tratta di un'analisi approfondita delle mansioni proprie di una posizione lavorativa, il cui fine ultimo è quello di circoscrivere i requisiti necessari a rivestire la specifica posizione.

La *job analysis* viene divisa in due momenti: la *job description*, ossia la descrizione delle caratteristiche della posizione da ricoprire e delle attività connesse al ruolo, e la *person specification*, ovvero l'identificazione delle competenze e dei requisiti che il candidato ideale deve possedere per ricoprire la posizione ricercata.

Più in particolare, la *job description* è una mappatura in profondità delle attività, delle responsabilità e dei compiti collegati ad ogni posizione. Questa è una fase di stesura che mira a descrivere gli obiettivi, le mansioni, le ricompense, la collocazione in organigramma, le relazioni gerarchiche, le responsabilità della specifica posizione lavorativa ricercata. L'elemento identificativo della *job description* è il *job title*, vale a dire il nome "ufficiale" della posizione che si sta descrivendo. La *job description* è forse il momento più delicato dell'intero processo, poiché da qui passa la stesura delle esigenze aziendali in tema di competenze e si pongono le basi per una ricerca precisa, efficace e veloce⁶⁸.

⁶⁸ Martone A., *La selezione del Personale*, Nuovi strumenti, Guerini Associati, Milano, 2007.

La *person specification*, invece, individua l'insieme delle conoscenze, capacità e qualità/comportamenti che la risorsa umana deve possedere per poter performare positivamente nella mansione.

Le conoscenze si riferiscono ad un sapere di tipo tecnico-specialistico generale che rappresenta la base di una professione (ad es. gli elementi di statistica indispensabili per realizzare indagini di mercato, la partita doppia per rilevare le operazioni contabili, ecc.).

Le capacità possono essere legate allo svolgimento di un lavoro grazie all'utilizzo di una serie di conoscenze, oppure possono essere trasversali. Queste ultime non sono specifiche di una professione, ma sono ancorate ad alcune caratteristiche personali degli individui, che consentono loro di rispondere in un determinato modo agli input esterni e di tradurre le conoscenze in comportamenti (ad es. *problem solving*, orientamento ai risultati, spirito di iniziativa ed altro ancora).

Le qualità/comportamenti, infine, sono gli elementi distintivi dell'individuo; esse rivestono una fondamentale importanza, in quanto orientano il modo di agire della persona all'interno dell'azienda.

Mentre la *job description* è una definizione focalizzata sulla dimensione della mansione e, di conseguenza, sulla remunerazione del dipendente⁶⁹, la *person specification* definisce le caratteristiche che deve avere la persona per potervi accedere; la fusione di queste due prospettive genera una descrizione molto efficace del ruolo richiesto e, perciò, consente di poter ricercare la persona più adeguata per la specifica posizione.

Nella figura 2.1 viene riportato un esempio di profilo di ruolo della posizione organizzativa.

⁶⁹ El Hajji M.A., *Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View*, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 1(3), 2011.

Figura 2.1 - Profilo di ruolo della posizione organizzativa**JOB DESCRIPTION***Posizione:*

- Addetto Budgeting e Sistema di Valutazione

Mission del ruolo:

- la posizione organizzativa svolge una funzione di supporto al processo di budgeting e alla misurazione dei risultati, fornendo un efficace sostegno a tutte le attività di progettazione, programmazione e controllo per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Dipendenza gerarchica e relazione funzionale di riferimento:

- la posizione afferisce alla funzione di Staff "Progettazione strategica e sistemi di performance".

Principali attività e responsabilità:

- predisposizione delle schede di budget con le relative proposte di budget;
- invio delle proposte di budget ai responsabili dei CdR;
- raccolta delle proposte di budget dei CdR;
- supporto alla direzione generale nella fase di negoziazione di budget;
- supporto all'attività di reporting (periodico e a consuntivo);
- determinazione dei risultati di budget da trasmettere al nucleo di valutazione aziendale per la successiva fase di valutazione della performance organizzativa;
- redazione del regolamento aziendale di budget e degli eventuali successivi aggiornamenti.

PERSON SPECIFICATION

Il/la candidato/a ideale deve possedere:

Conoscenze:

- specifiche conoscenze dei sistemi di pianificazione e di programmazione e controllo, con particolare riferimento al controllo direzionale;
- specifiche conoscenze degli strumenti della contabilità direzionale (contabilità generale, contabilità analitica, budget, sistemi delle variazioni);
- specifiche conoscenze del processo di budgeting;
- specifiche conoscenze della gestione del ciclo della performance;
- ottima conoscenza dei sistemi di reportistica evoluti e data intelligence con varie applicazioni software come Excel, DWH, Power Point per assemblare e presentare le informazioni

Dette conoscenze devono essere acquisite preferibilmente attraverso documentati percorsi universitari, post-universitari o di formazione specialistica di settore e/o mediante specifiche esperienze professionali.

Competenze:

- comprovate abilità nella predisposizione delle schede di budget, nel monitoraggio di tutte le fasi di budgeting (direzione del processo, articolazione delle responsabilità, fasi del processo) e nel supporto delle diverse fasi del ciclo della performance.

Attitudini:

- spiccata capacità di strutturare, proceduralizzare ed armonizzare efficacemente le attività da svolgere;
- capacità di lavorare in team;
- capacità di comunicazione interpersonale e di ascolto al fine di instaurare e sviluppare proficue relazioni con le altre UU.OO. aziendali.
- forte orientamento al risultato ed alle tempistiche;
- approccio flessibile ed operativo.

L'attività di ricerca sul mercato del lavoro

Dopo aver redatto il profilo del candidato ideale viene attivato il processo di ricerca sul mercato del lavoro.

In questa seconda fase l'obiettivo è quello di entrare in contatto, nel minor tempo possibile e al minor costo, con un numero sufficiente di candidati potenzialmente coerenti con le posizioni da ricoprire⁷⁰.

La prima decisione da assumere riguarda la scelta tra la ricerca sul mercato interno, vale a dire nell'ambito dell'organizzazione, e quella sul mercato esterno, cioè al di fuori dai confini aziendali.

⁷⁰ Un indice sintetico del raggiungimento di quest'obiettivo è offerto dal rapporto tra il numero di candidati da esaminare e il numero di posizioni vacanti: un valore dell'indice minore di uno segnala che nel mercato vi è una scarsità di profili con i requisiti richiesti, ma può anche significare che la funzione risorse umane non ha attivato i giusti canali di ricerca, oppure ha comunicato in modo inadeguato le informazioni; un valore dell'indice pari a uno vuol dire che per ogni posizione scoperta vi è una sola candidatura; quando l'indice assume valori maggiori di uno significa che per ciascun ruolo da ricoprire vi sono più candidature, quindi aumenta il ventaglio di scelte ma aumentano anche i costi.

Per potenziare l'efficacia dell'azione è preferibile, in taluni casi, ricorrere congiuntamente ad entrambe le fonti di ricerca.

A tal proposito, la funzione risorse umane può costruire un piano di reclutamento che includa anche il piano di sviluppo e le prospettive di carriera dei dipendenti. Se esiste una posizione aperta, non proporla al personale interno può portare a conseguenze negative: oltre a non capitalizzare la conoscenza e le competenze esistenti, si rischia di demotivare la risorsa interna.

Il punto di forza della ricerca interna rispetto a quella esterna consiste, principalmente, nel fatto che viene offerta l'opportunità di crescita (o di sviluppo) al dipendente che è in possesso dei requisiti stabiliti per ricoprire la posizione di lavoro vacante.

Tanto la ricerca interna come quella esterna presentano vantaggi e limiti che vanno adeguatamente vagliati alla luce di considerazioni di natura strategica e/o organizzativa.

La ricerca sul mercato interno, ossia quella orientata a verificare in ambito aziendale l'esistenza o meno di risorse umane competenti a ricoprire il ruolo vacante, è una modalità sovente utilizzata dalle aziende in virtù dell'elevato livello di efficacia che la caratterizza.

La ricerca interna presenta numerosi vantaggi, i principali sono:

- la riduzione dei costi e dei tempi di reclutamento, inserimento e formazione⁷¹;
- l'incremento del livello motivazionale dei dipendenti, che intravedono maggiori opportunità di carriera e di sviluppo professionale grazie alla possibilità di ricoprire ruoli ambiti;
- il rinforzo del *commitment* nei confronti dell'azienda;
- la presenza di elementi di socializzazione e allineamento al sistema valoriale dell'organizzazione.

D'altro canto non vanno trascurati i limiti, riassumibili nei seguenti:

- la riduzione del ricambio culturale e il conseguente rischio di

⁷¹ La riduzione dei costi di reclutamento è imputabile anche ai minori costi salariali di cui l'azienda potrà beneficiare, dato che lo scatto di cambio posizione è mediamente inferiore al costo di una nuova assunzione.

obsolescenza professionale, in quanto le risorse ruotano ma non si rinnovano;

- la limitazione della produzione di idee, di nuovi modelli cognitivi, di innovazione e di creatività;
- il rischio di autoreferenzialità dell'organizzazione e la conseguente perdita della possibilità di confrontarsi con persone provenienti da culture ed esperienze diverse.

La ricerca di risorse umane nel mercato interno avviene attraverso l'attivazione di due distinte modalità: la mobilità interna e il *job posting*.

Per mobilità interna si intende la possibilità che un dipendente cambi ruolo, *team*, mansioni o dipartimento all'interno della stessa azienda. Questo genere di opportunità rappresenta un forte stimolo per la risorsa, proprio perché offre alla stessa l'occasione di accrescere il proprio *know how*, di avere una visione più ampia del funzionamento dei processi organizzativi e di evolvere professionalmente all'interno della stessa azienda.

La mobilità interna si propone di creare un connubio tra la ricerca di competenze e il reperimento delle stesse all'interno dell'organizzazione, poiché la condivisione di esperienze e conoscenze sono elementi fondamentali non solo per conseguire gli obiettivi aziendali, ma anche per motivare le risorse e favorire l'integrazione tra i diversi settori di business.

È possibile distinguere vari tipi di mobilità interna:

- la mobilità verticale, vale a dire la promozione, si riferisce allo spostamento di una risorsa da una posizione di livello inferiore ad una di livello superiore. Prevede vari step di avanzamento in ruoli di crescente responsabilità e importanza. Il dipendente, quindi, nel cambiare posizione acquisisce una crescita di livello;
- la mobilità orizzontale, definita anche trasferimento, consiste nello spostamento di una risorsa da una posizione a un'altra di pari livello organizzativo. Avviene all'interno di uno specifico settore aziendale con lo scopo di far acquisire alla persona maggiori competenze tecniche e manageriali;

- la mobilità interfunzionale, invece, è una forma di trasferimento che avviene su più aree e ruoli aziendali con lo scopo di far assumere al collaboratore una più ampia conoscenza del business;
- la mobilità internazionale, infine, è un percorso di sviluppo previsto soltanto nelle aziende internazionali (o multinazionali), la cui funzione è favorire una integrazione tra le risorse umane distribuite territorialmente.

Il *job posting*, invece, opera attraverso la pubblicazione delle posizioni lavorative vacanti e della richiesta di candidature spontanee sull'intranet aziendale.

Questa seconda modalità di ricerca consente di pubblicare annunci di lavoro riservati esclusivamente ai dipendenti dell'azienda, permettendo loro di autocandidarsi per le posizioni scoperte.

A ben vedere, lo strumento in parola rappresenta una delle modalità attraverso le quali vengono agevolati i percorsi trasversali delle risorse interne, configurandosi in tal senso come una leva gestionale utilizzata per valorizzare il capitale umano, le sue specificità e le sue competenze.

Tramite il *job posting* viene offerta al personale interno, oltre alla possibilità di essere attivamente coinvolto nel proprio percorso di crescita, anche l'opportunità di essere promotore e artefice del cambiamento organizzativo.

Rispetto alla mobilità interna, dove la persona più idonea a rivestire il ruolo vacante viene individuata dal responsabile della funzione risorse umane, nel *job posting* è la singola persona ad assumere l'iniziativa di autocandidarsi per un cambiamento di ruolo.

L'altra fonte di reclutamento del personale è rappresentata dal mercato esterno, ossia il mercato del lavoro propriamente detto. Questo è definito da un insieme di meccanismi che regolano il processo di incontro tra aziende che domandano lavoro e persone non ancora occupate (o in cerca di una posizione lavorativa migliore) che lo offrono.

Tra le ragioni che spingono la funzione risorse umane ad avvia-

re una ricerca esterna, possiamo segnalare la presenza di limiti di natura quali-quantitativi nel mercato interno; questa situazione si manifesta quando in ambito aziendale non sono disponibili candidati interni idonei a ricoprire le posizioni vacanti.

Sebbene in taluni casi la scelta risulti obbligata, è utile sottolineare che il ricorso al mercato esterno presenta alcuni punti di forza.

Innanzitutto, ha il vantaggio di favorire il processo di ibridazione della cultura organizzativa, ciò significa che l'inserimento di nuove risorse portatrici di comportamenti, idee, atteggiamenti provenienti da culture diverse offre un importante contributo sia alla promozione dello sviluppo aziendale, che all'attivazione di processi innovativi e creativi.

Altro aspetto positivo riguarda l'attivazione di una sana concorrenza tra i lavoratori interni e quelli esterni all'azienda, che risulta funzionale al conseguimento di migliori performance organizzative.

Prima di procedere oltre, va fatto un breve richiamo agli svantaggi connessi alla ricerca del personale sul mercato esterno. Questi sono tutti legati alla dimensione economica e, segnatamente, sono riconducibili ad un aumento dei costi sostenuti per la raccolta e la diffusione delle informazioni, per il reclutamento e la selezione dei potenziali dipendenti, per la formazione e l'orientamento dei neoassunti.

Per quanto concerne le modalità di ricerca esterna, vale la pena sottolineare la presenza di un ampio ventaglio di fonti a cui è possibile ricorrere. Di seguito ci soffermiamo sui canali più diffusi, quali: autocandidatura, contatti amicali e passaparola, servizi di *placement* scolastici e universitari, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro, società di consulenza, stampa, *recruitment on line*.

- L'autocandidatura, ossia l'invio spontaneo del curriculum vitae da parte del potenziale candidato all'azienda, rappresenta una fonte molto diffusa in situazioni di mercato in cui l'offerta di lavoro è superiore alla domanda. Il sito ufficiale aziendale quasi sempre accoglie al suo interno una sezione denominata

“Lavora con noi” che consente l’invio di candidature direttamente all’area funzionale competente.

- I contatti amicali e il passaparola sono canali informali di reclutamento del personale molto diffusi nelle organizzazioni di dimensioni contenute. Nelle piccole imprese, infatti, è molto probabile che ad occuparsi della ricerca del personale sia lo stesso titolare, che considera il contatto amicale come una garanzia di affidabilità. D’altra parte, nelle micro imprese il rapporto tra lavoratori e datore di lavoro è di natura quasi familiare, perciò sovente gli stessi dipendenti segnalano nominativi al titolare dell’impresa oppure, attraverso il passaparola, veicolano all’esterno le opportunità di lavoro ad amici e parenti.
- I servizi di *placement* scolastici e universitari sono strumenti che vengono utilizzati quando la ricerca è orientata verso profili giovani, con uno specifico livello di istruzione e senza esperienze lavorative pregresse. Nel corso del tempo, le riforme del sistema scolastico e universitario hanno colmato la distanza tra formazione e inserimento lavorativo dei neo-diplomati e dei neo-laureati, grazie alla istituzione di master universitari e all’attivazione di processi di alternanza scuola-lavoro.
- I centri per l’impiego (CPI)⁷² sono strutture gestite dalla pubblica amministrazione che si occupano di favorire l’incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché di promuovere interventi di politica attiva del lavoro.
- Le agenzie per il lavoro (APL) sono enti privati che hanno lo scopo di favorire l’incontro tra domanda e offerta di lavoro. Rappresentano la forma evoluta delle precedenti agenzie interinali⁷³. In pratica, sono operatori professionali privati che svolgono principalmente attività di intermediazione di lavoro, ricerca,

⁷² I centri per l’impiego sono stati istituiti con d.lgs. 469/1997 e modificati da successivi interventi normativi.

⁷³ Le agenzie per il lavoro sono attualmente disciplinate dal d.lgs. 276/2003 (legge Biagi) che ha abrogato le precedenti agenzie di lavoro interinale di cui alla L. 196/1997 (relativa al c.d. Pacchetto TREU).

selezione del personale e, talvolta, anche di somministrazione. Le APL sono soggette ad autorizzazione da parte dell’ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro) e ad iscrizione obbligatoria in un apposito Albo informatico.

- Le società di consulenza sono organizzazioni dedite ad individuare per ogni azienda-cliente i profili più adeguati a ricoprire la posizione vacante. L’approccio utilizzato nella ricerca e selezione del candidato ideale si avvale di *recruiter* altamente specializzati nel settore. Si tratta di società di intermediazione che agiscono da ponte tra l’azienda-cliente e i soggetti che offrono lavoro. Quando la ricerca è orientata verso alti profili professionali entrano in campo i cosiddetti *head hunting* (cacciatori di teste), figure interne alle aziende oppure collaboratori esterni occasionali che lavorano su commissione.
- La stampa comprende tutti i quotidiani locali e nazionali, nonché le riviste di settore che tradizionalmente accolgono sezioni dedicate alla ricerca di risorse umane. Si tratta di uno strumento di reclutamento efficace proprio perché consente l’accesso ad un ampio mercato del lavoro, tuttavia, al tempo presente, il ricorso a questa modalità di *recruitment* è in forte contrazione a causa di un crescente interesse nei confronti dei *media on line*.
- Il *recruitment on line* è una modalità di ricerca del personale che utilizza le potenzialità del web per la pubblicazione on line delle inserzioni di lavoro. Gli annunci, oltre a riportare le informazioni di dettaglio relative alla posizione ricercata, richiedono agli aspiranti candidati la compilazione di una sezione con i propri dati anagrafici e professionali. Tutte le informazioni raccolte confluiscono in un database aziendale che consentirà al momento opportuno di individuare il profilo più adeguato a ricoprire la posizione vacante. Con la progressione inarrestabile del mondo digitale assistiamo a nuove modalità di ricerca del personale, per lo più orientate al graduale passaggio dal *recruitment on line* al *digital recruiting*.

Nelle attuali situazioni di contesto - contrassegnate dalla riduzione dei budget aziendali, dalla presenza della *net generation*, da un intenso

progresso tecnologico e da altro ancora - le aziende hanno cercato di adeguarsi al nuovo scenario di mercato, affiancando ai servizi di ricerca tradizionali già in essere (annunci e database) anche ulteriori strumenti in grado di attrarre la nuova generazione di lavoratori. *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* sono mezzi di comunicazione che attualmente supportano le aziende nel processo di *recruiting*⁷⁴. Accanto a queste piattaforme sociali, si assiste attualmente ad un'ampia diffusione di nuove modalità di *recruiting* sostenute dall'innovazione tecnologica.

Negli ultimi anni sono stati sviluppati *recruitment software* che utilizzano algoritmi di ricerca intelligente; questi, tramite la ricerca online di *keyword*, garantiscono di individuare il candidato ideale incrociando le offerte di lavoro con le professionalità ricercate per una posizione vacante. Inoltre, l'impiego di software specifici consente di predisporre un *rating* automatico dei curricula online, vale a dire una classifica dei profili graduati in base alla congruità con i requisiti richiesti per la posizione ricercata.

Le aziende, grazie al *digital recruiting*, hanno la possibilità di attivare una modalità tutta digitale per svolgere la ricerca del personale.

4. La selezione: considerazioni preliminari

Una volta terminata l'attività di reclutamento viene avviato il processo di selezione delle risorse umane.

La selezione può essere intesa come un insieme di attività interrelate volte ad assicurare la rispondenza quali-quantitativa al fabbisogno di personale necessario al buon funzionamento dell'azienda nel medio-lungo periodo⁷⁵. È lo stadio più delicato di tutto il

⁷⁴ In particolare, *LinkedIn* è una piattaforma sociale dedicata all'incontro tra domanda e offerta di lavoro che, oltre a dare agli iscritti la possibilità di avere il proprio profilo professionale sempre visibile e accessibile a tutti (accelerando di fatto il processo di decadenza dei database contenenti curriculum spesso obsoleti), consente alle aziende di accedere con immediatezza alle informazioni necessarie alla selezione dei candidati.

⁷⁵ Per maggiori approfondimenti si rinvia a: Zerilli A., Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, op. cit.

percorso di creazione della struttura umana di una organizzazione, perché rappresenta la prima opportunità di incontro tra azienda e candidato. In questo senso, la selezione è il momento durante il quale entrambe le parti hanno la possibilità di confrontarsi e di raccogliere dati e informazioni per assumere la decisione finale.

In fase di selezione l'asse dell'attenzione è rivolta ad accertare le conoscenze, le competenze, le abilità e i comportamenti di ciascun candidato rispetto ai requisiti della posizione da ricoprire. Accanto alla valutazione delle caratteristiche attuali dell'individuo, vengono verificate anche le potenzialità di crescita e di sviluppo della persona.

Occorre sottolineare che i fattori appena menzionati non sono sufficienti ad assumere una valutazione congruente alle necessità dell'organizzazione.

Le compatibilità tra le connotazioni identitarie delle persone e il contesto di lavoro sono fattori ulteriori che devono orientare le scelte selettive, soprattutto quando i cambiamenti organizzativi sono frequenti e le innovazioni tecnologiche pervasive.

In quest'ottica, si è progressivamente configurata una nuova attenzione alla selezione sulla base del concetto di *person-environment fit* (P-E fit), ovvero di una più precisa definizione del rapporto tra individuo e ambiente lavorativo⁷⁶.

Il P-E fit si sviluppa lungo due dimensioni:

1. il *person-job fit* (P-J fit), che tiene conto della relazione tra la persona e il contenuto del lavoro da svolgere;
2. il *person-organization fit* (P-O fit), che prende in considerazione la compatibilità tra la persona e l'organizzazione nella sua interezza.

Più in dettaglio, il *person-job fit* è la relazione nella quale le conoscenze, le attitudini e le abilità di una persona sono commisurate alle

⁷⁶ Il riferimento di fondo del rapporto tra individuo e ambiente rimanda al modello interazionista di Lewin, che ipotizza come la funzione dell'ambiente possa influenzare i comportamenti dei soggetti tra loro ed in rapporto alle diverse variabili di contesto. Lewin K., La teoria, la ricerca, l'intervento, Il Mulino, Bologna, 2005.

richieste del *job*. In anni recenti si è delineata una seconda grande area del P-J *fit*, che è data dall'incrocio tra il *job* e le necessità, i desideri, le preferenze dell'individuo. All'origine di questo secondo gruppo ci sono le teorie dell'adattamento al lavoro, del benessere lavorativo e della soddisfazione del lavoratore⁷⁷.

Col passar del tempo, l'enfasi si è spostata sulla compatibilità e sull'allineamento dell'individuo con la cultura e i valori aziendali, che a loro volta sono diventati fattori sempre più discriminanti in sede di selezione. Di conseguenza il P-J *fit*, pur mantenendo la sua fondamentale importanza, sembra abbia perso la sua centralità.

Il *person-organization fit* non è facile da definire, almeno concretamente, oltre a una prima approssimazione della congruenza tra l'individuo e l'organizzazione, tuttavia è un modo significativo per valutare l'interazione tra i candidati e l'organizzazione nel suo insieme.

Il P-O *fit* si configura in termini di compatibilità tra i valori che animano l'operare aziendale e le costellazioni valoriali di cui gli individui sono portatori⁷⁸. Il sistema di valori diventa fondamentale in quanto consente di confrontare direttamente i valori individuali con quelli dell'organizzazione, che di fatto ne caratterizzano la cultura. Ne consegue che quanto più un individuo condivide la cultura dell'organizzazione, poiché percepita come maggiormente in sintonia con il proprio sistema valoriale, tanto più il processo di inserimento all'interno del contesto lavorativo sarà facilitato ed avrà più probabilità di durare nel tempo.

Le ricerche condotte sul tema hanno dimostrato che quando i valori delle persone sono in sintonia con quelli dell'organizzazione

⁷⁷ Per un approfondimento dei contenuti inerenti all'adattamento al lavoro, al benessere lavorativo e alla soddisfazione del lavoratore si rinvia ai successivi capitoli.

⁷⁸ I valori sono definiti come credenze stabili circa modi di condotta che sono personalmente preferibili. Essi possono essere influenzati da mutamenti sociali e da nuovi contesti ambientali. Aggiungiamo, inoltre, che non sono facilmente osservabili in fase di selezione e, quindi, i giudizi dei *recruiters* vengono spesso espressi sulla base di altri fattori.

si rileva una correlazione positiva con la soddisfazione individuale, il *commitment*, il contenimento del *turnover* e la qualità della performance.

Alla luce delle nuove dinamiche organizzative e dei cambiamenti profondi che si sono verificati nelle aziende a partire dai primi anni Ottanta del secolo scorso, le organizzazioni hanno grandemente modificato i propri modelli di funzionalità. La velocità, il cambiamento, la flessibilità sono i nuovi aspetti che caratterizzano le aziende, perciò appare ormai evidente quanto sia importante acquisire sin da subito risorse adeguate e compatibili con le mutevoli necessità delle organizzazioni.

4.1 La preselezione

La selezione è preceduta da una fase di preselezione, ovvero di *screening* dei curricula, in cui il selezionatore verifica il possesso delle competenze di soglia⁷⁹.

Per *screening* dei curricula si intende l'attività di scrematura che il referente della selezione deve svolgere per individuare i candidati che presentano i requisiti necessari per accedere alla fase di selezione propriamente detta. Perciò, il lavoro del selezionatore in questo step consiste nel confrontare le varie candidature e verificare che siano in linea con la posizione ricercata.

L'obiettivo primario dello *screening* è quello di eliminare le candidature che non possiedono i requisiti minimi richiesti dalla posizione, così da ridurre il numero dei candidati da passare alla fase di selezione vera e propria.

Lo *screening* dei curricula è un'attività delicata, strategica e sovente sottovalutata, che richiede una gran quantità di lavoro e di tempo. Riguardo a quest'ultimo aspetto, un rilevante contributo è stato offerto dallo sviluppo dell'intelligenza artificiale che ha consentito la progettazione di *recruitment software* in grado di operare un'importante filtraggio delle candidature e, conseguen-

⁷⁹ Per competenze di soglia si intendono quelle professionali minime richieste al candidato, senza le quali non si attiva la selezione propriamente detta.

temente, di ridurre drasticamente i tempi dedicati alle operazioni di *screening*.

Lo *screening* dei curricula si conclude con la predisposizione da parte del referente della selezione di una *short list* di candidati.

Prima di procedere con le attività di selezione vere e proprie, è prassi diffusa contattare telefonicamente ogni singolo candidato per avviare una breve intervista di *screening*. Attraverso lo *screening interview* telefonico il selezionatore ha la possibilità di verificare la veridicità dei dati contenuti nel curriculum, ottenere informazioni aggiuntive o chiarimenti sul profilo del candidato e, soprattutto, accertare il livello di interesse e motivazione del soggetto nei confronti sia della posizione offerta che dell'organizzazione stessa.

Di fatto, lo *screening* telefonico consente di operare una scrematura sulla *short list* dei candidati. L'intento è quello di perseguire una duplice finalità: da una parte escludere le candidature non in linea con le aspettative per concentrarsi, invece, sui profili più congruenti con le esigenze aziendali, dall'altra ridurre i tempi di svolgimento della selezione propriamente detta.

Come ultimo passaggio, il referente della selezione predispone la convocazione dei candidati ammessi alle prove di selezione.

4.2 I metodi di selezione delle risorse umane

I metodi di selezione delle risorse umane si evolvono di pari passo con lo sviluppo della società e della tecnologia.

Ne consegue che a fronte di metodi tradizionali - come interviste, test e *assessment center* - esistono tecniche innovative: *recruiting gamification*⁸⁰,

⁸⁰ Con il termine *gamification* si intende l'utilizzo, in ambienti non ludici, di fattori ed elementi direttamente mutuati dai videogiochi.

La *recruiting gamification* è una nuova tecnica di selezione, usata dalle più innovative aziende presenti sul mercato internazionale, che si avvale della *game theory*, della meccanica e del design dei giochi per coinvolgere e motivare le persone a raggiungere i loro obiettivi attraverso strumenti digitali. Essa utilizza i giochi per valutare in modo più verosimile la creatività, la capacità di *problem solving*, la capacità di *decision making* dei candidati e, in senso più ampio, il loro

recruiting nascosto⁸¹, creazione di *contest*⁸² sono soltanto alcune delle modalità non convenzionali di selezione del personale.

Qualunque sia il metodo di selezione utilizzato, esso deve essere validato tramite una serie di procedure. La validazione è un processo molto articolato, ma necessario a migliorare l'efficacia del metodo prescelto. I criteri più diffusi di validazione di un metodo di misurazione sono: attendibilità e validità.

Un metodo è considerato attendibile quando è coerente nella misurazione. L'attendibilità può essere definita come il grado di stabilità della misurazione rispetto alla variabile oggetto di valutazione. Ad esempio, un test di selezione è attendibile quando produce risultati simili se somministrato al medesimo candidato più volte in tempi diversi.

La validità, invece, è la capacità del metodo di misurare ciò che si propone di valutare. Essa è riferibile alla correlazione tra il metodo utilizzato e la caratteristica oggetto di valutazione. A titolo esemplificativo, un test sulla personalità fornisce indicazioni sulle caratteristiche psicologiche, sulle attitudini e sugli aspetti caratteriali dei candidati, ma non offre informazioni sulle conoscenze e competenze professionali. Ciò significa che il test in parola esprime la sua validità se viene utilizzato per misurare specifiche caratteristiche e non altre.

In definitiva, l'attendibilità e la validità offrono un contributo

reale potenziale allo scopo di poter attrarre i migliori profili presenti sul mercato. In sintesi, le applicazioni di *gamification* nella selezione del personale hanno l'obiettivo di supportare i recruiter nella fase di valutazione del potenziale dei candidati, consentendo loro di operare in modo più efficace e in maniera differente rispetto alle procedure utilizzate dai metodi tradizionali.

⁸¹ Il *recruiting* nascosto è una tecnica di selezione in incognito, in cui i recruiter valutano le capacità effettive e potenziali dei candidati senza che essi sappiano che sia in corso una valutazione.

⁸² La creazione di *contest* è uno strumento di selezione del personale in cui i candidati sono invitati a partecipare a una competizione e a realizzare un progetto per distinguersi dai concorrenti.

importante nel definire il grado di efficacia del metodo prescelto di selezione delle risorse umane.

I metodi di selezione sono numerosi e vari, tuttavia i più diffusi sono riconducibili ai seguenti:

- interviste;
- test psicologici;
- *assessment center*.

Prima di soffermarci sull'analisi dei metodi di selezione più utilizzati nella prassi operativa, proponiamo gli esiti di una importante ricerca sul campo condotta da Anderson-Shackleton con l'intento di indagare il grado di diffusione e validità delle principali metodologie di selezione.

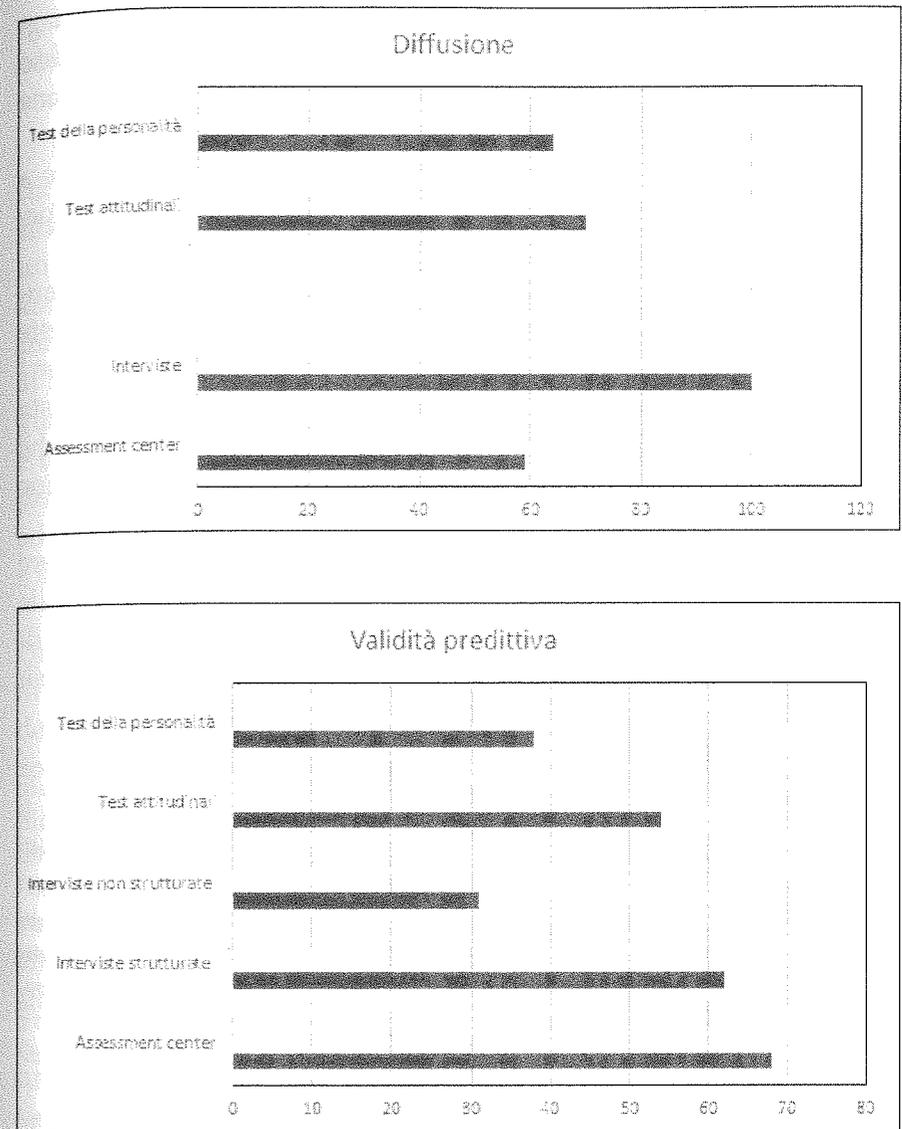
Dall'analisi congiunta dei due istogrammi riportati nella figura 2.2, si evince che l'intervista, con un indice di utilizzo in fase di selezione pari al 100%, mostra un livello di validità predittiva inferiore rispetto al metodo che registra il minor grado di diffusione, ossia l'*assessment center*.

Infatti, nonostante l'intervista presenti una validità del 62% se strutturata e soltanto del 31% quando non strutturata, l'*assessment center*, pur registrando una validità predittiva pari al 68%, viene utilizzato soltanto nel 59% dei casi.

Per quanto riguarda l'ulteriore metodo di selezione rappresentato nel grafico, emerge che i test attitudinali evidenziano rispetto a quelli di personalità un più alto indice di diffusione (70% vs 64%) e validità (54% vs 38%); entrambe le tipologie di test si collocano in una posizione intermedia tra l'*assessment center* e l'intervista quanto a utilizzo e validità predittiva.

