

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle risorse umane

**L'employer branding: una best practice
dello Human Resource Management**

Relatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato

Pierangelo Di Fede
Matr. 166651

Anno Accademico 2013/2014

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
--------------------------	----------

CAPITOLO 1 . LA RELAZIONE TRA RISORSE UMANE ED AZIENDA

1.1	Nascita delle risorse umane, cenni storici e teorie originarie.....	8
1.2	Evoluzione all'interno delle imprese, prime teorie di Human Resource Management, i contributi fondamentali nella creazione di un nuovo ruolo nel people managing.....	11
1.3	Ruolo che ricopre e competenze che deve assumere nel ventunesimo secolo la funzione HR.....	18
1.4	Dimostrare il valore aggiunto che i manager HR possono apportare, è la loro nuova mission.....	21
1.5	Le human resource best practices complementari al sistema organizzativo aziendale.	24
1.6	Creazione e sostentamento del vantaggio competitivo derivante dalle risorse umane.	30

CAPITOLO 2. PRINCIPALI LEVE DI PEOPLE MANAGEMENT

2.1	People Strategy e fattori che influenzano le politiche e le routine aziendali.	34
2.2	Strategic Human Resource Management, il legame tra politiche HR e performance.	37
2.3	Principali strumenti di People Management a presidio delle relazioni tra individui e corporate.	39
2.4	Le principali teorie motivazionali.	41
2.5	Compensation Management come strumento di motivazione, competitività ed engagement.	46

CAPITOLO 3. L'EMPLOYER BRANDING: UNA BEST PRACTICE O UNA MODA DEL MOMENTO?

3.1	Perché essere brand-oriented ed affermarsi come “best employer of choice”?.....	52
3.2	Gli effetti della globalizzazione e l'employer brand image.....	55
3.3	Employer brand reputation ed i modelli di strategia.....	57
3.4	La percezione del mercato e degli staff HR dell'implementazione di una strategia brand oriented.....	61
3.5	L'assenza di uno standard di riferimento e gli effetti della segmentazione del mercato del lavoro.....	64
3.6	Il modello di strategia TalentMAGNET™.....	67
3.7	I possibili vantaggi economici nell'adottare una strategia di employer branding.	69
	CONCLUSIONI	73
	BIBLIOGRAFIA	75
	SITOGRAFIA	78

INTRODUZIONE

Quanto meno nell'ultimo decennio, è molto difficile trovare un libro di economia, un articolo o relazione aziendale senza notare affermazioni che sottolineano l'importanza del capitale umano.

Ricerche effettuate sul top management (GIMCA)¹, confermano una diffusa convinzione nel ritenere una priorità reclutare e addestrare le persone giuste. Tuttavia, una cosa è sottolineare l'importanza del capitale umano; ben altra è progettare l'intera organizzazione in maniera tale da riflettere il ruolo chiave delle persone al suo interno.

Il mondo delle imprese, in questi ultimi anni, sta rivolgendo sempre più attenzione alle risorse umane, poiché la qualità e le competenze di queste ultime possono costituire un reale vantaggio competitivo in tutti i settori.

Nell'ultimo decennio, in particolare, le organizzazioni, si sono trovate ad affrontare una realtà caratterizzata da profonde rivoluzioni tecnologiche, le quali conseguentemente, hanno apportato dei mutamenti in tutti i mestieri. L'importanza delle competenze, delle conoscenze e della capacità di apprendimento continuo si è rivelata fondamentale per chi vuole continuare a competere sul mercato, dimostrando anche interesse nell'accaparrarsi e trattenere gli elementi di maggior talento.

Resasi conto che i collaboratori costituiscono un vero e proprio capitale per l'azienda, la funzione Risorse Umane ha iniziato così ad occupare un ruolo sempre più centrale in tutte le gerarchie.

Di conseguenza, si è manifestato il bisogno di porre in atto nuove prassi per la gestione delle risorse umane, che si basino sulla coltivazione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro tali da attrarli e mantenerli all'interno dell'impresa.

Le aziende che sapranno attrarre e trattenere i collaboratori migliori e più brillanti dureranno nel tempo, mentre quelle che continueranno a fare

¹ Gruppo Innovazione Management Creatività Applicata.

“business as usual” finiranno quasi sicuramente per perdere competitività sul mercato. Il valore per gli azionisti è strettamente legato all’impegno della forza lavoro e agli obiettivi strategici dell’azienda. Le organizzazioni che sapranno sfruttare la creatività e l’energia dei loro collaboratori potranno fornire i prodotti e i servizi richiesti dai nuovi mercati nella maniera più efficace.

Si sta dunque espandendo la convinzione che una corretta gestione delle risorse umane possa aiutare a determinare il successo del proprio business, o meglio, possa costituire un elemento fondamentale da tenere in considerazione per la formulazione della strategia dell’organizzazione. Inserire le persone giuste nell’ambito delle variabili strategiche ha, in effetti, due implicazioni. La prima è che si deve avere una chiara comprensione di come operare sulle risorse umane al fine di favorire l’attuazione degli obiettivi strategici d’ impresa.

La seconda è che si possono ricavare degli indicatori, mediante i quali risulta possibile effettuare misurazioni delle variabili inerenti la popolazione aziendale.

Una gestione strategica delle risorse umane deve mettere a punto dei procedimenti per rinnovare valori e competenze con lo scopo di ottimizzare la performance economica dell’organizzazione.

Affinché le aziende possano mantenersi competitive a livello internazionale, diventa necessario considerare la rilevanza strategica della gestione delle risorse umane nell’attuale contesto economico, caratterizzato sempre più da un elevato livello tecnologico e da nuovi sistemi gestionali.

L’obiettivo di questo elaborato è quello di sottolineare l’effettivo valore aggiunto che le best practice di human resource management, ed in particolare, di employer branding, possano apportare ai risultati dell’impresa. Inoltre si evidenziano gli effetti sui risultati economici e sul raggiungimento degli obiettivi di performance, dati dal coinvolgimento della funzione HR nella formulazione della strategia aziendale.

Tale lavoro sarà esplicitato introducendo nella prima parte la nascita e l’evoluzione della funzione risorse umane, ripercorrendo i principali eventi storico-economici che hanno inciso in maniera sostanziale sulla moderna

concezione che si ha di esse, includendo la teorizzazione della gestione delle stesse nel passato.

Nel secondo capitolo si analizzeranno le principali leve di people management che si sono affermate nel ventunesimo secolo come motori della people strategy dell'organizzazione. In questo contesto si analizzeranno teorie moderne di management e motivation nelle quale ci si rivolge ai lavoratori con una nuova ottica sottolineandone le peculiarità.

Il terzo ed ultimo capitolo si focalizza sul management per quanto riguarda il brand e l'immagine dell'impresa, intendendolo come una strategia per attrarre capitale umano di talento e coinvolgerlo nella mission al punto di fargli sentire propri gli obiettivi della corporate. In questa direzione, la presente analisi si focalizza in particolare sull'approfondimento dell'employer branding da una prospettiva sia esterna che interna delle strategie di branding, con l'obiettivo di attrarre, integrare e consolidare i migliori talenti, coloro che sono capaci di creare valore per l'impresa e che possono magari diventare business partners della stessa permettendole di sostenere un vantaggio competitivo grazie alla corrispondenza dei loro obiettivi personali con quelli prefissati nel business plan aziendale.

CAPITOLO PRIMO

LA RELAZIONE TRA RISORSE UMANE ED AZIENDA

1.1 Nascita delle risorse umane, cenni storici e teorie originarie.

La rivoluzione industriale in atto tra il 1750 ed il 1850, segnò la conversione da un'economia basata prevalentemente sull'agricoltura ad una basata sull'industria. La modernizzazione ed il progresso, investirono le imprese e le fabbriche, nelle quali una primitiva funzione Human Resource², venne istituita per gestire le paghe, i problemi e le richieste dei lavoratori.

Questo portò, negli anni seguenti, alla nascita del cosiddetto "personnel management", focalizzato sulla gestione di salari e stipendi, manutenzione della documentazione e servizi di assistenza ed health care rivolti esclusivamente al personale.

La rivoluzione fu un grande evento che contribuì a spostare gli equilibri, una delle ripercussioni chiave che ebbe, fu lo spostamento in massa della popolazione dalle campagne alle città. E già nel 1900, meno di un quarto della popolazione era formata da agricoltori, tutto il resto era costituito da operai ed impiegati. Questo era il trend che avrebbe caratterizzato tutto il secolo, che, inoltre, si concluse con l'abolizione della schiavitù. Sin dai primi anni, il ventesimo secolo fu un periodo di forte industrializzazione e corrispondente conflittualità negli ambienti di lavoro tra proprietari ed impiegati. In queste dispute, il neonato organo sindacale, rivestiva un ruolo

² D'ora in poi HR.

tanto importante per i lavoratori quanto scomodo per i datori di lavoro.

Tuttavia, le modalità di gestione della forza lavoro erano ancora poco sofisticate ed in alcuni casi anche poco rispettose dei loro diritti; ad esempio la dottrina dell'employment-at-will era comunemente accettata, e tramite essa, si consentiva ai datori di lavoro il diritto di licenziare senza giusta causa, le proteste e gli scioperi erano comuni così come i contratti "yellow-dogs", cioè quegli accordi, tra datore e prestatore di lavoro nei quali quest'ultimo si impegnava a non iscriversi a nessun sindacato durante la durata del rapporto di lavoro.

Se la libertà di rivendicare i propri diritti era fortemente compromessa, dal punto di vista retributivo la situazione era, se possibile, peggiore. Il classico operaio di fabbrica, infatti, lavorava 10 ore al giorno, 6 giorni la settimana per circa \$1.00 - \$1.50 al giorno. I più skillati, magari potevano arrivare a 3\$, ma donne, bambini e in America, le persone di colore, guadagnavano considerevolmente meno.

Non esisteva nessuna legge che tutelasse uno stipendio minimo, giorni di lavoro massimi e nemmeno standard di sicurezza dei posti di lavoro.

I vari governi sembravano non preoccuparsene particolarmente, almeno finchè gli incidenti sul lavoro divennero una consuetudine. Si pensi che soltanto negli USA, nel 1907, più di 7500 lavoratori morirono in incidenti sul posto di lavoro.

Gli studi di Sinclair, nel 1906 hanno ben documentato le terrificanti condizioni di lavoro di inizio secolo e Friedman, circa un secolo dopo, nel 2002, li riprese, sottolineando il mix di bassi salari, eccessive ore di lavoro e condizioni di lavoro poco sicure e persino sanitariamente pericolose.

Egli inoltre descrisse come i datori di lavoro avessero indotto nel loro personale una sorta di terrore, infatti, licenziando chiunque prendesse parte ad associazioni di categoria, grazie alla clausola degli yellow-dog, lanciavano un chiaro messaggio minatorio a chi rimaneva: chi accennava una protesta, perdeva il posto di lavoro.

L'avvenimento che probabilmente smosse la acque in questo contesto, fu l'incendio datato 25 marzo 1911 alla Triangle Waist Company di New York,

nel quale persero la vita 146 persone, la maggior parte donne e giovani tra i 15 ed i 18 anni.

I sopravvissuti testimoniarono il loro sfortunato tentativo di aprire le porte della fabbrica per scappare, e perciò molti pensarono che qualcuno le avesse deliberatamente chiuse, data la comune pratica del tempo secondo la quale i proprietari prevenivano furti all'interno dei locali chiudendo a chiave i dipendenti fino a conclusione del loro orario di lavoro.

L'inizio del ventesimo secolo, malgrado questi problemi sociali, fu caratterizzato da un'enorme crescita industriale, e le grandi fabbriche che precedentemente si trovavano solo nell'industria tessile, divennero più comuni anche in altri settori. Questa industrializzazione richiedeva più lavoratori, rotaie più efficienti ed estese ed in pochi anni si abbassarono tutti i costi di produzione.

Intanto le condizioni degli operai rimanevano pessime, ed essi, crescendo anche nei numeri, cominciavano ad organizzarsi meglio per aumentare il proprio potere contrattuale ed otterne di migliori. L'avvento delle macchine, produzione di massa e minori costi di trasporto, portarono allo sviluppo di grandi colossi, che apportarono una prospettiva completamente nuova al posto di lavoro. Per la prima volta, le imprese dovettero pensare alla gestione di tali operazioni di grandi dimensioni e quindi alla gestione degli ingenti numeri di operai assunti per poterle portare a termine.

Un importante evento durante la rivoluzione industriale fu la nascita, negli USA della Labour Union, sindacato dei lavoratori che si riunivano con un'unica voce, per protestare contro i loro datori di lavoro, per le loro condizioni ed in particolare per i troppo esigui stipendi rispetto alle lunghe ore di lavoro. Per confrontarsi sia con i problemi dei lavoratori che con quelli del management, il dipartimento di Personnel Management doveva essere dotato di grande diplomazia e abilità politica, e spesso, essendo privi di certi requisiti veniva affiancato dal dipartimento delle relazioni industriali. Dopo la rivoluzione industriale, il neonato dipartimento cominciò ad essere considerato parte integrante del dipartimento di Personnel Management, ed insieme ad esso costituiva una delle funzioni primarie delle imprese, la quale qualcuno cominciò a definire Human Resource Management

Function.

Questa branca, con l'esperienza accumulata durante il boom industriale, subì una forte evoluzione che portò, nel 1974, alla pubblicazione del "Manuale di Direzione del Personale" a cura di L. Vanni, che rappresenta ancora oggi, un'utilissima opera di sistematizzazione delle esperienze teoriche e pratiche accumulate fino a quel momento storico. Questo fu il testo fondamentale per la formazione della nuova classe di specialisti HR, ed in questo contesto nacquero floride realtà aziendali che "riuscivano ad assicurare dinamicamente una situazione di coerenza fra la dimensione della strategia e della struttura risorse umane" (Tichy, 1984).

