

Indice

Prefazione	XI
Introduzione	XIII
capitolo 1	
Nuove strategie nella gestione delle risorse umane	1
1. Nuove tendenze nelle strategie aziendali.....	1
1.1 L'azienda si trasforma	1
1.2 Nasce la "knowledge economy"	2
1.3 Dall'azienda rigida all'azienda "trendy"	3
2. La nuova prospettiva americana	5
3. La pianificazione del personale.....	7
4. La Gestione Strategica delle Risorse Umane (Shrm).....	8
4.1 I processi.....	9
4.2 Il management	11
5. La "Visione" delle risorse umane.....	12
5.1 Caratteristiche della "visione" delle risorse umane	13
5.2 Componenti e implicazioni	13
6. La strategia Company-Wide Quality Control.....	15
6.1 Il rapporto capo-collaboratore.....	15
6.2 Implicazioni della strategia CWQC	16
Conclusione	17
capitolo 2	
Il mercato interno	19
1. Dal mercato esterno al mercato interno	19
2. Il mercato interno.....	21
2.1 Che cos'è?	21
2.2 Mercato interno e marketing.....	22
2.3 Mercato interno come Relazioni interne	24
2.4 Mercato interno come "comunicazione d'impresa".....	26
2.5 Per avere dipendenti e clienti motivati	28
2.6 Mercato interno come "programmi di qualità totale"	30
3. Il "marketing delle relazioni con il personale"	33
3.1 Segmentazione dei clienti e targeting.....	34
4. Le strategie del mercato interno	36
4.1 Strategie di comunicazione	36
4.2 La condivisione della visione	37
4.3 Il modello Berry e Parasuraman	38
4.4 Gestire le aspettative dei clienti: "il sistema delle garanzie".....	40

4.5 Far provare i propri prodotti	42
4.6 Strategie distributive e “trade marketing” del personale.....	43
4.7 Implicazioni per la direzione del personale.....	43
4.8 Mercato interno e arte teatrale	44
Conclusione	47

capitolo 3

Produttività aziendale e gestione del personale	
Gestione della performance e valutazione del potenziale	49
A. La gestione della performance	49
1. Definizione.....	50
2. Il processo.....	51
2.1 <i>Le fasi</i>	52
2.2 <i>La definizione degli obiettivi</i>	52
2.3 <i>La progettazione</i>	53
2.4 <i>Il training</i>	53
2.5 <i>Monitoraggio e valutazione</i>	54
3. Nuove forme di gestione della performance	54
B. La valutazione del potenziale.....	55
1. Definizione.....	56
2. Il processo di valutazione del potenziale.....	57
3. Le fasi	59
3.1 <i>Fase 1 - Segmentazione della popolazione</i>	59
3.2 <i>Fase 2 - Scelta dei metodi di rilevazione</i>	59
3.3 <i>Fase 3 - Individuazione delle competenze richieste</i>	60
3.4 <i>Fase 4 - Ulteriore specificazione delle competenze</i>	60
3.5 <i>Fase 5 - Rilevazione dei dati</i>	61
3.6 <i>Fase 6 - Risultati finali</i>	64
3.7 <i>Fase 7 - Utilizzo dei risultati</i>	64
4. I responsabili del processo	65
Conclusione	65

capitolo 4

Dai ruoli alle competenze	67
1. Analisi e valutazione dei ruoli aziendali	68
2. Alcuni chiarimenti terminologici.....	68
3. L’analisi dei ruoli organizzativi	70
4. Il processo di valutazione	71
4.1 Scelta della metodologia.....	71
4.2 Il metodo Hay	73
<i>I fattori di valutazione</i>	73
<i>Fase 1- Definizione degli standard di performance</i>	73
<i>Fase 2- Determinazione del profilo di un ruolo</i>	75
4.3 Obiettivi e problemi	76