Vale la pena sottolineare che, qualunque sia il metodo adottato, l'abilità e l'esperienza del selezionatore nel gestire il processo di selezione sono elementi che possono influenzare notevolmente la decisione finale.

Figura 2.2 – Diffusione e validità predittiva dei metodi di selezione



Fonte: adattamento da Anderson N. – Shackleton V.J., *Successful selection interviewing*, Blackwell publishers, 1993.

4.2.1 L'intervista

Il colloquio (o intervista) rappresenta il metodo più diffuso e maggiormente utilizzato in fase di selezione⁸³. Si tratta di un processo di comunicazione che implica una relazione tra due o più persone per uno scambio reciproco di informazioni.

L'intervista è uno strumento molto apprezzato perché, oltre a presentare buoni livelli di attendibilità e validità, offre anche un'occasione di confronto diretto tra l'azienda e il candidato.

Con il colloquio l'azienda ha la possibilità di individuare i candidati che presentano non solo le competenze e le capacità richieste dalla posizione vacante, ma altresì le caratteristiche di affinità con i valori e gli orientamenti culturali dell'organizzazione. L'intervista assume anche la funzione di strumento di *employer branding*⁸⁴, poiché consente all'azienda di veicolare all'esterno la propria immagine promuovendola come luogo di lavoro ideale.

Per il candidato, invece, il colloquio è il momento per ricevere informazioni di dettaglio sulla specifica proposta di lavoro e sulle prospettive di sviluppo, ma è anche una grande opportunità di conoscere il clima organizzativo e costruirsi un'idea quanto più attendibile della specifica realtà aziendale.

⁸³ È utile precisare che nell'ambito della psicologia del lavoro si è soliti operare una distinzione tra colloquio e intervista, in base agli obiettivi perseguiti e alle modalità previste. In genere, il colloquio si focalizza sull'aspetto relazionale che si viene ad instaurare tra candidato e selezionatore, privilegiando quindi la dimensione più soft del profilo professionale: tratti caratteriali, atteggiamenti, ecc.; l'intervista, invece, si sofferma sugli aspetti contenutistici del dialogo quali: competenze tecnico-professionali, esperienze maturate, ecc. Nonostante le differenze concettuali tra colloquio e intervista, nel prosieguo della trattazione utilizzeremo indifferentemente i due termini.

⁸⁴ L'*employer branding* è l'insieme delle strategie di *recruiting* messe in atto con l'obiettivo di costruire un'immagine aziendale coerente con l'identità della azienda come luogo di lavoro ideale, al fine di attrarre i candidati di talento e fidelizzare i dipendenti più meritevoli. Il tema dell'*employer branding* viene trattato diffusamente nel paragrafo 6 del presente capitolo.

Il colloquio di selezione si snoda attraverso tre fasi sequenziali:

1. apertura;
2. conduzione;
3. chiusura.

La fase di apertura è orientata a creare una alleanza funzionale tra le parti attraverso la costruzione di una interazione aperta e sincera. In questo contesto è di fondamentale importanza instaurare un clima relazionale favorevole; una adeguata accoglienza in un ambiente amichevole è quindi la premessa per entrare in sintonia con il candidato. Una particolare attenzione deve essere riservata al linguaggio comunicativo non verbale, che se manifestato adeguatamente, favorisce una rapida sintonizzazione comunicativa e una marcata empatia tra le parti. Dopo aver contestualizzato il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, il selezionatore passa ad illustrare al candidato il processo di selezione, l'organizzazione e la posizione offerta.

La fase di conduzione rappresenta l'intervista vera e propria. Qui l'obiettivo principale è ricostruire il percorso professionale e di studio del candidato per soffermarsi, poi, sui momenti chiave della sua attività lavorativa. Attraverso la formulazione di domande aperte - ossia idonee a creare un rapporto disteso e collaborativo con il candidato - vi è la possibilità di raccogliere un gran numero di informazioni, così da costruire un'immagine veritiera della persona. A tal riguardo è preferibile porre domande mirate, ad esempio su specifici episodi relativi al contesto professionale, che possano offrire informazioni sullo stile di lavoro, sui comportamenti e sugli atteggiamenti del candidato.

Una volta raccolte tutte le informazioni necessarie ad esprimere una valutazione, si passa allo step conclusivo. Nella fase di chiusura del colloquio si ripercorrono i momenti più significativi dello scambio comunicativo, quindi si riprendono con il candidato gli elementi che risultano ancora poco chiari, si dettaglia ulteriormente la posizione da ricoprire, i contenuti, le specificità, i riporti gerarchici

e funzionali di riferimento. Spesso in questa fase viene offerta al candidato la possibilità di formulare domande lasciate in sospeso o di chiedere delucidazioni su specifici aspetti. Qualunque sia l'esito del colloquio, è indispensabile una buona preparazione al congedo che deve essere gestito con affabilità e cordialità per risultare soddisfacente alle parti coinvolte.

Ultimato il colloquio, viene predisposta una scheda di sintesi che accoglie al suo interno una serie di elementi, ossia:

- le informazioni attinte nel corso dell'intervista;
- il giudizio complessivo sul candidato;
- la valutazione del grado di idoneità del candidato a rivestire la posizione vacante.

Vale la pena soffermarsi su un aspetto che potrebbe limitare la validità del metodo in parola, qualora non fosse gestito consapevolmente dal selezionatore.

L'intervista è caratterizzata da una inevitabile componente soggettiva che può portare il selezionatore a commettere errori di valutazione, definiti anche *bias* valutativi. Questi errori non sono altro che distorsioni della valutazione di una situazione specifica e sono causati, principalmente, da un pregiudizio del soggetto valutatore. È bene sottolineare che una generica componente di distorsione è presente in qualunque giudizio; infatti, ogni forma di apprezzamento è legata ad una visione della realtà filtrata soggettivamente da chi valuta.

I pregiudizi sono una componente ineluttabile di ogni valutazione, perciò il selezionatore deve imparare a riconoscerli, minimizzarli e, soprattutto, gestirli per evitare di inficiare la validità del giudizio espresso.

Esistono vari tipi di *bias* cognitivi, di seguito riportiamo quelli che più influenzano la capacità di valutazione del selezionatore:

- effetto alone: è l'espansione indebita di un giudizio, ossia la tendenza ad estendere la valutazione (positiva o negativa) di una specifica caratteristica del candidato su tutte le altre.

Si verifica, ad esempio, quando il selezionatore nel valutare positivamente le abilità relazionali del candidato estende il giudizio sulle altre caratteristiche del soggetto;

- effetto contrasto: dopo aver intervistato una serie di candidati non adeguati al profilo ricercato, vi è la tendenza da parte del selezionatore ad attribuire una valutazione positiva al candidato che presenta caratteristiche lievemente superiori ai precedenti;
- stereotipo: è riferito alla diversa attribuzione di valore nei confronti di determinati gruppi di persone (donne, giovani, ecc.). Si tratta di errori di valutazione dettati per lo più da elementi socio-culturali;
- effetto prima impressione: si verifica quando il selezionatore si lascia condizionare dai primi aspetti emersi durante la valutazione, prestando scarsa attenzione a quanto accade successivamente;
- equazione personale: è la tendenza a valutare le caratteristiche del candidato comparandole con le proprie idee, atteggiamenti, ecc. Ad esempio, il selezionatore giudica positivamente le persone che hanno le sue stesse caratteristiche e negativamente quelle che presentano tratti opposti;
- effetto Barnum: si manifesta quando la narrazione da parte del candidato di un evento doloroso (si pensi, ad esempio, a un lutto, a una malattia, ecc.) condiziona la valutazione dell'intervistatore.

Per limitare il rischio di errore soggettivo si ricorre, con una certa frequenza, alla *panel interview*. In questa tipologia di intervista la conduzione del colloquio è affidata ad almeno due intervistatori; ciascuno di essi ha la possibilità di osservare il candidato, raccogliere informazioni e formulare valutazioni che saranno poi oggetto di confronto in sede di redazione del giudizio finale.

Un altro modo per evitare di incorrere nell'errore soggettivo consiste nel privilegiare un tipo di intervista connotata da una elevata strutturazione e standardizzazione. L'intervista strutturata si basa

sull'utilizzo di un questionario standard che prevede domande codificate e predefinite da sottoporre agli aspiranti candidati⁸⁵. Questa forma di intervista consente la comparazione delle risposte, in quanto tutti i candidati sono sottoposti ai medesimi stimoli. La possibilità di confrontare le risposte dei soggetti intervistati limita fortemente la soggettività e l'arbitrarietà delle valutazioni, rendendo il giudizio del selezionatore più obiettivo e meno condizionato da distorsioni cognitive.

Tra le interviste strutturate, le più diffuse sono: la *situational interview* (intervista situazionale) e la *behaviour description interview* (BDI).

Nella *situational interview* (o intervista situazionale) viene chiesto al candidato come si comporterebbe in un'ipotetica situazione lavorativa; le risposte fornite vengono poi comparate con una scala di risposte dai valori predefiniti. Questa tecnica si basa sull'assunto che le intenzioni rappresentano dei validi predittori del comportamento.

La *behaviour description interview*, invece, polarizza l'attenzione sui comportamenti passati del candidato. In tal senso, viene chiesto al candidato di narrare come si è comportato in passato in relazione ad una specifica situazione lavorativa. La BDI si fonda sulla convinzione che i migliori predittori comportamentali siano le azioni

⁸⁵ Oltre all'intervista strutturata, vi sono anche le interviste non strutturate e quelle semi-strutturate. Queste ultime si differenziano le une dalle altre in base al grado di libertà concesso al candidato.

L'intervista non strutturata è condotta dal selezionatore senza l'ausilio di uno schema preordinato, perciò al candidato viene lasciato un ampio spazio di autogestione del colloquio. Questo tipo di intervista, pur offrendo alle parti un largo margine di libertà durante l'interazione, trova i suoi limiti nella difficoltà di comparazione dei dati fra i diversi candidati e nella soggettività della valutazione, risultando di conseguenza inefficace.

L'intervista semi-strutturata, invece, è caratterizzata da un modesto grado di strutturazione. L'intervistatore definisce le aree da indagare e stimola il candidato a fornire la propria opinione sui temi precedentemente selezionati, lasciandolo libero di procedere secondo l'ordine e le modalità che preferisce. L'intervista semi-strutturata viene molto utilizzata nella pratica aziendale, poiché consente al candidato di esprimersi in modo autentico e spontaneo e, al contempo, rende possibile una valutazione efficace.

svolte nel passato. Facendo riferimento a tale principio, la BDI si basa sull'analisi di alcuni eventi o episodi, che l'intervistato è chiamato a portare a suffragio delle capacità che si vogliono indagare, e sulla loro successiva decodifica secondo dei criteri stabiliti.

I risultati delle ricerche, al pari della pratica aziendale, confermano che l'adozione dell'intervista strutturata migliora l'attendibilità e la validità predittiva delle informazioni che se ne traggono. Un eccesso di strutturazione, però, può risultare controproducente, esponendo al rischio di sacrificare il grado di spontaneità del colloquio a vantaggio di una più elevata comparabilità delle informazioni.

L'intervista rappresenta, come già osservato, lo strumento privilegiato in fase di selezione, tuttavia, per esprimere pienamente la sua efficacia dovrebbe essere affiancata da test. I migliori risultati si ottengono soltanto con l'uso combinato dei due metodi, proprio perché intervista e test presentano caratteristiche complementari.

4.2.2 I test

Un altro metodo di selezione spesso associato alle interviste è dato dai test. Questi, se utilizzati in maniera corretta, contribuiscono a facilitare l'intero processo di selezione.

I test sono strumenti scientifici molto efficaci per indagare in modo standardizzato e oggettivo le diverse dimensioni del profilo di un candidato, perciò vengono frequentemente adottati in fase di selezione. In tale ambito possono essere impiegati sia come strumenti diagnostici, per individuare le caratteristiche dei singoli candidati, sia come strumenti predittivi, per prevedere comportamenti futuri in specifiche situazioni di lavoro.

Di seguito sono presentate le famiglie di test più comunemente adottate in fase di selezione.

I test di personalità

I test di personalità sono costituiti da materiale strutturato e hanno lo scopo di esplorare la personalità di un individuo nella

sua globalità, fornendo un quadro interpretativo e predittivo del comportamento.

La personalità influenza il modo in cui il soggetto reagisce alle situazioni, in termini di pensieri, emozioni e comportamenti. Essa è rappresentata da un insieme di tratti, ossia caratteristiche psicologiche stabili dell'individuo, che ne determinano la tendenza a reagire emotivamente o a comportarsi in un certo modo in specifiche situazioni.

I test in parola si dividono in due macroaree: i test oggettivi e i test proiettivi.

I test oggettivi presentano una struttura a forma chiusa in cui le risposte risultano già previste. Sono formati da questionari che contengono batterie di domande a risposta singola o multipla a cui il candidato deve rispondere con una scala di accordo o disaccordo. L'assegnazione dei punteggi viene effettuata in modo oggettivo tramite una griglia predefinita. L'interpretazione finale richiede la conoscenza delle dinamiche psicologiche e contiene un margine di arbitrarietà.

Il limite di questi test riguarda l'impossibilità di controllo da parte del selezionatore della veridicità delle risposte date, nel senso che i candidati durante la compilazione del questionario potrebbero essere portati a scegliere le risposte percepite come più desiderabili. Per questo motivo, i test oggettivi sono in genere abbinati a un colloquio di *feedback* che ha il fine di convalidare o meno le informazioni raccolte.

Fra i test oggettivi il più diffuso è il *Big Five*. Questo annovera i tratti individuali rilevanti nell'ambito di cinque fattori principali, quali:

1. amicalità: chiama in causa qualità come la tolleranza, l'essere cooperativo con gli altri, la cortesia, la generosità e l'altruismo;
2. apertura mentale: determina personalità caratterizzate dall'apertura verso nuove idee, dalla creatività, dall'anticonformismo e originalità, dal piacere di esplorare nuove dimensioni;
3. coscienziosità: include tratti come l'affidabilità, l'orientamento al lavoro, la responsabilità, l'accuratezza, la perseveranza,

l'autodisciplina, la precisione e la scrupolosità;

4. energia: evoca un atteggiamento fiducioso nei confronti della vita e fa riferimento a una varietà di caratteristiche collegate alla qualità dei rapporti interpersonali, alla socievolezza e all'estroversione;
5. stabilità emotiva: comprende una varietà di caratteristiche collegate ai livelli di emotività, ansia, insicurezza, vulnerabilità e autostima.

A ognuno di questi fattori viene attribuito un valore numerico che serve a tracciare il profilo finale del candidato. Il successo del *Big Five* deriva dal fatto che spesso esiste una correlazione tra il punteggio di un determinato fattore e uno specifico descrittore comportamentale.

I test proiettivi, invece, tendono a far emergere la personalità del candidato sollecitando la sua libera espressione. In termini pratici, il candidato viene sottoposto a stimoli di natura ambivalente, ad esempio disegni o immagini destrutturate, allo scopo di raccogliere le risposte correlate. L'interpretazione delle risposte fornite consente la valutazione dei tratti della personalità del soggetto. Questi tipi di test hanno la finalità di cogliere gli aspetti spontanei del candidato, perciò, a differenza dei precedenti, presentano il vantaggio di non consentire al soggetto di individuare il desiderabile.

I test attitudinali

In alcuni casi, i test attitudinali rappresentano lo step necessario che deve essere superato nell'ambito del processo di selezione. Consistono in una serie di prove volte a valutare la capacità di un candidato a svolgere con successo uno specifico compito o un determinato lavoro. Attraverso questi test si sottopongono al candidato dei casi reali, tratti dalle attività lavorative sottese alla mansione.

Molto spesso i test in parola vengono eseguiti unitamente ai test di profitto, questi ultimi misurano nel candidato il grado di conoscenza di nozioni ritenute utili per ricoprire la posizione vacante (ad es. la conoscenza di una lingua straniera).

I test cognitivi

I test cognitivi misurano l'intelligenza generale di un individuo, ovvero la capacità di risolvere problemi rispetto all'ambiente in cui opera.

I test in parola sono costituiti da un insieme di domande le cui risposte richiedono al candidato una capacità di ragionamento primaria (o un'abilità cognitiva generale) che viene misurata dal numero di risposte corrette fornite.

Essi polarizzano l'attenzione sugli aspetti legati alla memoria, alla comprensione del linguaggio e alla fluidità verbale, alla capacità numerica e percettiva, alle forme di ragionamento e alla formazione del giudizio da parte del candidato.

Nonostante l'ampio riconoscimento accordato dai ricercatori alla teoria dell'intelligenza multipla formulata da Gardner⁸⁶, nella comunità scientifica è opinione diffusa che esista almeno un fattore generale di intelligenza ("fattore g") in grado di dare conto della capacità di elaborare le informazioni in maniera ampia e veloce.

I test in parola offrono diversi vantaggi in sede di selezione: possono essere somministrati contemporaneamente a più candidati, necessitano di tempi ridotti e presentano una buona attendibilità dei risultati ottenuti.

D'altro canto, il punto di debolezza di questi test è da ascrivere al fatto che essi si limitano a valutare un solo fattore di intelligenza per volta come, ad esempio, la comprensione verbale piuttosto che le abilità matematiche o le capacità logiche. Si tratta di un limite

⁸⁶ La teoria formulata da Gardner, psicologo e ricercatore americano, si basa sul concetto che tutti gli individui possiedono almeno sette forme di "rappresentazione mentale", ovvero sette differenti tipi di intelligenza: linguistica, logico-matematica, musicale, spazio-visiva, cinestetica, interpersonale, intrapersonale. A queste sette forme di intelligenza, successivamente, l'autore ne aggiungerà altre due: l'intelligenza naturalistica e quella esistenziale. Per un'ampia trattazione si rinvia a: Gardner H., *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli, Milano, ultima edizione 2013.

non trascurabile, posto che sempre più spesso la pratica operativa è orientata ad esplorare in profondità le molteplici dimensioni dell'intelligenza al fine di costruire un profilo più completo del candidato. Un altro limite consiste nel fatto che i risultati dei test possono essere influenzati da caratteristiche personali, come il genere o la cultura di appartenenza.

4.2.3 L'assessment center

L'assessment center è un metodo di selezione basato sull'osservazione dei comportamenti individuali, sia in situazioni complesse che nell'interazione con altri soggetti.

Si tratta di uno strumento di indagine utile a verificare il possesso di capacità non immediatamente valutabili durante il colloquio individuale, ma ritenute necessarie per rivestire uno specifico ruolo professionale.

Le capacità si basano su comportamenti che permettono di raggiungere risultati in collaborazione con altri individui, affrontare temi complessi, tenere sotto controllo tensioni interpersonali, offrire ampio spazio all'innovazione e alla creatività.

La verifica di tali capacità avviene attraverso l'utilizzo combinato e integrato di più tipologie di prove (in genere, colloqui, test e simulazioni) messe a punto per testare le prestazioni dei candidati in una gamma di competenze pertinenti.

L'assessment center è un procedimento che consente di tratteggiare un ampio e articolato quadro di personalità, quindi di prevedere con buona approssimazione il successo o meno di una risorsa in una determinata posizione.

Oltre ad essere utilizzato in fase di selezione del personale, il metodo in parola viene anche impiegato per la mappatura delle risorse umane interne all'azienda, al fine di verificarne le prospettive di sviluppo coerentemente con il prevedibile percorso evolutivo dell'organizzazione. A tal proposito, l'assessment center viene considerato un tipico strumento di rilevazione del potenziale che risulta di utile applicazione anche in fase di selezione, sempreché l'azienda

sia interessata alla ricerca di profili proiettati verso un cammino di crescita e di successo. In questa ottica, l'osservazione è focalizzata non tanto sul comportamento in sé, bensì su ciò che esso sottende in termini di caratteristiche personali e potenzialità. Lo scopo ultimo, infatti, consiste nell'individuare e valutare le caratteristiche individuali, in aggiunta a quelle richieste per ricoprire la posizione offerta.

Nella prassi operativa, l'*assessment center* si svolge in un arco temporale che va da un minimo di un giorno ad un massimo di tre giornate. In questo spazio di tempo i partecipanti vengono sottoposti a diverse prove con l'obiettivo di individuare il candidato ideale. In genere, il gruppo di partecipanti è costituito da otto candidati, al massimo dieci, a fronte di un numero congruo di *assessor*. Questi ultimi hanno il compito di osservare e rilevare le dinamiche di gruppo, le interazioni, i comportamenti che emergono durante le prove e, successivamente, di valutarli al fine di tracciare un quadro esaustivo delle capacità e delle attitudini che connotano i candidati nonché delle motivazioni che li animano.

Il processo di *assessment center* si snoda attraverso tre fasi sequenziali:

1. *autopresentazione*: i candidati sono chiamati ad illustrare le loro esperienze formative e lavorative, evidenziando i punti salienti e più rilevanti della loro vita professionale;
2. *laboratori*: i partecipanti sono sottoposti ad una serie di esercizi e verifiche con l'obiettivo di consentire un'osservazione diretta dei comportamenti da valutare. Le aree osservate riguardano, nella maggior parte dei casi, la gestione della relazione, l'adattamento al cambiamento e alle situazioni nuove, il *problem solving* e, infine, le competenze manageriali e di *leadership*. In questo step vengono somministrati test, eseguiti colloqui e svolte prove sia individuali che di gruppo;
3. *feedback*: rappresenta la fase conclusiva in cui gli *assessor* esprimono una valutazione complessiva su le performance dei partecipanti. Ad ogni singola prova, sulla base dei com-

portamenti adottati, sono assegnati dei punteggi che vengono poi riportati sulla scheda di valutazione di ciascun aspirante alla posizione.

Gli *assessment center* sono un sistema strutturato di prove. Accanto alle interviste e ai test, essi contemplan simulazioni della realtà operativa dell'azienda come, ad esempio, analisi e soluzione di un problema, valutazione delle alternative, implementazione di un progetto, conduzione di un negoziato ed altro ancora.

Le simulazioni agiscono da stimolo per attivare i comportamenti che si intendono osservare e valutare, perciò rappresentano l'elemento caratterizzante di questo metodo di selezione.

Per simulare situazioni organizzative reali, l'*assessment center* si avvale di due tipologie di prove: individuali e di gruppo

Tra le prove individuali più frequentemente adottate troviamo:

- esercizi *in-basket*;
- *case study*.

A queste si aggiungono le interviste e i test, già analizzati nei precedenti paragrafi.

Gli esercizi *in-basket* costituiscono uno strumento molto efficace per osservare e valutare le capacità di programmazione, *problem solving* e *decision making* dei partecipanti.

Durante l'esercizio il candidato è chiamato ad assumere decisioni in merito a una serie di problemi contingenti. In pratica, viene presentata al candidato una cassetta contenente diversi documenti di varia natura (mail a cui rispondere, richieste di presentazione aziendale, stesura di report, ecc.) che rappresentano a loro volta problemi da risolvere individualmente in un lasso di tempo limitato (in genere 30-60 minuti). Nel corso della prova, inoltre, il candidato viene sottoposto a continue distrazioni, come telefonate, problemi con i colleghi e così via. L'intento di questo esercizio è osservare la strategia adottata dal candidato in una situazione fortemente stressante. Lo scopo finale è quello di cogliere le capacità organizzative e di delega, le modalità decisionali, lo spirito di iniziativa,

la resilienza e la flessibilità del candidato in condizioni operative di forte tensione.

Gli esercizi dei *case study* consentono di verificare il pensiero analitico e le conoscenze generali dei candidati.

In concreto, questa metodologia consiste nel presentare al candidato un caso aziendale piuttosto complesso e articolato che dovrà essere oggetto di un'analisi approfondita e di una discussione argomentata. Al candidato viene richiesto di elaborare possibili soluzioni entro un tempo prefissato, solitamente un'ora. L'oggetto primario di valutazione non è tanto la validità della soluzione offerta, quanto piuttosto l'approccio seguito nel gestire lo specifico problema, l'abilità nel trovare soluzioni creative, la capacità di programmazione e la tolleranza allo stress.

Le prove di gruppo più spesso utilizzate durante l'*assessment center* sono:

- *role playing*;
- *leaderless discussion*;
- *business game*.

Nel *role playing* il candidato è chiamato ad assumere le vesti di un determinato ruolo (ad es. manager, addetto alle vendite, ecc.) e a mettere in campo i comportamenti che ritiene più adeguati alla specifica circostanza. Questa tecnica consente un'analisi delle dinamiche interpersonali e, più in generale, dei processi di comunicazione adottati nel contesto rappresentato.

La *leaderless discussion* consiste in una discussione di gruppo caratterizzata dall'assenza di un *leader* ufficialmente designato. L'oggetto della discussione è in genere un problema complesso a cui dare soluzione entro un tempo definito. Il focus dell'osservazione non è rappresentato dalla soluzione del problema, bensì dal processo attraverso il quale si è giunti ad assumere la decisione finale.

Lo strumento in parola permette di osservare le dinamiche relazionali che si instaurano tra i partecipanti, ad esempio la socialità, l'adattabilità, la cooperazione, la flessibilità e così via. Tutte le di-

mensioni rilevate hanno una significativa validità predittiva sulle future prestazioni del soggetto in ambito lavorativo.

Il *business game* può essere definito come una pratica innovativa di simulazione che consente di riprodurre le dinamiche di una specifica situazione aziendale, oppure di un determinato contesto economico. Si tratta di un vero e proprio gioco che prevede il coinvolgimento di più partecipanti, tutti interessati al raggiungimento di un obiettivo comune. Il gioco, in genere, sottende un modello di azienda virtuale che opera in un'economia globalizzata. I candidati sono chiamati a gestire l'impresa virtuale in un mercato competitivo realistico, dove vengono esaltate le dinamiche di *problem solving*, *decision making*, analisi strategica e creatività.

Lo strumento in esame è particolarmente adatto a valutare in modo verosimile le reali capacità dei candidati (espresse in termini di *leadership*, cooperazione, persuasione, gestione del rischio, ecc.) al fine di poter attrarre i migliori talenti nell'organizzazione.

L'analisi dell'*assessment center* ci porta a concludere che si tratta di un metodo di selezione del personale caratterizzato da buoni livelli di attendibilità e validità, in quanto presenta una elevata oggettività e consente di sottoporre i candidati alle medesime prove in modo standardizzato.

A fronte di alti costi di progettazione e gestione, l'*assessment center* presenta il vantaggio di essere uno dei metodi più obiettivi per prevedere le potenzialità di successo di un individuo in una data posizione.

5. L'inserimento

Il processo di attrazione di una nuova risorsa in azienda è il frutto di un percorso articolato e complesso che si conclude con la stipula di un contratto giuridico tra datore di lavoro e lavoratore⁸⁷.

L'ingresso di un neoassunto all'interno di un nuovo contesto lavorativo rappresenta un passaggio molto delicato: da una parte vi

⁸⁷ Il contratto di lavoro richiede necessariamente la forma scritta; deve evidenziare la prestazione lavorativa e la retribuzione pattuita, oltre a una pluralità di elementi espressamente previsti dalla normativa di riferimento.

è la nuova risorsa con proprie aspettative e caratteristiche personali, ma dall'altra vi è un'azienda con un proprio sistema valoriale e con una cultura organizzativa ben definita.

La fase d'ingresso, dunque, deve essere gestita con grande attenzione e professionalità, affinché si consolidi sin da subito un rapporto di fiducia reciproca tra la nuova risorsa e l'azienda.

Pertanto, è importante che l'organizzazione investa tempo e cura per agevolare la socializzazione del neoassunto.

Per socializzazione sul posto di lavoro si intende la capacità del neoassunto di relazionarsi con i membri dell'organizzazione e di entrare in sintonia con i colleghi, così da creare sin dai primi momenti un gruppo coeso. In questa ottica, la socializzazione consente alla nuova risorsa di conoscere i valori che orientano l'agire aziendale e le prassi comportamentali, ma anche di acquisire tutto ciò che sia necessario per sentirsi in tempi brevi parte integrante dell'organizzazione.

Per guidare l'inserimento del neoassunto in questa delicata fase, è necessario che l'organizzazione si impegni ad attivare un processo di integrazione e socializzazione della risorsa. Questo processo, definito *onboarding*, ha un'influenza decisiva sul futuro del neoassunto e, se ben realizzato, consente alla persona di consolidare non solo il rapporto con l'azienda, ma anche di potenziare il *commitment* e il grado di partecipazione al lavoro.

Ricerche sul campo hanno evidenziato come la rilevanza dell'*onboarding* sia intimamente legata a più sfere di interesse aziendale che toccano vari temi, fra questi, la fidelizzazione, la *retention*⁸⁸, la performance e l'*engagement* del personale.

5.1 Il processo di onboarding

Il processo di integrazione e socializzazione di un neoassunto all'interno di un'organizzazione può essere scisso in due fasi sequenziali: l'accoglimento e l'orientamento.

⁸⁸ Per *retention* si intende la capacità dell'azienda di trattenere all'interno della propria organizzazione le risorse più talentuose.

Per accoglimento si intende l'insieme di iniziative e di azioni programmate per offrire alla nuova risorsa tutte le informazioni necessarie a conoscere il nuovo contesto ambientale, l'area funzionale cui è destinato, le attività che è chiamato a svolgere, i colleghi con cui dovrà interfacciarsi, i regolamenti, le procedure, i suoi diritti e doveri⁸⁹.

Trattandosi del primo momento di contatto con l'azienda, l'accoglimento del neoassunto deve essere considerato come un'opportunità unica e preziosa per imprimere il giusto impulso iniziale all'inserimento della risorsa in azienda.

L'accoglimento costituisce per sua natura l'attuazione di un programma di informazione su l'ambiente organizzativo, perciò deve essere svolto subito dopo l'assunzione e deve presentare una durata limitata ai primi giorni di lavoro.

L'obiettivo principale di questo step è facilitare l'adattamento della risorsa alla nuova realtà e all'unità funzionale assegnata. A tal fine, sarebbe auspicabile realizzare un progetto di accoglimento personalizzato, compatibile con la complessità della realtà organizzativa nella quale la risorsa si troverà ad espletare la sua attività lavorativa.

Il processo di accoglimento è affidato alla direzione delle risorse umane, sebbene richieda sempre la presenza collaborativa del referente dell'area funzionale a cui la nuova risorsa è assegnata.

Con il termine orientamento, invece, si fa riferimento al complesso di azioni formative programmate per guidare il neoassunto nel primo periodo di attività aziendale.

Il processo di orientamento dà avvio a un periodo di accompagnamento che abbraccia più mesi e richiede il coinvolgimento del capo diretto del neoassunto. Durante l'affiancamento la risorsa viene gradualmente condotta ai livelli di efficacia e autonomia richiesti dalla posizione ricoperta.

In questa fase il neoassunto dovrebbe acquisire conoscenze, com-

⁸⁹ Si rinvia a: Zerilli A., Reclutamento selezione e accoglimento del personale, op. cit.

petenze e comportamenti per diventare parte integrante dell'unità produttiva, sia a livello organizzativo che di cultura aziendale.

Lo scopo dell'orientamento è quello di fornire al dipendente tutti gli strumenti per raggiungere un alto grado di autonomia sotto il profilo operativo e per integrarsi completamente con la struttura organizzativa, in modo da garantire nel tempo il conseguimento di buoni livelli di performance, unitamente alla costruzione di un solido legame con l'azienda.

5.2 I contenuti del programma di *onboarding*

Un programma di *onboarding* efficace dovrebbe trasmettere al neoassunto una serie di informazioni, ma anche prevedere la realizzazione di una pluralità di interventi diversi.

Un buon programma di *onboarding* prevede sempre una e-mail di benvenuto, che viene inviata alcuni giorni prima della data di inizio lavoro per far sentire la nuova risorsa già parte integrante del *team*. La missiva include, di norma, informazioni su diversi aspetti: l'agenda del giorno, i contatti di riferimento, la *policy* aziendale (norme di sicurezza, *dress code*, piano ferie, pausa pranzo e così via).

Per il primo giorno in azienda viene predisposto una breve visita degli uffici e dei reparti al fine di presentare la risorsa ai membri del *team* con cui dovrà collaborare, così da instaurare sin da subito una buona relazione e fluidificare il processo di socializzazione.

Il giorno di ingresso è anche l'occasione buona per consegnare al neoassunto un *welcome kit* che contiene una serie di informazioni relative all'azienda. L'intento è far conoscere cultura, *mission*, *vision*, sistema valoriale, struttura organizzativa, prodotti, processi e procedure operative dell'azienda, allo scopo di fornire alla nuova risorsa una guida per potersi orientare agevolmente all'interno dell'organizzazione.

Tra le prime attività in programma viene previsto un incontro per concordare gli obiettivi annuali, vale a dire i risultati attesi da parte del neoassunto nell'ambito della specifica posizione che ricopre.

Per facilitare la socializzazione e l'inserimento del neoassunto in ambito aziendale, un efficace programma di *onboarding* fa sempre leva sull'attivazione di una relazione specifica con figure dell'organizzazione. *Buddy* e mentore, sono le figure aziendali che vengono affiancate alla nuova risorsa per stabilire sin dai primi momenti una relazione informale di socializzazione.

Il *buddy* è un membro dell'organizzazione al quale viene attribuito il compito di accompagnare il nuovo collaboratore nella fase di inserimento in azienda. Si tratta di un collega che ricopre lo stesso livello gerarchico e appartiene alla medesima area funzionale del neoassunto.

Il mentore, invece, è una figura aziendale con ampia esperienza che funge da guida e supporto nei confronti della nuova risorsa. La relazione che viene a costruirsi tra le parti è basata principalmente sul trasferimento delle competenze tecnico-professionali necessarie a ricoprire il ruolo che riveste il neoassunto. Oltre a facilitare il processo di socializzazione organizzativa, il mentore affianca la risorsa nei processi di apprendimento formali e di miglioramento della performance.

6. *L'employer branding*

L'employer branding è una strategia di marketing finalizzata a promuovere l'immagine aziendale come luogo di lavoro ideale.

Il termine *employer brand* è stato coniato per la prima volta da Amber e Barrow che lo definirono come "l'insieme dei vantaggi di varia natura forniti dal posto di lavoro e identificato con il datore di lavoro"⁹⁰. Più in particolare, essi rilevarono una congruenza tra i processi di creazione della marca e quelli di costruzione della fedeltà tra azienda e dipendente, perciò proposero di utilizzare le tradizionali tecniche di marketing anche per gestire il brand dell'azienda come luogo di lavoro.

⁹⁰ Cfr. Amber T.- Barrow S., *The Employer Brand*, *The Journal of Brand Management*, vol. 4, 1996.

Su questa stessa linea, sebbene in modo più composito, si inserisce in tempi più recenti la descrizione fornita da Amendola che interpreta l'*employer branding* come "una strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come *employer* (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quelle dei *competitors*, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento"⁹¹.

Altri autori⁹² ne offrono una descrizione più ampia, definendola come una strategia sviluppata con l'obiettivo di attivare politiche di *attraction* nei confronti del target esterno e politiche di *retention* in relazione al target interno.

Il target esterno include tutti quei soggetti che pur non avendo un rapporto di lavoro con l'azienda manifestano, comunque, un interesse ad avere un'occupazione all'interno della specifica unità produttiva (ad esempio, neolaureati, disoccupati, occupati presso altre aziende, ecc.). Nei confronti di questi individui la strategia di *employer branding* è diretta a promuovere l'azienda come luogo di lavoro ideale e attraente nei confronti dei potenziali candidati (*attraction*).