Ciò che emerse è che le migliori business idea sul mercato avevano alla base un'ottima human resource idea. Le politiche di gestione delle risorse umane dei grandi colossi, su tutti Ford e Toyota, erano in grado di evolvere e di anticipare i cambiamenti di strategia che l'impresa doveva sostenere per mantenere una posizione di leadership nel proprio segmento.

Malgrado i due esempi siano delle idee di business diametralmente opposte, si parla di due paradigmi strategici che condividono l'integrazione tra strategia e HRM, e che per questo sono stati oggetto, alla fine del ventesimo secolo, di studi approfonditi per individuare la relazione causale sottostante.

1.2 Evoluzione all'interno delle imprese, prime teorie di Human Resource Management, i contributi fondamentali nella creazione di un nuovo ruolo nel people managing.

Tra il diciannovesimo ed il ventesimo secolo, furono pubblicate molte ricerche e studi di settore, che diedero al contributo fornito dai lavoratori alla performance aziendale, una nuova luce e soprattutto una crescente

importanza. Un eccellente briefing delle teorie che furono pubblicate in quegli anni, fu presentato da Friederic W. Taylor, il quale è da molti definito il padre dei moderni principi scientifici del management, creando i presupposti per l'evoluzione che condurrà al consolidamento dell'approccio dello Human Resource Management. Egli per la prima volta, tra il 1857 ed il 1911, parlò di formazione dei lavoratori, mantenendo l'uniformità dei salari e di un focus sulle modalità per ottenere una migliore produttività. *The Principles of Scientific Management* nel 1911, fu la pubblicazione che si può considerare il primo testo pratico del moderno management. Taylor, studiando gli impiegati di Midvale and Bethlehem Steel Companies in Pennsylvania, fu costantemente crucciato dall'inefficienza dei lavoratori. Egli notò che gli impiegati applicavano differenti tecniche per fare lo stesso lavoro, e sottolineò che alcuni erano propensi ad un approccio troppo "easy" nello svolgere le loro mansioni. Era inoltre convinto, che l'output delle fabbriche, fosse di circa un terzo inferiore rispetto a quello che effettivamente avrebbero potuto produrre se tutti i lavoratori avessero agito in maniera più efficiente. Per sostenere la sua tesi, trascorse più di vent'anni lavorando sulle modalità per migliorare l'efficienza e studiando "the one best way" per ogni tipo di mestiere. In questi anni, Taylor, prese in prestito le idee sulla divisione del lavoro proposte da Adam Smith nel suo "Wealth of Nations", ed applicò metodi scientifici per l'ottimizzazione dei lavori in fabbrica. Con i suoi metodi si ottennero miglioramenti in termini di produttività per circa il 200% o più. Per quanto siano state sorprendenti le sue scoperte, quello che potrebbe essere stato ancora più significativo del suo lavoro era la sua considerazione della funzione di gestione – l'authority di managers che pianificano e controllano il lavoro degli impiegati, i quali eseguono i loro ordini quasi meccanicamente.

Qualche decennio dopo, tra il 1924 ed il 1932, presso gli stabilimenti Hawthorne della Western Electric Hawthorne Works, Chicago, Elton Mayo e Fritz Roethlisberger eseguirono delle ricerche sperimentali sul grado di connessione esistente tra l'illuminazione del luogo di lavoro ed il rendimento dei lavoratori. Nel primo esperimento (1924-1927), prepararono due camere, una sperimentale ed una di controllo. Le due si differenziavano per l'intensità della luce. I ricercatori, prima aumentarono l'intensità della luce

fino al massimo di luminosità e poi l'abbassarono rendendola estremamente fioca. Malgrado questo abbassamento dell'intensità della luce, la produttività aumentò.

Allo stesso modo, nella "control room" nella quale la luminosità non era mai variata, la produttività aumentò.

Il secondo esperimento (1927-1929) durò tre anni, e durante questo periodo gli studiosi notarono che c'era un miglioramento in termini di produttività ogni volta che avveniva un piccolo cambiamento. La conclusione era che i cambiamenti di produttività non erano necessariamente correlati ai cambiamenti delle condizioni di lavoro.

Il terzo esperimento, effettuato tra il '28 ed il '30, coinvolgeva un campione più ampio di impiegati, con l'obiettivo di identificare i fattori che contribuivano a quegli incrementi di produttività. I risultati riscontrati, permisero ai due ricercatori, di concludere che la determinante era il morale dei lavoratori, che rimase alto per tutta la durata dei test. Gli operai, infatti, si sentivano speciali data l'attenzione particolare che gli era riservata in quegli anni. Il fatto che gli venisse chiesto continuamente di partecipare a vari esperimenti, faceva intendere che qualcuno avesse interesse nei loro confronti.

Inoltre, gli esperimenti permisero ai lavoratori di migliorare le relazioni interpersonali e apprezzarono lavorare in gruppi. Questo provò che le dinamiche di gruppo costituiscono un'altra variabile incisiva per la produttività.

Questi studi quindi spostarono il focus delle risorse umane, dall'aumentare la produttività del lavoratore, al migliorare l'efficienza dello stesso attraverso una maggiore "work satisfaction".

Comunque, la variabile maggiormente significativa nell'incremento di produttività notata dai due studi furono i fattori motivazionali secondari, quali anche il coinvolgimento nella sperimentazione e nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Tale fenomeno ancora oggi viene chiamato appunto *effetto Hawthorne*, in memoria del campione industriale su cui è stato riscontrato. In particolare, a seguito di queste prime ricerche, Mayo e

Roethlisberger integrarono il concetto di "fattore umano"³ al concetto di produzione, ribaltando la teoria di Scientific Management assunta da Taylor secondo la quale il lavoratore faceva il compito assegnatogli, senza in alcun modo poter partecipare al processo produttivo con iniziative di tipo personale.

Con le nuove teorie riscontrate ad Hawthorne, il lavoratore è inteso come persona con proprie capacità ed esigenze da esplicitare nell'esercizio della sua professione.

A metà del secolo (1954), poi, Abraham Maslow pubblicò la sua teoria, "Hierarchy of needs", sulla gerarchia dei bisogni degli individui, che fu applicata al contesto aziendale, portando ad un nuovo e più dinamico approccio che considerava i lavoratori come una risorsa di valore per l'impresa.

La teoria dei bisogni di Maslow, andò a supportare gli studi di Mayo, e si capì che per ottenere quei sorprendenti risultati in termini di produttività, era necessario analizzare i bisogni degli individui e farli corrispondere con quelli dell'organizzazione, tramite l'inserimento in gruppi in cui si verificava un interscambio di informazioni, un confronto attivo ed una crescita professionale.

Così è divenuto possibile comprendere come l'aumento della produzione non è solo legato all'aspetto retributivo, ma all'insieme delle condizioni del contesto lavorativo. L'azienda dovrebbe dunque comprendere che, prestando maggiore attenzione alle esigenze psicologiche dei lavoratori, riuscirebbe ad aumentare anche il rendimento produttivo, raggiungendo più agevolmente gli obiettivi aziendali prefissati dal management.

Come risultato di questi studi e principi, lo Human Resource Management divenne una funzione di linea, connessa direttamente alle operazioni del core business. Si parla alla fine dello scorso secolo di Strategic HRM, con un focus sulle azioni che differenziano l'organizzazione dai competitors e concentra le forze sul creare un impatto di lungo termine sul successo dell'organizzazione. Come dovrebbero essere organizzate le grandi

³ In letteratura più comunemente *human factor*.

fabbriche? Come dovrebbero essere gestiti i fattori della produzione, incluso il lavoro? Queste erano domande che mai erano state considerate quando l'economia mondiale era prevalentemente agraria o comunque composta da artigiani e mercanti. Questi risultati positivi in termini di produttività, arrivarono giusto in tempo, perchè l'inizio della prima guerra mondiale nel 1917 causò una grave carenza di manodopera ed allo stesso tempo una necessità di produttività ancor più alta. I lavoratori, capirono presto che se non fossero stati soddisfatti delle proprie condizioni di lavoro, o della propria paga, potevano facilmente cambiare datore di lavoro, o chiedere aumenti ai propri. Questo portò ad una velocissima fioritura di sindacati ed associazioni di lavoratori con milioni di iscritti in ciascuna. Per la maggior parte della storia, le persone hanno lavorato in fattorie insieme alle loro famiglie, questo dava loro una certa sicurezza economica quando non si trovava altro tipo di lavoro. Ma con l'urbanizzazione e l'industrializzazione, gli stili di vita mutarono. Nel 1930, il 56% degli Europei viveva nelle città. La legge, inoltre, intervenì nel regolare il lavoro dei bambini imponendo un'età minima per poter essere assunti e finalmente pose un limite massimo alle ore di lavoro.

La compliance alle nuove leggi, richiese ai datori di lavoro di mettere in atto policy più sofisticate di decision making, le quali dovevano assicurare in primis, che non si facesse uso per nessuna decisione riguardante il personale, di criteri proibiti dalla legge, e successivamente la possibilità di esprimere il loro parere o dissenso ai lavoratori. In questo contesto, i dirigenti preposti alla gestione del personale divennero dei partner necessari nel cambiamento culturale dell'ambiente di lavoro, a loro veniva chiesto di formare manager e supervisori, per essere conformi alle nuove direttive, sviluppare nuove politiche interne di reporting e per assicurare dei criteri di selezione del personale validi ed efficaci. Anche e soprattutto per le potenziali sanzioni in cui si incorreva violando le nuove leggi, la funzione Risorse Umane ebbe un grande aumento in termini di importanza e visibilità. Le riforme sul lavoro, continuarono in tutto il mondo, incentrandosi sul dare agli impiegati maggior protezione legale nei confronti di abusi di posizione dei datori di lavoro. Negli anni '70, la progressiva sindacalizzazione dei nuovi operai, tecnici ed impiegati, la pervasività delle

strutture sindacali, rendono necessario che le direzioni Risorse Umane, almeno nelle grandi aziende, prendessero parte in modo più incisivo alla pianificazione delle attività dell'impresa. Si trattava quindi di un nuovo ruolo, nato da una necessità di mediazione tra il personale e la direzione generale, ovvero tra azienda e mercato del lavoro.

La funzione HR, veniva così investita da lamentele, denunce e richieste di indagine, così i datori di lavoro si tutelarono stilando delle regole scritte e formando i propri lavoratori sulle nuove leggi da rispettare.

Gli anni '80, sono invece caratterizzati da una forte turbolenza dei mercati, data dal boom delle prime tecnologie informatiche e dalla sempre più pressante necessità che i lavoratori mostravano per quanto riguarda sia la necessità di superare l'orientamento reattivo, ma soprattutto sul ripensare il proprio ruolo in termini di maggiore proattività. Perciò, malgrado il direttore del personale sia già incluso nella strategic room, il suo contributo è ancora limitato in termini di capacità di fornire input specifici al decision making (Boldizzoni, 1989).

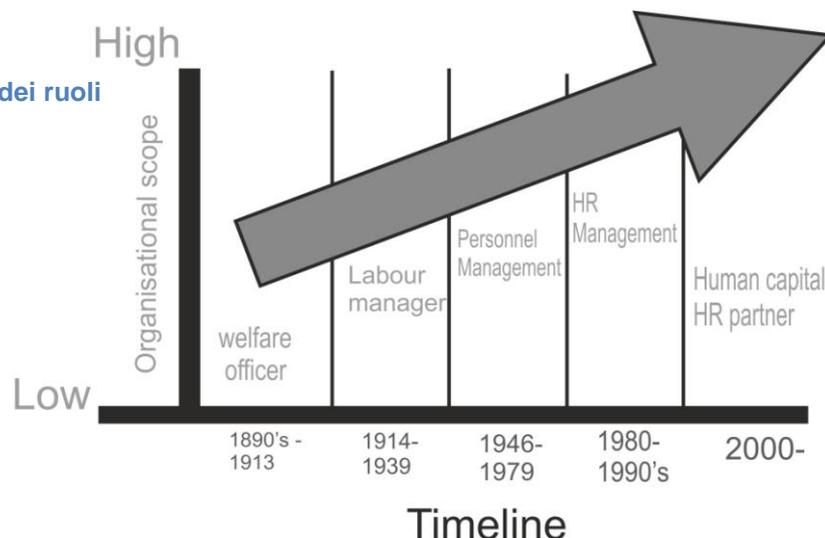
Se la necessità era sorta già alla fine degli anni ottanta, il climax ascendente continuò fino al 1995, quando esplose internet e con esso il mercato ICT. In pochi anni nacquero una miriade di start-up innovative, tutte che miravano ad un profitto legato all'aumento di utenti della rete. Queste imprese, furono definite dot-com dal ".com" nei loro indirizzi web. Furono foraggiate da tanti investitori che volevano anticipare tutti in un settore che credevano molto profittevole. I loro titoli in borsa erano talmente floridi che qualcuno definì quegli anni "dot-com bubble". Sfortunatamente, per molte imprese e molti investitori, pratiche di business scriteriate e forti speculazioni fecero scendere, dopo poco, i prezzi delle azioni, e molte imprese hi-tech fallirono. Molti investitori persero ingenti somme di denaro quando la bolla dot-com "scoppiò" ed una forte recessione accompagnò i mercati all'inizio del nuovo secolo. Sebbene il settore ICT non ebbe i risultati sperati, l'evoluzione apportata dalla tecnologia al concetto di lavoro fu enorme, mutarono le modalità di svolgere una mansione e permise di introdursi nella privacy dei lavoratori con la sorveglianza a circuito chiuso dei locali di lavoro ed il monitoraggio delle presenze con card di identificazione che tracciavano i movimenti degli impiegati all'interno dell'azienda. I luoghi di lavoro divennero presto molto informatizzati, con

controlli all'ingresso, badge personali per ogni impiegato e codici di accesso a zone riservate. Tutte le operazioni di compliance e ammodernamento in questo campo, vennero affidate alla funzione Risorse Umane che intanto faceva uso della tecnologia ed in particolare di internet per efficientare le sue mansioni. Adesso, l'HR, era una risorsa decisiva per l'attivazione di processi innovativi e la realizzazione di politiche strategiche, uno "strumento cardine per realizzare, in concreto, il miglioramento continuo della qualità della gestione delle risorse nei sistemi aziendali" (Auteri, Busanna, 1993).