4.4 Metodi alternativi.....	77
<i>La valutazione computerizzata: modelli descrittivo-valutativi</i>	77
<i>Enfatizzare il contributo individuale</i>	78
<i>Il modello delle professioni (RSC)</i>	78
5. La progettazione delle mansioni.....	80
5.1 Tipi di riprogettazione delle mansioni	81
<i>a) Rotazione delle mansioni</i>	81
<i>b) Allargamento della mansione</i>	81
<i>c) Gruppi di lavoro autonomi</i>	82
5.2 Modelli di progettazione della mansione.....	82
<i>Il modello di Hengen</i>	82
5.3 Applicazione del modello di Lewin alla riprogettazione delle mansioni: la gestione del cambiamento.....	86
<i>Sviluppare la necessità di cambiamento</i>	86
<i>Diagnosticare il cambiamento</i>	87
<i>Individuare i cambiamenti da operare</i>	87
<i>Progettare un piano d'azione</i>	88
<i>Estensione del cambiamento</i>	88
5.4 Effetti della progettazione delle mansioni	88
5.5 Critiche alla progettazione delle mansioni	89
6. L'analisi delle competenze.....	90
6.1 Definizione	90
6.2 L'analisi e valutazione delle competenze.....	91
<i>Caratteristiche dell'analisi delle competenze</i>	92
<i>Creazione di un profilo di competenza</i>	93
<i>Fase 1 - Individuazione di un panel di esperti</i>	94
<i>Fase 2 - Scelta del campione</i>	94
<i>Fase 3 - Interviste sugli episodi comportamentali</i>	94
<i>Fase 4 - Analisi delle informazioni</i>	95
6.3 Applicazioni dell'analisi delle competenze: dalla selezione allo sviluppo dei sistemi retributivi	95
<i>Applicazioni alla selezione e assunzione</i>	95
<i>Piani di successione basati sulle competenze</i>	96
<i>Percorsi di carriera basati sulle competenze</i>	97
<i>Applicazioni ai sistemi retributivi</i>	97
6.4 Le competenze del personale: dagli executive ai tecnici.....	98
<i>Competenze dei manager</i>	98
<i>Competenze per gli executive</i>	99
<i>Competenze per impiegati e tecnici</i>	99
Conclusione	100

capitolo 5

Motivazione, incentivi e clima aziendale: l'importanza dei fattori "intangibili"		101
A.	La motivazione	102
	1. Importanza della motivazione.....	102
	2. Differenze nella motivazione	103
	<i>Età</i>	103
	<i>Sesso</i>	103
	<i>Gruppi professionali</i>	103
	3. Teorie psicologiche	104
	3.1 <i>Teorie del contenuto</i>	104
	3.2 <i>Teorie del processo</i>	106
	3.3 <i>Gli approcci più diffusi</i>	106
	4. La misura della motivazione.....	108
	4.1 <i>Indagini diagnostiche</i>	108
	4.2 <i>Indagini sullo sviluppo organizzativo</i>	108
	4.3 <i>Usi nella valutazione</i>	109
	4.4 <i>Fasi di un'indagine per la misura della motivazione</i>	109
	5. Valore della motivazione e riprogettazione delle mansioni	112
	5.1 <i>Motivazione e caratteristiche dei compiti</i>	112
	5.2 <i>Motivazione e progettazione della mansione</i>	113
B.	Gli incentivi.....	114
	1. Ricompensare gli impiegati	114
	2. L'effetto Hawthorne al lavoro	116
	3. Retribuzioni e sistema premiante.....	117
	4. La retribuzione basata sulle competenze.....	118
C.	Il clima aziendale	121
	1. L'orario di lavoro.....	121
	2. Spostamenti di sede.....	122
	3. Strutturazione di un ambiente favorevole	123
	4. Il modello Hay di misurazione del clima aziendale.....	124
	5. Il ruolo dei manager nella creazione del clima aziendale.....	124
	5.1 <i>La comunicazione manager-impiegato</i>	125
	Conclusioni: come trattenerne gli impiegati di qualità	127

capitolo 6

Nuove esigenze nella selezione e reclutamento		129
1.	Fasi del processo di selezione.....	130
	1.1 Pianificazione delle risorse.....	130
	1.2 Definizione del profilo del candidato.....	131
	1.3 Scelta dei metodi di ricerca	131
	- <i>L'inserzione</i>	132
	- <i>La ricerca diretta</i>	133
	- <i>Ulteriori tecniche di reclutamento</i>	133