Il target interno, invece, comprende tutti coloro che hanno un rapporto di lavoro con la specifica impresa, quindi dipendenti e consulenti che sono parte integrante dell'immagine aziendale come luogo di lavoro. Questo gruppo di persone è molto importante, perché quanto maggiore sarà la loro soddisfazione lavorativa tanto più si comporteranno come ambasciatori di *employer brand*. Nei confronti di tale target, la strategia messa in atto è finalizzata a ridurre gli ostacoli organizzativi presenti all'interno dell'azienda e, congiuntamente, a massimizzare *engagement*, *commitment* ed *empowerment*⁹³

⁹¹ Cfr. Amendola E., *Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting s.r.l., Bologna, 2008.

⁹² Bonaiuto M.- Mussino G.M.- Lizzani G, *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, Franco Angeli, Milano, 2008.

⁹³ L'*empowerment* è un processo che consiste sia nel dare maggiori poteri ai collaboratori attraverso l'attribuzione di responsabilità decisionali, sia nell'aumentare nei collaboratori stessi il sentimento dell'autostima e della dignità del proprio lavoro.

dei dipendenti attuali (*retention*).

Nell'ambito del processo di *employer branding* l'azienda deve innanzitutto definire la propria identità come datore di lavoro, a tal fine è necessario strutturare in modo chiaro l'*employer value proposition*⁹⁴. Tale espressione individua l'insieme di elementi che l'organizzazione fornisce al proprio capitale umano, ovvero la proposta di lavoro e le condizioni contrattuali, inclusi *benefits* e vantaggi tangibili e intangibili.

Con la formulazione dell'*employer value proposition* l'organizzazione assume un impegno nei confronti dei potenziali candidati e degli attuali dipendenti, ossia promette loro di offrire un pacchetto di benefici in cambio di *skills*, esperienza e talento. Per dare seguito all'impegno assunto è necessario che venga costantemente verificato il livello di coerenza tra quanto promesso dall'azienda e le dinamiche che si sviluppano all'interno dell'ambiente lavorativo. Nel caso in cui le aspettative create in fase promozionale non vengano soddisfatte si corre il rischio di mettere a repentaglio la reputazione dell'azienda come datore di lavoro.

Di recente è stata condotta una ricerca sul territorio nazionale orientata ad offrire alle aziende un supporto operativo nella costruzione delle iniziative di *employer branding*⁹⁵. Lo studio ha portato a individuare e classificare tutti quei fattori che esercitano una forte attrazione sulle risorse umane e che assumono, per questo motivo, un maggiore peso nella scelta dell'azienda ove lavorare. Nei primi

⁹⁴ "L'*employer value proposition* è la somma complessiva di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito del rapporto di lavoro con un'azienda: la soddisfazione intrinseca per il lavoro, l'ambiente, la *leadership*, i colleghi, la retribuzione e altro ancora. È quello che fa l'azienda per soddisfare i bisogni, le aspettative e anche i sogni dei collaboratori". Cfr. Michaels E. - Handfield J.H. - Axelrod B., *La guerra dei talenti. Ricercare, sedurre e conquistare i manager di qualità*, Etas, Milano, 2002.

⁹⁵ *Employer Brand Research - Global Report, 2020*, Randstad. Si tratta di una ricerca sull'*employer branding* basata sulle percezioni del pubblico generale. La ricerca ha analizzato l'attrattività di ben 150 aziende con oltre 1000 dipendenti presenti sul territorio italiano.

quattro posti in graduatoria, con un valore percentuale medio lievemente inferiore al 50%, troviamo:

1. *work life balance* (52%);
2. atmosfera di lavoro piacevole (51%);
3. retribuzione e *benefits* (47 %);
4. sicurezza del posto del lavoro (46%).

Altri fattori, quali visibilità del percorso di carriera, solidità finanziaria dell'azienda, forme contrattuali flessibili e così via, hanno registrato un interesse da parte del campione intervistato inferiore al 40%.

Ulteriori fattori che incidono sulla reputazione dell'azienda come datore di lavoro riguardano:

- la condivisione da parte dei dipendenti attuali dell'esperienza di lavoro positiva vissuta all'interno dell'organizzazione;
- le strategie comunicative implementate dall'impresa e veicolate tramite la piattaforma internet (canali social o sito web aziendale);
- lo *storytelling*, ossia la narrazione utilizzata dall'impresa per raccontare la vita aziendale in modo suggestivo e creativo, avvalendosi, eventualmente, anche di piattaforme streaming per riprendere in diretta frammenti della quotidianità aziendale.

Un'ultima considerazione porta a rilevare che il processo di costruzione dell'*employer branding* prende avvio da ciascuna interazione che si viene a verificare tra candidati potenziali e operatori della funzione risorse umane. In questa prospettiva, la fase di prima accoglienza del candidato in azienda, le modalità di gestione del colloquio di lavoro, i metodi di selezione utilizzati sono tutti fattori che esercitano un forte impatto sulla percezione che le persone si formeranno dell'azienda come luogo di lavoro.

L'implementazione di una strategia di *employer branding* richiede, in via preliminare, l'individuazione e la definizione dei valori che contraddistinguono la cultura dell'azienda, così come dell'immagi-

ne che l'azienda intende trasmettere come datore di lavoro. Questi tratti, successivamente, devono essere associati all'*employer value proposition* in modo da creare una proposta professionale appetibile nei confronti del target a cui ci si intende rivolgere.

Da un punto di vista operativo il processo attraverso il quale un'azienda sviluppa il proprio *employer branding* si articola in quattro fasi:

1) *La segmentazione*

La segmentazione del mercato del lavoro permette di individuare il target che l'azienda intende raggiungere con la propria offerta. I criteri per suddividere il mercato di riferimento, in genere, sono di tipo demografico (età anagrafica, fase di vita, genere, ecc.) e professionale (ruolo organizzativo, livello di esperienza, tipo di contratto, ecc.).

2) *Il posizionamento*

Il posizionamento è il risultato della segmentazione del mercato e dell'analisi approfondita del target. Esso indica la "posizione" che l'azienda occupa nella mente del proprio target sulla base della differenziazione rispetto ai *competitors*. Lo scopo principale del posizionamento è far in modo che l'azienda venga considerata, sia tra i dipendenti sia all'esterno, con caratteristiche di unicità rispetto ai concorrenti presenti sul mercato.

3) *La comunicazione*

La comunicazione, a partire dalla scrittura dell'annuncio sino alla diffusione della cultura, immagine e identità aziendale, gioca un ruolo determinante nella definizione della strategia di *employer branding*. Infatti, il processo in parola esprime la sua massima efficacia soltanto se accompagnato da modalità comunicative adeguate. Per questo motivo, la creazione del messaggio deve suscitare una reazione emozionale sul target obiettivo, comunicando in maniera attrattiva ciò che distingue l'unicità dell'esperienza lavorativa nella specifica azienda rispetto ad altre realtà organizzative. Occorre, inoltre, scegliere canali di comunicazione efficaci rispetto al target di riferimento (sito web aziendale, partecipazione ad eventi e *career days*, ecc.).

4) La valutazione

La valutazione dei risultati ottenuti rispetto a quanto pianificato a livello strategico rappresenta la fase di chiusura dell'intero processo. La valutazione avviene sulla base di indicatori in grado di misurare la capacità di *attraction* dei candidati (ad es. numero di candidature ricevute dall'impresa) e di *retention* dei dipendenti (ad es. tasso di *turnover* e di assenteismo). Dal confronto tra risultati attesi e quelli conseguiti emerge il grado di realizzazione della strategia di *employer branding*.

Da quanto sinora esposto, si evince che l'*employer branding* è un'attività diretta a promuovere l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro privilegiato, il cui fine ultimo consiste nell' "agganciare" i profili più talentuosi, ossia nell'attrarre e trattenere le risorse umane dotate di quelle competenze necessarie all'organizzazione per raggiungere e sostenere un vantaggio competitivo nel tempo.

CAPITOLO TERZO

Il sistema di valutazione delle risorse umane

1. Premessa

Nell'attuale contesto socio-economico, definito da un elevato livello di incertezza e di competitività, i sistemi di valutazione delle risorse umane assumono un ruolo cruciale per l'azienda. Attuare scelte organizzative congruenti con gli obiettivi strategici dell'impresa e realizzare lo sviluppo aziendale sarebbe molto difficile, se non addirittura impossibile, senza disporre di informazioni aggiornate e affidabili sulla qualità e sul potenziale del personale. In questa ottica, i sistemi di valutazione del lavoro e delle risorse umane, se gestiti adeguatamente, possono risultare di grande supporto per il conseguimento dell'efficacia organizzativa.

Un processo di valutazione dovrebbe fornire un quadro completo del potenziale umano in ogni fase della vita aziendale, per poter influenzare sia la qualità delle scelte in ambito retributivo, sia la programmazione delle attività di reclutamento, selezione e formazione del personale.

La valutazione è un'attività cognitiva caratterizzata da un elevato livello di complessità. Le ragioni di tale complessità sono da ricercare nella molteplicità dei fenomeni ad essa collegati, ossia: le numerose dimensioni su cui si focalizza (posizione, prestazione, potenziale, competenze); la pluralità di soggetti e ruoli coinvolti; le dinamiche psicologiche da essa investite; la diversità del clima organizzativo in cui si esplica l'azione valutativa stessa.

Tradizionalmente, la valutazione viene definita come l'apprezzamento del valore che l'individuo riveste per l'azienda di cui fa parte.

La parola "valutazione" evoca sovente una connotazione negativa, poiché viene associata al timore di giudizio e dell'autorità giudicante, con la conseguenza che l'individuo vive il momento valutativo in maniera conflittuale.

In realtà, l'azione valutativa - quando è inserita in un contesto organizzativo culturalmente aperto, professionale e non burocratico - assume sempre un carattere positivo e consente di perseguire più finalità. Innanzitutto, è un prezioso strumento per stimolare e sostenere lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane. Inoltre, assicura il corretto funzionamento dell'organizzazione e il miglioramento delle performance aziendali. Assume, infine, una forte valenza motivazionale, avendo la capacità di influenzare l'impegno dei collaboratori nonché le loro aspettative e i loro comportamenti futuri.

Le teorie organizzative qualificano la valutazione del personale come un fenomeno pluridimensionale basato su un sistema di rilevazione complesso.

Il sistema di valutazione considera, contemporaneamente, almeno quattro dimensioni fondamentali:

1. posizione;
2. prestazione;
3. potenziale;
4. competenze.

In breve, possiamo dire che la valutazione della posizione è un metodo oggettivo per determinare, attraverso l'analisi del contenuto del lavoro, il valore di una posizione all'interno dell'azienda. Dal canto suo, la valutazione della prestazione focalizza l'attenzione sul risultato conseguito e il contributo offerto da una persona che ricopre una specifica posizione aziendale. Invece, la valutazione del potenziale è volta ad apprezzare le capacità di sviluppo e di prestazione futura della persona in attività nuove rispetto agli impieghi passati. Ed infine, la valutazione delle competenze centra il focus sulla persona e sul valore che riveste per l'organizzazione.

Alla luce di queste considerazioni preliminari, nei successivi paragrafi ci soffermiamo sull'analisi dei quattro assi portanti che caratterizzano i sistemi di valutazione delle risorse umane.

2. La valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni è un metodo oggettivo utilizzato per conoscere l'architettura della struttura dei ruoli, delle mansioni e dei compiti al fine di determinare il valore di una posizione all'interno dell'organizzazione.

La posizione (o ruolo) indica la collocazione organizzativa del titolare di una mansione ed è definita dall'insieme dei compiti e delle responsabilità assegnati ad un singolo individuo⁹⁶.

Il sistema di valutazione della posizione si pone l'obiettivo di definire procedure e criteri idonei a "pesare" l'importanza relativa dei diversi ruoli, indipendentemente dalle risorse che li occupano e dai risultati che da essi vengono espressi, in modo da stabilire una graduatoria degli stessi, ovvero una scala di valore legata alla rilevanza che ciascun ruolo riveste per l'organizzazione.

Lo scopo ultimo di tale sistema è quello di garantire livelli retributivi equi e trasparenti che tengano conto delle competenze, respons-

⁹⁶ La posizione è caratterizzata dai seguenti elementi:

- la finalità (il motivo della sua esistenza);
- la responsabilità (gli obiettivi da raggiungere sulla base di risorse assegnate);
- i compiti (le operazioni da svolgere),
- le relazioni (sia interne che esterne);
- i dati quantitativi (valori economici riferiti alle risorse di cui si dispone).

Se, in aggiunta, consideriamo anche la descrizione dei comportamenti organizzativi attesi, il concetto di posizione (il cosa) si evolve verso il concetto di ruolo (il come). In questa ottica, la posizione/ruolo può essere intesa come l'insieme dei comportamenti che il titolare deve adottare per interagire con le altre componenti della struttura in vista degli obiettivi da perseguire. Si veda, Longo N., Come valutare la posizione, in "Dirigente" rivista di Manageritalia, n° 5, 2007.

abilità e grado di autonomia richiesti per ogni singola posizione. In tal senso, la valutazione delle posizioni è un'attività che viene svolta per comparare i valori relativi delle differenti mansioni al fine di porre le basi per una bilanciata struttura retributiva. In altri termini, essa permette di individuare un insieme di criteri per stabilire a priori il valore relativo di una posizione e, conseguentemente, la retribuzione di chi la ricopre, a prescindere dalle caratteristiche della persona.

I sistemi di valutazione delle posizioni consentono di perseguire anche altre due importanti finalità di gestione e sviluppo del personale: la prima mira a limitare il livello di soggettività delle valutazioni attraverso l'utilizzo di procedure tese a minimizzare la discrezionalità dei valutatori, la seconda si prefigge di definire le mansioni, gli scopi e gli inquadramenti di ciascuna posizione.

Tradizionalmente, la procedura di "analisi e valutazione delle posizioni" si sviluppa su quattro livelli:

1. *Job analysis.*

È la fase attraverso la quale ogni posizione viene analizzata per comprendere i contenuti del lavoro. Si tratta di un'analisi approfondita delle mansioni lavorative che si pone l'obiettivo di circoscrivere i requisiti necessari a rivestire la specifica posizione. Questo tipo di rilevazione può essere realizzata con metodi diversi come, ad esempio, l'osservazione diretta, il questionario e l'intervista.⁹⁷

2. *Job description.*

Consiste in una mappatura analitica di ciascuna posizione; mira a descrivere il grado di autonomia di ogni singola posizione, i processi

⁹⁷ Più in particolare, l'"osservazione diretta" viene utilizzata prevalentemente per l'analisi delle posizioni esecutive ai fini della determinazione degli organici e della razionalizzazione dei metodi di lavoro. Il "questionario", per la sua semplicità e per i contenuti costi di rilevazione, viene impiegato nell'analisi delle mansioni e delle esigenze di professionalità, nonostante presenti una scarsa attendibilità delle informazioni raccolte. L'"intervista", che viene svolta da un'analista di organizzazione e rivolta al titolare della posizione, è il metodo più diffuso di rilevazione dei compiti e delle esigenze di professionalità, e risulta particolarmente indicato per ruoli manageriali.

e progetti in cui è coinvolta, il budget gestito e il fatturato generato, le relazioni con altre unità e/o ruoli organizzativi, il contributo offerto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

3. *Job specification.*

Individua l'insieme dei fattori relativi ad ogni posizione, vale a dire conoscenze, capacità e requisiti richiesti dalla specifica posizione.

4. *Job evaluation.*

È il processo mediante il quale si assegna un valore a ciascuna posizione sulla base di una determinata metodologia.

Quest'ultimo processo richiede una stretta collaborazione tra gli specialisti della funzione gestione risorse umane, i dipendenti e le rappresentanze sindacali. Ai fini della sua implementazione, il primo passo da compiere è rivolto alla costruzione del consenso sulla effettiva necessità di avviare un programma di valutazione delle posizioni, si giunge quindi al successivo step che riguarda la creazione di un clima di forte cooperazione fra le parti e, nell'ultimo passaggio, si procede alla costituzione di un "comitato di valutazione".

Il comitato assolve, principalmente, le seguenti funzioni:

- identifica un numero circoscritto di posizioni *benchmark* che serviranno da riferimento per confrontare l'importanza e il valore relativo di tutte le altre posizioni;
- individua i criteri di valutazione degli elementi significativi delle posizioni di riferimento;
- valuta il "peso" di ciascuna posizione sulla base di un metodo specifico.

Esiste un ampio ventaglio di metodi proposti dalla letteratura e applicati nella pratica manageriale, tra questi i più diffusi sono i metodi globali e quelli analitici.

I primi valutano in modo complessivo la posizione, ma senza fornire un'analisi puntuale dei suoi contenuti. In altri termini, i metodi globali mettono ciascuna posizione in relazione a tutte le altre, basandosi di solito su criteri generici quali "la difficoltà del lavoro". Nel novero dei metodi globali, possiamo considerare a

titolo esemplificativo il *job ranking*; questo classifica le posizioni in ordine di importanza decrescente, assegnando in genere un valore più alto a quelle che richiedono competenze manageriali e capacità decisionali. Si tratta di un metodo semplice, veloce e poco costoso, adatto a imprese di piccola dimensione che non possono dotarsi di sistemi più elaborati. Tuttavia, poiché le posizioni non sono esaminate sulla base di criteri specifici, il metodo in parola può risultare fortemente soggettivo.

Tra i metodi analitici diffusi nella pratica manageriale il più utilizzato è quello a punteggio, che esprime il peso di una posizione in termini di "fattori di valutazione"⁹⁸. L'obiettivo del metodo a punteggio consiste nel determinare la misura in cui le posizioni valutate contengono i fattori di valutazione prescelti. Quindi, una volta individuati gli elementi sui quali effettuare la valutazione, il passo successivo consiste nell'attribuire a ciascuno di essi un punteggio che rifletta la descrizione e la rilevanza della posizione. Va da sé che la somma dei punteggi assegnati ai singoli fattori andrà a determinare il valore complessivo della posizione.

Il metodo a punteggio, nonostante sia uno strumento complesso e articolato, trova una vasta applicazione a livello operativo perché consente di ottenere la massima flessibilità e personalizzazione dell'azienda, limitando al contempo i pregiudizi in ogni singola fase del processo valutativo.

⁹⁸ I fattori di valutazione permettono di stabilire il confronto tra le singole posizioni al fine di determinare la retribuzione di ciascuna di esse. Le aziende possono sviluppare fattori di valutazione propri oppure, come sovente accade, utilizzare i fattori proposti da sistemi standardizzati di valutazione della posizione. Ad esempio, il metodo della società di consulenza Hay Group prende in considerazione tre fattori:

1. *know how*: l'insieme delle competenze richieste per svolgere adeguatamente le mansioni connesse alla posizione;
2. *problem solving*: il grado di ragionamento critico necessario per individuare e risolvere i problemi connessi alla posizione;
3. *accountability*: la responsabilità, il livello di autonomia della posizione e il suo impatto sui risultati finali.

3. La valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni (o *performance appraisal*) gioca un ruolo nevralgico nella gestione e sviluppo delle risorse umane, per questo motivo rappresenta la forma di valutazione più diffusa nella pratica manageriale.

La prestazione può essere definita come l'effetto di un comportamento messo in atto dal titolare della posizione allo scopo di produrre un risultato osservabile e, quindi, valutabile rispetto ad un obiettivo da raggiungere.

Dalla definizione si desume che possono essere valutati soltanto i comportamenti che generano un risultato, vale a dire un cambiamento suscettibile di osservazione.

Il *performance appraisal* è un processo sistematico che consente all'organizzazione di valutare la risorsa che ricopre una specifica posizione in base a due dimensioni:

1. il conseguimento degli obiettivi assegnati, ovvero l'output della prestazione;
2. i comportamenti organizzativi adottati, vale a dire le azioni che hanno consentito di ottenere l'output.

L'intero processo, che abbraccia un arco temporale coincidente in genere con il periodo amministrativo, viene svolto secondo procedure definite e controllate che utilizzano parametri codificati e un linguaggio chiaro e uniforme.

Esistono diverse ragioni che spingono l'organizzazione a valutare la performance dei propri collaboratori. Innanzitutto, vi è l'esigenza di utilizzare gli esiti delle valutazioni per assumere decisioni su variazioni retributive, promozioni e permanenza del collaboratore in azienda. Un altro motivo riguarda la necessità di accertare che le prestazioni di ciascun collaboratore siano allineate agli obiettivi aziendali. Inoltre, la valutazione delle performance consente di elaborare piani per correggere eventuali carenze, ma permette anche di sviluppare programmi di formazione e di migliorare la motivazione dei collaboratori. Infine, offre all'azienda

la possibilità di orientare e supportare i comportamenti dei propri dipendenti.

Sebbene la valutazione delle prestazioni rappresenti uno strumento cruciale nella gestione del personale, tuttavia nel corso degli anni è aumentata la consapevolezza dei suoi limiti.

Un primo elemento che ne limita l'efficacia è riconducibile al fatto che il sistema di valutazione delle prestazioni riflette quella concezione - oramai obsoleta - che vede la risorsa umana come un fattore di produzione, ossia come un costo da integrare negli obiettivi dell'organizzazione, anziché *asset* unico e fonte primaria di vantaggio competitivo.

Altri limiti che inficiano l'attendibilità del sistema in parola, condizionandone la sua efficacia, riguardano: la soggettività, la complessità, le incoerenze nella valutazione e la scarsità di investimenti di supporto ai valutatori.

Vi sono, inoltre, elementi che possono limitare l'equità del *performance appraisal*. Ci riferiamo, in particolare, a quei fattori di distorsione (quali effetto alone, stereotipo, ecc.) già descritti nel paragrafo dedicato all'intervista di selezione⁹⁹; le riflessioni emerse in quella sede sono da ritenersi valide anche per la valutazione delle prestazioni.

Il riconoscimento di tutti questi limiti, e di altri non espressamente riportati, ha indotto la pratica operativa a cercare nuove soluzioni. I tentativi di ricerca sono partiti dal presupposto comune di considerare lo strumento in parola un sistema idoneo a creare benefici sia per l'organizzazione che per i collaboratori.

Nel fluire del tempo, le valutazioni delle prestazioni hanno subito una profonda evoluzione, trasformandosi dalle tradizionali verifiche periodiche - in genere annuali - a forme di riscontro meno formali e più frequenti.

L'attività di valutazione viene oggi associata ad un'idea di processo continuo che si viene a realizzare nel corso di tutto il periodo lavorativo, procede di pari passo con esso, non presenta un inizio e una fine, ma di anno in anno si rigenera e si rinnova con costante

⁹⁹ A tal proposito, si rinvia al paragrafo 4.2.1 del capitolo secondo.

coinvolgimento e dei capi e dei collaboratori.

Nella pratica manageriale il *performance appraisal* rappresenta, sempre più spesso, soltanto una componente del più ampio sistema di *performance management* (o gestione della prestazione).

La gestione della prestazione è definita come "il processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e squadre, e l'allineamento di tali prestazioni con gli obiettivi dell'organizzazione"¹⁰⁰. Nel sistema di *performance management*, dunque, la valutazione della prestazione è soltanto una fase di un processo molto articolato che include una pluralità di passaggi.

L'implementazione di un processo di gestione della performance prevede i seguenti step:

- comunicazione degli obiettivi strategici dell'azienda, con successiva assegnazione di obiettivi specifici ad ogni funzione, *team* e collaboratore;
- monitoraggio continuo delle prestazioni, attraverso l'utilizzo di strumenti informatici idonei a verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- valutazione delle prestazioni, da eseguire sulla base di specifici strumenti e metodologie;
- *feedback* continuo per il miglioramento professionale, allo scopo di indirizzare, correggere e rafforzare la performance e lo sviluppo della risorsa umana;
- riconoscimento e gratificazioni, ossia utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito al fine di elevare il livello futuro delle prestazioni individuali.

Da quanto appena riportato, si evince che l'obiettivo del processo di gestione della performance consiste nel dotare l'azienda di un concreto strumento di organizzazione del lavoro di per sé orientato al miglioramento continuo.

¹⁰⁰ Cfr. Dessler G. S., *Gestione delle risorse umane*, quinta edizione, Pearson Italia, Milano, 2021.

È utile rimarcare che il fine ultimo di questo processo non è limitato alla valutazione dei comportamenti messi in atto dalla persona, bensì all'intera gestione della sua performance. Operando in tal senso, è possibile avere delle ricadute positive sia sull'azienda, in termini di incremento dei livelli di produttività e rendimento, sia su ogni singolo dipendente, in termini di sviluppo professionale e realizzazione personale.

3.1 Gli elementi "soggettivi" della valutazione delle prestazioni

Il sistema di valutazione delle prestazioni è in genere riservato ai livelli più alti della gerarchia, tipicamente ruoli manageriali e direttivi, tuttavia in linea teorica può coinvolgere ciascuna delle posizioni organizzative.

L'orientamento più recente prevede infatti l'ampliamento del sistema al di sotto dei livelli direttivi, coinvolgendo così anche ruoli aziendali dediti allo svolgimento di mansioni esecutive.

Il destinatario della valutazione svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione. Fondamentale è il suo apporto nei colloqui di *feedback*: nel colloquio iniziale, in cui concorda con il valutatore gli obiettivi da raggiungere, ma soprattutto in quello finale, che lo vede direttamente coinvolto nell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento.

Per quanto concerne i soggetti valutatori, in genere, la scelta è orientata verso i responsabili delle aree operative dell'azienda. A questi viene richiesta una certa padronanza delle tecniche di base della valutazione, al fine di eseguire le misurazioni in modo equo e di evitare i problemi che possano comprometterle.

Il valutatore ha un ruolo fondamentale in tutto il processo:

- definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno;
- predispone le eventuali modifiche in corso d'anno;
- conduce i colloqui di *feedback*;
- procede alla valutazione finale;
- predispone il piano di miglioramento.

È indubbio che nella maggior parte dei casi il miglior valutatore sia il capo diretto, in quanto è in stretto contatto con il soggetto valutato, conosce il contesto lavorativo in cui il collaboratore è inserito, le condizioni operative e gli elementi di complessità.

Tuttavia, come avremo modo di osservare più avanti, le tendenze in atto hanno configurato sistemi valutativi che contemplan altri soggetti valutatori, sia essi interni che esterni all'azienda, attraverso il coinvolgimento di colleghi, subordinati, clienti e fornitori.

La direzione delle risorse umane, invece, ha il compito di costruire le politiche valutative e di supporto al sistema di valutazione. Funge quindi da interlocutore dell'intero processo, assumendo i seguenti compiti:

- elabora proposte per il sistema di valutazione e per le revisioni e modifiche periodiche;
- verifica proposte di miglioramento del sistema, raccogliendo le eventuali segnalazioni su specifiche criticità emerse in itinere;
- assicura l'informazione in ogni fase del processo;
- coordina e supporta valutatori e valutati nelle diverse fasi del processo di valutazione;
- organizza e partecipa alle attività di formazione rivolte a valutatori e valutati, al fine di fornire i contenuti tecnici della valutazione nonché di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
- analizza gli esiti della valutazione allo scopo di accertare la corretta applicazione del metodo valutativo adottato.

Infine, la direzione delle risorse umane svolge il ruolo di garante della oggettività e trasparenza del sistema di valutazione, a tutela del valutato e dell'organizzazione nel suo complesso.

3.2 Gli elementi "oggettivi" della valutazione delle prestazioni

Oggetto principale della valutazione delle performance non sono le persone in quanto tali, ma ciò che esse fanno e come lo fanno; non sono i dipendenti, bensì i risultati che essi conseguono in ambito lavorativo e le modalità con cui questi vengono raggiunti.

Gli elementi che definiscono l'oggetto della valutazione sono gli "obiettivi di prestazione" assegnati al titolare di una posizione e i "comportamenti organizzativi" adottati per il conseguimento degli obiettivi stessi.

Gli obiettivi di prestazione sono i risultati attesi da parte del responsabile di una posizione organizzativa. Più in generale, essi indicano il traguardo verso il quale sono indirizzati i comportamenti organizzativi.

Per ottenere performance organizzative di alto profilo è fondamentale definire gli obiettivi in modo appropriato. La pratica manageriale ci suggerisce che gli obiettivi per risultare efficaci devono essere "SMART"¹⁰¹, ovvero:

- Specifici: i risultati attesi devono essere indicati in modo chiaro, dettagliato ed esaustivo.
- Misurabili: vi deve essere la possibilità di definire un valore di soglia per verificare se il risultato sia stato raggiunto o meno.
- Accessibili: ossia alla portata di coloro a cui vengono assegnati.
- rilevanti: cioè importanti per il conseguimento degli obiettivi globali dell'azienda.
- Temporizzati: vale a dire riferiti a un arco temporale predefinito, di norma corrispondente ad un anno.

Per essere incentivanti gli obiettivi devono presentare alcune caratteristiche. Innanzitutto devono essere difficili, ossia ambiziosi, sfidanti, stimolanti, ma comunque ritenuti raggiungibili, quindi coerenti con le responsabilità, il livello di competenza professionale e le risorse a disposizione del titolare della posizione. Infatti, un obiettivo difficile da raggiungere stimola il processo di attivazione motivazionale, grazie al quale il dipendente può innalzare il proprio livello di performance¹⁰².

¹⁰¹ L'acronimo SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-based*) è stato coniato nel 1981 da G.T. Doran, consulente aziendale statunitense.

¹⁰² Vale la pena sottolineare che la prestazione di una risorsa umana non dipende soltanto dal suo livello di motivazione, ma è legata anche ad altri fattori quali: formazione, comunicazione, strumenti e supervisione.

Tuttavia, obiettivi irrealizzabili o troppo facili demotivano fortemente la persona: nel primo caso, la difficoltà a raggiungere l'obiettivo provoca un senso di frustrazione nel dipendente, nel secondo caso, il minimo sforzo richiesto per il suo conseguimento non attiva il giusto livello di tensione funzionale a tenere alta la motivazione.

Inoltre, l'obiettivo deve essere partecipato, condiviso e concordato dal titolare della posizione. In presenza di questi requisiti, il livello di impegno del dipendente risulta più elevato e, di conseguenza, l'impatto motivazionale in termini di prestazioni raggiunte è molto alto.

Un altro aspetto di cui tener conto riguarda la scelta del numero di obiettivi da assegnare al titolare di una data posizione organizzativa. È consigliabile assestarsi su un numero contenuto di obiettivi (da 4 a 6): un numero elevato tende a frazionare e a rendere dispersivo l'impegno del dipendente; pochi obiettivi polarizzano l'attenzione sul conseguimento del risultato, tuttavia potrebbero avere un effetto demotivante qualora si percepisse nel tempo la loro irrealizzabilità.

Nella fase di definizione degli obiettivi di prestazione bisogna tener conto anche dell'attività di ponderazione, che consiste nell'attribuzione a ciascun obiettivo di un peso percentuale diverso in ragione dell'importanza rivestita nell'ambito del processo valutativo. Va da sé che quanto più l'obiettivo sarà considerato prioritario, tanto più elevato risulterà il peso percentuale ad esso assegnato.

Esistono due tipologie di obiettivi: una di natura quantitativa, l'altra qualitativa.

Per ogni obiettivo del primo tipo (ad esempio, la riduzione degli sfridi di produzione, l'aumento del numero di clienti acquisiti da un venditore, la riduzione del tasso di assenteismo, ecc.) viene definito, di norma, il valore soglia che deve essere raggiunto perché si intenda conseguito il risultato atteso.

Gli obiettivi di tipo qualitativo, invece, sono anticipazioni astratte di miglioramenti necessari al buon andamento della operatività aziendale, come il miglioramento della fidelizzazione della clientela, della *customer satisfaction*, del clima organizzativo e così via. In questi casi risulta estremamente difficile definire una misura quantitativa,

perciò si ricorre a descrizioni generali idonee a rappresentare il livello di raggiungimento dei risultati.

Il valutatore utilizza in genere una scheda per assegnare ad ogni dipendente gli obiettivi da raggiungere in corso d'anno. Gli obiettivi accolti nella scheda vengono corredati di una descrizione sintetica che tiene conto del contesto di partenza. Inoltre, nella scheda vengono specificati gli indicatori quali/quantitativi individuati per la misurazione di ciascun obiettivo e i risultati attesi, sui quali, successivamente, si baserà la valutazione.

Con la consegna della scheda al valutato gli obiettivi si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di modificarli qualora le mutate condizioni di contesto li avessero resi non più perseguibili.

La valutazione delle prestazioni, come già anticipato, deve tener conto anche dei comportamenti organizzativi messi in atto dal valutato per il conseguimento dei risultati. In altre parole, occorre verificare le modalità di lavoro con cui i risultati sono stati raggiunti dal responsabile della posizione organizzativa.

In questa prospettiva, oggetto della valutazione sono le modalità e le capacità con cui il dipendente espleta la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri, il modo di esplicitare le proprie capacità cognitive e organizzative, la sua capacità di incidere sulla performance dell'area di afferenza.

I comportamenti organizzativi possono essere classificati nei seguenti tre gruppi:

- capacità cognitive: si pensi, ad esempio, alla capacità di pensiero concettuale e a quella di analisi. La prima può essere definita come l'abilità di acquisire, elaborare ed interpretare le informazioni necessarie per assumere delle decisioni; la seconda si identifica con l'abilità di ragionare in maniera dettagliata, approfondita e sistematica per risolvere problemi;
- capacità organizzative: sono abilità fondamentali che aiutano la

persona a pianificare, stabilire le priorità e raggiungere i propri obiettivi. Ne sono esempi il *time management*, la proattività, il rispetto delle tempistiche e così via;

- capacità relazionali: si tratta di tutte quelle abilità che consentono di costruire buone relazioni tra chi le possiede e l'ambiente circostante. A titolo di esempio possiamo citare l'empatia, l'attitudine al *teamwork*, la capacità di negoziazione e di ascolto ed altre ancora.

Un tema importante riguarda la misurabilità dei comportamenti organizzativi. Questi possono essere quantificati ricorrendo ad indicatori di natura soggettiva. A tal fine, vengono utilizzate delle scale di giudizio grafiche o, in alternativa, scale a gradi multipli basate su elementi alfabetici o numerici oppure descrittivi.

3.3 I metodi di valutazione delle prestazioni

Nella pratica manageriale esistono vari metodi utilizzati per la valutazione delle performance. L'inclinazione a privilegiare una metodologia in luogo di un'altra dipende dall'orientamento culturale dell'organizzazione, dagli scopi che si intendono raggiungere, dal settore di business in cui l'azienda opera e, infine, dall'oggetto del processo di valutazione.

Riportiamo di seguito i principali metodi di valutazione delle prestazioni.

Metodo della scala grafica di valutazione.

È lo strumento di valutazione più semplice e più diffuso. Per ciascun fattore di performance da osservare (ad es. l'orientamento al risultato, la capacità di relazione, il *problem solving*, ecc.) viene stabilito un intervallo di valori prestazionali (ad es. da 1 a 5). In sede di valutazione il manager esprimerà un punteggio in corrispondenza di ogni fattore. Dalla somma dei singoli giudizi emergerà la valutazione finale.