Dopo il boom della fine del ventesimo secolo, l'economia, nei primi anni del ventunesimo, rallentò, ed un pò tutti i settori strinsero la cinghia. Fusioni ed acquisizioni, riduzione ed offshoring del personale contribuirono ad aumentare l'insicurezza degli impiegati, mentre la disoccupazione cresceva di pari passo ai costi della salute. Nello stesso periodo però, venivano teorizzate strategie innovative di business a partire da quella di Porter del 1985, focalizzata sullo studio del contesto competitivo, passando per la Resources Based View di Barney e Grant pubblicata nell'ultimo quinquennio degli anni '90. Per Porter, lo sviluppo di una strategia vincente, si basava sullo studio dell'ambiente esterno all'impresa con l'obiettivo di creare un equilibrio dinamico tra i punti di forza e di debolezza delle politiche aziendali, affinché ci si potesse adattare prontamente ai cambiamenti. Il limite evidente di questa teoria, era l'eccessiva passività delle scelte economiche dell'impresa, che deve sottostare ad una sorta di determinismo ambientale per adattarsi alle condizioni imposte dal mercato. La Resources Based View invece superava questi limiti, adottando come principale unità di analisi l'unicità dell'impresa, valorizzando ogni sua risorsa interna con l'intento di sfruttarle per acquisire e sostenere un certo vantaggio competitivo. Per far ciò è necessario che esse, da risorse, vengano trasformate in capacità distintive, che sono cioè difficilmente replicabili all'esterno del contesto in cui sono state maturate.

Queste risorse, in quanto eterogenee, sono scarse e non sostituibili, e quando si parla in termini di risorse umane, acquisire vantaggio competitivo tramite le persone significa attuare politiche implementate dalla direzione HR che operino in una prospettiva strategica fortemente dinamica.

Figura 1 – Evoluzione dei ruoli
(Fonte: Solari, 2003)



1.3 Managing people, ruolo che ricopre e competenze che deve assumere nel ventunesimo secolo la funzione HR.

Alcune delle principali attività del dipartimento HR, sono adesso: reclutamento e selezione di personale qualificato, motivazione e compensation management per i dipendenti, formazione e sviluppo, valutazione della performance. Con il crescente progresso tecnologico, la Gestione Risorse Umane sta assumendo un ruolo sempre più critico, anche come risultato della fortissima competizione creatasi sul mercato globale. La sua principale funzione da assolvere è quella di allineare gli obiettivi individuali del personale con quelli che si pone l'azienda.

Le più recenti ricerche, pur confermando i trend generali già riscontrati, evidenziano la presenza di alcuni impedimenti nel cammino evolutivo della funzione risorse umane, e sembra in questo contesto ampliarsi il gap, per la verità già cospicuo, fra considerare le HR come leva strategica fondamentale del vantaggio competitivo e la capacità di dare corpo a tale obiettivo con coerenti politiche economiche.

Crescendo le responsabilità ed evolvendo la professione, il direttore del personale, detto anche personnel administrator, divenne quello che oggi conosciamo come Human Resource Manager.

Il nome non fu l'unico cambiamento. Infatti presto si vide il nuovo manager HR risalire le gerarchie organizzative. Le risorse umane non sono più relegate in una nicchia a sé alla base delle altre funzioni aziendali. Con le crescenti responsabilità del HR, si vede elevarsi fino ad una posizione top level, in stretto contatto con il chief executive officer e soprattutto ricoprendo un ruolo strategico nel successo dell'organizzazione.

La globalizzazione, aumentò il lavoro e fece diminuire i costi dei beni portando grandi benefici ai consumatori. Ma per le imprese, la globalizzazione creò forti competizioni anche all'interno degli staff nei quali erano frequenti ridimensionamenti e licenziamenti.

Le organizzazioni si preoccupano di mantenere un minimo di vantaggio competitivo sui competitor per poter sostenere le innovazioni.

Le HR devono creare sistemi di trasferimento della conoscenza all'interno dei vari dipartimenti, così da produrre in modo più efficiente. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario un reclutamento attento, degli studiati piani di successione⁴ e programmi di leadership training per essere pronti, con il personale già presente in azienda, ad avere subito i sostituti per i ruoli chiave, in caso di repentini cambiamenti del mercato o della compagine aziendale.

La priorità della funzione HR, adesso, deve essere quella di mantenere l'appropriata compliance e assicurarsi che lo staff sia formato secondo quanto richiesto dalla legge. Insieme alle leggi, i regolamenti e le sentenze giuridiche, le organizzazioni sono giustamente concentrate sulle cause legali nate dai ricorsi collettivi degli operai.

Spetta alle risorse umane garantire la conformità alle normative, come prima linea di difesa dell'organizzazione, tramite politiche adeguate che siano scritte e gestite in maniera equa e assicurandosi che i manager siano ben addestrati.

I dipendenti sono parte integrante di qualsiasi attività commerciale, e l'empatia da parte della funzione risorse umane nei loro confronti, è

⁴ succession planning.

essenziale per la loro gestione. Business plan, strategie e attuazione di questi piani si basano su approcci innovativi di problem solving relativi ai dipendenti. Una revisione delle passate fasi di evoluzione del dipartimento HR aiuta a capire come abbia raggiunto il suo stato attuale.

Come si diceva in apertura, gli approcci tra gestione delle risorse umane e strategia di business, sono stati fondamentali per l'evoluzione del processo di integrazione tra le stesse e se ne individuano nella letteratura tre, caratterizzati da tre diversi tratti idealtipici (Solari L. , 2004).

Il primo, detto approccio lineare o sequenziale, si basa sul paradigma strategia-struttura come una relazione lineare nella quale, la prima indica cosa produrre e la seconda come effettuare la produzione in base ai mezzi a disposizione dell'organizzazione. Questo tipo di approccio può funzionare in ambienti stabili e semplici e quando le conoscenze ed il potere decisionale sono molto concentrate al vertice dell'organizzazione e conseguentemente le risorse umane reagiscono passivamente ai bisogni del business.

L'approccio costitutivo invece, si basa sull'idea che le HR possano entrare in maniera costitutiva nella definizione delle strategie atte a creare un vantaggio competitivo. In questo contesto, le persone iniziarono ad essere definite per la prima volta degli asset (intangibili) dell'impresa, ovvero delle risorse chiave per costruire il fondamento del proprio successo. Si parla, in questo caso, anche di approccio interdipendente, proprio perchè strategia, struttura e risorse umane interagiscono e si influenzano reciprocamente nel processo di adattamento al contesto economico in cui opera l'impresa.

Il terzo e più moderno approccio, è detto evolutivo e comprende un sistema dinamico che apprende e si trasforma in relazione ai cambiamenti dell'ambiente. Tali cambiamenti sono causa ed effetto delle azioni definite dalla strategia. La struttura conformata sul rapporto impresa-ambiente si modifica e si evolve grazie al contributo di una pluralità di soggetti interni alla corporate. Si tratta quindi di un mix di tutte le strategie che questi soggetti implementano, e per riuscire ad ottenere un risultato efficiente, è necessario che si riconosca la creatività e l'aspetto relazionale delle strategie di ogni attore, come incluse in un percorso comune; si parla anche di path dependence.

Il modello è evolutivo perchè coglie in maniera dinamica anche i processi di trasformazione dell'organizzazione, in relazione ai cambiamenti delle tecnologie e dei mercati, oltre che delle condizioni proprie dei contesti storico-politici. Thompson nel 1967 disse che "questo approccio arriva a conformare e strutturare il contesto ambientale per valorizzare delle risorse specifiche".

E' evidente che un cambiamento di focus di questa portata, comporta l'acquisizione di competenze nuove, in particolare quelle consistenti nell'identificazione degli attori e dei loro interessi di gestione.

Per ottenere questo, la gestione delle risorse umane, dovrebbe essere concepita come un centro di servizi rivolti ai clienti, una struttura disegnata guardando al mercato ed introducendo nuovi ruoli in una logica product oriented. Se pensiamo alla situazione attuale delle funzioni HR, notiamo che ancora si è lontani da tutto ciò. Nella maggior parte dei casi, il problema risulta essere la difficoltà nel creare consenso sulla filosofia aziendale di tutti gli attori coinvolti.

1.4 Dimostrare il valore aggiunto che i manager HR possono apportare, è la loro nuova mission.

Quello della ricerca di una maggiore integrazione fra individuo ed organizzazione, è sicuramente il più classico tema su cui si concentra l'attenzione di manager e consulenti nei tempi più recenti.

Il ventesimo secolo ha visto una grave conflittualità, soprattutto negli Stati Uniti d'America, a causa dei contratti di lavoro knowledge at will e yellow-dog che permetteva ai datori di lavoro di licenziare liberamente i dipendenti, impedendo loro di partecipare alle attività sindacali. A causa dei frequenti licenziamenti e la mancanza di manodopera, la produttività delle aziende fu seriamente minacciata. Successivamente è stata la volta dei sindacati, che sono diventati prevalenti, e l'ufficio del personale è stata utilizzato per risolvere i problemi salariali e altre controversie tra il sindacato e la gestione. Allo stesso tempo, in Italia, lo Statuto dei Lavoratori, aveva

contribuito ad una situazione di maggiore stabilità. Le organizzazioni costituiscono dei team di gestione che curavano i vari aspetti del business. Come tale, il ruolo del dipartimento del personale si è evoluto rispetto al passato, soprattutto in tema di salute e sicurezza dei dipendenti. Al giorno d'oggi, formazione e sviluppo hanno la precedenza nelle imprese, ed il dipartimento delle risorse umane è stato creato per affrontare le necessità in questi contesti. Funzioni chiave delle risorse umane, dunque, sono le valutazioni e la gestione delle carriere, insieme alla formazione e allo sviluppo. Nel corso del tempo, i ruoli di HR e l'ufficio del personale si sono fusi e modificati insieme.

Le modifiche delle condizioni economiche del ventunesimo secolo hanno portato ulteriori responsabilità da assumere per risorse umane. Il manager HR, quindi, inizia a partecipare attivamente all'attività decisionale. Spesso la sua presenza al tavolo dei decision makers consente di determinare le migliori pratiche riguardanti le scelte in tema di ridimensionamento, esternalizzazione, riqualificazione e reclutamento di talenti. Per svolgere tale ruolo, la funzione HR dovrebbe avere uno staff più snello, dotato di più autorevolezza di potere, in modo tale da essere capace di fornire analisi e strumenti utili al top management ed anche ai vertici delle varie *line*.

Essere determinanti nella direzione generale delle imprese, questo è quello su cui devono concentrarsi i dipartimenti HR, costruendo capacità organizzative e strategie di gestione e di sviluppo dei dipendenti che si allineano con gli obiettivi organizzativi.

L'invenzione di nuove tecnologie ed i miglioramenti di quelle "vecchie" ha introdotto un modo per le aziende di lavorare attraverso i confini internazionali, o meglio, ha limato i confini tra i vari paesi.

Le tecnologie informatiche e la globalizzazione hanno cambiato i processi di business e aperto nuove strade e sfide per le risorse umane. Mentre i costi si riducono e la manodopera abbonda, la funzione risorse umane sperimenta sfide nuove, stimolanti e che potrebbero portare un certo vantaggio strategico alle imprese. Alcune di queste sfide comprendono il limare le difficoltà create nella gestione dei dipendenti sparsi in tutto il mondo soprattutto per quanto riguarda l'adeguamento a nuove culture, per cui è nato il così detto diversity management, o ancora nell'allocazione efficiente delle risorse per i vari progetti.

Oltre a quelle già citate, sono state implementate nuove strategie di people management che mirano all'integrazione tra membri del personale ed il contesto in cui operano.

In realtà, sta diventando sempre più comune per i dipartimenti HR di formalizzare il proprio ruolo di "fornitore interno", evidenziando il valore dei propri servizi come se fosse un modo per comunicare il valore aggiunto che sono in grado di apportare. Visto l'effetto che possono avere tali pressioni, i professionisti delle risorse umane continuano a cercare metriche che possono dimostrare più chiaramente, l'impatto del loro lavoro sulla performance dell'organizzazione.

Mentre gli accademici hanno sviluppato modelli statistici complessi per misurare l'utilità creata⁵, le assunzioni e valutazioni soggettive richieste da questi modelli sono spesso derivate da interviste dirette ai responsabili operativi. Inoltre, le stime in dollari dei profitti derivanti dall'applicazione di tali modelli, sono spesso così sorprendenti che i manager diventano scettici dei risultati e, quindi, dei metodi utilizzati per ottenerli. Dato però il progresso di cui si è parlato, è necessario che le metriche utilizzate per la misurazione del "valore" per l'organizzazione siano essere coerenti con la nuova mission più ampia che si pone l'HRM moderno.