1.4 Ricerca, selezione, presentazione del candidato	134
<i>Notizie biografiche</i>	135
<i>Il colloquio di selezione</i>	135
- <i>I test psicologici</i>	136
- <i>Assessment Centres</i>	137
1.5 L'offerta economica	137
1.6 Orientamento dei nuovi assunti	137
2. Aziende a confronto	138
2.1 Il caso "Nestlè Italia"	138
2.2 Casi di aziende americane	141
<i>Le società di vendita al dettaglio: Sears e Nordstrom</i>	141
<i>Le aziende di servizi professionali: Boston Consulting Group (BCG) e McKinsey & Co.</i>	142
<i>Le società di spedizione: Federal Express e Ups</i>	142
<i>Bevande analcoliche: Coca-Cola e Pepsi</i>	143
Conclusione	143
capitolo 7	
L'urgenza di formazione	145
1. Lo sviluppo della formazione	145
1.1 La nuova realtà della formazione	145
1.2 Formazione professionale e formazione manageriale	146
2. Le nuove competenze della formazione	147
2.1 Capacità di comunicazione-cooperazione	148
2.2 Capacità di analisi e comprensione	149
2.3 Capacità decisionali	150
2.4 Capacità di apprendimento	150
3. Intenti e struttura di un processo formativo	151
3.1 Efficacia e limiti dei processi formativi	151
3.2 Le fasi di un processo formativo	152
3.3 Gli errori da evitare per un training efficace	153
4. Tipologie di processi formativi	155
4.1 La formazione intensiva con il CWQC	155
4.2 Il Mentoring: la nuova frontiera della formazione	157
4.3 Alcuni esempi di formazione	158
<i>Formazione alla McDonald's</i>	158
<i>Scuola di fabbrica alla Fiat di Melfi</i>	159
Conclusione	160
Conclusioni	161
Bibliografia	165

Qualità del prodotto e/o del servizio reso, marketing interno/esterno e gestione delle risorse umane, sono i concetti sequenziali, propri della nuova cultura gestionale, assunti e sviluppati da Donatella Padua nella sua pubblicazione.

La qualità del prodotto-servizio esprime la capacità di una struttura economica di soddisfare le esigenze del proprio cliente. Il raggiungimento di tale obiettivo può essere regolato dal mercato laddove esistono condizioni di concorrenzialità fra più produttori oppure può essere misurato sulla base di appropriati indicatori di efficienza e/o di efficacia sociale nelle strutture pubbliche che operano in condizioni di monopolio legale.

Il dato certo è che non esiste legittimazione economica per le strutture che si sottraggono ad un giudizio di “utilità” per il cliente.

Il marketing esterno/interno è l'apparato strumentale che consente di cogliere le aspettative del cliente esterno e del cliente interno (il dipendente) sulla cui base sviluppare l'articolazione delle strategie di medio e breve periodo. Un elemento acquisito è che la qualità finale del prodotto-servizio è il risultato della qualità dei singoli processi produttivi i quali a loro volta sono influenzati dal livello di collaborazione attiva dei dipendenti. Se poi collochiamo correttamente l'obiettivo della qualità in una prospettiva dinamica di miglioramento continuo, questa sinergia fra soddisfazione del cliente e del dipendente risulta ancora più accentuata.

Le strategie di gestione del personale individuano l'insieme delle politiche tramite le quali regolare e stimolare la partecipazione dei dipendenti ai processi produttivi.

L'innovazione, nelle sue molteplici forme, evoca problemi di flessibilità sul lavoro che possono essere facilitati dalla capacità del management di creare condizioni di consenso intorno agli obiettivi della struttura. Consenso che va costruito attraverso un equo bilanciamento dei diversi interessi presenti in ciascuna organizzazione.

La trattazione di Donatella Padua approfondisce i principali problemi che la gestione del personale comporta nello scenario delineato: valutare e stimolare la crescita della professionalità, misurare e

compensare le prestazioni di lavoro, sostenerne la motivazione del lavoro e l'accettazione dei cambiamenti, gestire i processi formativi. Lo studente universitario i cui sbocchi professionali attengono alla gestione del personale, sia pure all'interno di profili specifici (quale quello di esperto di processi formativi) o alle diverse aree aziendali, trarrà sicuramente giovamento dallo studio di questo testo.

L'architettura concettuale entro cui sono collocati i singoli problemi di gestione del personale fornisce una guida alla comprensione dei più generali meccanismi di funzionamento delle strutture organizzative al cui interno collocare i singoli apporti specialistici.

Oggi più che mai la flessibilità del lavoro, sollecitata dall'innovazione e le aspettative di crescita professionale nell'interesse dei singoli, richiedono un utile bilanciamento nella formazione di conoscenze specialistiche e di conoscenze sistemiche.

Prof. Giuseppe Bianchi

Presidente I.S.R.I.L.

Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali e di Lavoro

Fra le diverse problematiche che ogni azienda orientata al successo deve affrontare, il tema della “gestione delle risorse umane” occupa una posizione di centrale importanza.