Tale metodo presenta il limite di essere ancorato in maniera determinante alla soggettività del manager-valutatore.

Metodo dell'incidente critico.

Questa tecnica prevede la compilazione di un elenco contenente i comportamenti da adottare sul lavoro e quelli da evitare. Gli incidenti critici vengono utilizzati dal valutatore come parametri di riferimento per riscontri periodici sugli effettivi comportamenti del valutato.

In genere, il metodo viene utilizzato a complemento di altre tecniche di valutazione.

Metodi basati sul confronto

Questi metodi, detti comparativi, confrontano tra loro le prestazioni dei dipendenti con analoghe posizioni all'interno di uno stesso gruppo. In particolare, il "metodo del confronto semplice" classifica i valutati in una scala che va dal migliore al peggiore. Il "metodo del confronto a coppie", invece, confronta ogni individuo con ciascuno dei soggetti componenti il *team*.

Tale metodo riduce in parte il problema della soggettività nel processo valutativo, tuttavia ha il limite di ipotizzare che ad analoghe posizioni corrispondano sempre le stesse attività.

Liste di controllo.

Il metodo prevede la redazione di liste che racchiudono descrizioni sintetiche di specifici comportamenti, a ciascuno dei quali viene assegnato un valore non reso noto al soggetto valutato. Da tali liste, il valutatore selezionerà gli *item* che maggiormente rispecchiano il valutato, attribuirà loro un valore, infine, sulla base del valore complessivo degli *item*, esprimerà il giudizio finale riferito al singolo valutato.

Metodo della scala di valutazione ancorata ai comportamenti

Il metodo consiste nell'associare i modelli narrativi di comportamento ad una scala quantitativa (ad es. da 1 a 5). I modelli in parola vengono riportati in base al grado di efficacia crescente, al fine di identificare e misurare i diversi livelli di prestazione. Si tratta di una tecnica molto complessa, infatti la costruzione della scala di valutazione richiede una articolata analisi organizzativa e il coinvolgimento dei valutatori.

Metodo della distribuzione forzata.

Si tratta di una metodologia particolarmente adatta in quei contesti organizzativi dove è necessario correggere atteggiamenti di valutazione appiattiti verso valori elevati per tutti i soggetti valutati. Allo scopo di introdurre un concetto di performance rigoroso, ma anche per evitare la tendenza ad attribuire valutazioni elevate o troppo generose, viene stabilito che le valutazioni dei comportamenti individuali dovranno attestarsi su fasce predefinite (ad es. non più del 10% dei valutati in fascia massima, non più del 20% in fascia medio-elevata, ecc.).

L'applicazione del metodo in parola risulta particolarmente idonea nelle pubbliche amministrazioni, dove si corre il fondato rischio di valutazioni indifferenziate che conducono ad un appiattimento delle performance.

Management by objectives

Questo metodo si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dai dipendenti.

Una volta definiti gli obiettivi e condivisi gli indicatori di risultato, ciascun dipendente viene valutato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Si tratta di uno strumento gestionale collegato alle politiche di incentivazione del personale, quindi è molto più di un semplice metodo di valutazione.

A tal riguardo, Druker definisce il *management by objectives* (MbO) come una filosofia di gestione aziendale idonea a responsabilizzare i dipendenti e a indirizzare le loro azioni verso una visione comune orientata al raggiungimento degli obiettivi globali dell'organizzazione¹⁰³.

L'MbO consente di attivare tra il capo e il dipendente un tipo di rapporto e di scambio qualitativamente molto elevato, che vede le parti coinvolte in un dialogo costruttivo sulla natura della mansione

¹⁰³ Si rinvia a Druker P., *The Practice of Management*, prima edizione, Harper Collins Publishers, New York, 1954.

e degli obiettivi da raggiungere. Infatti, la partecipazione del dipendente nella determinazione degli obiettivi ha il merito di coinvolgerlo e di renderlo responsabile del suo miglioramento.

L'implementazione di un sistema di *management by objectives* prevede le seguenti fasi:

- Identificazione degli obiettivi globali. A tal fine, è indispensabile la presenza di un sistema di pianificazione e controllo a partire dal quale sia possibile definire gli obiettivi aziendali.
- Definizione degli obiettivi settoriali e di ruolo. Gli obiettivi globali vengono suddivisi in obiettivi da assegnare alle singole aree funzionali e, attraverso un meccanismo a cascata, ulteriormente frazionati in obiettivi di ruolo, in modo da verificare il contributo e le responsabilità di ciascuna posizione organizzativa. Si tratta della fase più critica dell'intero processo, infatti l'efficacia operativa di un sistema MbO dipende quasi completamente dalla definizione puntuale e corretta degli obiettivi. Per questo motivo, gli obiettivi devono essere coerenti con le responsabilità del ruolo specifico; sfidanti e ambiziosi ma raggiungibili; condivisi e concordati dal titolare della posizione. Inoltre è importante che gli obiettivi siano misurabili e controllabili per consentire al singolo di monitorare la propria prestazione *step by step*, correggendo gli eventuali comportamenti disfunzionali.
- Valutazione del livello di prestazione. Viene eseguita confrontando i risultati ottenuti da ciascun dipendente con quelli attesi.
- Erogazione dell'incentivo. Quando i risultati attesi vengono soddisfatti si procede ad erogare il premio concordato.
- Le *flat organizations* sono i modelli organizzativi emergenti. Si tratta di strutture agili, basate su reti di persone che interagiscono in modo flessibile. Hanno la capacità di massimizzare i risultati dei business esistenti, ma anche di ricercare innovazioni continue per rispondere adeguatamente ai cambiamenti del contesto di riferimento. Le principali caratteristiche riguardano: la presenza di pochi livelli manageriali, l'ampio coinvolgimento

dei collaboratori nei processi decisionali, l'aumento del livello di responsabilità, la velocità di comunicazione tra i collaboratori.

- *Feedback*. I capi monitorano l'operato dei propri collaboratori indicando riunioni periodiche. Questi incontri offrono al superiore l'occasione di controllare l'andamento dei risultati rispetto alle attese (e, se del caso, attuare azioni correttive), nonché la possibilità di fornire un supporto motivazionale per mantenere alto il livello di impegno del soggetto in valutazione.

L'MbO è un metodo molto diffuso nella pratica manageriale, anche perché può essere facilmente agganciato ai sistemi di incentivazione e motivazione. L'unico limite è rappresentato dalla impossibilità di essere applicato a tutte le posizioni organizzative, infatti è in grado di fornire risultati attendibili solo se utilizzato nei confronti delle risorse che ricoprono ruoli di alto livello, quindi in possesso delle leve necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

3.4 Modelli innovativi di valutazione delle prestazioni: la valutazione a 360°

Le attuali tendenze in tema di valutazione del personale sono dirette verso modelli innovativi che si avvalgono di forme evolute di valutazione.

Ai sistemi tradizionali di valutazione, basati su una concezione ormai obsoleta del rapporto tra capo e collaboratore, si sono affiancati modelli più evoluti che riflettono i cambiamenti in atto nelle architetture organizzative delle aziende.

Il graduale passaggio da strutture organizzative gerarchiche a configurazioni innovative - come la *flat organization*, dove il principio dell'unità di comando viene sostituito da logiche di cooperazione trasversale¹⁰⁴ - ha messo in discussione il dominio valutativo, soli-

¹⁰⁴ Le *flat organizations* sono i modelli organizzativi emergenti. Si tratta di strutture agili, basate su reti di persone che interagiscono in modo flessibile. Hanno la capacità di massimizzare i risultati dei business esistenti, ma anche di ricercare innovazioni continue per rispondere adeguatamente ai cambiamenti del contesto di riferimento. Le principali caratteristiche

tamente riconosciuto al capo, spostando l'attenzione verso modelli di *multiple appraisal* che contemplano nel sistema di valutazione una pluralità di altri attori.

Nell'ambito di questi modelli, possiamo rilevare l'utilizzo sempre più frequente della cosiddetta valutazione a 360°.

La peculiarità di tale modello è di coinvolgere nel processo valutativo, oltre al capo diretto, anche colleghi, subordinati, clienti interni ed esterni, ovvero tutti coloro che gravitano intorno alla persona da valutare.

La valutazione a 360° comporta quindi un'estensione del sistema valutativo che coinvolge una pluralità di fonti di osservazione, queste possono essere rappresentate da:

- I pari livello. La *peer appraisal* consiste nella valutazione di un dipendente da parte di colleghi di pari livello. Presenta un buon grado di efficacia, infatti il coinvolgimento di soggetti che condividono situazioni ed esperienze tra di loro molto simili fa sì che la valutazione riesca a cogliere elementi che un valutatore esterno al gruppo non riuscirebbe ad intercettare. È utile osservare che la presenza di più valutatori dovrebbe garantire una maggiore attendibilità degli esiti, tuttavia bisogna tener anche conto delle eventuali distorsioni valutative causate da legami di amicizia, da sentimenti di simpatia o di avversione. In conclusione, il coinvolgimento dei pari nell'azione valutativa è un importante fattore di motivazione ed è idoneo ad attivare un processo di sana competizione.
- I subordinati del manager. I collaboratori del manager, in considerazione della vicinanza con lo stesso, sono in grado di esprimere un giudizio attendibile su molte dimensioni come, ad esempio, la leadership, le capacità comunicative e quelle di delega, perciò le loro valutazioni sono assai preziose. I manager che operano in contesti permeati da una cultura organizzativa

riguardano: la presenza di pochi livelli manageriali, l'ampio coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, l'aumento del livello di responsabilità, la velocità di comunicazione tra i collaboratori.

aperta, in genere, sono più inclini ad ottenere un riscontro dai propri collaboratori, in quanto la valutazione dal basso può contribuire a migliorare le loro performance e stimolare la tensione al cambiamento continuo.

- I clienti interni o esterni. In questo caso la valutazione è rimessa a coloro che si avvalgono dei risultati del lavoro svolto dal valutato, siano essi clienti interni oppure clienti esterni¹⁰⁵. In particolare, i clienti esterni (o consumatori finali) sono i destinatari del prodotto/servizio offerto dall'azienda. Svolgono, pertanto, un ruolo essenziale nel processo di valutazione, dove sono chiamati ad esprimersi attraverso questionari di *customer satisfaction*. Infatti, la conoscenza del livello di soddisfazione dei consumatori finali costituisce un importante strumento di confronto e di miglioramento.
- Il valutato. Sempre più spesso, le organizzazioni richiedono ai propri dipendenti un'autovalutazione. Questa consente al valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete) attraverso la compilazione di una scheda, che sarà visionata dal capo diretto in sede di valutazione finale o, in alternativa, utilizzata come base di confronto durante il colloquio di valutazione. L'autovalutazione, di solito, viene utilizzata dalle aziende al fine di responsabilizzare i dipendenti sullo svolgimento delle loro mansioni. Le ricerche condotte sul campo, però, hanno evidenziato una scarsa conformità tra le autovalutazioni e le valutazioni espresse dai supervisori o dai pari: molto spesso le persone tendono a valutare la propria prestazione in maniera troppo favorevole.

Il modello di valutazione a 360° presenta un elevato livello di efficacia, infatti è idoneo a cogliere le varie dimensioni con cui il dipendente si manifesta negli ambiti di lavoro.

¹⁰⁵ I clienti interni sono i dipendenti dell'azienda, mentre i clienti esterni sono gli individui che acquistano i beni/servizi prodotti dall'azienda. Affinché la prestazione sia apprezzabile, devono essere soddisfatti i bisogni di entrambi i gruppi di clienti.

3.5 La scheda di valutazione delle prestazioni

La scheda di valutazione è uno strumento che consente di esprimere giudizi e valutazioni in maniera formale ed esplicita. A seconda delle scelte organizzative, può essere presentata in forma cartacea oppure in modalità digitale e, unitamente al colloquio di valutazione, rappresenta il nucleo centrale del processo valutativo.

L'accumularsi delle schede elaborate ed archiviate dall'azienda nel corso del tempo, permette alla stessa di costruire un vero e proprio database delle prestazioni e delle competenze organizzative che, di fatto, facilita il monitoraggio sull'andamento prestazionale sia del singolo sia dell'intera organizzazione.

Le informazioni desunte di volta in volta dalle schede sono spesso oggetto di una successiva rielaborazione, da cui emergono degli utili dati di sintesi che costituiscono nel complesso un'istantanea costantemente aggiornata sul profilo qualitativo delle risorse umane presenti in azienda.

Per far sì che il processo valutativo possa beneficiare dei vantaggi derivanti dalla compilazione delle schede, è necessario che le informazioni in esse raccolte siano del tutto affidabili e veritiere.

Le schede di valutazione hanno tratti comuni e ricorrenti anche se le modalità di presentazione variano da un'organizzazione all'altra¹⁰⁶. Riguardo alla quantità e all'assortimento di schede utilizzate, le organizzazioni possono scegliere di utilizzare una sola scheda per l'intera popolazione aziendale oppure più schede che differiscono tra loro a seconda della risorsa, dell'area funzionale o della divisione.

La scheda di valutazione è finalizzata all'apprezzamento dei risultati conseguiti da una risorsa in un determinato periodo, come pure alla valutazione dei comportamenti organizzativi messi in atto dalla risorsa stessa.

La scheda, in genere, si articola in tre sezioni:

¹⁰⁶ È opinione diffusa che la presentazione in formato digitale favorisca lo svolgimento di una valutazione distaccata, asettica, quasi meccanica, priva di alcuna riflessione da parte del valutatore.

1. la sezione introduttiva contiene una serie di dati utili per identificare il collaboratore da valutare (ed eventualmente anche il valutatore), ossia: il ruolo ricoperto dalla risorsa e la posizione organizzativa detenuta, la funzione di appartenenza, le attività e i compiti da svolgere, gli obiettivi assegnati nell'arco di tempo a cui si riferisce l'attività valutativa;
2. la sezione centrale, che rappresenta il cuore dell'intera scheda di valutazione, è riferita agli obiettivi di periodo e ai comportamenti organizzativi, a fronte dei quali viene richiesto al valutatore di esprimere un giudizio in forma numerica o alfanumerica oppure discorsiva e di concludere con un'indicazione sintetica sull'intera prestazione esaminata;
3. la sezione finale accoglie, di solito, specifiche indicazioni sulla risorsa, ad esempio la formazione professionale, la mobilità occupazionale e territoriale, le considerazioni sul potenziale di crescita della persona, la definizione del piano di sviluppo individuale, la progressione di carriera e il piano di incentivazione. La scheda si chiude con la firma del valutatore e con quella del collaboratore.

In conclusione, i contenuti delle schede possono variare in termini di grado di complessità e livello di dettaglio, tuttavia giova rilevare che quanto più il sistema di valutazione è accettato e condiviso in ambito organizzativo, tanto meno articolata risulterà la scheda.

3.6 Le tipologie di colloquio nel processo di valutazione delle prestazioni

Il colloquio costituisce un momento denso di significato per entrambi i soggetti coinvolti nel processo valutativo, infatti condiziona in maniera incisiva la relazione tra capo (valutatore) e collaboratore (valutato).

Il sistema di valutazione della prestazione contempla differenti tipologie di colloqui:

- Il colloquio informativo. Si svolge all'inizio del periodo gestionale. È l'incontro in cui il valutatore stabilisce e concorda con il valutato gli obiettivi da raggiungere entro la fine dell'anno,

i piani d'azione e le modalità di verifica dei risultati attesi.

- Il colloquio di verifica. Si svolge durante il periodo gestionale allo scopo di monitorare l'andamento della prestazione per favorire la consapevolezza del valutato, individuare eventuali problemi e scostamenti rispetto alle attese e, se del caso, attuare le azioni correttive. Il *check* assume anche una funzione motivazionale, infatti serve a dare supporto al valutato per superare eventuali difficoltà e mantenere alto il suo impegno. In presenza di contesti organizzativi poco dinamici è sufficiente programmare un solo colloquio infrannuale, tuttavia al crescere della variabilità e turbolenza ambientale si tenderà ad aumentarne il numero.
- Il colloquio di valutazione. Si svolge a conclusione del periodo gestionale per dare un *feedback* al valutato in merito all'esito del processo valutativo e per concordare le azioni di miglioramento e di sviluppo future.

Si tratta di uno dei momenti più delicati del processo di valutazione. Per questo motivo, esige un'accurata preparazione e richiede un'attenta scelta delle modalità comunicative.

Un colloquio di valutazione ben gestito presuppone, innanzitutto, la preparazione di un *setting* idoneo a fluidificare lo svolgimento dell'incontro, quindi è importante che lo spazio fisico deputato ad accogliere il colloquio sia un luogo, riservato e tranquillo, tale da mettere a proprio agio il valutato e da farlo sentire al centro dell'attenzione.

Inoltre, richiede la capacità da parte del valutatore di costruire un clima accogliente che favorisca la comunicazione reciproca, ad esempio, attraverso l'adozione di un comportamento aperto ed empatico e di un atteggiamento orientato all'ascolto.

In sintesi, sulla base di quanto esposto, l'esito positivo del colloquio di valutazione è intimamente connesso alla capacità del valutatore di gestire la comunicazione in maniera organica ed efficace, nella prospettiva del miglioramento delle performance future.

Il colloquio - sia esso informativo o di verifica, oppure di valutazione - può essere utilizzato dal capo diretto per migliorare il livello di *engagement* dei propri collaboratori.

Rendere partecipi i collaboratori delle decisioni da assumere, enfatizzare l'importanza e il valore del ruolo che rivestono all'interno dell'azienda, offrire loro una prospettiva di carriera in ambito aziendale, far percepire loro che l'obiettivo ultimo della valutazione è lo sviluppo individuale e il miglioramento della prestazione futura, sono alcuni dei principali comportamenti che consentono, se adeguatamente esperiti, di migliorare il coinvolgimento dei soggetti valutati.

4. La valutazione del potenziale

Per sopravvivere in un ambiente dinamico, mutevole e incerto come quello attuale, dove i mercati sono sempre più vasti e fortemente competitivi, è importante fare leva su ciò che le risorse umane saranno in grado di esprimere nel prossimo futuro. Conoscere il potenziale umano presente in azienda e valorizzarlo al meglio è un aspetto determinante che consente alle organizzazioni di affermarsi nel proprio settore. A tal proposito, occorre individuare all'interno dell'ambiente lavorativo i profili che presentano un alto potenziale, per verificarne le prospettive di sviluppo coerentemente con il prevedibile percorso evolutivo dell'organizzazione.

Per queste ragioni, la valutazione del potenziale riveste un ruolo cruciale nell'ambito del sistema di valutazione delle risorse umane.

La valutazione del potenziale è una attività diagnostica volta ad apprezzare le capacità di prestazione futura delle risorse umane. Viene svolta al fine di orientare lo sviluppo delle persone verso posizioni nuove e più congruenti rispetto a quelle attuali.

Essa è rivolta a formulare una previsione sulle capacità e possibilità del dipendente di rivestire ruoli futuri più complessi rispetto alle attività già svolte nel suo contesto lavorativo. Ciò presuppone che ciascun individuo possieda, come rileva Reborà, "energie, attitudini, abilità che riesce solo in parte ad utilizzare nell'ambito del ruolo la-

vorativo attuale" e che ci siano sempre qualità inesprese da cogliere e valorizzare¹⁰⁷. In sintesi, la valutazione del potenziale implica un orientamento all'individuo e non tanto alla posizione ricoperta, volge uno sguardo al futuro anziché al passato, tende alla valorizzazione del mercato interno del lavoro anziché di quello esterno.

La valutazione del potenziale, se ben gestita, consente sia una piena autorealizzazione della persona, sia una più vantaggiosa ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane di cui l'azienda dispone¹⁰⁸.

Il potenziale può essere valutato tenendo presenti tre diverse dimensioni: psicologica, organizzativa e culturale.

Sotto il profilo psicologico, è bene considerare la difficoltà da parte di ciascun soggetto ad esprimere compiutamente tutte le sue potenzialità; infatti, a seconda delle situazioni, le capacità personali possono essere:

- già presenti, ma non sfruttate nell'ambito del lavoro svolto;
- inutilizzate per mancanza di esperienza;
- latenti e non ancora consolidate, come nel caso di giovani individui.

Nell'ottica organizzativa, la valutazione del potenziale consiste nel confrontare i requisiti attitudinali posseduti da un dipendente con quelli richiesti per ricoprire una certa posizione.

Nella dimensione culturale, si tratta di rapportare l'insieme delle capacità individuali alla cultura e al sistema di valori presenti nell'organizzazione considerata.

La scelta di avviare un intervento di valutazione del potenziale può avere una pluralità di obiettivi:

- individuare figure che presentano i requisiti attitudinali necessari per ricoprire nel medio-lungo periodo ruoli chiave¹⁰⁹;

¹⁰⁷ In tal senso, si veda: Reborà G., *La direzione del personale*, Etas, Milano, 2009.

¹⁰⁸ Si rinvia a: Majer V., *Valutazione del potenziale delle risorse umane*, Ed. Itaca, Castel Bolognese (RA), 1991.

¹⁰⁹ I requisiti attitudinali appartengono al patrimonio stabile dell'individuo.

- conoscere il patrimonio di competenze inesprese delle risorse disponibili;
- supportare i piani di sviluppo, di mobilità e di carriera delle persone;
- sostenere la *job rotation* e pianificare le tavole di rimpiazzo;
- gestire gli interventi formativi;
- attivare politiche di *retention* sulle risorse ritenute strategiche per l'azienda.

È possibile individuare tre differenti approcci alla valutazione del potenziale.

L'approccio tradizionale è rivolto a valutare il potenziale relativo, ovvero mira ad esprimere la capacità di prestazione futura di una persona rispetto ad una specifica posizione, diversa da quella attualmente ricoperta.

Un altro approccio, centra il focus sul potenziale assoluto, cioè non legato ad una specifica posizione, ma piuttosto costituito da un insieme di caratteristiche distintive di successo. Tali caratteristiche fanno riferimento a più dimensioni come, ad esempio, innovazione, collaborazione, *problem solving* e così via.¹¹⁰

L'ultimo approccio, polarizza l'attenzione sul potenziale trasformativo, vale a dire un potenziale non solo trasversale e funzionale a posizioni diverse, ma anche capace di adattarsi al contesto e all'ambiente di riferimento¹¹¹.

La scelta dell'approccio più idoneo a valutare il potenziale sarà fatta sulla base degli obiettivi e dei risultati che l'organizzazione intende raggiungere.

L'implementazione di un processo di valutazione del potenziale

Possono essere intesi come l'insieme di capacità che per esprimersi hanno bisogno di condizioni favorevoli di contesto e di motivazione. In tema, si consulti Boldizzoni D.- Quaratino L., *Risorse umane*, op. cit.

¹¹⁰ Si rinvia a Fertoni M., *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1998.

¹¹¹ Si veda Borgogni L., *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2008.

all'interno dell'azienda richiede una serie di passaggi obbligati.

Una volta comunicati gli obiettivi, le modalità e i ruoli del programma di valutazione, vengono definiti i destinatari dell'intervento.

La valutazione del potenziale, di solito, è rivolta ai dirigenti, ai quadri e - in senso più ampio - a coloro che hanno dimostrato attitudini coerenti con ruoli di responsabilità, elevate performance e forte motivazione nel corso del tempo.

Il passo successivo è dedicato alla predisposizione di una scheda di rilevazione che sarà destinata ad accogliere i fattori di valutazione.

Oggetto della valutazione del potenziale sono le capacità dell'individuo. Queste possono essere riferite a una griglia generica di fattori che l'azienda considera fondamentali per il proprio successo, oppure collegate a caratteristiche richieste da una specifica posizione organizzativa.

Le capacità di un individuo possono assumere molteplici dimensioni e avere diversa natura, tuttavia quelle da cui attingere i fattori di valutazione del potenziale sono:

- la capacità cognitiva (efficienza mentale, abilità verbale, ragionamento numerico, sintesi, comprensione, ecc.);
- la capacità gestionale (organizzazione, pianificazione, motivazione, sviluppo dei collaboratori, orientamento alla qualità, ecc.);
- la capacità relazionale (*leadership*, sensibilità interpersonale, persuasione, negoziazione, comunicazione, gestione conflitti, ecc.);
- la capacità decisionale (*decision make*, *problem solving*, capacità di giudizio, assunzione dei rischi, tolleranza allo stress, ecc.).

Dopo aver individuato i fattori da valutare viene costruita la scheda di riferimento per la valutazione del potenziale. Essa accoglie un elenco di capacità che per ogni valutato possono rappresentare punti di forza o di debolezza.

Correlando ogni singola capacità con le evidenze raccolte sulla risorsa in valutazione è possibile tracciare il profilo psicoattitudinale

del valutato, così da collocarlo in una certa posizione nell'ambito di una specifica area aziendale.

L'ulteriore passaggio concerne l'individuazione del metodo di valutazione. A tal fine, è possibile scegliere fra il metodo indiretto e quello diretto.

Il metodo indiretto non prevede il coinvolgimento della persona valutata. Le informazioni possono essere rilevate secondo due modalità: attraverso la raccolta di testimonianze privilegiate fornite dal capo e dai colleghi del valutato, oppure tramite la somministrazione di questionari a 360°. Il metodo in parola ha il vantaggio di coinvolgere una pluralità di valutatori e quindi permette una migliore articolazione delle fonti di giudizio; d'altra parte, però, presenta lo svantaggio di incorrere in distorsioni valutative causate da legami di amicizia, attriti e conflitti personali.

Il metodo diretto, invece, coinvolge in prima persona il valutato. In questo caso, lo strumento di indagine principalmente utilizzato è l'*assessment center*.

Il centro di valutazione, come già ampiamente analizzato, è una tecnica sofisticata e complessa che si basa su supporti specialistici (test, questionari, colloqui, simulazioni individuali e di gruppo) per rilevare le capacità del singolo e, al tempo stesso, per ridurre i *bias* cognitivi che caratterizzano la valutazione¹¹².

Un ulteriore strumento di indagine a cui il metodo diretto fa ricorso è il *development center*. Questo presenta molte analogie con l'*assessment center*, pur essendo più orientato allo sviluppo del personale. Attraverso la valutazione delle capacità chiave, il *development center* si propone di garantire l'allineamento tra i percorsi di carriera, il sistema di valutazione e quello di definizione degli interventi formativi.

Qualunque sia lo strumento utilizzato, il metodo diretto ha il vantaggio di consentire una rilevazione oggettiva e neutrale del potenziale, mentre il suo limite si riscontra nella incapacità di coinvolgere adeguatamente l'organizzazione nell'azione valutativa.

¹¹² A tal riguardo, si rinvia al paragrafo 4.2.3 del capitolo secondo.

L'ultima fase del processo di valutazione del potenziale è dedicata alla comunicazione dei risultati dell'indagine.

Con il colloquio di *feedback*, il valutatore restituisce al diretto interessato le osservazioni, le considerazioni e le misurazioni emerse dall'analisi valutativa, nonché le informazioni sulle prospettive di sviluppo futuro. In questa fase è importante che il valutatore adotti una comunicazione efficace e costruttiva per far risaltare meglio la finalità di sviluppo della valutazione del potenziale.

5. La valutazione delle competenze

Nelle attuali situazioni di contesto le aziende devono essere in grado di valorizzare adeguatamente le proprie risorse umane, dalle quali dipende il successo dell'organizzazione stessa. All'interno dei modelli organizzativi emergenti, flessibili e deverticalizzati, il vantaggio competitivo di un'azienda è sempre più legato al *know-how* interno e alle competenze acquisite e sviluppate dalle risorse umane.

È in questa prospettiva che si inserisce la valutazione delle competenze come un nuovo ed efficace strumento di gestione e sviluppo delle persone, in grado di offrire valide risposte alle mutate esigenze aziendali dettate dalle profonde trasformazioni che hanno investito il sistema ambiente.

La valutazione delle competenze sposta il focus dai risultati alla persona e ai suoi comportamenti, ponendo l'enfasi sull'apprendimento e sui fattori e condizioni che consentono il raggiungimento di prestazioni coerenti con le aspettative dell'organizzazione.

L'approccio per competenze è dunque congruente con una valutazione di tipo soggettivo, perché valorizza la persona nella sua unicità. In questa ottica, l'individuo non si adatta alla posizione ma la rigenera in base alle proprie caratteristiche individuali, interpretando gli stimoli e i condizionamenti ambientali.

Gli studi sulle competenze in ambito organizzativo sono stati introdotti da McClelland agli inizi degli anni Settanta del secolo

scorso¹¹³ e hanno segnato l'avvio di un filone di ricerca noto come movimento delle competenze, che ha portato alla teorizzazione di numerosi modelli di analisi e approcci di natura consulenziale.

Tra i tanti contributi prodotti nell'ambito del movimento delle competenze, si è scelto di prendere come riferimento il modello messo a punto da Spencer e Spencer. Gli Autori in parola definiscono la competenza come una "caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione"¹¹⁴.

Dalla definizione emergono due elementi costitutivi, che assumono una valenza rilevante per la pratica manageriale.

Il primo elemento è racchiuso nel concetto di "caratteristica intrinseca", che lascia intendere che la competenza è parte integrante della personalità di un individuo, del quale può predirne i modi di comportarsi o di pensare nelle diverse situazioni¹¹⁵.

A definire le competenze contribuiscono in modo determinante le seguenti caratteristiche personali:

- Motivazioni. Sono le spinte interiori che guidano il comportamento di un individuo verso determinati obiettivi.
- Tratti della personalità. Sono le caratteristiche fisiche e disposizionali che consentono ad una persona di comportarsi in un determinato modo in una certa situazione.
- Immagine di sé. Sono gli atteggiamenti, i valori in cui una persona crede e il concetto di sé.

¹¹³ Nel 1973, sul periodico "American Psychologist", David C. McClelland, psicologo e ricercatore statunitense, pubblica un articolo dal titolo "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", dove rimarca la mancata considerazione nei processi valutativi di fattori fondamentali per le performance lavorative, vale a dire le caratteristiche personali dell'individuo definite, appunto, competenze.

¹¹⁴ Spencer L. M.- Spencer S. M., *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley, New York, 1993.

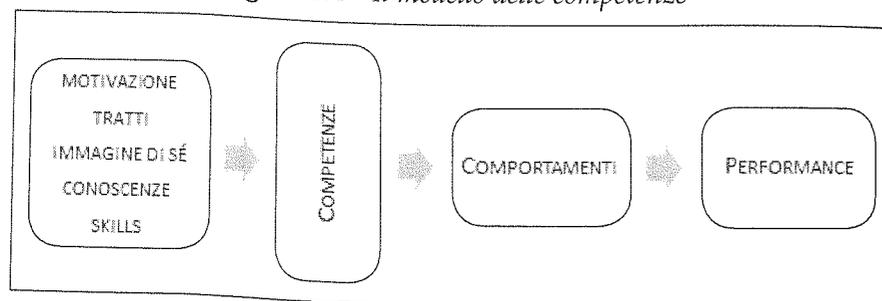
¹¹⁵ In tema si rinvia a Guion, R. M., *Personnel assessment, selection, and placement*, in Dunnette M.D. & Hough L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, 1991.

- **Conoscenze.** Sono il sapere teorico (ovvero l'intelligenza nozionistica), acquisibile con lo studio e riferibile prevalentemente al contenuto professionale del ruolo.
- **Skills.** Sono le singole capacità fisiche o intellettive necessarie per eseguire un determinato compito.

Il secondo elemento, definito dall'espressione "casualmente collegata", sta a significare che le caratteristiche sopra menzionate predicono e/o causano i comportamenti individuali e questi, quando sono indirizzati al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla persona, favoriscono risultati di performance efficaci.

Nella figura di seguito riportata viene schematizzato il nesso di causalità che lega competenze possedute, comportamenti adottati e performance ottenute.

Figura 3.1 – Il modello delle competenze



Fonte: adattamento da Spencer e Spencer

Il modello delle competenze trova larga applicazione non solo nella valutazione delle risorse umane, ma anche nella selezione, formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere.

Nella pratica manageriale, il modello è sviluppato per determinare sia il "profilo ideale", ovvero il set di competenze che la persona dovrebbe possedere per ricoprire in modo ottimale una specifica posizione organizzativa, sia il "profilo reale", vale a dire l'insieme di competenze che contraddistinguono una certa persona.

La coincidenza tra i due profili osservati è indice di un sostanziale allineamento del valutato al ruolo rivestito, quindi predittore di prestazioni di successo.

Può accadere però che il profilo reale, cioè posseduto dalla risorsa, non sia congruente con quello ideale, ossia richiesto dalla posizione. In questo caso si configura un *gap* di profilo, ovvero una sotto dotazione di competenze del valutato rispetto a quanto richiesto dallo specifico ruolo, che sovente genera performance individuali non rispondenti alle attese dell'organizzazione.

Il riconoscimento di eventuali *gap* di profilo offre ai responsabili della funzione risorse umane la possibilità di intervenire con l'attivazione di iniziative formative, che accompagnano i soggetti valutati verso un percorso di sviluppo e miglioramento continuo.

In conclusione, il modello proposto è uno strumento efficace per la realizzazione di attività finalizzate a coniugare le esigenze organizzative di gestione delle risorse umane con quelle di sviluppo individuale.

CAPITOLO QUARTO

La formazione

1. *Premessa*

L'attività di formazione si inserisce a pieno titolo nel sistema di gestione delle risorse umane, partecipando attivamente al processo di creazione di valore dell'azienda attraverso lo sviluppo delle competenze individuali.

La formazione può essere quindi definita come l'insieme dei criteri che regolano i processi di creazione, sviluppo e mantenimento delle competenze, sia tecniche che trasversali, necessarie alle persone per ricoprire con efficacia la propria posizione organizzativa.

Il processo di formazione ha valenza economica, organizzativa e operativa.

Sotto il profilo economico, implica il sostenimento di costi per la valorizzazione di risorse a produttività ripetuta e differita, per questo motivo viene considerato come un investimento in capitale umano, del quale è tuttavia difficile poter valutare in modo specifico il ritorno economico.

Dal punto di vista organizzativo, il processo formativo coinvolge i rapporti di potere esistenti, perciò ad esso viene riconosciuta la capacità di indurre nelle persone una serie di cambiamenti, che risultano idonei a stimolare il miglioramento delle performance aziendali.

Nella dimensione operativa, la formazione dà luogo alla trasformazione dei processi di apprendimento organizzativi, a partire dall'analisi dei bisogni maturati internamente.

Sebbene gli interventi formativi, tradizionalmente, siano sempre stati diretti nei confronti dei collaboratori che ricoprivano ruoli

organizzativi più elevati (dirigenti e quadri), le attuali necessità di sviluppo e competitività delle aziende hanno generato un fabbisogno di formazione continuo per tutte le risorse umane, bilanciato sulla base delle capacità di ciascun individuo e delle esigenze strategiche aziendali.

Muovendo da tali esigenze, l'attività di formazione si pone l'obiettivo di sviluppare le conoscenze, le abilità, le informazioni possedute dal personale e di indirizzarne coerentemente i modelli di comportamento. Tale obiettivo può essere interpretato e realizzato in funzione degli orientamenti e delle politiche di gestione delle risorse umane che sostengono la strategia aziendale.