La mission delle risorse umane si è ampliata negli ultimi anni e questa espansione continua. Questa tendenza ad espandersi, comprende cinque fasi distinte che si possono applicare ad una qualsiasi funzione HR di un'organizzazione (Mabey, Salaman, 1995).

Esse sono: la missione della funzione risorse umane, come HR crea successo per l'impresa, cosa ci si aspetta dal HR, come HR è visto, come i professionisti delle risorse umane si sentono, come HR è trattato dal top management, e alcune metriche che potrebbero essere rilevanti per il conseguimento degli obiettivi prefissati nella mission.

In alcuni casi, ai professionisti HR è riconosciuto un ruolo ancillare da cui ci si aspetta che "just do it" per il gestore. I componenti dello staff della funzione HR sono trattati come dipendenti relativamente poco costosi che dovrebbero rispondere solo quando vengono chiamati in causa. Nel tentativo di dare un contributo sostanziale in questo ambiente, i dipendenti

⁵ Per esempio quelli di Boudreau nel 1991 e di Schmidt & Hoffman nel 1973.

HR possono sentirsi sottovalutati, frustrati, o aver bassa autostima per quanto riguarda il loro contributo professionale. Un'organizzazione delle risorse umane potrebbe opportunamente essere valutata in base alla frequenza e l'urgenza con cui risponde alle richieste dei clienti. Le misure in questione sarebbero il più delle volte basate su attività amministrative. Tali misure potrebbero includere l'assunzione di neolaureati in tempo o del numero di prestazioni richieste processate. Alcune organizzazioni HR, o meglio, alcune funzioni specifiche all'interno di un'organizzazione delle risorse umane, sono andate oltre il ruolo tradizionale; la loro mission include l'ottimizzazione di processi e sistemi HR.

Le Funzioni HR sanno di poter riuscire a realizzare questo improvement solo se esse svolgono il loro lavoro più efficientemente. Più grande è il successo della funzione risorse umane nel realizzare questa ottimizzazione dei processi, e meno probabile è di esistere come una funzione interna nell'organizzazione, il successo in queste operazioni, infatti, porta spesso a delineare dei ruoli di consulenza da outsourcer in altre imprese. In questo ruolo, il professionista HR è visto come un servo sacrificabile e viene trattato come se ogni volta dovesse dimostrarne la sua efficienza e se merita di esistere all'interno dell'impresa.

Per questo, insieme all'ottimizzazione, la funzione HR si è fatta carico di un'altra missione ambiziosa, cioè la creazione di vantaggio competitivo contribuendo alla creazione di organizzazioni produttive. In alcune organizzazioni, un reparto o un sottoinsieme di HR è adibito per compiere questa missione. Per raggiungere certi obiettivi, è fondamentale che le persone nelle aziende possano implementare strategie da loro stesse ideate, grazie all'allineamento tra la personale capacità organizzativa e le strategie specifiche che sono in esecuzione nell'impresa. In questa prospettiva contemporanea, la funzione risorse umane dovrebbe fornire competenze per aiutare il top management a costruire organizzazioni capaci e convinte del proprio potenziale.

Il professionista HR è ormai visto come un consulente esperto che è necessario per dare esecuzione alle strategie definite dalle imprese.

Lo staff della funzione, che fornisce questo supporto si sente valorizzato e fonte di valore. Un operatore HR, in realtà potrebbe anche essere valutato in maniera simile a quella di un consulente esterno: una forte domanda per

il supporto consultivo, insieme ad un alto livello di soddisfazione per il supporto fornito, suggeriscono che il dipendente è in grado di fornire un certo valore strategico all'organizzazione.

La domanda di un'azione più strategica, come ad esempio lavorare per cambiare o migliorare il mix delle abilità dei dipendenti, modificando il sistema di ricompensa per essere coerente con i comportamenti valutati dall'organizzazione, e fornendo liste di nominali di dipendenti interni per le posizioni critiche, sarebbe un fattore indicativo di successo.

Le organizzazioni HR più progressiste, o più comunemente alcune funzioni all'interno delle organizzazioni stesse, hanno ampliato la loro missione per plasmare il successo aziendale. In qualità di membro a pieno titolo del top management team, il professionista HR, aiuta a definire le strategie di business che costruiscono un vantaggio competitivo e che capitalizzano le risorse umane esistenti all'interno della propria corporate.

I professional delle risorse umane in questo ruolo, sanno che hanno successo quando stanno consentendo alle proprie aziende di creare strategie vincenti e si sentono soddisfatti soltanto quando i risultati economici dimostrano che sono in grado di farlo.

Essi sono visti come leader dell'azienda, invitati a prendere parte alle riunioni strategiche alle quali ci si aspetta che contribuiscano come ogni altro top manager. Per adempiere con successo a questa mission, i manager delle risorse umane, devono essere considerati come una risorsa credibile e durevole. Devono premere affinché l'organizzazione si concentri sulla mission, sugli obiettivi e strategie dalle quali renderla forte sul mercato. A questo fine, il professionista HR deve conoscere perfettamente il business, e talvolta, fornendo un migliore supporto, e anche per questo più raro, deve aver la capacità di porre le domande "giuste" per facilitare il leader nella definizione della direzione strategica da intraprendere.

Per valutare efficacemente il ruolo della funzione HR che opera secondo questi principi, le metriche appropriate dovrebbero sottolineare l'impatto economico che hanno sulla strategia di business .

Allo stesso modo, idee generate dall'organizzazione delle risorse umane, come ad esempio l'outsourcing di parti più o meno importanti, espandersi in nuovi mercati, ed utilizzare le risorse dell'organizzazione in modo diverso, dovrebbero essere incluse nella valutazione, nei termini dell'apporto che

danno al valore aggiunto creato. La qualità, non la quantità, del contributo delle risorse umane nel facilitare o generare buone idee che altrimenti non sarebbero mai state sviluppate, determina se l'organizzazione ha raggiunto con successo la mission prefissatesi. Infine, alcune funzioni HR veramente avanzate hanno posto l'accento sulla creazione, conservazione e gestione del capitale umano ed intellettuale, il cosiddetto knowledge management. Il successo di queste vere e proprie best practice è stato enorme, perché il capitale intellettuale cresce, si conserva, ed è accessibile a chi ne ha bisogno.

In questo ruolo, l'HR sviluppa strategie e progetta sistemi, direttamente connessi alla direzione strategica del business, che permettono all'organizzazione di massimizzare il suo capitale intellettuale.

Le risorse umane sono adesso una delle fonti primarie di vantaggio competitivo ed è per questo essenziale per il successo duratuto in qualsiasi mercato. Gli HR managers che raggiungono con successo certi obiettivi, ci riescono solo quando hanno modo di rendersi conto pienamente di aver raggiunto i loro personali.

Per misurare l'efficacia di un professionista HR in questo ruolo, la metrica dovrebbe concentrarsi sulla crescita, la conservazione e l'accessibilità del capitale intellettuale, compresa la conoscenza dei dipendenti attuali e futuri dell'organizzazione tramite la stesura di efficaci career plannings.

Per essere effettivamente valutata, la funzione risorse umane dovrebbe essere misurata in base alla capacità di crescere, conservare e accedere al talento critico dei dipendenti dell'impresa. Se l'HR ha come scopo quello di raggiungere il suo pieno potenziale, e massimizzare il suo impatto come una professione di successo, allora ogni manager deve sviluppare non solo una chiara visione del ruolo che può giocare nella propria impresa, ma anche selezionare le metriche per valutare il proprio contributo in base a ciò che dovrebbe realizzare. Nella pratica però, le funzioni HR troppo spesso misurano e monitorano lunghi elenchi di criteri insignificanti semplicemente a causa della disponibilità di essi negli archivi HR interni.

E' quindi necessario che la funzione definisca chiaramente le mission della loro organizzazione ed individui degli obiettivi concreti che possano essere tradotti in misure del loro successo, in particolare le variabili necessarie per raggiungere questo obiettivo devono essere studiate e sviscerate con l'aiuto

dei sistemi informativi aziendali.

Noe, nel 2006, sembra essere concorde nel disegnare uno scenario economico nel quale l'HRM ricopre un ruolo strategico più determinante, malgrado la forte tensione al cambiamento a cui è sottoposto in termini di rispondere alle richieste del mercato.

Inoltre, appare inevitabile una redistribuzione dei compiti e delle attività tra le funzioni principali e la funzione Risorse Umane. Il cambiamento principale indicato dal Noe, riguarda la logica di promozione della responsabilizzazione dei capi di linea che deve sostituire l'originaria reattività di queste posizioni alle disposizioni del management. Questa autonomia comporta l'attivazione di un rapporto diverso tra le parti, con un contributo sempre più strategico del HR. In fase di avvio di questo processo è indispensabile una leadership autorevole e convinta della necessità del cambiamento, un gruppo di collaboratori dinamici e convinti che nel futuro saranno sempre più le "persone" a fare la differenza (Robbins, Decenso, 2001).

Una specificazione ed un approfondimento della configurazione "Direzione e Sviluppo delle risorse umane", si può trovare negli studi di Dave Ulrich (1997), che può essere sintetizzata nell'espressione "direzione multiruolo". In essa si determina come i professionisti del settore devono assicurare nella copertura di ruoli strategici anche il ruolo di controllori e partner, e quindi assumersi responsabilità relazionate al contributo alla generazione di valore, in contesti sempre più complessi e talvolta perfino contraddittori.

Ulrich ordina i ruoli su due assi, quello verticale riguarda il focus, strategico od operativo e quindi se di lungo o breve termine; quello orizzontale, include processi e persone.

I quattro ruoli che così si formano, sono: Business partner, cioè colui che contribuisce a definire la strategia aumentando la capacità dell'impresa di rispondere alle domande del mercato con procedure più efficienti.

Accanto al BP, nell'orientamento di lungo periodo, si trova la figura dell'agente di cambiamento, colui che ha il compito di sviluppare le capacità di trasformazione e cambiamento. E' in grado di cambiare, tramite soluzioni innovative, i piani d'azione dell'impresa.

Nei due quadranti in basso, ci sono i due ruoli operativi, cioè orientati al

breve termine. Il gestore ha il compito di costruire e riformulare infrastrutture, processi e procedure di selezione, formazione, valutazione e remunerazione delle persone.

L'employee champion è invece una figura di riferimento per i dipendenti, un mentore, un portavoce che assicura lo sviluppo del loro commitment. Per svolgere questo incarico, è richiesto che il professionista HR abbia un rapporto diretto e personale con i lavoratori e con i manager di linea affinché gli obiettivi siano comuni e sincronizzati.

Secondo Ulrich, l'efficacia e l'efficienza della funzione HRM è legata alla capacità di implementare e svolgere tutte queste attività e ruoli, secondo un mix dinamico e variabile in funzione delle necessità che in quel momento l'impresa mostra di avere.

1.5 Le human resource best practices complementari al sistema organizzativo aziendale.

Da alcuni anni, la nozione di best practice in Human resource management ha ricevuto molta più attenzione.

Alcuni autori hanno suggerito che esiste un set universale di risorse umane, dette best practice, in quanto esse rappresentano le migliori soluzioni in grado, se adottate congiuntamente, di migliorare le prestazioni di un'impresa (Pfeffer, 1998).

Tuttavia, questa nozione di HR best practice, non è piuttosto controversa. Marchington e Grugulis chiamarono questa mancanza di informazioni "the illusion of best practice". Essi hanno affermato che per determinare l'efficacia della HR, deve essere anche considerato il contesto economico in cui è presente, includendolo nell'analisi tramite dei coefficienti. C'è tuttavia, una certa dose di ingenuità nella ricerca di best practices, in tema di HRM, capaci di assicurare il coinvolgimento delle persone e di performance aziendali più alte. Non esistono soluzioni semplici ai complessi problemi di management e nemmeno per ridurre l'eterogeneità delle risorse interne ad ogni impresa. Alcuni studiosi hanno concluso che lo strategic HRM

potrebbe essere visto come una configurazione di pratiche internamente ed esternamente coerenti, e quindi è necessaria l'integrazione con il contesto aziendale ed una certa forma standardizzata in maniera tale da permettere una più semplice lettura. E' facile comprendere che le pratiche HR raramente portano ad un beneficio diretto in termini di performance aziendale (Delery, 1998). Invece, più spesso, esse influenzano le risorse interne aziendali, che sono in definitiva legate alla performance. Si può quindi notare il loro apporto indiretto al valore creato. Inoltre, diversi tipi di pratiche comunemente impiegate dalle organizzazioni, possono portare a risultati diversi in base a chi le applica ed in quali contesti (Ulrich, 1997).

La letteratura attuale, inoltre, indica che non è proficuo esaminare un solo tipo di routine e la sua influenza sulla performance di un'azienda.

Bensì, è necessario fare un esame di una combinazione di pratiche routinarie delle quali analizzare gli effetti potenziali (Wright e Boswell, 2002).