La rilevanza del “fattore uomo” ai fini del funzionamento di un’impresa non rappresenta certo una scoperta recente, ma nel contesto del mercato odierno, particolarmente competitivo, si trova a svolgere un ruolo ancor più strategico rispetto alle affermazioni relative riguardo alle consuete teorie sulla gestione del personale.

L’approccio tradizionale alla gestione aziendale si fonda sul concetto di *missione*, ossia, ciò che si vuole realizzare. In base a questa priorità scaturiscono le diverse strategie di marketing, sviluppate nella maniera più consona al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

La gestione del personale è sempre stata un elemento secondario rispetto alle altre funzioni aziendali, giocando un ruolo quasi di sfondo. Le relative decisioni venivano sviluppate in modo conforme alla strategia aziendale generale. Recentemente, tale tendenza sembra mutata, forse, addirittura, capovolta.

È nata, infatti, gradualmente, la consapevolezza che “le risorse umane sono importanti quanto il denaro, i mercati e i prodotti” (J. Humble, 1988). Gli ultimi anni, caratterizzati dal passaggio dallo sfruttamento alla valorizzazione delle risorse umane, ne sono stati i testimoni.

È pur vero che il cammino è ancora lungo, in quanto in molte organizzazioni la funzione del personale è proprio quella che appare la meno propensa a mutare approcci e strutture, allorché, invece, il contesto attuale esige l’adozione di prospettive nuove soprattutto all’interno di tale funzione.

Si può dire forse che, ad oggi, il maggior successo conseguito è, forse, l’aver compreso che le risorse umane vanno collocate tra gli elementi determinanti la strategia di business e che se si vuole avere successo si deve guardare agli uomini che costituiscono l’azienda e alle loro capacità.

Nell'odierno contesto di mercato, la diffusa esigenza di nuove prospettive nella gestione delle risorse umane si riflette sia nel "sistema impresa" che nel "sistema uomo".

Sul versante dell'impresa, la rapida evoluzione delle esigenze di mercato, che comporta l'impossibilità di stabilire una strategia e competenze efficienti e valide nel lungo periodo, determina l'insorgere di bisogno di flessibilità e di modifiche sostanziali nell'organizzazione aziendale.

Anche le nuove tecnologie, se da un lato comportano progresso ed evoluzione verso l'automatizzazione dei processi, dall'altro, generano modifiche nelle "skills" professionali. Tale fenomeno influenza la funzione del personale determinando una maggiore domanda di collaboratori qualificati, con conseguente esigenza di sistemi di management più adeguati ai loro livelli di istruzione e realizzazione.

Un altro elemento che determina l'esigenza di cambiamento nella funzione del personale, è la sempre più pressante competizione, che esige, tra i principali requisiti dei profili professionali, una spiccata capacità di adattamento al nuovo per garantire il raggiungimento dei livelli di competitività del mercato e, auspicatamente, superarli.

Se la spinta al cambiamento incide fortemente sulle strategie aziendali, d'altra parte, anche il versante umano fa registrare nuove tendenze: la ricerca di sempre più forte di coerenza tra lo stile di vita e le scelte lavorative; la convinzione che il lavoro debba essere più un "piacere" che un "dovere", unitamente alla richiesta di stimoli e possibilità nuove; la tendenza ad essere più fedeli alla propria professione che non all'azienda a cui si appartiene, ove nella maggior parte dei casi non si riesce a trovare il "senso" del proprio lavoro.

Charles Handy, uno dei più noti esponenti del management britannico, è convinto che in futuro le aziende di successo saranno quelle che passeranno attraverso una profonda trasformazione: "l'azienda deve avere un'anima" e creare valore per l'intera comunità; dare al dipendente una risposta alla ricerca del senso della propria professione ed intorno ad essa fondare le scelte per l'avvenire. "Un'azienda in cui credere", come presupposto per un successo e una produttività che si realizzino attraverso competenze rinnovate e valorizzate.

Questo scenario sembrerebbe quantomeno utopistico, ma in effetti non lo è. Infatti, sempre più organizzazioni, non solo oltreoceano,

stanno cambiando volto orientandosi verso strategie di business decisamente più consapevoli nei confronti delle esigenze dei propri dipendenti e convinte del fatto che è proprio dallo sviluppo delle competenze di questi che si genera il massimo profitto per l'organizzazione.