In presenza di un orientamento rivolto al breve periodo, l'azione formativa è per lo più diretta a ottenere un miglioramento rapido delle performance individuali. In tal caso, la formazione assume un profilo operativo di intervento in risposta alle immediate esigenze organizzative.

Quando, invece, siamo di fronte a un orientamento di lungo periodo, la formazione assume un profilo caratterizzato da due dimensioni: dallo sviluppo delle risorse umane e dall'attivazione del processo di apprendimento dell'organizzazione. In altri termini, l'azione formativa è rivolta sia a migliorare le capacità funzionali e di gestione a tutti i livelli organizzativi, sia a consolidare i valori guida dell'azienda, agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura. Si viene a configurare, perciò, come un potente strumento di sviluppo e diffusione della cultura aziendale.

Sempre in tema di obiettivi, non va trascurata la valenza strategica dell'intervento formativo nel facilitare l'*engagement* e il *commitment* nelle persone, nonché nel sostenere la competitività dell'azienda.

Nello scenario socio-economico odierno, connotato da un'accelerazione delle trasformazioni e delle innovazioni, la formazione diviene cruciale per consolidare competenze individuali e modelli comportamentali che supportano le strategie aziendali e ne anticipano l'orientamento, proponendosi come uno strumento idoneo a favorire e sostenere i processi di cambiamento.

È opinione oramai consolidata che la variabile in grado di differenziare un'azienda dai propri competitor sia data dal capitale umano, ossia dall'insieme delle caratteristiche individuali che un soggetto apporta all'interno del contesto lavorativo. Per questa ragione, l'ampliamento delle capacità, conoscenze, esperienze e competenze degli individui è diventato un processo indispensabile non solo per la permanenza sul mercato delle organizzazioni, ma anche per il loro sviluppo. In tale prospettiva, la gestione delle azioni formative rappresenta una leva strategica per la costruzione, lo sviluppo e il mantenimento del vantaggio competitivo aziendale.

In conclusione, la formazione rappresenta una modalità di apprendimento continuo particolarmente complessa, che corrisponde ad un disegno di cambiamento sostanziale a tutti i livelli organizzativi.

2. *Le fasi del processo formativo*

La realizzazione di un efficace intervento formativo richiede un'impostazione metodologica adeguata. In questo senso, lo standard di riferimento è tuttora un modello articolato su quattro fasi: analisi dei bisogni, progettazione, implementazione, valutazione.

1) *Analisi dei bisogni*

La fase iniziale di un processo formativo è rappresentata dall'analisi della domanda dei bisogni formativi.

Per diagnosticare i bisogni che devono essere soddisfatti con la formazione vengono raccolte informazioni relative a tre distinti livelli d'intervento, sicché l'analisi viene condotta a livello organizzativo, professionale e individuale.

L'analisi a livello di bisogni organizzativi permette di individuare, da un lato, le esigenze formative della struttura rispetto alle priorità del sistema aziendale, dall'altro, le azioni da intraprendere. A questo livello d'intervento la rilevazione dei bisogni viene svolta sulla base di fonti dirette oppure ricorrendo a fonti indirette. Nel primo caso vengono somministrati questionari e/o interviste ai responsabili di

unità operative, al direttore risorse umane e così via; nel secondo caso si procede attraverso l'analisi di documenti aziendali di pianificazione, indicazioni di budget, statistiche del personale ed altro ancora.

Il secondo livello riguarda l'analisi dei bisogni professionali (o di ruolo). Questa viene svolta per identificare le necessità formative collegate alle competenze del ruolo, oltretutto per evidenziare l'eventuale *gap* di profilo, vale a dire la sotto dotazione di competenze della persona rispetto a quanto richiesto dal ruolo ricoperto. A tale livello, le fonti indirette di rilevazioni sono: *job description*, mansionari, valutazione delle prestazioni e del potenziale; tra le fonti dirette troviamo, invece, le interviste ai capi diretti e ai supervisori.

L'ultimo livello prende in considerazione l'analisi dei bisogni individuali, al fine di rilevare le esigenze formative manifestate dai singoli soggetti rispetto al ruolo ricoperto e al progetto di sviluppo professionale. L'analisi viene eseguita facendo affidamento sia su fonti dirette, quali interviste e questionari somministrati ai diretti interessati, che su fonti indirette, come piani di carriera, tavole di rimpiazzo ed altro.

La prima fase del processo si conclude con la redazione di un quadro di sintesi dei bisogni formativi rilevati nei singoli livelli di intervento. La predisposizione di questo schema riepilogativo consente all'azienda non solo di poter fare affidamento su una informazione chiara e attendibile, ma altresì di pianificare e assegnare con maggior coerenza le risorse disponibili.

2) Progettazione

La progettazione degli interventi formativi prende avvio dai risultati emersi dall'analisi dei bisogni. Essa viene formalizzata in un documento che accoglie una serie di informazioni di sintesi, riassumibili nelle seguenti: obiettivi formativi, vincoli economici, destinatari, contenuti, metodi didattici, docenti e aspetti tecnico-operativi.

Di seguito esaminiamo nel dettaglio le singole dimensioni progettuali, a partire dagli obiettivi.

L'insieme dei fabbisogni formativi vengono esplicitati in obiettivi formativi. Questi sono l'espressione del set di competenze che i partecipanti dovranno sviluppare a conclusione del percorso di apprendimento.

Gli obiettivi formativi si riferiscono all'acquisizione, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze dell'individuo nei tre ambiti del sapere professionale e organizzativo. Per consuetudine, gli ambiti di apprendimento si esprimono in termini di: sapere (competenze di base); saper fare (competenze specifiche); saper essere (competenze trasversali).

Il "sapere" rappresenta il patrimonio culturale, ossia l'insieme di conoscenze teoriche conseguite attraverso percorsi educativi (scuola, università, ecc.).

Il "saper fare" riguarda la parte operativa specifica del ruolo assunto ed è la sintesi delle conoscenze, esperienze e abilità che sono alla base dell'attività lavorativa di ciascun individuo. Si tratta di un sapere sostanzialmente indipendente dalle caratteristiche del contesto organizzativo.

Il "saper essere" è la capacità del singolo di mettere in atto comportamenti coerenti con i valori, la storia e la cultura dell'azienda in cui opera.

In base agli obiettivi da perseguire, gli interventi formativi vengono in genere raggruppati in due serie:

- percorsi rivolti allo sviluppo delle conoscenze teoriche e delle capacità tecnico-professionali, ossia di competenze necessarie a svolgere mansioni operative specifiche richieste dalla posizione lavorativa (si pensi, ad esempio, all'apprendimento del linguaggio informatico o di una lingua straniera).
- percorsi mirati allo sviluppo delle *soft skills*, ovvero di competenze trasversali ritenute essenziali in ambito lavorativo per trasformare saperi e tecniche in comportamenti lavorativi efficaci (ad esempio, capacità di lavorare in gruppo, di negoziazione, di comunicare efficacemente, di *problem solving*, di gestione dello stress, di *time management*, ecc.).

Gli obiettivi devono essere formalizzati con la massima chiarezza per agevolare la puntuale definizione dei contenuti didattici e per consentire ai fruitori di organizzare l'apprendimento in relazione alle loro esigenze; inoltre, è importante che gli obiettivi individuati siano specificati in forma oggettiva e misurabile al fine di predisporre un sistema affidabile di valutazione dei risultati.

Una volta determinati gli obiettivi formativi occorre tener conto dei vincoli economici. A tal proposito, di norma, l'azienda predispone un budget di formazione che consiste nella individuazione e previsione dei costi necessari a sostenere l'azione formativa.

Le voci contabili includono:

- i costi fissi, vale a dire quei costi che non variano al variare del numero dei partecipanti (ad es. i costi di progettazione e coordinamento, il compenso dei formatori e dei *tutor* d'aula, il costo sostenuto per l'affitto e il funzionamento della sala didattica, ecc.);
- i costi variabili, ovvero quelli che subiscono variazioni in relazione a determinati parametri (ad es. costi per i materiali didattici, eventuali spese di trasferta dei partecipanti presso il luogo in cui la formazione viene erogata, il costo che si origina dalla mancata produttività dei dipendenti in formazione, ecc.).

Il passo successivo riguarda l'individuazione dei destinatari del progetto. In questa circostanza viene stabilito se rivolgere l'azione formativa all'intera popolazione aziendale o ad una parte di essa, oppure a specifici ruoli organizzativi; si procede poi con la scelta delle metodologie didattiche (espositive o esperienziali) che dovranno essere implementate per l'erogazione della formazione; a seguire vengono individuati i docenti-formatori (consulenti esterni o figure interne) e definiti i contenuti del corso sulla base delle richieste avanzate dall'azienda.

A questo punto, l'attenzione viene spostata sugli aspetti tipicamente operativi per stabilire l'articolazione e la durata del corso, la *location* (interna o esterna all'azienda), il materiale didattico da distribuire ai partecipanti.

Infine, vengono fissate le modalità per valutare il livello di efficacia del progetto formativo.

Questa seconda fase termina con l'approvazione del progetto formativo da parte degli organi competenti.

3) Implementazione

In questa fase si attua l'intervento formativo con l'interazione dinamica tra docenti e partecipanti.

L'efficacia dell'attività formativa è intimamente legata all'abilità con la quale il docente interagisce con gli allievi, sicché è fondamentale che lo stesso sia in grado di creare un clima e un ambiente di apprendimento positivi.

L'ambiente di apprendimento può essere definito come lo spazio mentale, organizzativo ed emotivo in cui viene messo in atto il processo formativo. Esso individua lo spazio d'azione creato dal docente per stimolare, sostenere e sviluppare le conoscenze, le abilità, le motivazioni e i comportamenti dei soggetti in formazione.

All'interno dello spazio di azione, le interazioni e gli scambi che si sviluppano tra gli attori offrono a ciascun partecipante l'opportunità di fare esperienze significative sul piano cognitivo, emotivo e interpersonale.

Al docente-formatore è perciò demandato il compito di creare un contesto di supporto all'apprendimento, tale da facilitare, guidare e accompagnare i soggetti in formazione alla costruzione delle loro competenze, siano esse di base, specifiche o trasversali.

L'azione formativa viene svolta avvalendosi dei metodi didattici scelti in fase di progettazione. I metodi formativi, oggetto di analisi del successivo paragrafo, sono numerosi e presentano natura differente.

4) Valutazione

La valutazione dei risultati, ultima fase del processo, mira a ricercare e individuare i cambiamenti intervenuti nei partecipanti a conclusione del percorso di apprendimento. Il fine è quello di verificare la coerenza dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi formativi

predefiniti in fase di programmazione e di esprimere un giudizio finale sull'efficacia dell'esperienza formativa nel suo complesso.

Non va sottaciuto che la valutazione è un processo che coinvolge l'intera azione formativa: ciascuna fase è sottoposta a monitoraggio continuo per verificare il livello di congruenza tra l'azione intrapresa e quanto prefissato e, all'occorrenza, operare gli opportuni interventi correttivi e/o di adeguamento atti a ridurre le criticità emerse.

Rispetto alla dimensione temporale entro cui si sviluppa l'azione di monitoraggio, la valutazione può essere suddivisa in:

- valutazione *ex ante*: ha luogo all'inizio del processo formativo, in fase di analisi dei fabbisogni. È diretta ad assicurare che l'intervento sia coerente con il *gap* di competenza rilevato e con i risultati di cambiamento che l'azienda intende raggiungere;
- valutazione *in itinere*: consiste in un monitoraggio continuo dell'intero processo formativo. È rivolta a verificare la rispondenza degli obiettivi intermedi raggiunti con quelli prefissati, per rilevare eventuali scostamenti o difetti di progettazione e, ove necessario, attivare interventi correttivi, di reindirizzamento o di miglioramento dell'azione formativa;
- valutazione *ex post*: si colloca al termine dell'attività formativa. È indirizzata ad analizzare gli scostamenti tra obiettivi formativi e risultati finali, nonché a misurarli in termini di impatto su comportamenti, prestazioni individuali e performance aziendali.

Tra i modelli di valutazione più diffusi nella pratica manageriale troviamo quello proposto da Kirkpatrick¹¹⁶, sviluppato negli anni Sessanta del secolo scorso, ma tuttora attuale, pur nei suoi limiti di applicabilità. Tale modello si articola su più livelli di effetti misurabili: reazione, apprendimento, comportamento e risultati.

a) *Reazione*

A questo livello si valuta il gradimento dei partecipanti rispetto all'esperienza formativa vissuta.

¹¹⁶ Kirkpatrick D.L., *Evaluating trainings programs: the four levels*, Berrett-Koehler publisher, San Francisco, 2006.

Il grado di soddisfazione si misura, di solito, sulla base di valutazioni qualitative scalari (scarso, sufficiente, buono, ottimo) attribuite ad una serie di elementi. A tal proposito, vengono somministrati questionari di soddisfazione che raccolgono il giudizio e le opinioni dei discenti rispetto ai contenuti del corso, alla rispondenza ai bisogni e alle attese, alla qualità della didattica, alla logistica e organizzazione della didattica (aula, servizi di supporto), ai materiali didattici e così via.

Questo tipo di rilevazione - peraltro molto semplice da attuare - viene eseguita a conclusione dell'intervento formativo, ma sarebbe opportuno realizzarla anche in itinere.

b) *Apprendimento*

Il secondo livello è diretto a misurare i miglioramenti ottenuti dai discenti, a seguito dell'intervento formativo, nei tre ambiti di apprendimento (saper, saper fare, saper essere).

Questi miglioramenti sono l'esito dell'azione di formazione, essi consistono nell'ampliamento del bagaglio di conoscenze, capacità e abilità raggiunto da ciascuno dei partecipanti al corso.

La valutazione dell'apprendimento si avvale di una pluralità di strumenti quali: test di profitto, questionari, casi, esercitazioni e simulazioni.

c) *Comportamento*

Il comportamento può essere inteso come un effetto indiretto della formazione: ciò implica non poche difficoltà in sede di valutazione, in quanto il cambiamento del comportamento può dipendere oltreché dalla formazione, anche da fattori organizzativi e dalle caratteristiche dell'individuo stesso, con la conseguenza che diviene poco agevole isolare le singole variabili. Pertanto, a questo livello, la valutazione è finalizzata a misurare i trasferimenti dei contenuti formativi nell'attività lavorativa.

In tal senso, la valutazione del trasferimento sul posto di lavoro delle competenze acquisite nel percorso formativo offre l'opportunità di conoscere l'utilità a livello pratico dell'intervento.

Questo tipo di valutazione si effettua, in genere, ad almeno sei mesi di distanza dalla conclusione del corso, attraverso la somministrazione di test o di interviste ai soggetti formati, ai loro capi e colleghi.

d) Risultati

L'efficacia della formazione non è misurata soltanto dallo sviluppo delle competenze individuali, ma anche da quanto le risorse hanno contribuito al miglioramento della performance dell'intera organizzazione.

Quest'ultimo livello è perciò orientato a valutare i benefici che il soggetto formato ha apportato all'organizzazione in cui lavora.

I benefici a valle di un intervento formativo si distinguono tra tangibili (ad es. l'incremento delle vendite, l'acquisizione di nuovi clienti, ecc.) e intangibili (come la maggiore motivazione del personale, il miglioramento della *customer satisfaction*, ecc.). Poiché non è possibile affermare che tutti i benefici conseguiti derivino necessariamente dall'azione formativa, allora occorre isolare gli effetti della formazione. A tal scopo, le tecniche più utilizzate sono l'analisi dei trend, i gruppi di controllo e di sperimentazione.

Per verificare in quale misura la performance del singolo abbia impattato sul business aziendale ci si avvale di alcuni indicatori, fra questi: il tasso di riduzione del *turnover*, del livello di conflittualità e dei costi; il tasso di aumento dell'efficienza, della produttività e della qualità; il miglioramento del clima organizzativo e così via. Un indicatore di sintesi che ha l'obiettivo di quantificare il valore generato dal percorso di apprendimento è il ROI della formazione, definito dal rapporto tra benefici complessivi e costi totali dell'intervento formativo¹¹⁷.

In conclusione, giova rilevare che la misurazione dell'impatto della formazione sul business aziendale manifesta una certa diffi-

¹¹⁷ Il ROI (*return on investment*) della formazione è un indicatore che misura l'efficienza economica di un progetto formativo. In particolare, risponde alla seguente domanda: "Per ogni euro investito in formazione, l'azienda quanti ne ha ottenuti di ritorno?"

coltà di applicazione, che può essere ricondotta sia all'intangibilità dell'oggetto valutato, sia alla soggettività dei benefici derivanti dal percorso di apprendimento.

3. Le metodologie didattiche

Le metodologie didattiche possono essere intese come l'insieme di tecniche e metodi di insegnamento utilizzati per facilitare il processo di apprendimento dei discenti.

I metodi di intervento formativo sono numerosi e vari nella loro natura: si va dalla tradizionale lezione frontale in aula alle esercitazioni, per arrivare via via a tecniche meno consuete come le simulazioni e l'*outdoor training*, sino a giungere a metodi più innovativi quali l'*e-learning* e altri.

L'importante è aver cura di scegliere per ciascun percorso di apprendimento il metodo più adatto all'obiettivo che si intende perseguire. Un aspetto non trascurabile riguarda la coerenza tra obiettivi didattici e metodi didattici da utilizzare. Ad esempio, per acquisire conoscenze su aspetti procedurali attinenti una specifica mansione è molto probabile che risulti più efficace la lezione frontale (meglio se interattiva), eventualmente associata a esercitazioni; al contrario, per modificare le modalità di comportamento saranno più adeguate pratiche attive, come simulazioni, *role playing* ed altro ancora.

La scelta del metodo didattico, che rappresenta una delle leve principali per guidare l'apprendimento, può essere dettata da diversi fattori; in particolare, essa deve tener conto dell'obiettivo formativo, del contenuto del corso, dei destinatari e delle loro capacità, del contesto in cui avverrà l'azione formativa, del tempo a disposizione e del budget di spesa. Nella scelta, inoltre, occorre tener presente che ciascun metodo comporta una precisa concezione dell'apprendimento, della persona che apprende e della funzione del docente.

I metodi didattici vengono in genere classificati in due tipologie:

1. metodo deduttivo;
2. metodo induttivo.

Il primo, quello deduttivo, parte da un'affermazione di carattere generale inerente a uno specifico argomento e, attraverso una serie di deduzioni logiche, giunge ad un approfondimento della materia via via sempre maggiore. In altri termini, passa da un concetto generale ad uno particolare per gradi successivi e logici.

Un limite attribuito al metodo deduttivo è la scarsa capacità di coinvolgere adeguatamente i livelli emozionali delle persone, proprio perché muove da una base teorica e non esperienziale.

Il metodo induttivo, invece, prende avvio dall'esperienza diretta dei partecipanti, i quali, attraverso un apprendimento attivo, riescono a convertire quanto appreso in nuove conoscenze e competenze; l'ambiente formativo si caratterizza, quindi, per un elevato coinvolgimento dei partecipanti e per un aumento del livello di emozionalità associato all'apprendimento.

Nella formazione aziendale, e in particolare nella formazione dei soggetti adulti, le riflessioni condotte nell'ambito della teoria andragogica, di cui Knowles è uno dei principali referenti¹¹⁸, hanno contribuito a sviluppare la teoria di apprendimento esperienziale.

In particolare, il modello esperienziale elaborato da Kolb¹¹⁹, basato sul concetto di apprendimento circolare (*learning cycle*), si

¹¹⁸ Malcolm Knowles - educatore statunitense di larga fama - definisce l'andragogia come la scienza orientata ad aiutare l'adulto ad apprendere, aggiungendo che la stessa si avvale di un insieme di conoscenze che riguardano specificatamente la formazione dei soggetti adulti e si distingue dalla pedagogia che, invece, ha per oggetto l'educazione del bambino. L'autore sostiene che nella formazione dell'adulto l'esperienza assume un ruolo fondamentale, perché è la principale risorsa per ogni apprendimento ancorato a problemi percepiti come significativi. Pone quindi il focus sui metodi esperienziali, ritenendoli in grado di far apprendere valorizzando l'esperienza dei soggetti in formazione. Per approfondimenti, si rinvia a: Knowles M.S., *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, Franco Angeli, Milano, 1993.

¹¹⁹ David Kolb è un teorico dell'educazione statunitense che negli anni Ottanta del secolo scorso, grazie alle modellizzazioni relative all'apprendimento esperienziale, ha influenzato gli studi sulla formazione professionale e sul comportamento organizzativo.

articola in quattro fasi sequenziali: l'esperienza concreta, l'osservazione riflessiva, la concettualizzazione astratta e la sperimentazione attiva.

Un'esperienza concreta può consentire al discente di acquisire nuove competenze e abilità, ma anche di sviluppare e migliorare quelle già possedute.

Per fare in modo che tutto ciò si verifichi, è necessario che il partecipante rifletta su le sensazioni e i comportamenti emersi durante il momento formativo, facendo ricorso anche alla discussione e al *brainstorming*¹²⁰, diversamente l'esperienza viene dimenticata e il suo contenuto perduto.

La concettualizzazione è la fase teorica; essa è orientata a consolidare concetti, a trovare analogie, ad attribuire un significato all'esperienza vissuta.

L'ultimo step è lo stadio in cui il discente verifica le competenze acquisite nell'ambito di nuove situazioni: è il momento del fare, inteso come una funzione esterna al contesto di apprendimento. La sperimentazione si traduce, dunque, in una nuova esperienza concreta da cui il ciclo può ripartire.

Per rispondere efficacemente alle attuali esigenze organizzative occorrono interventi formativi basati su metodi didattici attivi, che devono essere realizzati in un'ambiente di apprendimento ove sia presente uno stile relazionale flessibile, cioè idoneo a fornire ampio spazio di azione ai discenti. Tali metodi privilegiano l'apprendimento che nasce dall'esperienza, che pone al centro del percorso i discenti, valorizzando le loro competenze ed i loro vissuti relazionali.

Per far sì che i discenti acquisiscano non solo conoscenze, ma soprattutto abilità e competenze bisogna dunque orientarsi verso metodi didattici attivi, che per loro vocazione sono tesi a valorizzare il potenziale di apprendimento di ciascun partecipante al percorso formativo.

¹²⁰ Con il termine *brainstorming* (tempesta di cervelli) si definisce quel processo teso a favorire la libera associazione di idee prodotte dai membri di un gruppo per giungere alla risoluzione di un problema.

La formazione esperienziale, quindi, si distingue da quella tradizionale per la sua forte dimensione di coinvolgimento, che viene enfatizzata dall'esperienza diretta e concreta.

Entrambi i metodi, sia quello deduttivo che quello induttivo, saranno quanto più efficaci tanto più elevato sarà il livello iniziale delle conoscenze e competenze possedute dai soggetti in formazione.

Di seguito analizziamo i metodi didattici più diffusi nell'ambito di interventi formativi rivolti al personale aziendale.

3.1 Lezione d'aula

La lezione d'aula rappresenta la forma tradizionale di trasferimento delle conoscenze dal docente al discente. Riporta in chiave aziendale un tipico contesto di aula scolastica, con l'obiettivo di coinvolgere i discenti mantenendo alto il loro livello di interesse e stimolando i rapporti relazionali dentro l'aula.

È la classica lezione frontale che mette al centro il contenuto da trasmettere (a volte il docente stesso), relegando i discenti ad un ruolo passivo. Di per sé non è idonea a stimolare la dimensione creativa dei discenti né quella relazionale.

Il punto di forza della lezione frontale è la sua efficienza: consente di rivolgersi a una vasta platea con un dispendio di risorse e di tempo contenuti, permette altresì di affrontare tanti argomenti in poco tempo.

Poiché si basa su un tipo di comunicazione unidirezionale, che rende di fatto il discente un soggetto passivo, la lezione non offre la certezza dell'acquisizione di conoscenza; da qui emergono le criticità di tale metodo, che sono riconducibili al rischio di scarsa memorizzazione dei concetti trasmessi, alla caduta del livello di concentrazione, all'apprendimento limitato ad aspetti teorici ed astratti.

Va da sé che a conclusione di una lezione frontale non si ha alcuna assicurazione circa l'apprendimento di nuova conoscenza da parte dei discenti.

Per queste ragioni vi è la tendenza ad integrare le lezioni frontali con metodologie attive. Negli ultimi anni, infatti, hanno trovato

larga diffusione le modalità di apprendimento basate su strategie didattiche che pongono il discente al centro del proprio processo di apprendimento, richiedendo una sua partecipazione diretta e attiva, coinvolgendo la sua creatività e il suo spirito di iniziativa.

3.2 Metodo dei casi

Il metodo dei casi consiste nel sottoporre all'attenzione dei partecipanti un caso didattico che riflette una situazione aziendale reale. Lo scopo è quello di creare un forte legame tra il momento formativo e la realtà operativa.

Generalmente i partecipanti vengono suddivisi in sottogruppi, a ognuno dei quali viene chiesto di analizzare in modo approfondito il caso didattico, offrirne una diagnosi e prospettare la soluzione che ritiene più valida. Le conclusioni alle quali giunge ciascun sottogruppo vengono poi discusse e confrontate alla presenza di tutti i partecipanti. Ciò che rileva nell'ottica formativa non è tanto la bontà o validità delle decisioni assunte, quanto il modo in cui le stesse siano state prese.

Una variante del metodo in parola è rappresentata dall'autocaso, in cui uno dei partecipanti espone una situazione problematica reale (in genere desunta dalla propria esperienza lavorativa) per proporla come oggetto di analisi.

In conclusione, il metodo dei casi si pone l'obiettivo di educare al *problem solving*, sviluppando la capacità di analizzare situazioni complesse e articolate simili a quelle che i partecipanti sono chiamati a gestire nei contesti organizzativi in cui operano.

3.3 Simulazioni

Le tecniche di simulazione possono essere definite come "una serie di rappresentazioni dinamiche che usano elementi formali sostitutivi della realtà, modellizzando la stessa mediante un processo di astrazione"¹²¹. Esse utilizzano su un approccio di tipo esperien-

¹²¹ Cfr. Ceriani A., *La simulazione nei processi formativi*, Franco Angeli, Milano, 1996.

ziale e risultano particolarmente efficaci per l'apprendimento di competenze trasversali.

Tra i principali metodi di simulazione utilizzati nell'ambito della formazione d'impresa troviamo il *role playing*. Questa tecnica consiste nel richiedere ad alcuni partecipanti di interpretare per un tempo limitato uno specifico ruolo (ad esempio, addetto alle vendite e cliente), al fine di rappresentare una situazione (reale o ipotetica) di interazione lavorativa. Il resto del gruppo è invece chiamato a osservare le dinamiche attivate e a interpretarle.

L'esperienza consente di esplicitare e analizzare le dinamiche interpersonali, le modalità di esercizio di specifici ruoli e dei processi di comunicazione che agiscono nel contesto rappresentato, permettendo altresì una visione dall'esterno della rappresentazione.

L'obiettivo didattico consiste nel ricreare una situazione lavorativa all'interno di un contesto protetto e strutturato; il fine è di far sperimentare ai partecipanti le condizioni emotive e relazionali che caratterizzano la situazione proposta.

3.4 Le forme di arte nella formazione

Nell'ambito della formazione esperienziale si assiste ad una espansione verso nuovi orizzonti e nuove frontiere, che contemplan linguaggi apparentemente distanti dall'universo aziendale. Queste forme del comunicare, benché non convenzionali, si integrano compiutamente con i percorsi di apprendimento, rafforzando il livello di efficacia delle azioni formative.

Ci riferiamo, nello specifico, alle molteplici forme del linguaggio artistico - come quello musicale, cinematografico e teatrale -, che consentono di facilitare i processi di apprendimento facendo leva sulla parte emozionale e inconscia della mente umana.

È opinione ormai diffusa che le diverse espressioni artistiche siano idonee a supportare lo sviluppo di attività formative esperienziali, soprattutto quando gli interventi sono mirati a modificare e migliorare gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui nei contesti organizzativi.

3.4.1 Musica

L'utilizzo del linguaggio musicale in ambito formativo prevede percorsi di apprendimento che si basano sul contatto diretto con la musica, ad esempio tramite l'ascolto guidato, attento e consapevole.

Come dimostrano le ultime scoperte nel campo delle neuroscienze, partendo dall'ascolto guidato della musica si possono potenziare le capacità logico-razionali e quelle emozionali della mente. Va da sé che il linguaggio musicale non è il fine dell'intervento formativo, bensì lo strumento utilizzato per migliorare e accrescere specifiche competenze. Il fine è quello di sviluppare un'interazione continua tra la parte razionale e conscia della mente (emisfero sinistro) e quella emozionale (emisfero destro), in modo tale da allenare l'individuo a sfruttare pienamente e congiuntamente le proprie competenze logiche (sapere e saper fare) ed emozionali (saper essere) all'interno dei contesti lavorativi.

Nelle azioni formative la musica viene vissuta come uno strumento di accoglienza e condivisione, perché all'interno del gruppo in formazione ciascun soggetto può trovare uno spazio di espressione e di comunicazione mettendo in campo le proprie risorse.

Un'esperienza formativa in ambito musicale deve essere sempre condotta da un formatore esperto e richiede sovente il supporto di un musicista professionista.

L'esperienza musicale consente di perseguire precisi obiettivi, sia a livello individuale che di gruppo.

Sul piano individuale, il potere evocativo della musica migliora le capacità di concentrazione e apprendimento, favorisce l'empatia l'ascolto e la creatività, sviluppa le abilità di *problem solving* e di *time management*, affina le abilità relazionali e comunicative.

A livello di gruppo, invece, migliora le capacità di negoziazione e gestione dei conflitti, favorisce l'ascolto reciproco, stimola le capacità di *teamwork*.

Uno dei valori principali di un'esperienza formativa basata sul linguaggio musicale è la capacità di generare energia e passione nei dipendenti, ovvero una maggiore motivazione al lavoro che

costituisce, come più volte osservato, il differenziale competitivo di tutte le organizzazioni di successo.

In sintesi, l'esperienza musicale si pone al servizio della crescita dei dipendenti per creare quell'armonia tra la persona e il contesto lavorativo che viene definita, con un termine anglosassone, *person-environment fit*¹²².

3.4.2 Cinema

Il cinema, oltre ad essere una forma d'arte con cui tutti sono in confidenza, è anche uno strumento efficace di formazione e sviluppo che coinvolge la persona sia sul piano razionale che su quello emotivo.

Il linguaggio cinematografico consente non solo di allenare le capacità di analisi e di sintesi, ma anche di sviluppare l'abilità di riconoscere le emozioni. Offre altresì la possibilità di osservare i comportamenti, le conseguenze di azioni e parole. Possiede inoltre una valenza catartica e riflessiva, ma soprattutto ha la capacità di far identificare le persone con le situazioni rappresentate.

L'applicazione di questo strumento nei processi di apprendimento, in genere, prende avvio dalla scelta di un film o dalla selezione di sequenze cinematografiche, opportunamente montate, al fine di sviluppare la competenza-obiettivo dell'intervento formativo. Intorno al film viene costruita una rete di riferimenti per agevolare il processo di riflessione, di identificazione o, al contrario, di antagonismo. Al formatore spetta, altresì, il compito di guidare i partecipanti all'analisi dei dialoghi, alla interpretazione delle dinamiche relazionali, all'individuazione delle metafore, per consentire loro di avviare una riflessione sulle opportunità di miglioramento sia individuali che dell'intera organizzazione¹²³.

Il modello di lavoro consiste nel concentrare l'attenzione su un

¹²² In tema si può utilmente consultare Marzo F., *Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale. La formazione alla ricerca dell'energia e della passione*, Franco Angeli, Milano, 2007.

¹²³ Per maggiori approfondimenti si rinvia a: D'Incerti D. - Santoro M. - Varchetta G., *Nuovi schemi di formazione. I grandi temi del management attraverso il cinema*, Guerini e Associati, Milano, 2007.

tema specifico, mettendo in campo emozioni, esperienze e vissuti personali in un assetto di gruppo che consenta un confronto a più livelli di partecipazione.

La visione di un film all'interno di un gruppo in formazione favorisce il confronto e la coesione tra i partecipanti all'esperienza, ha la capacità di suscitare emozioni, riflessioni, ricordi. E in virtù di questa capacità evocativa il cinema diventa un mezzo in grado di facilitare i processi di cambiamento.

L'utilizzo di tale strumento è particolarmente legato all'opportunità che esso offre di lavorare sugli atteggiamenti relazionali e sulle interazioni comunicative.

3.4.3 Teatro d'impresa

Il teatro d'impresa è un metodo di apprendimento esperienziale che offre la possibilità ai soggetti in formazione di riflettere sui propri comportamenti, mediante l'attivazione di un processo di interpretazione e ristrutturazione della realtà organizzativa di cui fanno parte integrante¹²⁴.

Il teatro di per sé è arte, ma al contempo è anche uno spazio scenico in cui avviene una rappresentazione della realtà. È, dunque, un riferimento di particolare interesse per un'esperienza formativa condivisa, capace di rappresentare e analizzare le complesse dinamiche lavorative che caratterizzano gli ambienti organizzativi e le interazioni sociali che in essa si sviluppano.

Attraverso il teatro d'impresa i dipendenti agiscono in uno spazio dove si sentono liberi di portare in scena il proprio vissuto interiore, e di interpretare le vicende aziendali alla ricerca di soluzioni innovative.

Il teatro d'impresa coinvolge i partecipanti all'azione formativa in modo totalizzante, perché ha la capacità di investire tanto l'aspetto cognitivo quanto quello emozionale.

Stimola i dipendenti a soffermarsi sui propri atteggiamenti per cambiare sé stessi; favorisce quindi il processo di consapevolezza

¹²⁴ Si vedano, in merito, Borgato R. - Vergnani P., *Teatro d'impresa*, F. Angeli, Milano, 2007; Rago E., *L'arte della formazione*, Franco Angeli, Milano, 2004.

rispetto alle aree di miglioramento di ciascuno, sviluppando nei partecipanti una reale motivazione al cambiamento.

Risulta uno strumento molto efficace non solo nel processo di cambiamento individuale, ma anche in quello organizzativo (ad esempio, quando è necessario operare in un'ottica di ridefinizione di ruoli e assunzione di nuove responsabilità).

L'utilizzo del teatro d'impresa comporta sempre la presenza di una figura fondamentale: il "form-attore", cioè un professionista che conduce i partecipanti nell'esperienza formativa. A questi è richiesto di avere una visione globale dell'impresa, di saper gestire le dinamiche relazionali che l'attraversano e allo stesso tempo di possedere gli strumenti necessari a realizzare una rappresentazione teatrale.

Le configurazioni che può assumere il teatro d'impresa sono diverse e variano in relazione al livello di coinvolgimento dei soggetti, all'obiettivo perseguito e al contesto in cui viene proposto, perciò la scelta di una modalità in luogo di un'altra va fatta in funzione delle specifiche esigenze dell'azienda e in base al budget di spesa di cui si dispone.

Riportiamo di seguito le principali forme attraverso cui può svilupparsi il teatro d'impresa:

- Teatro "a la carte". Propone una lista di rappresentazioni pronte per essere recitate, tra le quali l'azienda può scegliere in funzione delle proprie necessità. Le tematiche affrontate sono diverse e possono riguardare: la comunicazione, la negoziazione, la motivazione, la *leadership*, ed altro ancora.