L'effetto che le risorse umane hanno sui risultati economici dell'organizzazione, viene esaminato considerando l'integrazione complementare e la corrispondenza con la cultura organizzativa delle pratiche HR come se fossero parte di un unico sistema. Dal momento che lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi è fondamentale per alimentare la competitività di un'impresa nel mercato, bisogna concentrarsi sull'innovazione di prodotto come principale indicatore dei risultati aziendali. In questi termini però, sorge spontanea un'obiezione, che per la verità, è presente nella letteratura moderna, ed essa nasce dal fatto che in un contesto così eterogeneo ed unico per ogni impresa come le risorse umane, tanto un benchmark di riferimento quanto delle best practices non è detto che diano gli stessi risultati positivi in un contesto diverso da quello in cui sono state implementate. Infatti, nel concetto di best practice è intrinseco il replicare una politica di successo, ma nelle risorse umane questa imitabilità è solo apparente, perché nella maggior parte dei casi la path dependence delle varie competenze accumulate dall'impresa sono molto diverse. Inoltre, come già detto, non sono le singole pratiche di successo a marcare la differenza con i competitors, ma la loro integrazione e coerenza con il contesto strategico-economico imposto dal top

management.

Si può, infine, dire che le politiche di gestione delle risorse umane, generano gli effetti reddituali positivi di cui si è parlato sul risultato dell'impresa, solo quando riescono ad impattare sulle core competencies della stessa, permettendole di generare un nuovo valore raro e difficilmente replicabile (Dunford, Snell e Wright, 2001).

1.6 Creazione e sostentamento del vantaggio competitivo derivante dalle risorse umane.

Sondaggio dopo sondaggio si è appurato che i dirigenti dovrebbero avere come loro priorità trovare e sviluppare il giusto talento e che il capitale umano della propria azienda è uno dei loro beni più importanti. Eppure poche corporate sono progettate per operare in maniera tale da riconoscere l'importanza del capitale umano, anzi, nella maggior parte dei casi, esso è messo in disparte.

La maggior parte delle aziende sono brave a capire come sfruttare il capitale finanziario, i macchinari o le attrezzature, ma quando si parla di capitale umano, è una storia molto diversa. Le mansioni sono state progettate per seguire un approccio semplificato e standardizzato per l'esecuzione dei processi di lavoro, e gli individui sono controllati da moduli di reporting, budgeting e controllo diretto. Piuttosto che incoraggiare le persone ad essere dei collaboratori importanti, la maggior parte dei sistemi nelle organizzazioni sono progettati per controllare il loro comportamento. Mettendo anche spesso in forte dubbio la privacy degli stessi. Se davvero prendessimo sul serio il capitale umano, e la sua importanza, avremmo un concetto di fare impresa molto diverso. Ciò che i best practors hanno fatto,

non è soltanto trattare le persone come risorse chiave e dimostrare loro che sono importanti, ma hanno fatto molto di più. Essi hanno riprogettato la propria strategia organizzativa, in modo che le persone fossero una fonte di vantaggio competitivo. Per ottenere ciò non si può sperare nell'assunzione di alcuni individui di grande talento e nemmeno in programmi di formazione superavanzati.

Sicuramente queste operazioni migliorano i risultati e l'ambiente aziendale, ma fare del capitale umano una fonte di vantaggio competitivo richiede molto più che fare alcune correzioni rapide in termini di personale. E' necessario attrarre e fare retention delle persone giuste, nonché organizzarle e gestirle in maniera efficace. Attrarre e trattenere le persone giuste non è un gioco da ragazzi, ma la maggior parte delle organizzazioni può avere successo in tal senso solamente dedicando sufficienti risorse ad esso. In realtà lo sviluppo e l'impiego di strutture organizzative e sistemi operativi che portano il capitale umano di un'organizzazione ad essere una fonte o la primaria fonte del vantaggio competitivo è un'altra storia. Esso richiede i comportamenti manageriali giusti così come il modello di business giusto della maggior parte dei principali sistemi operativi di un'organizzazione al fine di creare un sistema " capitale umano centrico" (HC - centric).

Com'è una società che è veramente costruita per sfruttare il capitale umano?

In primo luogo, ha membri dei consigli di amministrazione dotati di competenze e informazioni sufficienti per consigliare sulle questioni di efficacia organizzativa e capitale umano. In questo modo, il CDA riceve regolarmente il tipo di informazioni dettagliate sulle condizioni del capitale umano dell'organizzazione allo stesso modo di come riceve quelle sulla sua situazione finanziaria. In secondo luogo, si sviluppano internamente dirigenti che praticano una leadership condivisa e che sono impegnati nel formare i leader all'interno della propria organizzazione. Il top management, in questo contesto organizzativo, vede la funzione HR come il suo staff più importante e perciò cercherà di collocare tra suoi ranghi persone che comprendono il business così come la complessità dei sistemi di gestione

del capitale umano. E' chiaro che, a supporto di ciò, bisogna implementare dei sistemi informativi che riportano con precisione le competenze e le capacità strategicamente più importanti sia dell'organizzazione che di ciascun dipendente.

E' evidente che al fine di adottare decisioni di gestione del capitale umano di alta qualità, è necessario che i consigli di amministrazione si dotino di conoscenze di human resource management ed efficacia organizzativa. In sostanza, i CDA hanno due fonti principali alle quali possono attingere per il loro knowledge. La prima è costituita dai propri membri, e la seconda dai non membri che sono convocati per presentazioni o consulenze dal consiglio e dai suoi comitati. La questione chiave è dunque: hanno sia i membri del consiglio che gli individui dai quali recepiscono le informazioni o le consulenze, una profonda esperienza nella gestione del capitale umano? La risposta per le grandi aziende, nella maggior parte dei casi è no. I responsabili delle risorse umane non fanno parte dei consigli e di fatto non sempre vengono convocati alle riunioni consiliari.

A differenza di esperti in finanza o in contabilità, gli esperti di risorse umane in genere non sono parte degli boards.

Professori di finanza e contabilità siedono in numerosi organi amministrativi, ma l'adesione sui principali organi delle società è una rarità tra i professori di gestione delle risorse umane e comportamento organizzativo .

Non c'è dubbio che molti CEO abbiano una certa comprensione dei problemi inerenti il capitale umano che devono affrontare le imprese, ma raramente hanno il tipo di competenze approfondite che un professionista HR può apportare ad una tavola decisionale. Un'efficace gestione del capitale umano richiede una grande competenza in sistemi organizzativi ed una certa comprensione di motivazioni, competenze, caratteristiche e del comportamento organizzativo. Manager skillati hanno spesso una buona comprensione delle persone e di alcuni sistemi organizzativi, maturata con l'esperienza, ma raramente hanno il tipo di competenze che un esperto del settore può far pesare sulle decisioni importanti di capitale umano che le organizzazioni hanno bisogno di prendere. Le decisioni di capitale umano devono essere basate su risultati di ricerca, fatti e dati tangibili. A causa di ciò, ogni board amministrativo deve avere almeno due membri con una conoscenza approfondita in materia di human resource management.

Gli organi sociali devono fare di più che semplicemente concentrarsi sul gestire le persone. Hanno bisogno di essere esperti people managers loro stessi. I CDA hanno bisogno di valutare le prestazioni del CEO e degli altri dirigenti di linea, e questa valutazione della performance avviene anche come team e quindi con tutti i membri che lo compongono. In base a questi riscontri devono essere ricompensati e valorizzati.

Senza dubbio, un'executive leadership è molto importante per l'efficacia di tutte le organizzazioni. La qualità del CEO di un'organizzazione, e la qualità di quelli che ricoprono posizioni dirigenziali di alto livello, influisce chiaramente sulla performance dell'organizzazione nonché sulla motivazione e la soddisfazione dei dipendenti.

Ma essa è solo una delle principali determinanti dell'efficacia organizzativa. Molti studi, infatti, dimostrano che il fattore determinante della maggior parte dei comportamenti dei dipendenti non è la leadership del CEO o dei dirigenti, ma il comportamento dei loro supervisori. Questi sono gli individui che possono fornire la più importante motivazione e senso di condivisione di un obiettivo comune ai dipendenti di un'organizzazione. Questi sono i dirigenti che dovrebbero possedere conoscenze approfondite di carattere tecnico/organizzativo per quanto riguarda l'attuazione della strategia e la gestione dei processi di lavoro. Essi sono anche quelli i cui comportamenti plasmano la cultura aziendale in un modo molto più tangibile rispetto al comportamento dei dirigenti, operando a stretto contatto con la forza lavoro. La creazione di un'organizzazione che si basa sul capitale umano per ottenere un vantaggio competitivo comprende di più del migliorare il reclutamento o l'aggiunta di nuove metriche. Significa progettare ogni sistema organizzativo con l'obiettivo di attrarre, sviluppare, trattenere e motivare le persone migliori. Non è una cosa semplice da fare, e per questo è molto più significativo per coloro che ci riescono perché significa che possono avere un vantaggio competitivo che è difficile da replicare sul mercato.

In conclusione, si può dire come, per la funzione relativa al personale, si delinea una prospettiva evolutiva che la vede fornitrice di un nuovo e più sofisticato valore aggiunto, meno centrata sulla strumentazione e sulle procedure, ma più orientata al raggiungimento di un certo obiettivo reale. Una funzione che quindi crea vantaggio competitivo in termini di

orientamento attivo, supportando la struttura con strategie mirate alla valorizzazione della composizione interna. L'evoluzione così prospettata si identifica con la configurazione che sopra è stata definita di "Direzione e sviluppo delle risorse umane" e approfondita nel '97 da Ulrich con il suo modello. Tuttavia, essendo una branca in continua evoluzione non ci sono punti di arrivo, ma solo nicchie aziendali in cui si sviluppano in maniera unica e che quindi possono essere prese come spunto solo relativamente. Forse anche per questo, l'approccio della gestione strategica delle risorse umane, è considerato da molti un accessorio elegante e costoso, più che una modalità concreta per affrontare i problemi relativi alla sempre difficoltosa connessione tra strategie e politiche di gestione.

CAPITOLO SECONDO

PRINCIPALI LEVE DI PEOPLE MANAGEMENT

2.1 People Strategy e fattori che influenzano le politiche e le routine aziendali.

Una volta definita la business strategy, il management devono predisporre il business plan. Nel muovere l'impresa verso quest'obiettivo, una solida people strategy o strategia HR, gioca un ruolo critico. Essa infatti, definisce le risorse necessarie per eseguire la business strategy, comprese le competenze necessarie al supporto degli obiettivi dell'organizzazione.⁶

Il team di gestione, ha la responsabilità di definire i requisiti comportamentali ed in termini di competenze, oltre ad identificare il gap tra il "how I do" dei lavoratori ed il "how it has to be" imposto nel business plan. Allineare la people strategy con la business strategy influisce anche sulla distribuzione dei lavoratori nelle varie sedi in base appunto alla corrispondenza delle loro personal skills con quelle necessarie in quel determinato contesto.

⁶ Questa definizione viene spesso riassunta nella frase "the right people with the right skills".

Nel corso di operazioni straordinarie di business, come le fusioni o le acquisizioni, la people strategy di un'organizzazione è destinata a modificarsi; in queste situazioni, i managers HR devono rispondere prontamente al cambiamento, in primis reclutando ed addestrando internamente lavoratori tecnicamente esperti ed in secundis determinando le modalità per accrescere la loro produttività e coinvolgimento.

Ancora, nelle fasi di espansione del mercato globale, i set di skill richieste possono cambiare per soddisfare i nuovi bisogni ed implementare la business strategy più adatta al nuovo paese. Questo può ad esempio, includere il bisogno di lavoratori bilingua che comprendano più facilmente la cultura ed più in particolare il mercato della nuova nazione. Per avere successo in questi contesti economici, le politiche di retention e di attrattività devono essere allineate con gli obiettivi prefissati nella strategia di business.

In un contesto in cui le persone si dimostrano sempre più fondamentali, le grandi aziende allineano alle loro strategie HR e di business, la politica dei total rewards, che consiste in tutte le componenti remunerative che gli impiegati necessitano nella loro vita lavorativa, ovvero compensation, benefits, aggiornamenti, addestramento e condizioni dell'ambiente di lavoro. Essa, avendo un impatto diretto sulla job satisfaction, permette di attrarre e/o mantenere più agevolmente nei propri staff i dipendenti, ma anche in tema di total rewards esiste un'agguerrita concorrenza vista la più semplice replicabilità di queste politiche rispetto a molte altre routine.

I leader HR devono utilizzare questo pacchetto di strumenti per costruire un programma di gratificazione del lavoro, competitivo con gli altri presenti sul mercato, con il focus sul fatto che i migliori talenti possono essere "catturati" solo offrendo un certo tipo di rewards.

I programmi di rewarding, possono essere perfettamente definiti ed implementati solamente dopo che la people strategy e la business strategy dell'impresa sono allineate con successo. Troppo spesso, nella pratica, le imprese iniziano la fase di implementazione della total rewards senza prima assicurarsi dell'impatto che essa può avere sulle strategie, così facendo si creano soluzioni asincrone rispetto agli obiettivi di business e che quindi

risultano deludenti ed inefficienti.

D'altro canto, incentivare programmi che ricompensino gli obiettivi individuali può rivelarsi controproducente in contesti che enfatizzano la collaborazione e la performance dei team di lavoro, piuttosto che quella dei singoli. Per questa ragione, è sempre necessario, come già detto precedentemente, che tutti questi programmi siano ben integrati con il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nel ciclo di vita di un'impresa, c'è sempre una fase influenzata dalla people strategy nella quale si decide su cosa scommettere dalla prospettiva dei total rewards.

Una volta che l'HR ha dimostrato la sua conoscenza del business e la sua utilità di supporto al top management nell'implementare le strategie, viene invitato nella boardroom e partecipa alle discussioni strategiche. Creandosi questa partnership strategica tra senior managers e HR managers, questi ultimi possono posizionarsi in maniera tale da sviluppare ed eseguire una people strategy perfettamente in linea con gli obiettivi dell'organizzazione, colmando il divario tra le competenze della forza lavoro e quelle che in futuro saranno necessarie all'impresa per raggiungere gli obiettivi prefissati dai decision makers.