La rappresentazione è affidata ad attori professionisti che si esibiscono di fronte al pubblico aziendale. In un secondo momento, sotto la guida del form-attore, i temi affrontati durante lo spettacolo vengono ripresi e rielaborati dagli spettatori, i quali concettualizzano, a loro volta, ciò che hanno vissuto a livello emozionale per trarne i dovuti insegnamenti.

- Teatro su misura. La *piece* teatrale è scritta e modellata per rispondere alle esigenze di una specifica azienda. La rap-

presentazione posta in essere centra il focus su un problema particolare del committente e, in genere, viene inserita in un più ampio intervento di formazione orientato al cambiamento organizzativo. Anche in questo caso la rappresentazione si rivolge al pubblico aziendale ed è condotta da attori professionisti. A conclusione della messa in scena, al form-attore è affidato il compito di ricondurre il pubblico ad una riflessione sui contenuti della rappresentazione, affinché possa prendere consapevolezza dei problemi inerenti sia alle dinamiche organizzative che alla sfera dei comportamenti individuali, così da avviare il processo di cambiamento.

- Teatro forum. Realizza la messa in scena dei principali temi di intervento, stimolando gli spettatori a partecipare alla rappresentazione e ad apportare le proprie soluzioni ai problemi prospettati. Durante la prima rappresentazione dello spettacolo il pubblico si limita ad osservare; nel corso della replica, invece, è invitato a intervenire per proporre i propri punti di vista e suggerire cambiamenti tesi a migliorare la situazione aziendale. Si avvia così una sequenza di improvvisazioni, in una sessione detta appunto forum, in cui gli attori, professionisti e non, recitano le conseguenze dei cambiamenti proposti. Questa pratica consente ai partecipanti di perseguire una duplice finalità: in primo luogo, offre ai soggetti in formazione l'occasione di trasformarsi in protagonisti della loro vita lavorativa, in secondo luogo, dà loro l'opportunità di interpretare il passato per prepararsi ad agire nel futuro.
- Teatro improvvisazione. In questa tecnica gli attori non seguono un canovaccio, ma inventano il testo mentre si sta svolgendo l'azione.

Il metodo in parola, quando utilizzato in ambito formativo, vede in genere il coinvolgimento di due squadre che si sfidano, improvvisando sulle tematiche suggerite dal pubblico. I partecipanti vengono preventivamente formati utilizzando tecniche che sviluppano la flessibilità mentale e la creatività,

ma anche la capacità di ascolto, di interpretare le situazioni e di lavorare in gruppo.

- Il teatro-azione. Prevede il coinvolgimento diretto di un gruppo di dipendenti. Questi, guidati dal form-attore, scrivono il testo teatrale, che in genere richiama criticità realmente vissute in azienda, e lo rappresentano personalmente dinanzi ad un pubblico costituito dagli stessi colleghi di lavoro.

Una tale esperienza formativa, oltre ad essere fortemente motivante, crea fra i soggetti coinvolti un particolare tipo di legame che produce effetti importanti, rafforzando lo spirito di gruppo, la comprensione e accettazione reciproche.

A conclusione di tale richiamo alle principali tipologie di teatro d'impresa, rileviamo come la poliedricità della metodologia in parola consenta di intervenire a livello individuale per favorire lo sviluppo della creatività, comunicazione efficace, *leadership*, collaborazione ed altro ancora, mentre sul piano aziendale permette di sensibilizzare le persone ai valori d'impresa, agevolando di fatto il cambiamento culturale e quello organizzativo.

3.5 Outdoor training

L'*outdoor training* è una metodologia di formazione esperienziale che si basa su interventi realizzati fuori dall'aula e dal contesto lavorativo; lo spazio formativo è dunque la natura, definita "terreno di avventura"¹²⁵.

L'*outdoor* rappresenta uno strumento formativo stimolante e coinvolgente che induce i partecipanti ad apprendere in modo diretto, facendo affidamento su le proprie risorse personali per raggiungere obiettivi sia individuali che di gruppo.

Le attività di cui si avvale il metodo in parola si svolgono in condizioni ambientali inedite, a diretto contatto con la natura, e mettono

¹²⁵ Sul tema si rinvia a Rotondi M., *Formazione Outdoor: Apprendere dall'esperienza. Teorie, modelli, tecniche, best practices*, Franco Angeli, Milano, 2004; e, dello stesso autore, *La formazione outdoor in Italia: limiti, tipologie, opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2003.

i partecipanti dinanzi a problemi nuovi e complessi per sviluppare determinate competenze attraverso la capacità di apprendere dall'esperienza. L'*outdoor* fa uso di pratiche estreme e inusuali per la persona, spesso mutate dall'ambito sportivo (ad es. *free climbing*, vela, *rafting*, ecc.).

Un programma di *outdoor training* prevede il coinvolgimento di gruppi di 5-10 persone (talvolta anche più numerosi) suddivisibili in sottogruppi di dimensioni più ridotte. Si sviluppa su più giorni (da 2 a 5), implica una partecipazione a tempo pieno e, in genere, richiede il coinvolgimento delle persone anche durante le ore serali, al fine di sottolineare il carattere totalizzante dell'esperienza.

L'obiettivo è quello di costruire un *setting* di forte coinvolgimento - non solo fisico, ma anche emotivo e psicologico - che induca i partecipanti ad uscire dalla propria *comfort zone*¹²⁶ e dagli schemi predefiniti. A tal fine, è fondamentale promuovere un favorevole ambiente psicologico, anche mediante la costruzione di un clima coinvolgente, di apertura e di fiducia, tale da consentire una buona sintonia e un'efficace comunicazione tra tutti i partecipanti.

La finalità didattica di un'esperienza di *outdoor training* è orientata a sviluppare nei partecipanti il livello di autostima, ma anche le capacità comportamentali e relazionali, attraverso il coinvolgimento della dimensione fisica, cognitiva ed emozionale. Il metodo consente di apportare vantaggi e benefici non solo sul piano individuale, quanto anche nella dimensione di gruppo, ad esempio fluidifica le interazioni tra individuo e ambiente interno, migliora le dinamiche di relazione interpersonale, sviluppa un clima di compartecipazione ed altro.

¹²⁶ La Psicologia Comportamentale definisce la *comfort zone* come: "La condizione mentale in cui la persona agisce in uno stato di assenza di ansietà, con un livello di prestazioni costante e senza percepire un senso di rischio". Si tratta di uno spazio in cui l'individuo si sente protetto e, quindi, sicuro; una zona ove non vi è cambiamento e neppure crescita. Non è sempre uno spazio fisico, spesso è un concetto mentale e, in tal senso, può riguardare le abitudini della persona, gli schemi cognitivi, il modo di pensare, ecc.

Tuttavia, a fronte dei tanti vantaggi, la metodologia presenta taluni punti di fragilità che possono essere sintetizzati nella elevata onerosità e nei tempi lunghi necessari a implementare il progetto formativo, nonché nella difficoltà a ricondurre i comportamenti appresi all'interno dell'azienda.

La metodologia si basa su tre fasi successive:

1. *Briefing*. È il momento in cui i partecipanti vengono istruiti e preparati allo svolgimento delle attività previste dal programma formativo. In questa prima fase vengono fornite ai partecipanti tutte le indicazioni per svolgere in sicurezza l'attività prevista; si tratta di un momento molto delicato, soprattutto quando l'esperienza prevede l'esecuzione di uno sport estremo.
2. *Playing*. Riguarda la sperimentazione attiva, ossia lo svolgimento delle attività esperienziali che si susseguono con precisi step. I partecipanti realizzano e vivono l'esperienza nell'ambiente preventivamente scelto nel progetto formativo. Le attività svolte vanno interpretate come metafore di reali situazioni lavorative in cui, ad esempio, occorre gestire risorse limitate, applicare tattiche e strategie e altro ancora. In questo modo i contenuti dell'apprendimento vengono ancorati ad un'esperienza emotivamente appagante ed evocativa.
3. *Debriefing*. È lo step in cui si ripercorre l'esperienza appresa per evidenziare gli elementi di forza, le dinamiche interpersonali, i momenti critici, gli errori, le inefficienze nel coordinamento dei diversi partecipanti. Si tratta di una fase di profonda riflessione, dove le azioni vengono rielaborate in momenti di apprendimento, in opportunità di sviluppo personale e di gruppo, dove si ripensa all'esperienza appresa per assumere consapevolezza della formazione avvenuta e per trasferire in azienda ciò che si è acquisito. Ed è proprio attraverso la generalizzazione dell'esperienza che i partecipanti metabolizzano quei comportamenti che li orienteranno all'interno del loro ambito di appartenenza.

I partecipanti, a seguito del percorso svolto, saranno in grado di cogliere autonomamente il contenuto del messaggio formativo veicolato attraverso l'esperienza vissuta.

Il formatore, in questo contesto, assume la veste del facilitatore, cioè di colui che attraverso domande mirate guida i partecipanti fino a far emergere dal profondo del loro vissuto personale i contenuti dell'apprendimento oggetto del percorso formativo.

Nell'ambito della formazione aziendale è possibile realizzare un ampio ventaglio di esperienze *outdoor training*, tra queste le più diffuse sono:

- Il *free climbing*. L'arrampicata libera può essere utilizzata a livello formativo sia come prova motivazionale individuale, sia nell'ambito di attività di aggregazione e *team building*, ovvero di quelle iniziative finalizzate a costruire un gruppo coeso di persone. Il *free climbing* permette di intervenire in modo efficace nello sviluppo della responsabilità e motivazione, delle capacità di comunicazione, pianificazione, *problem solving* e gestione dei conflitti.
In questa esperienza, la parete da scalare e ogni presa che ne consente l'ascesa rappresentano una metafora per allenare i partecipanti al cambiamento, per consentire loro di superare i limiti personali e acquisire nuove abilità di lettura del contesto.
- La vela. L'*outdoor training* in barca a vela è una eccellente metafora della vita aziendale, infatti le analogie con la dimensione organizzativa di un'impresa sono davvero tante. Ad esempio, l'interdipendenza tra i componenti di un equipaggio è un aspetto fondamentale, perché il comportamento di ciascuno determina un risultato visibile ed immediato nella prestazione della barca. L'azienda, similmente, per raggiungere i propri obiettivi ha bisogno di un *team* di dipendenti coeso e capace di lavorare in modo coordinato. In barca, come in azienda, occorre gestire i momenti critici e, a volte, bisogna assumere decisioni in tempi stretti.

Per queste ragioni, l'esperienza in barca a vela è in grado di favorire lo sviluppo delle competenze di *decision make*, *problem solving*, *teamwork*, *team building*, *leadership*, comunicazione ed altro ancora.

- Il *rafting*. La discesa fluviale su gommone è uno sport estremo a cui si riconosce una elevata potenzialità formativa. In particolare, è uno sport di squadra nel quale è fondamentale distinguere il ruolo di ciascun partecipante e in cui ognuno deve dare il proprio contributo, collaborando all'interno del *team*. Al gruppo viene richiesto di riconoscere, analizzare e affrontare il superamento degli ostacoli ambientali che via via si manifestano lungo il percorso fluviale. Per questo motivo, il *rafting* è una valida metafora per simboleggiare la "navigazione turbolenta" di un'azienda che opera in un contesto ambientale particolarmente dinamico e imprevedibile. Il forte impatto emotivo generato da tale esperienza permette di creare un gruppo coeso nelle difficoltà, nella gestione del rischio e dell'incertezza. Il *rafting*, inoltre, consente ai partecipanti di poter sperimentare il lavoro di squadra, il coordinamento del *team*, l'orientamento all'obiettivo, nonché di sviluppare la capacità di governare le minacce e sfruttare a proprio vantaggio le opportunità offerte dall'ambiente circostante.

4. *L'e-learning*

L'e-learning può essere definito come l'insieme di metodologie e tecnologie che permettono di attuare percorsi formativi a distanza, avvalendosi prevalentemente della rete informatica¹²⁷. Nel processo formativo il valore aggiunto dell'*e-learning* emerge nei servizi di assistenza e tutorato, nelle modalità di interazione sia sincrone (simultanee) che asincrone (non simultanee) e in quelle di condivisione e collaborazione a livello di *community*.

¹²⁷ Si rinvia a: Ranieri M., *E-learning: modelli e strategie didattiche*, Erickson, Trento, 2005.

Le principali dimensioni che caratterizzano l'apprendimento elettronico riguardano:

- l'accesso remoto a risorse e servizi, a significare che la produzione e la fruizione di materiale didattico attraverso la rete costituiscono gli elementi chiave dell'*e-learning*;
- la condivisione a distanza delle informazioni, nel senso che all'interno di una comunità di apprendimento organizzata in un ambiente virtuale è possibile condividere materiali didattici, idee, esperienze vissute ed altre informazioni;
- la collaborazione, ad intendere che attraverso la relazione e l'interazione con altri soggetti è possibile sviluppare un apprendimento significativo. Difatti, la costruzione collaborativa del sapere è alla base di tutti i sistemi che permettono di creare spazi virtuali di apprendimento e, nello specifico, dell'*e-learning*.

L'utilizzo delle tecnologie nella formazione a distanza ha subito una profonda evoluzione nel corso del tempo, che ha condotto all'attuale affermazione dei due principali modelli di *e-learning*:

1. *web-based learning*;
2. *online learning*.

Il *web-based learning* è un modello basato sulla erogazione a un ampio numero di utenti di materiale digitale per finalità di autoapprendimento. Esso muove dal presupposto che il processo di apprendimento consista in una acquisizione di informazioni trasmesse da un emittente (formatore) a più destinatari (discenti). In questo modello i nodi terminali della rete sono remoti, non in comunicazione fra loro¹²⁸.

Il *web-based learning* può essere erogato in modalità sincrona oppure asincrona.

Nella modalità sincrona si viene a configurare una situazione in cui l'emittente eroga le informazioni ai destinatari attraverso il sistema di trasmissione in *streaming*, utilizzando un canale di comunicazione audiovisivo. Emittente e destinatari condividono

¹²⁸ In tema si veda Eletti V., *Che cos'è l'e-learning*, Carocci, Roma, 2002.

la condizione temporale, ciò significa che vi è uno scambio simultaneo di informazioni tra i nodi della rete, tuttavia i partecipanti intervengono per interagire con il docente soltanto a conclusione dell'intervento formativo. Questa modalità risulta molto utile nelle situazioni in cui l'utente sia impossibilitato a seguire fisicamente un corso.

La modalità asincrona, invece, è quella attualmente più utilizzata nell'ambito della diffusione di materiale didattico digitale. In questo caso, emittente e destinatari non condividono la stessa condizione temporale, vale a dire che il legame tra i nodi della rete avviene in un tempo differito. Perciò, da una parte, vi è l'emittente che predispone ambienti per la distribuzione estensiva di materiali multimediali rivolti a sviluppare determinati apprendimenti in uno specifico *target* di riferimento, dall'altra, vi sono i destinatari che fruiscono in modo individuale dei materiali interattivi nel momento in cui lo ritengono più opportuno.

Il secondo sistema di formazione a distanza, *l'online learning*, è un modello orientato allo sviluppo di strategie di apprendimento - per lo più attive e collaborative - supportate dalle reti telematiche.

Il modello in parola si è sviluppato in conseguenza dell'avvento di internet e con l'affermarsi della teoria costruttivista dell'apprendimento.

In particolare, il costruttivismo segna il passaggio da un approccio oggettivistico, centrato sul contenuto da apprendere (che deve essere trasmesso dal docente al discente), ad uno soggettivistico, focalizzato sulla persona che apprende. L'idea che anima tale teoria considera la conoscenza come un elemento inscindibile dal soggetto in formazione e il sapere come l'effetto della rielaborazione personale delle esperienze vissute. Il costruttivismo, nel mettere in discussione la visione oggettivistica del sapere, enfatizza la componente relazionale, per la quale l'apprendimento individuale diviene il risultato di un processo negoziale sviluppato attraverso la relazione con la conoscenza e la collaborazione con altri individui. La comunicazione interpersonale, la collaborazione sociale, la costruzione cooperativa

del sapere diventano tutti elementi determinanti per l'ambiente di apprendimento.

Sulla base di queste caratteristiche, *l'online learning* si propone di sviluppare processi di apprendimento fondati sulla condivisione-coinvolgimento dei discenti e su un nuovo ruolo del formatore, che da detentore di conoscenza diventa una guida e un facilitatore di processo.

Un'altra classificazione dei modelli di *e-learning*, adottabili nell'ambito di progetti di formazione integrata, prevede un'articolazione su tre livelli¹²⁹:

1. modello di formazione in autoapprendimento;
2. modello di formazione assistita;
3. modello di formazione collaborativa.

Passando dal primo all'ultimo livello, la complessità del sistema formativo risulta via via crescente, anche perché ciascun modello include tutte le caratteristiche di quello precedente.

Il primo modello di formazione non prevede alcuna attività di tutorato a supporto degli utenti; esso fa riferimento a processi di autoapprendimento che utilizzano materiali didattici prelevati in rete da una piattaforma di *e-learning*.

Il modello di formazione assistita, contemplato al secondo livello, oltre ad inglobare le caratteristiche del sistema precedente, offre ai discenti la possibilità di interagire *on line* sia con un *tutor*, per avere delucidazioni e/o assistenza, sia con gli altri partecipanti, per confrontarsi e riflettere su specifiche tematiche.

Il modello di formazione collaborativa, infine, prevede un grado di complessità maggiore rispetto ai precedenti e ne ingloba tutte le componenti. A questo livello, l'apprendimento è l'effetto di attività poste in essere all'interno di una piccola comunità virtuale, dove i membri interagiscono tra di loro per acquisire nuove conoscenze, abilità, atteggiamenti e per instaurare una fitta rete collaborativa

¹²⁹ Per maggiori approfondimenti si consultino: Banzato M.- Midoro V., *Lezioni di tecnologie didattiche*, Menabò, Ortona (CH), 2006.

allo scopo di perseguire obiettivi predeterminati. A tal proposito, i componenti della comunità virtuale si avvalgono di piattaforme che permettono loro di accedere velocemente alle informazioni veicolate all'interno della comunità.

I modelli appena illustrati sono riferibili a sistemi di *e-learning* di tipo "formale", ossia strutturati tramite piattaforme, corsi e moduli che prevedono la presenza di *tutor*, esperti della materia, supporti didattici ed altro.¹³⁰

Vale la pena sottolineare che la necessità di acquisire, tempestivamente, nuove conoscenze per gestire uno specifico problema professionale, mal si concilia con i tempi di realizzazione di un programma formativo di tipo formale. Per soddisfare tali esigenze si è venuta a configurare una nuova dimensione di *e-learning*, definita "informale", centrata su interazioni destrutturate che si sviluppano in rete al fine di favorire l'apprendimento reciproco fra i membri di una *community*.

E-learning informal o (*networked learning*) è caratterizzata da una partecipazione interattiva intensa ed è definita da forme di condivisione e collaborazione, anche estemporanee. Si tratta di una soluzione basata sulla capacità del singolo di gestire e condividere tutte le conoscenze, sia personali che organizzative, potenzialmente utili alla risoluzione di una specifica situazione.

L'elemento propulsivo di tali dinamiche di condivisione delle conoscenze sono le "comunità professionali", che possono assumere di volta in volta la qualifica di comunità di pratica, gruppi di lavoro, gruppi di interesse professionali ed altro ancora, a seconda degli obiettivi perseguiti e del livello di coesione tra i propri membri.

Le comunità professionali, proprio perché sorgono spontaneamente, presentano il vantaggio della versatilità e dell'agilità comunicativa e rappresentano la fucina delle idee che vanno ad alimentare il capitale umano: esse permettono il trasferimento delle conoscenze e favoriscono l'innovazione.

¹³⁰ In tal senso si veda Trentin G., *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze: ruolo, dinamiche e tecnologie professionali online*, Franco Angeli, Milano, 2004.

La loro valorizzazione è, dunque, uno dei modi migliori di stimolare la creazione e la diffusione di nuova conoscenza, perché le iniziative assunte spontaneamente sono quelle che danno i risultati più apprezzabili.

A ciascun membro delle comunità professionali, oltre alla possibilità di usare canali informativi di tipo verticale (dalla fonte di informazione al diretto fruitore), viene offerta l'opportunità di inserirsi in una comunicazione orizzontale fra pari (la *community*), attraverso cui dialogare su problemi professionali per ricercare in modo collaborativo le migliori soluzioni e per condividere le *best practices*.

Le due dimensioni dell'*e-learning*, formale e informale, possono interagire e integrarsi continuamente, generando così una più ampia varietà di applicazioni.

La diffusione del *web 2.0* ha caratterizzato in modo innovativo gli ambienti e i modelli dell'apprendimento, portando alla definizione dell'*e-learning 2.0*.

Il termine *web 2.0*, apparso nel 2005, indica la seconda fase di sviluppo e diffusione della rete internet, contraddistinta da un notevole aumento dell'interazione tra il sito e gli utenti. Tali cambiamenti hanno profondamente modificato i modelli, le metodologie e gli strumenti della formazione. La conseguenza delle modifiche intervenute ha determinato una maggiore partecipazione dei fruitori, che spesso diventano anche autori di contenuti da condividere in rete. I *social software* (*blog, chat, forum, wiki, podcast, ecc.*) rappresentano i nuovi canali per la comunicazione organizzativa con collaboratori, clienti, partner aziendali. Essi offrono nuove opportunità alle persone per condividere esperienze e conoscenze acquisite sul lavoro, favorendo al contempo il processo di apprendimento informale. L'apprendimento individuale diviene il risultato di un processo collettivo che facilita lo sviluppo di comunità virtuali, dove i singoli condividono aree di interesse su cui comunicare interattivamente, creando così un sapere condiviso.

Con l'introduzione dell'*e-learning* 2.0, l'apprendimento è divenuto prima di tutto partecipazione e condivisione; esso si realizza nello spazio globale del *web* senza le limitazioni introdotte dalle piattaforme, le quali non sono altro che riproposizioni digitali degli ambienti di apprendimento chiusi che creano uno spazio artificiale separato dalla realtà.

Le-learning 2.0 si contraddistingue per il recupero e la valorizzazione delle modalità spontanee e informali dell'utilizzo della rete; il *web* diviene, così, il *setting* formativo per l'integrazione tra formale e informale.

In questo contesto di riferimento ogni individuo ha la possibilità di predisporre un proprio ambiente personale di apprendimento per gestire e organizzare, in modo peculiare, le diverse risorse formative alle quali ciascuno potrà accedere e con le quali potrà interagire.

Come ultimo aspetto, si evidenzia che non sempre le organizzazioni svolgono percorsi *e-learning* puri, ossia interamente *on-line*. Questa considerazione induce a soffermarci sull'analisi di una nuova architettura formativa, peraltro molto utilizzata, che assume la denominazione di *blended learning*.

Si tratta, in particolare, di processi formativi in cui vengono erogati corsi in forma mista o combinata (presenza/distanza), vale a dire che una parte delle attività formative vengono somministrate in presenza (ad es. in aula) e l'altra parte a distanza (ad es. esercitazioni *on-line*).

Nell'ambito delle organizzazioni si ravvisa una vasta variabilità di percorsi *blended learning*: in taluni casi le attività in presenza possono costituire il cardine dell'intero corso di formazione, in altri, invece, la fase di apprendimento a distanza diviene il nucleo centrale di tutta l'azione formativa, rendendo marginali i momenti in presenza.

Il *blended learning* rappresenta una modalità di apprendimento applicabile a tutti i modelli di *e-learning* sinora analizzati. Per questo motivo, le attività formative in presenza possono essere combinate sia con momenti di apprendimento, da svolgere in forma autonoma o assistita, sia con attività *on line* basate su esercitazioni, produzioni collaborative ed altro ancora.

CAPITOLO QUINTO

La gestione del sistema delle ricompense

1. Premessa

Nella tradizione del diritto del lavoro italiano, la retribuzione costituisce il corrispettivo della prestazione fornita dal lavoratore, il quale "ha diritto ad un compenso proporzionato alla quantità e alla qualità del suo lavoro ed in ogni caso sufficiente a garantire a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa"¹³¹.

Nella prospettiva aziendale, in realtà, la retribuzione va ben oltre quanto contenuto nelle norme prescrittive di Legge: essa ha la finalità non solo di retribuire adeguatamente il lavoro, ma altresì di attirare, trattenere, motivare e incentivare il personale adatto a soddisfare le necessità aziendali.

La scelta di applicare un sistema retributivo in luogo di un altro è legata agli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso la gestione delle ricompense. Se l'obiettivo è di attrarre forza lavoro, probabilmente, l'organizzazione sarà disposta a erogare stipendi più elevati di quelli offerti dai suoi diretti *competitor*, invece, se lo scopo è di attuare politiche di *retention* dei migliori profili già presenti all'interno della struttura, allora, adotterà azioni di incentivazione e gratificazione al fine di rendere l'esperienza lavorativa altamente soddisfacente.

Per le organizzazioni è fondamentale saper comprendere ciò che influenza gli atteggiamenti delle persone, saper conoscere in profondità le loro aspirazioni, le caratteristiche e gli obiettivi cui anelano,

¹³¹ Art. 36 1° comma della Costituzione della Repubblica Italiana.

perché dalla disponibilità di tutte queste informazioni dipende la capacità di erogare ricompense allineate e adeguate alle diverse aspettative di ciascuna risorsa umana.

A tal riguardo, le ricerche svolte nell'ambito della specifica letteratura hanno evidenziato che il lavoro può assumere nella vita di una persona due diversi significati:

- il primo si focalizza sull'aspetto strumentale, a intendere, implicitamente, che il lavoro non è fonte di soddisfazioni intrinsecamente appaganti, ma viene percepito dal dipendente come un mezzo di sostentamento;
- il secondo, invece, pone l'enfasi sulla dimensione personale, più propriamente psicologica, in tal senso il lavoro agisce come un fattore di stabilizzazione, integrazione, autosoddisfazione e autorealizzazione, influenzando in modo rilevante il modello di vita di ciascun individuo¹³².

È quindi evidente che le persone interpretano il lavoro in modo diverso, attribuendo allo stesso un valore differente. Per questa ragione, alla funzione risorse umane viene richiesta una conoscenza delle attese, dei bisogni, della personalità di ciascun membro dell'organizzazione, in modo da realizzare politiche retributive flessibili che siano in grado di incidere positivamente sul coinvolgimento delle persone e, di conseguenza, determinare una maggiore efficacia produttiva.

Risulta quindi chiaro, da quanto fin qui esposto, che la definizione delle politiche retributive ha conseguenze rilevanti sui comportamenti dei singoli lavoratori, influenzando il livello di soddisfazione e motivazione verso il lavoro.

La *job satisfaction* è un concetto complesso ed è riferibile ad un sentimento personale di realizzazione. Può dipendere da numerosi fattori, fra questi: il livello di retribuzione, il welfare aziendale, le

¹³² Per una più ampia riflessione si rinvia a: Maeran R., *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Edizioni universitarie di lettere, economia e diritto, Milano, 2003.

condizioni di lavoro, il clima organizzativo, i colleghi, lo stile di *leadership* e così via.

La motivazione al lavoro è, invece, un processo che può portare alla *job satisfaction*, anzi, è strettamente correlata ad essa. Una delle più note teorie sulla *job satisfaction* è quella dei "due fattori", elaborata da Herzberg, secondo cui il sistema delle ricompense incide sia sui fattori che regolano l'insorgenza della motivazione (definiti fattori igienici o di mantenimento), sia su quelli che agiscono in modo diretto sulla motivazione dei lavoratori (detti fattori motivanti)¹³³. Tra i primi possiamo annoverare le ricompense estrinseche (ad es. quelle di natura monetaria), mentre i secondi presentano una connotazione tipicamente intrinseca (ad es. la possibilità di carriera, il grado di autonomia, ecc.).

La relazione tra soddisfazione e ricompense non è lineare, anzi, presenta tratti di complessità. Essa dipende dal rapporto tra le aspettative dei lavoratori e le ricompense effettivamente percepite; risente, inoltre, della percezione di equità nel rapporto tra le ricompense ricevute e le prestazioni eseguite; è influenzata, infine, dalla capacità dell'organizzazione di saper creare per ciascun profilo un mix personalizzato di ricompense estrinseche ed intrinseche.

¹³³ Più in dettaglio, Herzberg sostiene che i lavoratori avvertono, principalmente, due tipi di bisogni: il bisogno di igiene e quello di motivazione. Il primo viene soddisfatto dai cosiddetti fattori igienici (come retribuzione adeguata, buone condizioni di lavoro, sane relazioni con i colleghi, ecc.), che si riferiscono al contesto nel quale il lavoro viene eseguito; l'insoddisfazione del lavoratore si manifesta in conseguenza della mancanza di uno o più di questi fattori (ad esempio, la percezione di una retribuzione non equa). Tuttavia, vale la pena sottolineare che la soddisfazione dei bisogni igienici non coincide con la *job satisfaction*, ma con la riduzione o l'annullamento dell'insoddisfazione. D'altro canto, i bisogni di motivazione vengono soddisfatti dai fattori motivanti (come promozioni, attribuzione di maggiori responsabilità, successo, ecc.), che sono strettamente connessi alla natura del lavoro svolto. Da ultimo, la teoria sostiene che l'assenza dei fattori igienici, pur nella permanenza di quelli motivanti, genera insoddisfazione nel lavoratore. Si veda Herzberg F., *Work and the nature of a man*, New York, World Pub, 1966.

È opinione generale che la soddisfazione relativa alla retribuzione percepita generi un effetto positivo sul processo di attivazione motivazionale della persona.

Ciononostante, bisogna considerare che i tanti fattori che agiscono sulla soddisfazione possono produrre effetti diversi in relazione al contesto macro-economico di riferimento e allo stadio di vita dell'individuo. Ad esempio, quando la crescita dei salari reali subisce un drastico rallentamento a causa di una crisi economica, l'attribuzione di un incremento retributivo sarà molto apprezzato dai lavoratori - in particolare da quelli a basso reddito - e sortirà un effetto positivo sul livello di soddisfazione personale. D'altro canto, è facile pensare che quando il lavoratore gode di una stabilità e sicurezza dal punto di vista economico, grazie all'anzianità di servizio e/o alla disponibilità di redditi aggiuntivi, un incremento stipendiale - per quanto apprezzato - non produrrà effetti a livello di soddisfazione personale; in questi casi, per ottenere gli esiti sperati, l'organizzazione dovrà far leva su fattori di natura intrinseca.

Un'accorta gestione del sistema delle ricompense rappresenta per l'organizzazione una leva strategica per modulare i meccanismi che regolano la soddisfazione e motivazione delle persone, e di riflesso il loro livello di performance. Per questa ragione, nei successivi paragrafi soffermiamo l'attenzione, innanzitutto, su l'analisi delle politiche retributive al fine di specificare i contenuti di posizionamento, struttura e dinamica retributiva. Proseguiamo, poi, con l'osservazione dell'evoluzione dei sistemi retributivi, per polarizzare l'analisi sui processi di cambiamento che hanno gradualmente condotto all'approccio del *total rewards*, vale a dire a una filosofia di gestione delle persone orientata alla creazione di sistemi di ricompensa che includono anche elementi non automaticamente riconducibili alla dimensione finanziaria.

2. La politica retributiva

La politica retributiva individua i comportamenti specifici e le modalità che un'organizzazione deve attivare per realizzare la stra-

tegia retributiva. Questa è volta a definire il livello quali-quantitativo di ricompensa che un'azienda dovrebbe adottare nei confronti dei propri collaboratori.

Una corretta politica retributiva persegue una pluralità di finalità, riassumibili nelle seguenti:

- attirare e acquisire i migliori profili presenti sul mercato del lavoro;
- trattenere e motivare il personale che presenta le caratteristiche idonee al perseguimento degli obiettivi aziendali;
- operare una regolazione selettiva del tasso di *turnover*;
- coinvolgere e gestire i collaboratori, orientandone i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La costruzione di una politica retributiva aziendale poggia su alcuni requisiti di efficacia:

- deve essere concepita e realizzata in una prospettiva sistemica, nel senso che deve garantire un certo livello di interazione con le altre politiche adottate in ambito organizzativo;
- deve presentare un buon grado di flessibilità per consentire a tutti gli elementi che la compongono di reagire tempestivamente alle dinamiche interne e ai mutamenti del mercato esterno;
- deve essere coerente sia con la strategia dell'azienda, sia con la cultura dell'organizzazione;
- deve essere in grado di produrre un'adeguata spinta motivazionale verso i comportamenti attesi dall'organizzazione.

Altri requisiti riguardano l'equità interna, l'equità esterna (detta anche competitività esterna), la selettività.

L'equità interna è rivolta ad assicurare una giusta comparabilità della retribuzione di una data posizione con quella di altre posizioni interne all'azienda, pur nel rispetto delle varie specificità.

L'equità esterna misura la competitività dei trattamenti retributivi dell'impresa con quelli riconosciuti dal mercato, ed è definita dal livello retributivo medio adottato dall'azienda rispetto a quello di aziende similari.

La selettività, infine, richiede che un'efficace politica retributiva sia calibrata sui risultati delle performance, sui livelli di professionalità e sulla struttura motivazionale delle persone.

Da queste considerazioni si desume che le organizzazioni devono cercare di differenziare e segmentare le politiche retributive in funzione dei destinatari delle stesse, compatibilmente con la situazione economica e preservando la coerenza con la cultura organizzativa e le strategie di sviluppo aziendali.

La politica retributiva di un'azienda è costituita da un insieme complesso di strumenti e decisioni. Essa può essere meglio compresa facendo riferimento a tre parametri fondamentali che ne rappresentano gli elementi costitutivi, vale a dire:

1. il livello (o posizionamento) retributivo;
2. la struttura (o curva) retributiva;
3. la dinamica retributiva.

In altre parole, la costruzione di una politica retributiva richiede delle scelte decisionali che riguardano "quanto, come e con quali forme" remunerare i collaboratori dell'azienda. I tre livelli decisionali sono tra di loro interdipendenti e costituiscono aspetti diversi di un unico processo.

Prima di passare all'analisi di ciascuno dei parametri individuati, introduciamo alcune considerazioni circa la composizione del pacchetto retributivo.

2.1 Le componenti del pacchetto retributivo

Un pacchetto retributivo è la risultante di più componenti che insieme costituiscono il compenso totale corrisposto dall'azienda a fronte della prestazione fornita dal lavoratore.

Ogni pacchetto deve essere strutturato in modo da assicurare un corretto bilanciamento tra le diverse componenti, ciascuna delle quali è costruita per esercitare un forte impatto sulla capacità di attirare i migliori profili professionali, sull'attivazione del processo motivazionale dei collaboratori e sulla loro fidelizzazione.

La retribuzione complessiva di un lavoratore dipendente si può dire composta da tre aree distinte:

1. la componente fissa;
2. la componente variabile;
3. i *benefits* aziendali.

La componente fissa è definita dall'insieme di voci dello stipendio che remunerano il contributo offerto dal lavoratore, indipendentemente dalle performance ottenute dal titolare della posizione organizzativa. Essa remunera il ruolo ricoperto e le responsabilità, tenendo anche conto dell'esperienza del dipendente. In particolare, riflette il posizionamento della singola azienda in termini di competitività retributiva rispetto al mercato di riferimento, sia esso interno che esterno.