Le risorse umane servono, quindi, da catalizzatore per dare energia alla forza lavoro, comprendendo il valore aggiunto degli impiegati e preservando i più talentuosi con un'ottica di mantenimento del vantaggio competitivo di lungo periodo. Il loro compito, nei moderni mercati, è quello di comprendere i bisogni che le imprese riconoscono di avere nel corso degli anni, pianificando un mix di strumenti, detto anche tool kit, che permettano di offrire un sistema di rewarding competitivo ma allo stesso tempo allineato con le strategie di business. Inoltre, l'HR analizza l'impatto finanziario sul cash flow dello sviluppo di queste politiche, e le monitora affinché rispettino i programmi di budgeting.

In conclusione, richiamando i già citati ruoli del modello di Ulrich, si può dire che la funzione risorse umane, nel sviluppare la people strategy e disegnare il sistema di total rewarding, serve da agente di cambiamento, funge perciò da "dots connector" rivelando un'immagine di sinergici

lavoratori, ognuno focalizzato all'ottenimento dell' obiettivo della propria organizzazione.

2.2 Strategic Human Resource Management, il legame tra politiche HR e performance.

Vari studi hanno suggerito che un sistema HR internamente coerente che enfatizza gli investimenti nel capitale umano, compensando le persone per le loro prestazioni, e impegnandosi nei team di sviluppo, è fondamentale per il successo delle imprese. Con la costruzione di un tale sistema HR, una società sarebbe in grado di sviluppare una cultura organizzativa con un orientamento innovativo e imprenditoriale. Con una cultura così innovativa in atto, risulterebbe in effetti un maggiore livello di innovazione. Ne consegue che per raggiungere performance competitive, una cultura organizzativa orientata al progresso deve essere supportata da un sistema di HR che facilita lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Il rapporto tra pratiche HR, risultati aziendali e performance è discusso meglio nella letteratura detta Strategic Human Resources Management. I temi centrali nella discussione su di un sistema HR strategico, riguardano quali pratiche HR applicare e come esse impattano sulle prestazioni dell'impresa. Per quanto riguarda la rilevanza delle pratiche HR, la letteratura spesso non si concentra su di una sola pratica HR, ma piuttosto su insiemi di pratiche HR come determinanti della performance dell'impresa. (Wright e Boswell, 2002, Wright et al., 1999)

Non solo diverse configurazioni delle risorse umane sono necessarie per

raggiungere un elevato livello di performance aziendale (Sheppeck & Militello, 2000), ma è anche chiaro che diversi tipi di pratiche HR generano diversi risultati aziendali. Ad esempio, Ulrich ha suggerito che alcune pratiche sono legate ai risultati finanziari, mentre altre possono riguardare più il turnover del personale, nel senso che possono influire sul tasso di cambiamento dei lavoratori. Ed ancora, talune sono più appropriate per attuare alcune strategie di business rispetto ad altre, e talvolta, solamente in certi contesti economici. Guest nel 1997 ha presentato un modello che analizza i legami teorici tra HR e performance aziendale. Egli suggerì che ci sono diversi tipi di corrispondenza tra le diverse pratiche HR. L'adattamento o l'integrazione di esse porta ad esiti diversi in termini di risorse umane e conseguentemente di performance aziendale. Allo stesso modo, altri studiosi, suggerirono che per avere effetti sulla performance d'impresa, ci deve essere un certo allineamento tra diverse componenti di un'organizzazione, inclusi il sistema di risorse umane, le competenze necessarie e quelle già possedute dai dipendenti, affinché si abbia una forza lavoro motivata ed una strategia focalizzata al valore aggiunto. Dal punto di vista resources-based, De Saa, Perez, Garcia e Falcon, nel 2002, hanno dimostrato che un sistema di risorse umane adeguato crea e sviluppa capacità organizzative che diventano nel medio-lungo termine, fonti di vantaggio competitivo. Il concetto di "internal fit" è particolarmente indicato quando esaminiamo i processi organizzativi che portano ad una buona performance dell'impresa. A questo proposito, è necessario esaminare attentamente il labile legame tra pratiche HR e prestazioni. Lungo questa linea di indagine, si è scoperto che le pratiche hanno un effetto indiretto sulla performance aziendale dato dalla loro influenza sull'orientamento al mercato. Ricapitolando, il sistema HR è in grado di contribuire al successo competitivo quando è presentato come un pacchetto integrato di routine e quindi si riesce ad inserire nel contesto strategico dell'organizzazione. Come risultato, le best practices sono state modificate per soddisfare le esigenze di transizione da un "modello di business tradizionale" ad un modello più "tech", fornendo maggiori responsabilità ai lavoratori, una migliore corrispondenza persona-organizzazione, e maggiore attenzione rivolta alla risoluzione dei problemi interni. In questo modo, si è sviluppata una nuova cultura organizzativa che

incoraggia l'innovazione nelle aziende.

2.3 Principali strumenti di People Management a presidio delle relazioni tra individui e corporate

Il people management risulta essere l'investimento più rilevante per il conseguimento di successo per ogni organizzazione, esso comprende la gestione della motivazione e del comportamento organizzativo di persone e gruppi facenti parte della popolazione aziendale. Tramite questa branca del management, si definisce, progetta e implementa la strategia e la politica aziendale a presidio delle relazioni tra individui e organizzazione.

L'obiettivo è di creare un rapporto di reciprocità tra singolo lavoratore ed organizzazione, si tratta una scelta vicendevole, ed una volta inseritasi nel contesto organizzativo, una persona deve cambiare la propria lente d'osservazione da quella di breve periodo a quella di lungo periodo.

E' un ruolo molto complesso, poiché influenzato da numerose variabili sia riguardanti l'individuo; quali ad esempio la personalità, l'esperienza o la storia personale, sia riguardanti l'azienda; quali forma, e cultura organizzativa.

Infatti, le determinanti comportamentali di ogni persona sono varie e strettamente correlate tra loro, per questo non si può indicare un approccio univoco alla questione della valorizzazione o dell'influenza sui comportamenti dei propri impiegati.

Tuttavia, la motivazione della persona, è una materia se vogliamo ancor più complessa. In questo senso non tutti i provvedimenti gestionali mirano a

motivare e soprattutto, non hanno lo stesso effetto su individui, con variabili di cui sopra, differenti. Come a dire che uno stesso input, può provocare effetti diversi se dato in tempi o contesti differenti.

In questo ambito, riallacciandosi a Maslow, è poi necessario tener conto dei bisogni che mostra di avere ogni persona all'interno di un'organizzazione, cercando di assecondare il più possibile il soddisfacimento degli stessi, al fine di apportare migliori risultati del complesso aziendale.

Per questo motivo, si è maturata l'idea di valorizzare maggiormente l'insieme degli strumenti a sostegno del people management e quindi un portafoglio di risposte più variegato.

Con l'utilizzo di questi tools, si può ottenere un più efficace approccio integrativo alla gestione del personale, potendo fare leva anche sui rewards non meramente monetari, elementi, anche questi, molto complicati da valutare, se non tramite un processo di comunicazione tramite feedback, basato sulla comprensione del valore percepito dalle persone piuttosto che su quello prefissato nelle boardrooms.

Sottovalutare questo aspetto significa mettere in pericolo l'efficacia dell'intera gestione. Normann nel 1985 disse che per realizzare una business idea vincente, occorre un'efficace strategia di business e anche una coerente personnell idea. Ecco, le risorse umane, tramite gli strumenti che hanno a disposizione, devono implementare politiche di gestione coerenti con la vision e correlate alla business strategy.

Il problema sottostante questo concetto, è il fatto che le due variabili tempo e segmento di mercato, cambiano gli strumenti da utilizzare e persino la business idea originaria può mutare a causa di vari fattori, siano essi politici, tecnologici o economici.

Guidare con efficacia le risorse umane negli ambienti di lavoro, presuppone che i manager conoscano con accuratezza le persone e siano consapevoli dell'influenza di molte variabili sulla loro performance.

La soluzione è pressochè obbligata, e consiste nello sviluppare capacità e sistemi organizzativi di feedback, riconoscimento delle caratteristiche e differenze individuali, e soluzioni di risposta ai loro bisogni ed aspettative, nonché di comprensione dei loro obiettivi (Gabrielli, 2010, pp.125).

Il management deve perciò, migliorare la performance del complesso aziendale, gestendo le variabili comportamentali che costituiscono la

soggettività dei collaboratori, facendo di essa non un cruccio, ma un'ulteriore fonte di valore aggiunto per l'impresa, ovviamente, questo è possibile solo nella misura in cui, i comportamenti individuali mirano ad un'autorealizzazione in linea con il goal aziendale.

Le principali leve di people management, sono di certo attrarre, trattenere e motivare, e per avere successo in queste tre attività, occorre considerare le interdipendenze tra le variabili in gioco che possono venire fuori in situazioni critiche quali la valutazione della performance, o la decisione di intervenire sul sistema di compensation, o ancora il processo di selezione di un candidato per un ruolo chiave. In tutti questi momenti, i comportamenti adottati dal management possono colpire e perciò far reagire diversamente ogni persona.

Questo è ciò che prima si definiva "processo di selezione reciproca" tra individui ed organizzazioni, i primi ricercano l'ambiente più consono per il soddisfacimento dei propri bisogni, i secondi invece, ricercano le persone chiave per costruire e sostenere il proprio vantaggio competitivo.

2.4 Le principali teorie motivazionali

Mayo è il fondatore dello *Human Relations Movement*, cioè quello studio che tende ad approfondire la psicologia del lavoratore ed il suo rendimento connesso alla motivazione, nel senso che più il lavoratore è soddisfatto del proprio mestiere, migliore sarà sia il suo risultato che il suo rapporto con le autorità del management. Gli studi sulla motivazione del lavoro si basano sul desiderio di autoaffermazione personale che anima ogni individuo. In tal senso egli ha invertito alcune logiche del "Taylorismo".

La maggior parte dei risultati in questo campo, è data per scontata oggi. Le competenze sociali all'interno del contesto lavorativo sono importanti oggi come lo erano ottant'anni fa. Inoltre, nella crescente complessità del business data anche dalla sempre più marcata globalizzazione, gli esperimenti di Hawthorne di cui si è accennato nel primo capitolo, ci ricordano che i dipendenti sono esseri umani ed in quanto tali hanno

esigenze e aspettative personali che possono rivelarsi molto significative anche per l'impresa.

Lo studio moderno è effettuato sui gruppi, questo è dovuto ai brillanti risultati riscontrati da Mayo durante gli esperimenti di Hawthorne. In essi, egli attirò l'attenzione sulla natura dei gruppi informali, e soprattutto sulla formazione di norme di gruppo e sull'influenza di esse sul comportamento degli individui.

Noi oggi, grazie alla "organisation Theory" di Pugh, (1971), sappiamo che la formazione e lo sviluppo di un team di lavoro incorpora quattro fasi: formazione; storming; apposizione delle regole ed esecuzione delle stesse⁷. Nella fase di formazione, i membri del gruppo tessono le relazioni sociali e la struttura all'interno del gruppo. Ciascuno di essi si comporta in modo diverso, alcuni risulteranno avere un approccio più aggressivo rispetto ad altri che inizialmente sono un po' più passivi.

In questo primissimo momento, si piantano i semi per l'integrazione e la coesione del gruppo.

La fase di storming consiste nei diverbi e nelle discussioni che derivano dal fatto che i membri del gruppo sono coinvolti nel determinare i loro ruoli in base alle loro diverse personalità, attitudini e le loro aspirazioni. In questa fase tutti sono coinvolti nelle manovre per le ottenere la propria posizioni nel gruppo. A poco a poco si risolvono le difficoltà ed insieme cominciano a formulare norme per il gruppo.

Nella fase di redazione di queste norme, emergono i valori di gruppo e tutti i membri iniziano ad accettare una serie di regole che governeranno il modo in cui si dovranno svolgere i loro ruoli.

L'accettazione e la comprensione della cultura del gruppo sono molto importanti dal punto di vista dell'efficacia organizzativa. Se questa sub-cultura è in sintonia con la cultura organizzativa, allora il gruppo diventa molto efficace nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi prefissati.

Nella fase di esecuzione, la coesione del gruppo è già forte ed il comportamento dei membri del gruppo è diretto verso il raggiungimento degli obiettivi fissati per ognuno di essi.

Tuttavia, la coesione di gruppo non viene immediatamente. Molti team di lavoro, infatti, sono stati sciolti nella fase di storming, perché il management

⁷ Gurus on Managing People, Thorogood Publishing Ltd., pag 24.

riteneva che i conflitti interni fossero troppi e troppo marcati per portare ad un risultato positivo.

Friederick Herzberg, divenne famoso per la sua teoria Motivation-Higiene che egli pubblicò nel suo libro "The motivation of work" nel 1959 .

Lui ed i suoi collaboratori condussero indagini e intervistarono analisti di bilancio ed ingegneri per scoprire quali fattori avevano influito sulla creazione della loro posizione lavorativa e quali ritenevano fossero i lati negativi del loro lavoro.

I risultati riguardavano variabili quali: il raggiungimento di obiettivi, la riconoscenza, la natura del lavoro, le responsabilità e l'avanzamento di carriera. Questi erano i fattori che secondo il campione intervistato, conducevano ad un accrescimento della motivazione del lavoratore.

Secondo Herzberg, perciò, ci sono due tipi di fattori motivazionali.

Ci sono quei fattori che, se presenti miglioreranno sensibilmente le prestazioni ed aumenteranno la motivazione. Poi vi sono altri fattori che se assenti, faranno diminuire la motivazione ed inoltre impatteranno negativamente sulle performance individuali e di gruppo. Il primo set di fattori, furono definiti "fattori motivanti" mentre i secondi "hygiene factors". Quest'ultimi sono correlati all'ambiente di lavoro. In questo contesto, un adeguato ambiente di lavoro fornisce ai lavoratori esigenze fisiologiche, di sicurezza e di appartenenza, come spiegato nella teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow. Esso fornisce bisogni fondamentali, una sicurezza adeguata, un senso di appartenenza e di cameratismo. Questi fattori includono un senso di realizzazione, di interesse nel lavoro, di riconoscimento e responsabilità. Questi sono i veri motivatori.

Herzberg, afferma quindi, che i "fattori di igiene" devono essere presenti prima che i quelli motivanti inizino il loro lavoro.

L'unicità della sua teoria si riferisce al fatto che ha messo insieme diversi fattori di soddisfazione e insoddisfazione. La gestione dovrebbe motivare le persone prestando attenzione a tutti questi motivatori.

Prima i fattori di igiene devono raggiungere un certo livello, così da concentrare successivamente l'attenzione ai fattori motivanti.

"Molti manager, tentano di motivare soltanto attraverso hygiene factors: è sbagliato ed inefficace" (Herzberg, 2003: 91).

La teoria di Herzberg specifica che se si dà a qualcuno uno stipendio più alto od un nuovo ruolo senza responsabilità aggiuntive, esso smetterà di lamentarsi del lavoro, ma non sarà motivato a performare meglio.

Gli studi di Herzberg contribuirono inoltre alla politica di "Job Enrichment". Essa introdusse un diverso approccio alla gestione della forza lavoro, che consiste nel dare maggiori responsabilità al lavoratore riguardo la sua mansione, così facendo si ottiene in ogni individuo un maggiore interesse e conseguentemente un miglior risultato in ciò che fa.

Dalla fine degli anni 60, il focus passa dalla necessità di studiare teorie sulla motivazione, a quella di esaminare come le persone sono motivate e ciò che sostiene questa loro motivazione. Sotto l'onda delle teorie delle aspettative, alcuni teorici del management, tra cui spicca Victor Vroom, espressero il parere che una persona è motivata o meno dipendentemente dalla sua percezione del risultato ottenuto dall'organizzazione grazie al suo sforzo. Se l'esito soddisfa i suoi bisogni, allora egli sarà motivato. Ci deve essere un legame tra sforzo e prestazioni (la sua aspettativa) affinché egli sia motivato. L'individuo si aspetta che se effettua un grande sforzo, otterrà di certo grandi risultati. Perciò l'aspettativa di un individuo in relazione allo sforzo che compie, gioca un ruolo fondamentale nel suo comportamento. Se un individuo percepisce che non è influente quanto duramente lavora per l'azienda, ma essa non presterà alcuna attenzione nei suoi confronti, egli non si sforzerà più di tanto nella propria mansione.

Questa credenza, o percezione, è generalmente basata sull'esperienza personale dell'individuo, su sensazioni proprie o sulla difficoltà incontrata nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Una percezione individuale, è condizionata dall'auto convincimento sul fatto che possa svolgere bene i propri compiti e sul perfetto controllo che crede di poter esercitare sul proprio lavoro.

Anche se un dipendente è convinto che il suo contributo porterà ad un miglioramento delle prestazioni della società e che il suo premio sarà commisurato al suo impegno e contributo, egli sarà poco motivato se tali premi hanno una bassa valenza secondo il suo punto di vista. Conta infatti il valore che egli personalmente attribuisce ad i rewards e non necessariamente il loro valore di mercato.

Da queste considerazioni emerge il fatto che le prove scaturite dalla ricerca non sostengono la teoria delle aspettative di Vroom, bensì si tratta di una situazione molto più complicata da decifrare, essendo influenzata da vari fattori, che in alcuni casi hanno dei valori talmente soggettivi da risultare impossibili da attribuire. “La motivazione, si riduce ad un’analisi logica del valore dell’aspettativa individuale”.⁸

Quindi, se un individuo lavora duramente, ma non riceve una remunerazione secondo lui consona, ci sarà di certo una mancanza di motivazione. Il fattore, determinante in questa credenza individuale, che Victor Vroom (1964) sottolinea nella sua “expectancy theory” è l’instrumentalità, cioè la credenza che lavorando duramente si hanno risultati positivi anche in termini di aumenti di stipendio o promozioni. Essa è molto soggettiva, e perciò dipende dalle policies e dal segmento di mercato di ogni impresa.

Nella pratica odierna la domanda fondamentale che un dipendente pone al suo management è: “Cosa c’è per me?”. La risposta più corretta, che riesca a motivare e soddisfare un individuo, dipenderà in primo luogo da ciò che l’organizzazione si aspetta da lui, ma anche da cosa lui si aspetta dalla sua corporate. In secondo luogo, da quant’è, effettivamente, il valore del dipendente e per ultimo, dalla corrispondenza delle competenze individuali con quelle necessarie all’organizzazione per ricoprire quel ruolo.

In conclusione, si può affermare che la teoria delle aspettative insegnata da Victor Vroom, invita le imprese a definire chiaramente le proprie aspettative nei confronti dei propri impiegati, a quel punto può iniziare lo studio delle correlazioni tra gli obiettivi individuali e quelli che l’impresa ha selezionato in boarding room. Una volta chiariti questi concetti basilari, è poi compito delle risorse umane, addestrare gli impiegati nel raggiungere nel modo più efficiente gli obiettivi prefissati, prevedendo un supporto adeguato per il successo in questo campo, infatti, il management HR prepara degli strumenti di rewarding strettamente correlati alla performance ma allo stesso tempo ai bisogni espressi dai dipendenti, in maniera tale da essere certi di impattare con le ricompense sulla loro job satisfaction e conseguentemente sui risultati dell’organizzazione.

⁸ Victor Vroom, Work and Motivation, 1964.

2.6 Un sistema di compensation performance-based.

Il compensation Management è molto di più che il mezzo per attirare e trattenere i dipendenti talentuosi. In un mercato del lavoro così competitivo come quello odierno, le organizzazioni hanno bisogno di sfruttare pienamente il loro capitale umano per sostenere una posizione competitiva. Ciò richiede l'integrazione di dipendenti, informazioni e programmi con i processi e le strategie di business per ottenere i risultati organizzativi prefissati dai decision makers.

La formazione del personale, offre l'opportunità di sviluppare competenze adeguate per individui ed organizzazioni. Al fine di sostenere una certa competitività, nella fase di apprendimento, i dipendenti devono essere premiati, in particolare quando si verificano tangibili miglioramenti nei risultati individuali. Probabilmente, un sistema di rewarding basato sulle prestazioni rappresenta un impegno per i dipendenti. (Lee & Miller, 1999) Guest nel 1997, suggerì che alte performance individuali sono legate alle ricompense individualizzate. Inoltre, nel 2003⁹ nasce un sistema di lavoro ad alte prestazioni (HPWS) che pone l'accento sulla retribuzione performance-base sottolineando l'importanza della condivisione degli obiettivi per ottenere degli ottimi risultati. Uno studio sulle multinazionali giapponesi¹⁰ ha confermato, che un sistema HR con premi legati alla

⁹ Bae, Chen, Wan, Lawler e Walumbwa.

¹⁰ Parco, Mitsuhashi, Fey e Björkman, 2003.

performance ha un impatto sostanziale sul risultato economico delle imprese. Il collegamento tra il sistema HR basato sui risultati e le prestazioni delle imprese è molto supportato in letteratura.

Il performance-linked rewarding, sottoforma di vari kit, risulta essere un sistema di compensation molto efficiente. (Feldman, 1996) I vari pacchetti di remunerazione sono progettati per premiare il total quality management ed il coinvolgimento dei dipendenti, che risultano essere i due focus principali di tutte le imprese orientate all'innovazione ed al sostenimento di un certo vantaggio competitivo (Ledford et al, 1995).

Si cerca di dare il giusto premio ai lavoratori per il loro contributo all'organizzazione. Tramite un buon sistema di compensation, oltre ad influenzare positivamente l'efficienza dei dipendenti, si forma una base di job satisfaction in essi, che minimizza il turnover e conferisce una certa stabilità all'organizzazione. Viene progettato per rispettare i vari momenti del lavoro e quindi non causare controversie tra il sindacato dei dipendenti e la gestione. Si costruisce così una relazione pacifica tra datore di lavoro e dipendenti, in quanto i primi sono contenti di ottenere migliori risultati dai secondi, i quali sono stimolati a mostrare la loro eccellenza dai programmi di crescita e di avanzamento di carriera.

Nella pratica, gli strumenti più utilizzati nel compensation management sono due: l'indennizzo diretto, il quale è tipicamente costituito dalla retribuzione e dai benefit. Questo aiuta il datore di lavoro ad evitare la costosa perdita di personale qualificato e quindi l'arricchimento di una risorsa critica ad un concorrente fornendo ai dipendenti la certezza che siano paganti abbastanza.

La compensation indiretta, invece, si concentra sulle motivazioni personali di ogni lavoratore. Anche se la componente monetaria è importante, le persone, come detto nei paragrafi precedenti, sono più produttive in posti di lavoro dove si condividono i valori e le priorità aziendali, e dove ottengono dei benefici tangibili. Questi benefit possono comprendere corsi di sviluppo, sovvenzioni per il daily care, opportunità di promozione o trasferimento in un'altra funzione all'interno della stessa società. Inoltre, esistono nella pratica, vari tools gestionali, che influiscono sui fattori principali della

remunerazione, quali incrementi di salari e stipendi, assegni di indennità in aggiunta alla retribuzione di base per quanto riguarda gli alloggi, il costo della vita, i trasporti, il carburante ecc. Vengono utilizzati sia incentivi individuali che incentivi di gruppo. Bonus, strumenti di compartecipazione agli utili, commissioni sulle vendite, sono alcuni esempi di compensi incentivanti. Infine ci sono dei benefits riservati ai dipendenti di grado inferiore, quali l'assicurazione, la mensa, le uniformi e simili.

Negli ultimi anni è stata rivolta una grande attenzione allo sviluppo dei sistemi di compensation che vanno oltre il semplice fattore monetario. In particolare, c'è stato un marcato aumento nell'uso di pay -for-performance (PrP) in particolare per la gestione degli executive e dei dirigenti. La retribuzione è la motivazione primaria per la maggior parte dei dipendenti. La gente cerca dei lavori che soddisfino non solo la loro creatività ed il loro talento, ma oltre ad essi, vogliono delle imprese che gli forniscano retribuzioni soddisfacenti ed altri benefici. Inoltre, ricompense e stipendi adeguati aiutano ad attirare una forza lavoro di qualità, mantenendo la soddisfazione dei dipendenti esistenti, quei dipendenti di qualità da consolidare nelle strutture aziendali e motivare per ottenere una maggiore produttività. Al fine di quantificare i potenziali effetti derivanti dal sistema di compensation performance-based dei dirigenti, vari studi tendono a stimare due modelli correlati tra loro, che esprimono il peso essenziale della valutazione della performance nello stabilire il reward ed il conseguente miglioramento dei risultati aziendali. Questi modelli, secondo John M. Abowd (1990) si basano su regressioni storiche di compensi e performance in modo che sia possibile concentrarsi sull'effetto che provoca la correlazione tra la retribuzione e la performance e come questo fattore di fatto pregiudica le future performance. Il primo modello, è una formulazione discreta, che si concentra sulla probabilità condizionale di una buona performance aziendale determinata dall'associazione corrente tra retribuzione e performance individuale. In questo modello, si tende a concedere una maggiore probabilità di alte paghe quando ci sono alte prestazioni, e di basse paghe quando si registrano *underperformer*.

Il secondo modello, è invece una formulazione continua, che si concentra sulle aspettative della futura performance aziendale date da una funzione

non lineare di performance e compensation. In questo modello, le prestazioni sono molto sensibili e gli effetti di questa sensibilità vengono catturati da due termini di interazione che misurano l'associazione tra prestazioni future e remunerazione corrente in due momenti differenti, quando la performance è al di sotto della media di settore e quando invece è superiore alla media.

Questi studi, suggeriscono che i sistemi pay for performance basati sulla semplificazione iniziale di ragionare al netto delle imposte, possono essere efficaci sia in termini di reddito operativo lordo che di rendimento per gli azionisti, dimostrando come migliorando il sistema di compensazione dei dirigenti, si può ottenere una migliore performance della corporate nel futuro immediato.

Sembra essere un dato di fatto che se si vuole motivare il proprio personale ed ottenere da esso alte prestazioni, gli si debbano offrire determinati premi. Diversi studiosi di spicco del comportamento organizzativo ¹¹ sostengono questo punto di vista. Tuttavia, anche se esse sono ormai forme comuni di compensazione dei dirigenti, non ci sono molti risultati tangibili (Dyer e Schwab, 1982). Nel 1976, Box e Jenkins hanno implementato una procedura per determinare la sussistenza delle condizioni per attuare un piano di remunerazione dei manager, considerando in quattro anni, degli indicatori dell'effetto migliorativo che la performance individuale ha sulle prestazioni dell'organizzazione.

In un'ottica di medio-lungo termine, è possibile notare, senza pericolo di essere tratti in inganno da oscillazioni di breve periodo, una prova rigorosa degli effetti della performance based compensation sulla performance complessiva.