La retribuzione fissa è composta dalle seguenti voci: paga base, superminimo, indennità di contingenza e scatti di anzianità.

- La paga base (o minimo tabellare) rappresenta la voce prevalente del pacchetto retributivo. La sua entità è stabilita dal contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL), che ne determina l'importo in relazione al livello di inquadramento del dipendente¹³⁴.
- Il superminimo è una voce integrativa della retribuzione contrattuale standard. Può essere stabilita sia dal contratto collettivo applicabile al settore di appartenenza, sia al momento dell'assunzione individuale, in conseguenza di un accordo tra lavoratore e azienda. Nel primo caso si parla di superminimo collettivo, perché viene assegnato collettivamente in relazione alla qualifica/mansione del lavoratore. Nel secondo caso si configura il superminimo individuale (o assegno *ad personam*), in quanto viene attribuito individualmente al fine di valorizzare

¹³⁴ Il CCNL è un accordo stipulato a livello nazionale tra i sindacati dei lavoratori e le associazioni rappresentative dei datori di lavoro. Lo scopo del contratto collettivo è identificare le politiche retributive e le condizioni minime garantite da parte del datore di lavoro nei confronti dei propri dipendenti all'interno del territorio nazionale.

la posizione professionale del lavoratore e, comunque, rientra tra le voci di discrezionalità aziendale.

- L'indennità di contingenza è un elemento aggiuntivo della retribuzione che ha il compito di adeguare la paga base al tasso d'inflazione. Tuttavia, in seguito alla soppressione della scala mobile, avvenuta nel 1992, l'indennità non è stata più adeguata al costo della vita. Da allora in molti contratti viene conglobata nella paga base. A parziale compensazione del mancato adeguamento dell'indennità è stato introdotto il cosiddetto elemento distinto della retribuzione (EDR), che viene erogato in misura fissa a tutti i lavoratori che operano nel settore privato.
- Gli scatti di anzianità sono elementi aggiuntivi della retribuzione che maturano in base al tempo di permanenza di un dipendente presso la medesima azienda. Sono disciplinati in modo non univoco nei diversi contratti e possono differenziarsi per diversi aspetti (ad esempio, numero massimo degli scatti, cadenza di maturazione, importo percentuale, ecc.). La loro disciplina è regolata dal contratto collettivo applicato allo specifico rapporto di lavoro.

L'insieme di tutte le voci sinora considerate formano la cosiddetta RAL, ossia la Retribuzione Annuale Lorda.

La componente variabile della retribuzione, invece, ha la funzione di remunerare i risultati conseguiti dal dipendente. Attraverso la parte variabile della retribuzione - costituita in buona parte da bonus, piani di *stock-option*, *profit sharing* incentivi in genere - l'azienda tende ad orientare e controllare il comportamento dei propri collaboratori, fornendo loro continue motivazioni per sollecitarne le performance.

La somma tra la Retribuzione Annuale Lorda e la retribuzione variabile definisce la Retribuzione Globale Annuale (RGA).

Vi sono, infine, altri elementi che possono influenzare la retribuzione annua dei lavoratori, ossia i *benefits* (o *fringe benefits*) aziendali. Questi sono compensi in natura erogati al dipendente in relazione al rapporto di lavoro (ad esempio, auto aziendale, cellulare, alloggio,

pacchetti assicurativi, ecc.). I *benefits*, in genere, vengono riconosciuti in forma differenziata in funzione della posizione ricoperta dal collaboratore all'interno dell'organizzazione e, in pratica, vengono attribuiti allo scopo di ottenere un ritorno in termini di motivazione, di produttività e di *engagement*.

A questo punto, sommando il corrispettivo in denaro del valore dei *benefits* con la RGA si ottiene la Retribuzione Totale Annuale (RTA) percepita dal dipendente come corrispettivo della prestazione fornita in ambito aziendale.

2.2. Il livello retributivo

Il livello retributivo è un indicatore della scelta operata dall'azienda in termini di posizionamento sul mercato del lavoro. Esso corrisponde al saggio di retribuzione che l'impresa intende pagare, perciò individua in quale misura un'organizzazione è disposta a remunerare i propri collaboratori. Le aziende tendono a raggruppare posizioni simili all'interno di uno stesso livello retributivo, con la conseguenza che ciascuna fascia retributiva accoglierà posizioni di importanza equivalente.

La scelta del posizionamento retributivo è influenzata da quattro fattori:

1. la contrattazione collettiva tra imprese e sindacati: stabilisce i "minimi contrattuali", ossia i livelli retributivi al di sotto dei quali la politica retributiva non può scendere;
2. l'andamento del mercato del lavoro: è rappresentato dal saggio medio di retribuzione pagato da aziende *competitor* (o con caratteristiche dimensionali, tecnologiche e organizzative simili) che si rivolgono agli stessi segmenti di mercato del lavoro;
3. la capacità retributiva dell'azienda (detta anche *ability to pay*¹³⁵): definisce il limite da non superare per evitare che l'impresa entri in una situazione di squilibrio economico-finanziario;

¹³⁵ L'*ability to pay* dell'azienda dipende da numerose variabili, fra queste: la condizione economica, le opportunità di mercato, le prospettive di sviluppo future, i trend di mercato del settore di appartenenza.

4. la strategia di fondo dell'azienda: orienta il posizionamento rispetto alla media del mercato, tenuto conto del prestigio, della reputazione, del modello culturale, delle prospettive di crescita e sviluppo dell'organizzazione.

Il livello retributivo di mercato è in genere superiore a quello definito dalla contrattazione collettiva, a causa dei ritardi con cui questa segue la dinamica del mercato del lavoro.

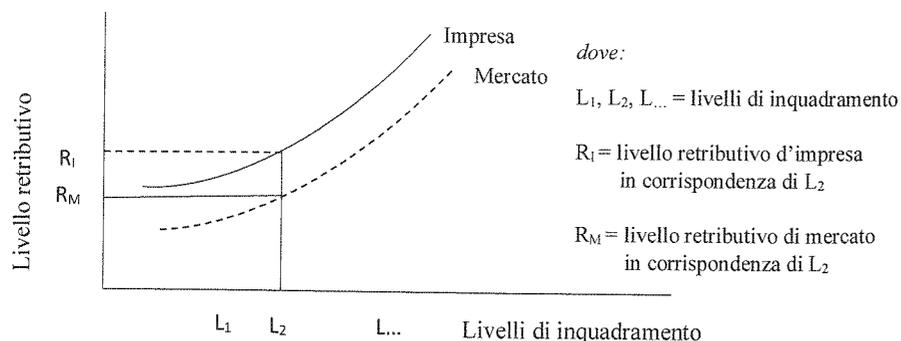
La scelta del posizionamento ha dunque ragioni diverse, e può riguardare sia la retribuzione fissa che il pacchetto complessivo (fisso, variabile, *benefits*, ecc.).

Nel definire il proprio livello retributivo, l'azienda può scegliere di collocarsi al di sopra della media di mercato, avendo così la possibilità di selezionare e coinvolgere le risorse migliori, di trattenerle e di costruire un buon clima organizzativo (fig. 5.1).

D'altra parte, scegliere un posizionamento retributivo inferiore a quello praticato dal mercato è una decisione che espone l'azienda al rischio di elevati tassi di *turnover* e basso *engagement* del personale, nonché alla difficoltà di attrarre figure talentuose.

L'azienda, infine, può optare per un posizionamento in linea con la media del mercato, cercando in questo caso di migliorare la propria attrattività mediante la valorizzazione di fattori diversi dalla retribuzione come, ad esempio, prospettive di carriera, formazione, sviluppo e altro ancora.

Figura 5.1 – Posizionamento retributivo dell'azienda



In conclusione, vale la pena segnalare che spesso le aziende *leader* di mercato scelgono un posizionamento retributivo sopra la media del mercato, poiché la capacità di attirare i migliori profili è uno dei presupposti del loro successo imprenditoriale. Ma è pur vero che alcune aziende di successo non avvertono la necessità di essere *leader* nel livello retributivo, in quanto preferiscono affidare la loro capacità di attrarre e trattenere le risorse talentuose alla reputazione, all'immagine e alla solidità economica dell'unità aziendale.

2.3 La struttura retributiva

La struttura retributiva stabilisce e diversifica l'ammontare della retribuzione delle singole posizioni di lavoro (o dei diversi livelli di inquadramento) all'interno dell'organizzazione.

Si tratta di una decisione molto delicata, poiché influenza la percezione del dipendente in tema di giustizia organizzativa e di equità retributiva, quest'ultima definita come l'equilibrio tra contributo prestato e ricompensa ottenuta.

La struttura retributiva viene determinata in funzione della valutazione delle posizioni. La *job evaluation*, come anticipato nel capito terzo, permette di misurare il valore di ciascuna posizione all'interno dell'organizzazione sulla base del contenuto del lavoro, così da garantire un struttura retributiva equa.

Accanto all'equità interna occorre prestare attenzione anche a quella esterna. A tal fine, l'organizzazione si avvale di indagini retributive, realizzate annualmente da società di consulenza specializzate, per raccogliere informazioni circa i compensi corrisposti da altre aziende che operano nel medesimo settore, oppure in ambiti simili. Tali indagini consentono di quantificare le posizioni di *benchmark*¹³⁶, ovvero di conoscere le retribuzioni che il mercato o

¹³⁶ L'attività di *benchmarking*, in senso più ampio, è posta in essere dalle aziende per individuare le *best practice* della concorrenza, i punti di forza e debolezza per avere un apprendimento e un miglioramento continui, basati sull'esperienza dei migliori "in campo". Non è un'attività nata per imitare l'operato altrui, ma per comprendere quali sono gli standard e

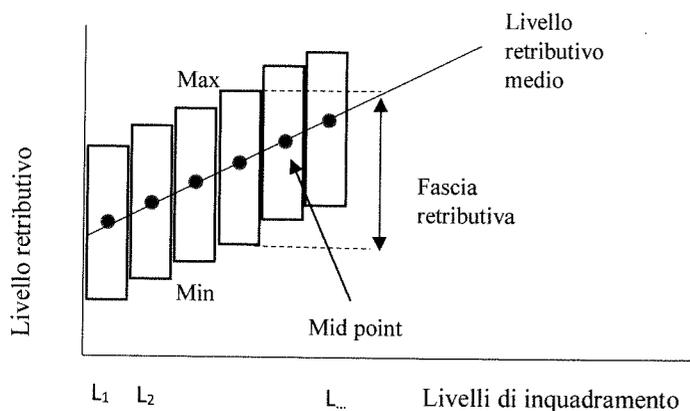
aziende *competitors* assegnano a posizioni analoghe a quelle presenti all'interno della organizzazione. Le indagini in parola di solito fanno riferimento alla RAL, tuttavia in taluni casi possono tener conto anche della componente variabile e dei *benefits*.

Sulla base dei parametri visti in precedenza, viene scelto il posizionamento tendenziale dell'azienda all'interno di un certo livello di inquadramento, successivamente, viene definita la struttura retributiva, quindi vengono individuate le fasce (o classi) retributive che corrispondono alle diverse classi di posizioni di lavoro (o ai singoli livelli di inquadramento).

Ogni fascia retributiva è delimitata da un livello minimo e un livello massimo, tra questi due estremi oscilla la retribuzione di ciascun lavoratore la cui posizione (o livello di inquadramento) ricade in quella fascia. Il *mid point* viene riconosciuto dall'azienda come il livello retributivo medio della posizione (fig. 5.2).

In termini operativi, le aziende attraverso la costruzione della struttura retributiva stabiliscono quanto pagare ogni posizione, definendo il livello minimo, medio e massimo della retribuzione relativa.

Figura 5.2 – Struttura retributiva dell'azienda



riuscire poi anche a differenziarsi. Infatti, ogni organizzazione è unica, a sé stante, e ha un suo target di riferimento, per cui non è detto che ciò che può essere strategicamente rilevante per una, lo sia anche per l'altra.

La politica retributiva ha inoltre il compito di definire sia la mobilità retributiva orizzontale, vale a dire le condizioni di passaggio da un punto retributivo ad un altro all'interno di una stessa fascia, sia la mobilità retributiva verticale, che invece indica le condizioni di passaggio da una fascia retributiva ad un'altra di livello superiore.

La costruzione delle fasce originano dei differenziali retributivi che riflettono le varietà di contenuto delle diverse posizioni organizzative, in termini di responsabilità e complessità.

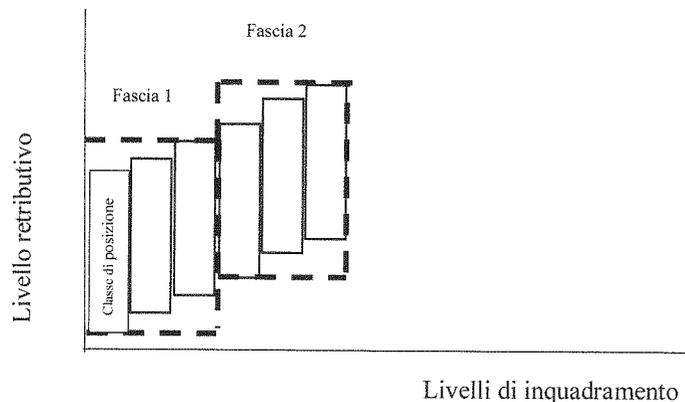
Il valore di tali differenziali non deve essere troppo elevato, onde evitare di generare un'idea di iniquità e una profonda insoddisfazione tra i componenti delle fasce retributive inferiori. D'altro canto, la consistenza dei differenziali deve fungere da stimolo nei confronti degli appartenenti alle fasce inferiori, sollecitandone il desiderio di ambire ad una carriera organizzativa all'interno del sistema di appartenenza. Per coloro che appartengono alle fasce superiori, invece, è fondamentale che l'entità dei differenziali sia percepibile come remunerativa del grado di abilità, competenze e responsabilità richiesto dal ruolo che ricoprono.

Alla luce delle considerazioni svolte, le strutture retributive aziendali di tipo tradizionale incasellano le posizioni in livelli di inquadramento, ognuno dei quali è suddiviso in fasce retributive verticali. Per un dipendente la cui posizione rientra in uno dei livelli di inquadramento, la retribuzione minima e massima sarà determinata dalla fascia verticale. Il punto debole rinvenibile nei sistemi di tipo tradizionale, basati sui livelli di inquadramento, può essere individuato nella scarsa flessibilità delle fasce contrattuali. Per limitare questa criticità, negli ultimi anni si è diffuso un modello di riforma della struttura retributiva e delle carriere caratterizzato dalla presenza di larghe fasce retributive (*broadbanding*). In altri termini, in una struttura con *broadbanding* il numero di fasce retributive è consolidato in un numero inferiore, ma più ampio, di intervalli di retribuzione.

A titolo esemplificativo, come si evince dalla figura di seguito riportata, le sei fasce retributive individuate nella precedente figura

sono state raggruppate all'interno di due fasce più ampie, di tipo *broadband*.

Figura 5.3 – Struttura retributiva con *broadbanding*



Il modello proposto consente il passaggio di un collaboratore da una posizione all'altra all'interno del *broadband*, ma non implica la presenza di un passaggio di livello. Ciò consente di svincolare gli incrementi retributivi dalla progressione gerarchica della carriera.

Il nuovo sistema ha la finalità di rendere più flessibili le fasce contrattuali; di disegnare criteri diversi di carriera; di promuovere una dinamica retributiva idonea a incentivare e motivare le risorse umane. Il *broadbanding* dovrebbe quindi favorire l'acquisizione di nuove competenze in ciascuna categoria; orientare le aspettative di carriera allo sviluppo delle competenze personali anziché al riconoscimento di posizioni formali; estendere i sistemi di ricompensa al fine di premiare le performance, le capacità e il merito delle persone piuttosto che il valore della posizione.

2.4 La dinamica retributiva

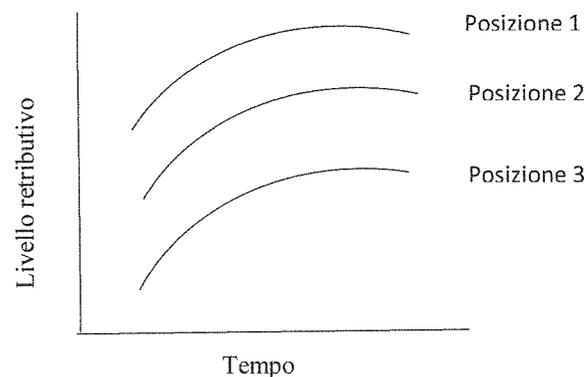
La dinamica retributiva rappresenta quella parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo.

Essa è legata a diversi elementi, alcuni dei quali riguardano i

vincoli posti dalla contrattazione collettiva e da norme legislative. Ad esempio, attraverso la contrattazione collettiva i sindacati negoziano variazioni retributive per redistribuire gli incrementi di produttività, migliorare la quota degli stipendi rispetto ai profitti, riequilibrare la distribuzione del reddito tra le diverse categorie di lavoratori, compensare gli effetti inflazionistici ed altro ancora.

Gli ulteriori elementi che influenzano la dinamica retributiva rientrano nell'alveo della discrezionalità dell'azienda, sono quindi strettamente connessi alla politica retributiva attivata dall'organizzazione rispetto ai singoli lavoratori. Ci riferiamo, in particolare, agli aumenti di merito, ossia legati a specifiche caratteristiche del contributo del lavoratore, e agli incrementi retributivi collegati a meccanismi formali come, ad esempio, quelli conseguenti agli esiti della valutazione della performance. Vi sono poi aumenti legati ai processi di mobilità professionale, rappresentati dalle decisioni di carriera, ossia di passaggio a ruoli remunerati in misura più elevata rispetto a quello ricoperto in precedenza (fig. 5.4).

Figura 5.4 – Dinamica retributiva



L'azienda ha un ampio margine di discrezionalità sulla parte di retribuzione non disciplinata da vincoli normativi. Ciò le consente di modulare le variazioni salariali nel tempo, tenuto conto delle esigenze collettive e delle situazioni di contesto.

Pertanto, attraverso la gestione della dinamica retributiva l'azienda persegue diverse finalità:

- modifica eventuali distorsioni indotte dagli automatismi e dalla contrattazione collettiva;
- anticipa o monitora eventuali tensioni sul mercato del lavoro, riconducibili a particolari categorie dotate di una notevole forza contrattuale;
- segue e sostiene il ciclo di vita professionale del lavoratore;
- stimola l'attivazione dei livelli motivazionali dei lavoratori;
- remunera il conseguimento delle performance attese dall'organizzazione nonché il raggiungimento degli obiettivi funzionali e/o aziendali, facendo ricorso al sistema incentivante e premiante che comprende anche le ricompense organizzative e sociali.

Riguardo le ultime due finalità, le ricerche hanno rilevato l'esistenza di una relazione diretta - verificabile sotto certe condizioni - tra l'erogazione dell'incentivo e l'aumento della motivazione. In altri termini, tra incentivazione e motivazione si viene ad innescare un meccanismo di causazione circolare, tale che l'assegnazione di una qualsiasi forma di incentivo al lavoratore attiva immediatamente il miglioramento del suo livello motivazionale. L'automatismo in parola, da un lato consente all'individuo di identificarsi con gli obiettivi dell'organizzazione, dall'altro rappresenta per l'azienda un importante meccanismo di controllo organizzativo, dal momento che finisce per influenzare i comportamenti individuali.

La dinamica retributiva può essere classificata in base a due tipologie: la prima, di tipo fisso, comporta aumenti definitivi e irreversibili della base retributiva, per lo più legati alla valutazione dei meriti e/o a passaggi di qualifiche (ad es. incrementi retributivi ancorati all'avanzamento della carriera, aumenti di merito, ecc.); la seconda, di tipo variabile, dà luogo ad aumenti reversibili della retribuzione, poiché è agganciata a specifici parametri di riferimento (ad es. bonus legati alla valutazione della performance).

3. Gli strumenti della dinamica retributiva: gli incrementi retributivi fissi

Gli strumenti della dinamica retributiva assegnano gli incrementi stipendiali di tipo fisso sulla base di una valutazione complessiva del coinvolgimento del dipendente all'interno dell'azienda o, in taluni casi, tenuto conto delle sue caratteristiche personali, oppure, in altre situazioni, con riferimento ad entrambi i parametri.

Essi riguardano: gli aumenti di merito, la carriera per anzianità e le *stock option*.

3.1 Gli aumenti di merito

Per aumenti di merito si intendono incrementi retributivi assegnati in forma stabile, quindi consolidati nella retribuzione.

Tali somme sono considerate elementi accessori della retribuzione; sono determinate secondo criteri discrezionali assunti sulla base di processi di valutazione dei meriti, spesso legati al rendimento del lavoratore, alla sua performance o al suo potenziale.

La concessione degli aumenti di merito assolve il fine di premiare particolari qualità personali del dipendente o la maggior professionalità acquisita nel ruolo di appartenenza, oppure di sollecitarne alcuni comportamenti.

In linea generale, si tratta di strumenti coerenti con strategie d'impresa orientate al rafforzamento del business e al perseguimento di obiettivi di sviluppo aziendale di lungo periodo.

3.2 La carriera per anzianità

La gestione della dinamica retributiva avviene anche attraverso la carriera per anzianità, che prefigura aumenti retributivi irreversibili legati alla *seniority* aziendale.

La carriera per anzianità viene gestita mediante curve retributive di anzianità.

Queste raffigurano percorsi retributivi che contemplano un numero predefinito di salti. Vale la pena sottolineare che le progressioni economiche previste dalle curve retributive di anzianità sono fattispecie ben distinte dagli scatti automatici di anzianità,

che trovano la loro disciplina nel contratto collettivo applicato allo specifico rapporto di lavoro¹³⁷.

Un'accorta gestione delle carriere consente all'organizzazione di conseguire alcuni vantaggi:

- permette una fusione tra la dimensione oggettiva, caratterizzata da parametri di prestazione e di comportamento rilevabili in modo non discrezionale, e la dimensione soggettiva, che si qualifica invece per una valutazione discrezionale operata dalla linea gerarchica;
- agevola l'integrazione del dipendente nella propria posizione lavorativa e la sua proiezione nel futuro;
- stimola forme di sana competizione e, quindi, esclude eventuali conflittualità che potrebbero nascere tra lavoratori appartenenti a diverse fasce di anzianità.

La pianificazione delle carriere è uno strumento del più ampio sistema di pianificazione del personale, vale a dire di quella funzione capace di assicurare la disponibilità quali-quantitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali e, nel contempo, di garantire le condizioni per una loro gestione in coerenza con le dinamiche legislative, contrattuali, tecnico-economiche e sociali.

Più in particolare, la pianificazione delle carriere si basa sulla determinazione di chiari criteri di progressione che implicano la presenza di sistemi di valutazione delle competenze, delle prestazioni e del potenziale. Essa assicura lo sviluppo di quelle capacità e conoscenze che sono indispensabili all'organizzazione per competere con successo nel lungo periodo. D'altra parte, la carriera garantisce all'individuo ricompense economiche che possono contribuire, in taluni casi, alla stabilità e sicurezza economica, alla realizzazione personale e alla costruzione della propria identità.

¹³⁷ In tema si consulti: Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET, Torino, 2002.

Infine, gli aumenti retributivi legati alla pianificazione delle carriere e, nello specifico, alla *seniority* aziendale aumentano l'*engagement* dei dipendenti nei confronti della propria organizzazione.

3.3 Le stock option

Mediante le *stock option* l'azienda concede ai propri dipendenti il diritto (*option*) di acquistare un numero specifico di azioni della società, entro un certo intervallo temporale e a un prezzo, di norma, inferiore al valore di mercato del titolo.

Le *stock option* nascono tradizionalmente come una forma di retribuzione variabile di lungo periodo, ma oramai sono entrate a far parte stabilmente dei pacchetti di ricompensa, divenendo a tutti gli effetti un elemento costitutivo della dinamica retributiva di tipo fisso. Per questa ragione, si è scelto di ricomprendere tale strumento nel novero degli incrementi retributivi fissi.

Sebbene l'opzione azionaria di solito venga offerta ai ruoli manageriali, che più direttamente partecipano ai processi decisionali dell'azienda, vale la pena sottolineare che nella pratica operativa tale diritto può essere concesso anche alla generalità dei dipendenti. Infatti, la prassi di remunerare i dipendenti con *stock option* si è estesa a figure che ricoprono posizioni non apicali, le cui attività sono in genere meno direttamente correlate alla creazione di valore aziendale. Questa scelta è motivata dalla volontà dell'azienda di attrarre i migliori profili presenti sul mercato del lavoro, di fidelizzare e trattenere i collaboratori chiave dell'impresa e di favorire il consolidamento del senso di appartenenza all'organizzazione.

Più in dettaglio, i piani di *stock option* assegnano al dipendente la facoltà di acquistare (nel caso di azioni emesse in precedenza) o di sottoscrivere (nel caso di azioni di nuova emissione) titoli rappresentativi del capitale di rischio della società.

Le opzioni concedono al dipendente il diritto di acquistare i titoli, a partire da una data e per un certo tempo (scadenza dell'opzione), a un prezzo generalmente inferiore a quello di mercato.

In una fase successiva a quella di assegnazione delle opzioni, il

dipendente avrà l'opportunità di realizzare una plusvalenza qualora il valore del titolo superi il prezzo corrisposto al momento di acquisto dello stesso¹³⁸.

In definitiva, i piani di *stock option* legano una parte della retribuzione all'andamento delle quotazioni di mercato del titolo al fine di perseguire i seguenti obiettivi:

- orientare i comportamenti dei dipendenti su risultati di medio-lungo periodo;
- sviluppare il *commitment* e l'*engagement* delle risorse umane;
- stimolare i collaboratori ad elevare le proprie performance per migliorare l'economicità aziendale¹³⁹.

4. Gli strumenti della dinamica retributiva: gli incrementi retributivi variabili

La gestione della dinamica retributiva di tipo variabile ha la funzione di integrare la componente fissa della ricompensa.

La retribuzione variabile, sia essa di breve che di lungo periodo, consente di personalizzare e flessibilizzare il livello di ricompensa dei dipendenti, ma anche di rendere elastica la struttura del costo del lavoro, trasformando una quota dei costi del personale da fissi in variabili così da legare il sistema di *compensation* all'andamento aziendale.

La componente variabile della retribuzione è ancorata alla valutazione della performance, al raggiungimento di obiettivi strategici e/o di specifici risultati.

Le forme retributive variabili sono numerose e hanno natura

¹³⁸ In linea generale, il termine plusvalenza indica un aumento di valore registrato da un bene immobile, mobile o da un titolo. Nel caso specifico, tale incremento è costituito dalla differenza positiva fra due valori dello stesso titolo azionario relativi a momenti diversi.

¹³⁹ L'economicità indica la capacità dell'azienda di conseguire nel medio-lungo periodo un flusso di ricavi tale da garantire la copertura di tutti i costi sostenuti nonché una congrua remunerazione del capitale di rischio.

diversa, anche perché vengono costruite tenendo conto di fattori contingenti come, ad esempio, le caratteristiche del management, la cultura organizzativa, lo stato delle relazioni sindacali, le sollecitazioni del mercato, la dimensione aziendale ed altro ancora.

Mediante il sistema di ricompensa variabile l'azienda ha la possibilità di perseguire molteplici finalità, quali:

- orientare i comportamenti delle risorse umane verso gli obiettivi desiderati;
- stimolare un maggior coinvolgimento delle persone alla vita aziendale, sviluppando la collaborazione, la coesione, l'impegno e la lealtà;
- allineare i comportamenti individuali alle aspettative dell'organizzazione
- attivare il livello motivazionale dei dipendenti;
- condividere con i collaboratori una parte dei rischi e dei successi aziendali;

Di seguito passiamo ad analizzare le forme più diffuse di retribuzione variabile.

4.1 Il cottimo

Il cottimo è una delle forme più antiche di retribuzione a rendimento. Esso prevede la corresponsione al lavoratore di una ricompensa in funzione della quantità di beni prodotti e, quindi, dell'intensità del ritmo di lavoro.

Il codice civile, all'art. 2099 comma 1, stabilisce che la retribuzione può essere a tempo o a cottimo. La legge sancisce, inoltre, che il lavoro a cottimo genera una ricompensa integrativa rispetto all'ordinaria retribuzione a tempo, ciò significa che al dipendente viene sempre riconosciuto un salario minimo fisso garantito. L'unica eccezione è rappresentata dal "cottimo pieno", basato su un rigido rapporto di proporzionalità tra la quantità prodotta di bene e la ricompensa ottenuta. In questo caso, la retribuzione è unicamente legata alla quantità prodotta. Appare utile sottolineare che tale fattispecie è

riconducibile, esclusivamente, al lavoro a domicilio.

Ne consegue che il nostro ordinamento contempla solamente il "cottimo misto", dove la retribuzione a tempo viene integrata con la ricompensa legata alla produttività specifica.

Per molti decenni l'utilizzo del cottimo, ossia la scelta di ancorare la retribuzione base alla quantità di lavoro prodotta o stimata, è stata contrastata dai sindacati dei lavoratori per evitare al dipendente il cosiddetto "stress da esame", causato dalla valutazione quotidiana delle performance e dalla comparazione della efficienza tra lavoratori. Per questa ragione, nel fluire del tempo, l'importanza del cottimo è diminuita notevolmente, sino quasi a scomparire dalle voci che compongono lo stipendio del lavoratore. Oramai il cottimo viene considerato come una forma di incentivazione desueta, perciò è stato sostituito da formule simili ma più rispondenti alle esigenze dell'attuale contesto socio-economico.

4.2 Il premio di produttività

Il premio di produttività (o di rendimento) è una quota variabile della retribuzione che si aggancia, tradizionalmente, ai risultati quantitativi di un certo gruppo o comparto aziendale.

Più in dettaglio, la retribuzione di produttività consiste nel collegare una parte della ricompensa percepita dal lavoratore ad un certo risultato produttivo, che viene prestabilito tenendo conto di alcuni standard produttivi e calcolato sulla base di specifici parametri di riferimento. Ciò significa che la retribuzione aumenta al crescere della produttività del lavoro: l'entità del premio e le modalità di erogazione (in un'unica soluzione o in più soluzioni) vengono stabilite contrattualmente secondo alcune relazioni funzionali che definiscono il carattere più o meno incentivante dello strumento retributivo.

Tale formula retributiva ha avuto una intensa diffusione nella pratica operativa in quanto permette di apportare una serie di vantaggi all'organizzazione, fra questi:

- consente di collegare parte della retribuzione agli obiettivi ritenuti strategici dall'azienda;

- favorisce una maggiore flessibilità del costo del lavoro, essendo i premi sono correlati ai risultati economici dell'azienda;
- stimola il livello di motivazione e coinvolgimento dei dipendenti nelle politiche aziendali¹⁴⁰.

4.3 Il profit sharing

I piani di *profit sharing* ancorano il premio ai profitti conseguiti dall'impresa, tenendo conto, in particolare, dei valori assunti dagli indici di redditività aziendale¹⁴¹ e, in generale, dei valori registrati

¹⁴⁰ È utile osservare che il premio di produttività gode di una tassazione agevolata molto favorevole al lavoratore, che aumenta, di fatto, il beneficio ricevuto a seguito dell'incremento retributivo generato dal premio. I premi di produttività, infatti, fruiscono di un regime fiscale che prevede l'applicazione di un'imposta sostitutiva del 10%, ossia di un'aliquota molto ridotta rispetto a quelle ordinarie applicate sui redditi da lavoro dipendente. Per far sì che il regime agevolato possa operare occorre che si verifichino alcune condizioni:

- il premio deve essere corrisposto in busta paga;
- il premio non deve eccedere la somma di 3.000 euro lordi annui;
- il reddito da lavoro dipendente dell'anno precedente non deve superare l'importo di 80.000 euro.

Vi è, inoltre, anche la possibilità che il premio venga completamente detassato. Ciò si verifica quando al lavoratore viene offerta la facoltà di convertire il premio in prestazioni di *welfare* per coprire, ad esempio, spese mediche, tasse universitarie, spese per asili nido o libri scolastici, ecc. Anche in questo caso permangono le condizioni prima enunciate, ossia i limiti legati all'entità del premio e del reddito da lavoro, che tuttavia diventano non vincolanti qualora il lavoratore opti per specifiche forme di *welfare*, come l'assistenza integrativa e la previdenza complementare.

¹⁴¹ Gli indici di redditività sono costruiti confrontando configurazioni diverse sia di reddito che di capitale. Le configurazioni di reddito di maggiore utilizzo nell'analisi della redditività sono:

- il reddito operativo lordo (EBITDA o MOL), che misura la redditività caratteristica al netto dei costi non monetari quali, ad esempio, le svalutazioni operate e gli ammortamenti di competenza;
- il reddito operativo netto (EBIT o MON), che misura la redditività delle attività al servizio della gestione caratteristica;

da altri indicatori di performance.

Si tratta di una forma di incentivazione correlata al raggiungimento di determinate performance aziendali che sono slegate, di fatto, dal contributo offerto dal singolo dipendente.

Il *profit sharing*, che si basa sull'erogazione di un premio sotto forma di bonus annuale o infrannuale, è una formula che prevede il coinvolgimento dei dipendenti al rischio dell'attività d'impresa, sebbene entro i limiti del mancato conseguimento dell'utile di esercizio.

Questi piani prendono come punto di riferimento il risultato economico dell'impresa e prevedono che i dipendenti ricevano una quota dei profitti annuali ottenuti dall'azienda.

La prassi operativa vuole che la partecipazione agli utili, come forma retributiva variabile, faccia parte esclusivamente del pacchetto di ricompense riservato ai manager apicali. La ragione di tale prassi è da ricercare nel fatto che soltanto le posizioni collocate ai vertici della scala gerarchica sono in grado di influenzare in modo diretto e incisivo il risultato di esercizio dell'azienda. Per le altre posizioni, che pur partecipano al conseguimento dell'utile di bilancio, il contributo offerto risulta meno evidente. È pur vero, però, che talvolta nella pratica gestionale si osservano casi in cui il sistema di partecipazione agli utili è stato applicato con successo a tutti i livelli gerarchici.

- il reddito d'esercizio netto, o utile di esercizio, che misura la redditività della gestione complessivamente osservata.

Le configurazioni di capitale utilizzate per la costruzione degli indici di redditività sono:

- il capitale investito, definito dal complesso degli investimenti (ed equivalente al totale dell'attivo di bilancio);
- il capitale proprio, o patrimonio netto, che risulta dalla somma del capitale sociale, riserve e utile di esercizio.

Il più significativo indice di redditività è il ROE (*return on equity*), dato dal rapporto tra il reddito d'esercizio netto e il capitale proprio. Esso esprime la redditività del solo capitale proprio così fornendo un'informazione orientata a soddisfare le aspettative degli azionisti dell'azienda. In tema si rinvia a Lizza. P.- Giansante P., *Gli strumenti tecnico-contabili del controllo di gestione*, Edizioni Universitarie Romane, Roma, 2019.

La filosofia che ispira i piani di *profit sharing* è orientata ad aumentare il livello di coinvolgimento dei lavoratori ai programmi aziendali, rendendoli partecipi dei migliori risultati attraverso l'assegnazione di una quota dei profitti ottenuti dall'impresa.

Alla base di tali piani, oltre alla volontà del soggetto economico di incentivare la collaborazione e l'impegno per aumentare il livello di performance aziendale, vi è anche il desiderio di sviluppare un forte senso di appartenenza tra tutti i dipendenti, al fine di costruire un clima organizzativo armonico e cooperativo.

4.4 Il *gain sharing*

Il piano di *gain sharing* prevede un sistema di incentivi che coinvolge tutti i dipendenti (o buona parte di loro) in un impegno collettivo per perseguire gli obiettivi di produttività dell'organizzazione. I vantaggi economici derivanti dagli incrementi di produttività vengono poi ripartiti tra azienda e dipendenti.

Il premio (o bonus) viene erogato sulla base di determinati indicatori di risultato (come la riduzione di determinati costi o il miglioramento della qualità del prodotto/servizio) che forniscono una misura attendibile della performance dell'impresa.

Gli andamenti della produttività aziendale vengono quindi monitorati attraverso specifici parametri e, generalmente, sono misurati da variabili di natura economica (es. il fatturato), fisica (es. i volumi di produzione) e qualitativa (es. l'assenza di difetti).

In definitiva, anche il *gain sharing* si presenta come una formula di incentivazione collettiva che mira a stimolare la cooperazione e la collaborazione tra tutti i membri dell'organizzazione.

4.5 Il *bonus una tantum*

Il *bonus una tantum* consiste in un'erogazione occasionale di una somma di denaro che viene stabilita in valore assoluto (o in percentuale) sulla retribuzione.

Si tratta di una retribuzione variabile, assegnata a titolo individuale, che ha la funzione di premiare il merito della persona.

L'attribuzione del bonus si fonda su un giudizio di merito che tiene conto di una serie di variabili quali, ad esempio, il livello di performance, le competenze possedute e le prospettive di sviluppo professionale.

Il bonus di merito viene quindi riconosciuto al lavoratore a seguito di una valutazione positiva dei risultati conseguiti, del livello di coinvolgimento nell'organizzazione e del contributo fornito allo sviluppo aziendale.

4.6 Il Management by objectives

Il *management by objectives* (MbO) è un sistema di incentivazione per obiettivi che pone l'enfasi sui requisiti di flessibilità e di equità del sistema retributivo. Si tratta, infatti, di un meccanismo che consente di ancorare la componente variabile della retribuzione al raggiungimento di obiettivi predeterminati.

L'introduzione di un sistema MbO in azienda richiede, però, delle condizioni organizzative preliminari, e in particolare:

- l'utilizzo di un sistema di pianificazione e controllo che preveda un meccanismo di *feedback* sulle prestazioni lavorative;
- la presenza di un modello organizzativo che favorisca la creazione di una cultura di *empowerment*;
- una consolidata esperienza nell'utilizzo di metodi di valutazione delle performance;
- una cultura aziendale in grado di promuovere orientamenti che risultino coerenti con il sistema in parola.

Il *management by objectives* è un meccanismo di controllo organizzativo che opera ex ante, poiché attraverso la comunicazione degli obiettivi e dei correlati incentivi va a sollecitare le aspettative, influenzando così i comportamenti individuali; inoltre agisce anche ex post, tramite la verifica dei risultati e l'erogazione dei premi.

Un passaggio particolarmente importante e delicato della progettazione e implementazione di un sistema MbO riguarda la fase di definizione degli obiettivi. Questi devono attestarsi su livelli di

difficoltà tali da essere stimolanti ma non frustranti, devono essere congruenti con le responsabilità del ruolo specifico, condivisi e concordati con il titolare della posizione.

Un altro momento critico è la definizione dei parametri di valutazione, che devono risultare coerenti con quelli utilizzati dalla pianificazione strategica e dal controllo di gestione, in modo da creare un sistema integrato di gestione aziendale.

Un sistema di incentivazione per obiettivi, strutturato sulla base dei principi esposti, oltre a risultare particolarmente efficace, sarà anche in grado di rendere maggiormente incisivo il controllo di gestione. L'MbO tende infatti a enfatizzare il processo di responsabilizzazione dei dipendenti non solo in termini di definizione degli obiettivi, ma anche in termini di autocontrollo sui risultati.

L'introduzione di un sistema MbO all'interno dell'organizzazione deve avvenire in modo graduale e impone un certo livello di preparazione. La sua realizzazione richiede pertanto adeguati processi di formazione e di comunicazione interna, tali da consentire sia l'acquisizione delle conoscenze necessarie, sia la diffusione di valori che supportino il sistema stesso, favorendone lo sviluppo e stimolando la fiducia nella sua validità da parte dei collaboratori dell'azienda¹⁴².

5. I fringe benefits e il welfare aziendale

I *fringe benefits* aziendali sono forme di ricompensa integrativa della retribuzione fissa che non si traducono direttamente in un'erogazione monetaria, per questa ragione riserviamo loro uno spazio separato rispetto alle altre modalità di incentivazione sinora trattate.

Essi rivestono una valenza premiante nell'ambito dei trattamenti inclusi nella RGA (Retribuzione Globale Annuale).

Questa componente della retribuzione variabile, rivolta principalmente ai dirigenti, prevede di norma un pacchetto di benefici

¹⁴² Nella pratica operativa, il sistema di incentivazione per obiettivi viene applicato inizialmente ai manager di livello più elevato, scendendo mediamente di un grado ogni anno.

individuali - comprendenti l'assicurazione vita e di malattia, la previdenza integrativa, l'auto e il cellulare aziendale ed altro ancora - che hanno lo scopo di attrarre, incentivare e motivare le risorse umane in possesso di un elevato potenziale¹⁴³.

I *benefits* sono componenti accessori della retribuzione, per lo più costituiti da beni e servizi corrisposti gratuitamente oppure a condizioni economiche più vantaggiose rispetto a quelle praticate dal mercato.

Nel corso del tempo si è verificata una evoluzione del concetto di *benefits* verso forme più articolate e complesse che prevedono un ampio spettro di provvidenze, le quali, in taluni casi, sono rivolte all'intera popolazione aziendale.

A tal riguardo, viene utilizzata l'espressione di "*welfare* aziendale". Questo è definito come l'insieme di iniziative, beni e servizi erogati e promossi dalle aziende al fine di migliorare e sostenere la vita economica e sociale dei dipendenti e del loro nucleo familiare, in una dimensione di benessere e cittadinanza aziendale. Tipicamente, tali provvidenze afferiscono ad aree variegata che possono essere ricollegate a misure di sostegno al reddito familiare, all'istruzione e all'educazione dei figli, all'assistenza alla persona, a forme di tutela di natura socio-sanitaria, all'ambito ricreativo e del tempo libero, al benessere generale come il *wellness* o lo stile di vita.

Qualsiasi azione positiva messa in campo dall'azienda per migliorare lo stile di vita dei dipendenti - ad es. offrire loro beni, servizi e condizioni lavorative che appagano alcuni bisogni che altri attori (in particolare quelli pubblici) non riescono a soddisfare - rientra nell'ambito del concetto di *welfare* aziendale.

Le politiche di *welfare* aziendale sono uno strumento tramite il quale l'azienda mira ad accrescere il valore generato dalle persone

¹⁴³ In taluni casi, l'espressione *fringe benefits* viene utilizzata per indicare i benefici indirizzati solamente a determinate categorie contrattuali o a specifici livelli professionali, mentre il termine *benefits* viene riferito alle provvidenze erogate all'intera popolazione aziendale. Tuttavia, per utilizzare una terminologia trasversale ai diversi orientamenti di ricerca, nel presente testo, *fringe benefits* e *benefits* vengono impiegati come sinonimi.

all'interno dell'organizzazione, motivandole attraverso fattori che - direttamente o mediamente - incidono sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, sullo sviluppo del capitale umano e sul clima organizzativo.

Il *welfare* aziendale è attualmente una leva utilizzata dall'impresa per fidelizzare i dipendenti, accrescere la motivazione e soddisfazione al lavoro, attrarre e trattenere profili talentuosi, ridurre fenomeni di assenteismo e *turnover*, migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda, incrementare l'*engagement* dei lavoratori, migliorare l'*employer branding* e accrescere le performance aziendali¹⁴⁴.

Per far sì che tali vantaggi possano realizzarsi, è necessario tener conto dei lavoratori verso i quali i beni e servizi sono diretti e, quindi, considerare i bisogni che da essi emergono. Per questo motivo, il processo di costruzione del *welfare* aziendale non può avvenire soltanto attraverso decisioni assunte dal vertice aziendale, ma deve partire dalle esigenze e dalle aspettative manifestate dai lavoratori beneficiari.

La prima fase della progettazione di un sistema di *welfare* riguarda l'identificazione della popolazione aziendale a cui il sistema stesso deve fare riferimento.

Una volta ottenute tutte le informazioni necessarie, si procede con la segmentazione della popolazione sulla base delle componenti socio-demografiche ed economiche riferibili a ciascun individuo, così da ottenere delle macro-categorie di dipendenti.

Il passaggio successivo, invece, prevede l'analisi delle aspettative che ogni singola macro-categoria di dipendenti ha nei confronti dell'azienda.

Infine, sulla base delle aspettative rilevate vengono formulate delle proposte circa le provvidenze da erogare, le quali saranno opportunamente vagliate tramite interviste o indagini di clima.

Ultimata la progettazione, il piano di *welfare* viene comunicato e divulgato non solo all'interno dell'azienda ma anche all'esterno,

¹⁴⁴ In tema si veda, Gatti M., *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Este, Milano, 2014.

in modo che i dipendenti, sia attuali che potenziali, possano venire a conoscenza dei beni, delle iniziative e dei servizi loro riservati.

Il *welfare* aziendale, come anticipato, può assumere forme piuttosto diversificate come, ad esempio:

- *piani di previdenza e assistenza integrativa*, tesi ad assicurare un maggior grado di sicurezza al lavoratore e ai componenti del suo nucleo familiare. Tra questi troviamo i piani pensionistici integrativi, che hanno lo scopo di integrare le prestazioni offerte dal sistema di previdenza pubblica (ne sono esempi i fondi pensioni e le assicurazioni sulla vita), e l'assistenza sanitaria integrativa, che ha la finalità di coprire le spese sostenute per prestazioni sanitarie non riconosciute dal SSN;
- *fringe benefits*, come l'auto e il cellulare aziendale, le dotazioni informatiche, l'uso dell'alloggio. Questi, tradizionalmente, sono previsti soltanto per determinati livelli di qualifica, perciò tendono a caratterizzare lo status associato al ruolo;
- *people care*, ovvero tutte quelle misure a favore della persona che consentono al lavoratore, nel proprio tempo libero, di prendersi cura di sé. Queste forme di incentivi includono diverse aree: sport (ad es. abbonamenti a centri fitness), cultura (ad es. abbonamenti a teatri, cinema, riviste), hobbies, vacanze ed altro ancora;
- *servizi alla famiglia*, come borse di studio e vacanze studio per i figli del dipendente, rimborso dei libri di testo, contributi per le rette scolastiche;
- *servizi di work life balance*, per agevolare la conciliazione del tempo tra lavoro e vita privata. Essi includono, tipicamente, la flessibilità oraria, lo *smart working*¹⁴⁵, i nidi aziendali, i

¹⁴⁵ In base alla Legge n. 81/2017 (art. 18, comma 1), lo *smart working* (lavoro agile) viene definito dal nostro Legislatore come "una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazioni per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa".

servizi per bambini, i servizi per anziani da accudire ed altro ancora.

Da ultimo, è bene evidenziare una nuova tendenza che mira, in modo specifico, ad una flessibilizzazione spinta del sistema di *welfare state*.

La varietà delle iniziative, beni e servizi offerti dall'azienda consente sempre più di personalizzare il pacchetto di ricompense dell'individuo, prendendo in considerazione i bisogni di ciascuno. Per questa ragione, si stanno diffondendo piattaforme che gestiscono panieri di *benefits*, permettendo al dipendente di scegliere dal portafoglio elettronico i beni e i servizi di cui ha bisogno¹⁴⁶.

Alla luce di quanto esposto, si desume che per garantire un'efficace costruzione dei pacchetti di ricompense occorre abbandonare la tradizionale logica standardizzata (*one size fits all approach*), che vale per la pluralità indistinta dei dipendenti, a favore invece di un approccio personalizzato, che si basa sulla conoscenza di cosa le persone si aspettano in termini di riconoscimento del loro contributo.

6. *Il Total Reward*

Il sistema delle ricompense di un'azienda è molto vasto, soprattutto dinamico, perché è influenzato da una serie di variabili relative al contesto interno ed esterno all'organizzazione.

Nell'attuale contesto socio-economico, per mantenere il proprio vantaggio competitivo all'interno del mercato del lavoro, l'impresa ha la necessità di creare un pacchetto retributivo che faccia leva sulla personalizzazione e sulla differenziazione delle politiche di

¹⁴⁶ A tal riguardo, si fa riferimento al cosiddetto approccio del *cafeteria plan*, in base al quale il dipendente, al pari di un cliente di un ristorante, può scegliere i *benefits* che preferisce all'interno di un menù offerto dall'impresa, costruendosi così un *compensation package* personalizzato. In tema si veda Terruzzi E. - Floriani L., *Le politiche retributive*, in Ruggeri R. (a cura di), *L'azienda del futuro: dall'opificio all'agorà*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

gestione del personale, allo scopo di stimolare la motivazione dei dipendenti e sostenerne il percorso di carriera.

Le scelte di politica retributiva diventano quindi sempre più complesse, e richiedono l'utilizzo di logiche e strumenti più flessibili e sofisticati.

Al fine di fornire una risposta efficace ai nuovi bisogni generati dai cambiamenti in atto, nell'ambito dei sistemi di ricompensa dei lavoratori si è inserito un nuovo trend: il *Total Reward System* (TRS).

Si tratta di un sistema che ha avuto un rapido sviluppo all'interno dei modelli organizzativi aziendali, in particolare di quelli più evoluti.

Il *total reward* si presenta come uno strumento molto efficace, capace di offrire risposte soddisfacenti alle nuove e differenziate esigenze della popolazione aziendale.

Esso viene definito come un sistema di ricompensa capace di considerare in maniera specifica la molteplicità dei criteri rilevanti per le diverse tipologie di lavoratori, facendo ricorso all'utilizzo di una struttura composita.

Il TRS può essere anche interpretato come una filosofia di gestione delle risorse umane fondata sull'idea che per attrarre, retribuire, incentivare, motivare e trattenere le persone occorre considerare tutte quelle forme di riconoscimento, tangibili e intangibili, che mirano a soddisfare le aspettative dei singoli e ad orientarne i comportamenti, perseguendo al contempo gli obiettivi aziendali attesi.

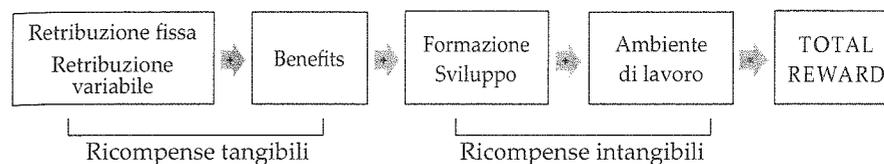
Nella pratica manageriale l'applicazione dell'approccio *total reward* ha, quindi, comportato un ampliamento e una diversificazione del pacchetto retributivo.

L'allargamento del *compensation package* ha previsto accanto alle consuete componenti - quali retribuzione fissa, retribuzione variabile e *benefits* - l'inclusione di un mix di riconoscimenti da attribuire ai dipendenti. Questi ulteriori vantaggi che vengono assegnati ai lavoratori, da un lato, comprendono le opportunità di formazione e carriera, dall'altro, contemplan la creazione di un ambiente di lavoro armonico e stimolante che si rivela funzionale allo sviluppo di relazioni interpersonali positive.

La diversificazione del pacchetto retributivo, invece, ha operato in modo da tener conto non soltanto delle componenti di natura economica-monetaria e tangibile, ma anche di quelle non economiche-monetarie e intangibili. Queste ultime forme di riconoscimenti offrono un differenziale competitivo rispetto ai concorrenti di mercato, trattandosi di *assets* non facilmente imitabili.

Traendo ispirazione dall'impianto concettuale proposto da Brown e Armstrong¹⁴⁷, di seguito viene presentato lo schema di sintesi del *Total Reward*.

Figura 5.5 – Schema di Total Reward



Il sistema di *total reward*, come si evince dallo schema, include oltre alle ricompense tangibili, anche fattori intangibili che hanno una dimensione relazionale. Questi ultimi sono raggruppati nell'ambito di due aree distinte: l'una ha natura di ricompense individuali, l'altra di ricompense comuni.

Tra i *rewards* intangibili di natura individuale vengono ricompresi:

- la formazione, ovvero l'accesso a esperienze di apprendimento che consentono al dipendente di ampliare le proprie *skills* e competenze;
- la carriera, ossia l'opportunità offerta al collaboratore di realizzare un percorso lavorativo sfidante che assume il significato di successo, soddisfazione personale, riconoscimento e valorizzazione delle proprie capacità;
- la gestione delle prestazioni, che consente di avere ricadute positive sull'individuo in termini di sviluppo personale e realizzazione professionale;

¹⁴⁷ Si rinvia a: Brown D.-Armstrong M., *Paying for Contribution*, Kogan Page, London, 1999.

- il *coaching*, che attraverso specifiche tecniche comportamentali mira ad aiutare la persona ad avviare un percorso di cambiamento per migliorare la propria prestazione professionale e il proprio benessere.

Nell'ambito delle componenti intangibili, che hanno natura di ricompense comuni, sono inclusi:

- il clima organizzativo, che influenza il vissuto delle persone rispetto al proprio ambito di lavoro e, in particolare, l'attitudine dei dipendenti a concentrarsi sulle loro performance lavorative e sulle relazioni personali;
- la cultura organizzativa, che consente di valorizzare le potenzialità di ciascun dipendente, favorendo così la crescita personale e professionale dell'intera popolazione aziendale;
- lo stile di *leadership*, che ha la capacità di aiutare le risorse a comprendere il significato del proprio lavoro e di guidarle verso il raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso;
- il *work life balance*, che si pone l'obiettivo di conciliare la vita professionale del lavoratore con quella privata, al fine di aumentare la motivazione, l'*engagement*, la produttività e, più in generale, il livello di soddisfazione e benessere del personale.

Alla luce delle considerazioni svolte, il *total reward* contempla la costruzione di un *compensation package* che non guarda esclusivamente alle logiche della remunerazione con un contenuto economico-monetario, ma contempla una pluralità di fattori che accrescono il valore del dipendente, sia a livello personale sia nei rapporti relazionali con l'azienda.

In una prospettiva futura, quindi, è possibile ipotizzare una combinazione e una coordinazione di differenti categorie di ricompense integrate nella normale *routine* d'impresa, ossia un sistema composito di provvidenze capace di modellarsi sulle svariate conformazioni delle esigenze che la popolazione aziendale tenderà a manifestare nel divenire del tempo.

Bibliografia

- Alvino F., Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale, G. Giappichelli Ed., Torino, 2000.
- Ambrosini V. - Bowman C., Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization, *Journal of Management Studies*, vol. 38, n. 6, 2001.
- Amit R. - Schoemaker P., Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.
- Andersen O. - Kheam L.S., Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study, *International Business Review*, vol. 7, n. 2, 1998.
- Anderson B.S. - Eshima Y., The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs, *Journal of Business Venturing*, vol. 28, n. 3, 2013.
- Angiello L., La retribuzione, Giuffrè, Milano, 2002.
- Aragón Sánchez A., Sánchez Marín G., Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 3, 2005.
- Arevalo J.A. - Aravind D. - Ayuso S. - Roca M., The Global Compact: An analysis of the motivations of adoption in the Spanish context, *Business Ethics: A European Review*, vol. 22, n. 1, 2013.
- Arthur W.B., Increasing returns and path dependence in the economy, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 1994.

- Aru A., Tasso F., *Organizzazione e risorse umane. Modelli teorici e strumenti operativi.*, Jackson, Casale Monferrato, 1989
- Atherton A., *Organisational 'know-where' and 'know-when': reframing configurations and distributions of knowledge in organisations*, *Knowledge Management Research and Practice*, vol. 11, n. 4, 2013.
- Auteri E., *Management delle Risorse Umane*, Guerini e Associati, Milano, 2009.
- Auteri E., *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, Guerini, Milano, 2004.
- Banzato M.- Midoro V., *Lezioni di tecnologie didattiche*, Menabò, Ortona (CH), 2006.
- Barber A. E., *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oak, California, 91320, Sage Publications Inc., 1998.
- Barber W.J., *Storia del pensiero economico*, Feltrinelli, Milano, 1996; Vigano R., *Il valore dell'azienda*, Cedam, Padova, 2001.
- Barney J.B., *Firm resource and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991.
- Baruch L., *Intangibles: gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, ETAS, Milano, 2003.
- Becker G.S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University Chicago Press, Chicago, 1994.
- Bennis W., *Come si diventa leader*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1990.
- Bennis W., *L'alchimia della leadership*, Il sole 24 Ore, Milano 2003.
- Birkenbihl V.F., *Segnali del corpo. Come interpretare I segnali del corpo*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- Blanchard K., *Ben fatto! Riconoscere i meriti altrui nella vita e nel lavoro*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2002.

- Blanchard K., *Uno per tutti, tutti per uno. L'arte di lavorare in team*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2001.
- Boccalari R. (a cura di), *Competenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Boehe D.M., *The internationalization of service firms from emerging economies: An internalization perspective*, *Long Range Planning*, vol. 49, n. 5, 2016.
- Boldizzoni D. - Quarantino L., *Risorse umane*, Il Mulino, Bologna, 2014.
- Boldizzoni D. (a cura di), *Management delle risorse umane*, Il sole 24 ore, Milano, 2003.
- Bompiani Cheli E., *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Borgato R. - Vergnani P., *Teatro d'impresa*, F. Angeli, Milano, 2007;
- Borgogni L., *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Boyatzis, R.E., *The competent manager: A model for effective performance*. NY: John Wiley, 1982.
- Bozek P.E., *Comunicare con efficacia*, Franco Angeli, Milano, 1994.
- Breaugh, J. A. - Starke M., *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*, *Journal of Management*, 26, (3), 2000.
- Brondoni S.M., *Comunicazione, performance e sistema delle risorse immateriali d'impresa*, *Sinergie*, n. 59, 2002.
- Brown D. - Armstrong M., *Paying for Contribution*, Kogan Page, London, 1999.
- Buttignon F., *Le competenze aziendali*, Utet, Torino, 1996.
- Camisón C. - *Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness*, *Environment and Planning*, vol. 36, n. 12, 2004.
- Camuffo A. - Costa G., *Strategic Human Resource Management: Italian Style*, 34 (2), 1993.

- Capucci U., E-learning, un importante supporto del Knowledge management, in FOR, n. 63, Milano, 2005.
- Carlson K.D. - Connerley M.L. - Mecham III R.L., Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55, (2), 2002.
- Carmeli A., Assessing core intangible resources, *European Management Journal*, vol. 22, n. 1, 2004.
- Carnage D., Come trattare gli altri e farseli amici, Bompiani, Milano, 1994.
- Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Ceriani A., La simulazione nei processi formativi, Franco Angeli, Milano, 1996.
- Cerrato D., Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche, in *Sinergie*, CUEIM, gennaio – aprile 2004.
- Cillerai L., Legami tra cultura d'impresa e comunicazione aziendale, in *Summa*, Economia Aziendale, n. 184, 2002.
- Contò F. - Montano L., Economia e Gestione delle imprese e delle risorse umane, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Corno F. (a cura di), *L'eccellenza nella gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova, 1988.
- Costa G. - Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019.
- Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, UTET, Torino, 1992.
- Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET, Torino, 2002.
- Covey S.R., *I sette pilastri del successo. L'arte della leadership*, Bompiani, Milano, 1997.
- Covey S.R., *L'ottava regola Dall'efficacia all'eccellenza*, Franco Angeli, Milano, 2016.

- Crozier M., *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 Ore Media & Impresa, Milano, 1989.
- D'Anna R., *La gestione programmata delle risorse umane*, Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- D'Incerti D. - Santoro M. - Varchetta G., *Nuovi schemi di formazione. I grandi temi del management attraverso il cinema*, Guerini e Associati, Milano, 2007.
- De Bono E., *Il pensiero laterale. Come diventare creativi*, Bompiani, Milano, 1967.
- Dessì C. - Floris M., Il ruolo delle risorse intangibili nella letteratura manageriale. Principali linee di ricerca e analisi future, *Sinergie*, *Italian Journal of Management*, Vol. 35, n. 103, 2017.
- Dessler G. S., *Gestione delle risorse umane*, quinta edizione, Pearson Italia, Milano, 2021.
- Diefenbach T., Intangible resources: a categorial system of knowledge and other intangible assets, *Journal of Intellectual capital*, vol. 7, n. 3, 2006.
- DOMINICI P., *Dentro la società interconnessa*, Franco Angeli, Milano, 2014. DONNELLY P., *Focusing on Process and History: Path dependence*, in Hogan J., Dolan P., Donnelly P. (Eds.), *Approaches to Qualitative Research: Theory and Its Practical Application*, O.T. Press, 2009.
- Drei A., *Oltre il management*, Guerini e associati, Milano, 2004.
- Drucker P., *La società post-capitalista. Economia, politica, conoscenza alle soglie del Duemila*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.
- Drucker P., *The Landmarks of Tomorrow*, William Heinemann, prima ed. 1959.
- El Hajji M.A., Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 1(3), 2011.
- Eletti V., *Che cos'è l'e-learning*, Carocci, Roma, 2002.

- Fargioli B., *La retribuzione*, Giuffrè, Milano, 2002.
- Felicetti G. F., *La retribuzione variabile: sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, Il sole 24 ore, Milano, 2000.
- Ferrando P.M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, 2010.
- Fertonani M., *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- Fiocca R., *Ma le risorse tangibili sono proprio così inutili?*, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 3, 2018.
- Fontana F., *“Lo sviluppo del personale”*, Giappichelli, Torino, 1994
- Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli Ed., Torino, 1994.
- Fragomeni T., *La mediazione come metodo per la gestione dei conflitti in azienda*, *Direzione del personale*, Milano, Vol. 5, dicembre, 2010.
- Gabrielli G., *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Gabrielli G. – Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2021.
- Galbreath J., *Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory*, *Technovation*, vol. 25, n. 9, 2005.
- Gardner H., *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli, Milano, ultima edizione 2013.
- Gardner T.M., *Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry*, *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 2, 2005.
- Gatti M., *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, Este, Milano, 2014.
- Goleman D., *Intelligenza emotiva. Che cos'è, perché può renderci felici*, Rizzoli, Segrate, 1995.
- Goleman D., *Intelligenza Sociale*, Rizzoli, Milano, 2006.

- Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2016.
- Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, n. 33, 1991.
- Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, *Strategic Management Journal*, n. 17, 1996.
- Guion, R. M., *Personnel assessment, selection, and placement*, in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, 1991.
- Hall R., *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 8, 1993.
- Harris J., *Emerging third world powers: China, India and Brazil*, *Race and Class*, vol. 46, n. 3, 2005.
- Hay Management Consultants Group (a cura di), *Il personale*, Pirola, Milano, 1990.
- Herzberg F., *Work and the nature of a man*, New York, World Pub, 1966.
- Kahn R.L. e Katz D., *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966.
- Knowles M.S., *Quando l'adulto impara. Pedagogia e andragogia*, F. Angeli, Milano, 1993.
- Kogut B. – Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, *Organizational Science*, vol. 3, n. 3, 1992.
- Legge K., *Human Resource Management: rhetoric and realities*, Anniversary Edition, Palgrave, London, 2005.
- Lizza P., *La cultura aziendale*, Edizioni Universitarie Romane, Roma, 2021.
- Lizza P. - Giansante P., *Gli strumenti tecnico-contabili del controllo di gestione*, Edizioni Universitarie Romane, Roma, 2019.

- Lizza P. – Giansante P., *Elementi di management aziendale*, Edizioni Universitarie Romane, Roma, 2017.
- Longo N., *Come valutare la posizione*, in “Dirigente” rivista di Manageritalia, n° 5, 2007.
- Lorenzoni G. (a cura di), *Il knowledge management*, Luiss University Press, Roma, 2004.
- Macinnis D.J., *A framework for conceptual contributions in marketing*, *Journal of Marketing*, vol. 75, n. 4, 2011.
- Maeran R., *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Edizioni universitarie di lettere, economia e diritto, Milano, 2003.
- Mazzoni G., *La retribuzione e la valutazione delle mansioni nella contrattazione collettiva*, Giuffrè, Milano, 1965.
- Marsden D., *A Theory of Employment Systems. Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Martone A., *La selezione del Personale*, Nuovi strumenti, Guerini Associati, Milano, 2007.
- Marzo F., *Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale. La formazione alla ricerca dell'energia e della passione*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Miller D., *An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 10, 2003.
- Nonaka I., *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organizational Science*, n. 5, 1994.
- Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, Padova, 1999.
- Pfeffer J., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.
- Porter M., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, 1979.

- Prahalad C.K. - Hamel G., *The core competences of the corporation*, Harvard Business Review, n. 68, 1990.
- Rago E., *L'arte della formazione*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Rangone A., *A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises*, *Small Business Economics*, vol. 12, n. 3, 1999.
- Ranieri M., *E-learning: modelli e strategie didattiche*, Erickson, Trento, 2005.
- Ratti F., *Competenze e talenti*, Guerini e Ass., Milano, 2001.
- Rebora G., *La direzione del personale*, Etas, Milano, 2009.
- Reflective View, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 1(3), 2011.
- Rotondi M., *Formazione Outdoor: Apprendere dall'esperienza. Teorie, modelli, tecniche, best practices*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Rotondi M., *La formazione outdoor in Italia: limiti, tipologie, opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Selznick P., *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York, 1957.
- Smith A., *La ricchezza delle Nazioni*, a cura di Biagiotti A.- Biagiotti T., UTET, Torino, 2006.
- Solari L., *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci editore, Roma, 2012.
- Spencer L. M.- Spencer S. M., *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley, New York, 1993.
- Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications Inc., 2003.
- Teece D.J. – Pisano G. - Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n. 7, 1997.
- Terruzzi E. – Floriani L., *Le politiche retributive*, in Ruggeri. R. (a cura di), *L'azienda del futuro: dall'opificio all'agorà*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

Tichy N. - Fombrun C. - Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons, New York, 1984.

Trabucchi R. (a cura di), *Complessità e gestione strategica delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2004. 25.

Trentin G., *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze: ruolo, dinamiche e tecnologie professionali online*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Winston M. D., *Recruitment theory: Identification of those who are likely to be successful as leaders*. *Journal of Library Administration*, 2001.

Zerilli A., *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007.

Zilio Grandi G., *La retribuzione: fonti, struttura, funzioni*, Jovene, Napoli, 1996.

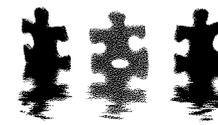
Per favore lascia un commento

Caro lettore,

dopo aver letto il libro, ti invitiamo a mandarci il tuo commento via email a info@eurom.it, lo caricheremo online e sarà disponibile per tutti.

In questo modo darai un aiuto importante a chi non lo abbia ancora letto e contribuirai ad arricchire il confronto del pubblico della rete.

L'Editore



Multiple Territories – Territori Multipli

Collana multidisciplinare di scienze umane e sociali

diretta da

Francesco Stoppa e Roberto Veraldi



- **Globalizzazione e Società Locale: case studies sulla realtà giovanile abruzzese**

Roberto Veraldi

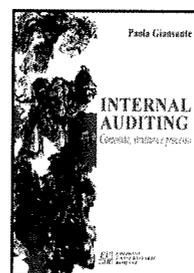
Presentazione di: *Gabriele Di Francesco*



- **Analisi dei dati 2000-2007 sulle cause di morte, infortuni e malattie professionali nel lavoro in Abruzzo.**

M. Di Berardo, F. D'Ovidio, D. Di Virgilio, A. Menna, R. Veraldi

A cura di *Roberto Veraldi*



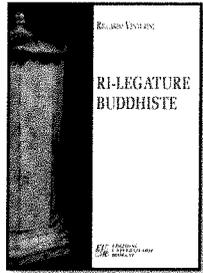
- **Internal Auditing**
Contenuto, struttura e processo

Paola Giansante



● **Etica - Economia - Società**
Sistemi sociali ed economici in transizione

*G. Di Plinio, P. Giuntarelli, G. Guetta, P. Malizia, G. Paolone,
 D. Simoncini, M. De Simone, G. Spinosa, A. Vardanega, R. Veraldi*
 A cura di *Roberto Veraldi*



● **Ri-legature buddhiste**

Riccardo Venturini



● **Darwin tra Storia e Scienza**
all'Università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara

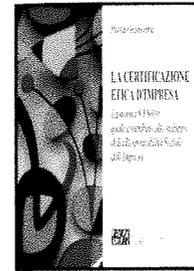
Francesco Stoppa, Roberto Veraldi



● **Incontri**
Trame esistenziali dei mondi possibili dell'esserci

Barbara Fabbroni

Incipit di *Bruno Callieri* Prefazione di *Maurizio Martucci*
 Postfazione di *Lara Secci* Presentazione di *Tania Romanelli*
 Saggio introduttivo di *Paolo Maggio e Daniela Cannavale*



● **La certificazione etica d'impresa**
La norma SA 8000 quale contributo allo sviluppo
della Responsabilità Sociale dell'Impresa

Paola Giansante



● **Globale e locale**
attraverso una prima indagine
sui giovani sammarinesi

Roberto Veraldi



● **Quarantana Quarendene Corajisima,**
Curemme Quarijesime Quaremme Quaravesima
La festa delle bambole volanti
Un rito antico che rinasce

A cura di *Francesco Stoppa e Vilma Recchia*



● **Elementi di management aziendale**

Pierluigi Lizza, Paola Giansante



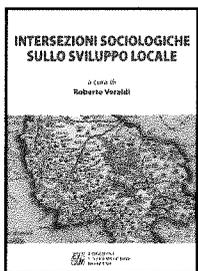
- **Elementi di Economia Aziendale**
Pierluigi Lizza



- **Gli strumenti tecnico-contabili del controllo di gestione**
Pierluigi Lizza, Paola Giansante



- **Analisi e controllo della cultura aziendale**
Pierluigi Lizza



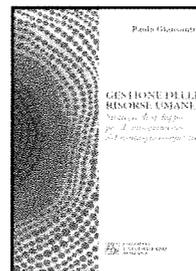
- **Intersezioni sociologiche sullo sviluppo locale**
A cura di *Roberto Veraldi*



- **Mondi sociologici e campi di azione**
Saggi di: *Olga Elena Ramirez Poggi, Olga Lukashevich Pérez, Luis Giacomo Macchiavello, Roberto Veraldi*
A cura di *Roberto Veraldi*



- **La Cultura Aziendale**
Pierluigi Lizza



- **Gestione delle Risorse Umane Strategie di sviluppo per il conseguimento del vantaggio competitivo**
Paola Giansante



- **Profili di gestione del capitale umano**
Pierluigi Lizza, Paola Giansante