Molti teorici hanno discusso sugli aspetti motivazionali della retribuzione. Opsahl e Dunnette nel 1966, recensirono diverse teorie psicologiche e discussero le implicazioni ad essere correlate per la remunerazione organizzativa. Gellerman, qualche anno prima, nel 1963, ha sottolineato il ruolo simbolico del denaro, ma ha detto poco sulle modalità di somministrazione dei bonus legati alle prestazioni.

¹¹ Fein , 1976; Lawler , 1971 - 1981.

I fautori della equity theory (Adams, 1965), tuttavia, hanno proposto che gli individui che percepiscono di essere sottopagati o strapagati possono alterare il loro impegno per riequilibrare prestazioni e ricompensa. Secondo Lawler, i manager non possono controllare tutti i fattori che influiscono sulle prestazioni della loro unità, concludendo che in tali circostanze dovrebbero essere combinati giudizi soggettivi da parte dei superiori e prestazioni obiettivo dei team per determinare la più corretta remunerazione.

Ci sono limitazioni a questo studio che impediscono di trarre conclusioni definitive circa l'effetto della retribuzione dei meriti sulle performance organizzative. Pfeffer e Salancik, tra gli altri, suggeriscono che le azioni manageriali rappresentano un effetto minimo del 10 per cento sul totale della performance organizzativa e che maggiore attenzione dovrebbe essere posta sulle influenze ambientali.

Ad esempio, la nomina di nuovi presidenti di società, può fare notizia nelle sezioni di business dei giornali, ma molti credono che un cambio di leadership non abbia alcun effetto sugli indicatori organizzativi più significativi come ad esempio i profitti.

In conclusione, si può dire che il controllo sulla prestazione organizzativa è complesso, ed il ruolo del management non è unicamente quello di assicurare la produttività dei dipendenti, ma anche di determinare delle politiche di compensation e di rewarding efficaci.

CAPITOLO TERZO

L'employer branding: una best practice o una moda passeggera?

Employer e Branding, sono due concetti di due branche economiche apparentemente distinte, rispettivamente dello Human Resource Management e del Marketing che però osservano il mercato attraverso la stessa lente; infatti, l'employer branding, come tutte le politiche di marketing ha l'obiettivo di attrarre, ed allo stesso modo, come tutte le politiche di risorse umane, si rivolge ai lavoratori. E' una strategia di lungo termine, mirata alla gestione della consapevolezza di sé dei dipendenti, dei potenziali collaboratori e degli altri stakeholders, il tutto nella massima integrazione con le strategie preposte dai decision makers. L'employer branding, per alcune organizzazioni, in particolare quelle che mirano all'innovazione, è un elemento critico fondamentale per soddisfare le esigenze di business e viene utilizzato strategicamente ed operativamente per influenzare i potenziali, attuali ed ex dipendenti, così come altre parti interessate. Per altre aziende, esso è ancora visto con sospetto ed a volte persino con antagonismo, come una pratica al di fuori del normale "realm" delle operazioni aziendali.

In quanto strategia operativa, l'employer branding, può essere pianificato ponendo l'accento su differenti focus: ad esempio riguardo il reclutamento, le politiche di retention o di gestione della produttività (Sullivan, 2004) Il tool di branding di cui si dota un'organizzazione, può essere inteso come un

insieme di benefit con caratteristiche differenti, che mira alla presentazione al mercato dell'impresa come datore di lavoro. L'obiettivo è di migliorare significativamente l'immagine che si percepisce dall'esterno in quanto employers, al fine di garantire che gli individui possano avere un quadro quanto più chiaro possibile dell'ambiente lavorativo in cui vivono o in cui gli è stata offerta una posizione. Inoltre, "i vantaggi in termini di brand value, devono riflettere immediatamente le preferenze-decisioni del target di riferimento e allo stesso tempo consentire una differenziazione sostenibile rispetto alle offerte dei concorrenti" (Beck, 2008, pp.178).

La strategia dell'organizzazione, mirata ad attrarre il personale giusto ed a mantenere il loro impegno ad elevate performance, gioca un ruolo fondamentale nella costruzione e sostenimento di un'immagine di successo sul mercato. Una volta assunti, l'orgoglio ed il senso di appartenenza che possiedono i dipendenti nell'esternare la reputazione della società, aiuta a mantenere la loro lealtà ed il loro impegno nel servire ai clienti ciò che il brand promette loro (Barrow & Moseley, 2005).

Quindi, l'employer branding è una disciplina che non si limita solo al tentativo di posizionare il proprio brand come il migliore, unicamente, sotto il profilo occupazionale. Da qui emerge il bisogno di pianificare la propria azione partendo dalle tecniche che si adottano nelle attività di marketing e scegliendo di volta in volta il target (dipendenti, potenziali dipendenti, e pubblico più generale) sul quale focalizzarsi.

3.1 Perché essere brand-oriented ed affermarsi come "best employer of choice"?

Come accennato, un employer branding di successo deve essere strettamente integrato con la mission aziendale. I valori e le proposizioni del core business devono riflettere, invece, la cultura organizzativa e garantire che ci sia omogeneità tra stakeholder interni ed esterni. Riuscire ad infondere all'organizzazione un comportamento brand-oriented, fa sì che tutti gli elementi strutturali, di leadership, di gestione del personale si

incorporino nel comune obiettivo rappresentato dalla mission (Schmidt, 2008). Questo significa riuscire ad integrare cultura, valori e comportamenti organizzativi propri dei manager, reclutamento, gestione delle carriere, formazione e comunicazione con l'employer branding. Solo in questo senso si ottiene un comportamento aziendale orientato al brand. Una gestione coerente di questi fattori si tradurrà in una migliore comprensione da parte dei dipendenti del brand aziendale, che mira, allo stesso tempo, ad un aumento della fedeltà al datore di lavoro, e ad una preferenza per l'organizzazione ed il suo marchio. Inoltre, una migliore comprensione, porterà ad un comportamento più coerente nella comunicazione del marchio e trasformerà i dipendenti in sostenitori del brand. In questo processo, il supporto del senior management è cruciale. Le organizzazioni che intendono cogliere appieno i vantaggi di diventare brand-driven devono lavorare per creare una cultura interna che incoraggia e sostiene i comportamenti a supporto del brand. "Come ogni forma di cambiamento organizzativo, inizia dall'alto e da lì filtra verso gli step più bassi "(Davis , 2005, pp.84-89).

Ecco che allora sorge spontanea una domanda: perché in un momento di profonda contrazione delle assunzioni, le aziende continuano a ritenere di estrema importanza l'essere percepite sul mercato come best employer of choice? Ed ancora, si può affermare che il crescente interesse nelle politiche di employer branding stia segnando un nuovo significativo indirizzo nella gestione delle risorse umane? Oppure si tratta semplicemente di un'altra delle fantasie di passaggio che eccitano la professione per qualche anno prima di diventare mode del passato? (Barrow, 2005).

Probabilmente è ancora troppo presto per dirlo con certezza, ma visti alcuni risultati, probabilmente la prima ipotesi è la più accreditabile.

L'employer branding è emerso influentemente come approccio alla gestione delle risorse umane negli Stati Uniti e nel Regno Unito negli anni immediatamente prima e dopo la fine del secolo scorso. Principalmente per quattro ragioni distinte: il potere del brand, la ricerca di credibilità dello HR, le condizioni del mercato del lavoro e le politiche di engagement dei dipendenti.

In primo luogo, negli ultimi 20 anni si è vista l'ascesa del marchio come un concetto centrale nella vita organizzativa e sociale. Il branding è alla base di un'influente e redditizia gestione della reputazione, oltre che dell'industria pubblicitaria di recruiting. L'ultimo decennio ha visto una crescita senza precedenti nell'importanza della responsabilità sociale delle imprese (Corporate Social Responsibility) per gli investitori, i dipendenti e altri stakeholders.

In secondo luogo, i professionisti HR continuano nella ricerca di credibilità ed influenza strategica nei decision boards. In questa direzione la scelta migliore sembra essere quella di abbracciare il linguaggio e gli strumenti concettuali del "brand power". Questa scelta riflette la continuità rispetto alle iterazioni precedenti di risorse umane, per esempio lo sviluppo organizzativo ed il cambiamento culturale.

La terza ragione del boom dell'employer branding è legata alle condizioni del mercato del lavoro. La disoccupazione è leggermente in aumento, ma la carenza di competenze continua. E' presente infatti, un mix di condizioni rigide del mercato del lavoro. I datori di lavoro si vedono costretti a competere più ferocemente per assumere e mantenere personale efficace, situazione di per sé fortemente vincolata alla loro possibilità di pagare stipendi più alti. Un employer branding forte viene promosso come la chiave per vincere questa "guerra per i talenti" (war for talents), stabilendo l'unico "selling point" delle organizzazioni in termini di occupazione. Questo "branded employment product" semplifica la scelta, rassicura i potenziali dipendenti circa la qualità e riduce i rischi legati ad un reclutamento affrettato per ovviare a situazioni impreviste relative a ruoli chiave vacanti (Ambler e Barrow, 1996).

La quarta ed ultima motivazione, si riferisce al crescente interesse, soprattutto negli ultimi anni, nel promuovere il coinvolgimento dei dipendenti. Ci si riferisce in questo senso, ai tentativi di reclutare, socializzare e mantenere una forza lavoro efficiente ed impegnata. Da un punto di vista di branding, la proposizione di reclutamento costituisce la base per ottenere la soddisfazione sul posto di lavoro e soprattutto per l'identificazione del dipendente con gli obiettivi ed i valori organizzativi. La

causa fisiologica di ciò, è il crescente interesse per le questioni aziendali riguardanti identità e ruoli sul posto di lavoro e per questo, la gestione delle emozioni e dei comportamenti umani stanno conquistando il centro della scena, in particolare nel settore terziario, nel quale i dipendenti si interfacciano direttamente con i clienti e “vivono” ogni giorno il marchio attraverso il proprio lavoro. Sotto tale suddetto approccio, la politica e la pratica delle risorse umane possono influenzare chi è impiegato, nel loro aspetto, comportamento, modo di parlare, di pensare così da farlo sentire particolarmente importante per il successo del brand sul mercato.

L'evoluzione del ruolo del brand employer ha portato la nascita di nuove difficoltà, in quanto non si tratta solamente di trasmettere ai propri dipendenti attuali e potenziali il marchio.

Storicamente, il reclutamento e più in generale le risorse umane, non dovevano lavorare così a stretto contatto con altre discipline. Ma la gestione vera e propria del brand è tutta basata sul collaborare con altre funzioni, persuadere le persone abili e con maggiore potenziale a svolgere i propri compiti con il massimo impegno, perché il brand manager ha la responsabilità di fornire un'offerta coerente e razionale rispetto alle richieste del cliente ed all'esperienza dei dipendenti.

Questo può essere davvero difficile. Essi spendono il loro tempo per la ricerca ed il reclutamento specifico, usando strumenti promozionali che servono a rendere il più attrattivi possibili i posti di lavoro pubblicizzati, per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione non è necessario apportare modifiche all'esperienza di lavoro. Tuttavia, in questi termini gli HR necessitano di uno status ed un'influenza maggiore all'interno dell'organizzazione.

3.2 Gli effetti della globalizzazione e l'employer brand image.

La globalizzazione ha portato con sé problemi ed opportunità, soprattutto in relazione al talento. Esso è diventato un elemento importante del capitale aziendale in un'economia sviluppata, la carenza di talenti non ha colpito solo l'Occidente, ma anche i mercati emergenti di Cina e India, che dipendevano dalle multinazionali occidentali. La scarsità mette il potere nelle mani del datore di lavoro, ma al giorno d'oggi che il lavoratore ha acquisito un certo potere contrattuale, la fedeltà al brand non è più un dato di fatto; i dipendenti hanno da tempo detto addio all'idea di un lavoro per la vita (o anche per un decennio) e si comportano in qualità di consumatori di un mercato molto affollato. Ciò si riflette, nelle imprese, in maggiori richieste di candidati geograficamente e socialmente mobili, collegati in reti globali d'informazione. Stiamo assistendo alla nascita di una nuova generazione, la "Millennials" o "Y Generation", con 30 milioni di individui pronti ad entrare nella forza lavoro negli Stati Uniti e 51 milioni in Europa. Sono giovani, persone ambiziose che sognano carriere internazionali e vedono il lavoro flessibile come un diritto, non un vantaggio, essi richiedono allo stesso tempo un rapido avanzamento di carriera ed un certo equilibrio vita-lavoro. I loro modelli sono emersi nelle indagini *Universum* di circa tre anni fa e continuano a sviluppare e sollevare questioni complesse (Barrow, 2005).

L'employer branding ha reagito alla rivoluzione tecnologica apportata dalla globalizzazione, attraverso la sperimentazione di molteplici punti hi-tech di contatto quali iPod, smartphone e YouTube. Il Web 2.0 ha portato il reclutatore nel mondo virtuale attraverso il marketing virale, reti come Facebook e Jobster, e gli avatar online di Second Life.

Finora, l'HR in molte organizzazioni ha avuto un approccio frammentario all'employer branding. Tuttavia, tra il caos e la confusione iniziali, sta finalmente emergendo l'ordine. Alcune organizzazioni innovative hanno iniziato a muovere i primi passi verso i tipi di strategie che saranno necessarie per acquisire leadership nel contesto attuale.

Employer branding e reputation management hanno il potere di dare alle organizzazioni il vantaggio competitivo per attrarre, trattenere e, per di più, ottenere il massimo dai propri dipendenti, rispondendo così alle sfide poste in precedenza. Esso inizia con la creazione di una *brand image*, che i dirigenti di un'organizzazione vogliono comunicare attraverso il proprio

pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici. Immagine che mira inoltre ad influenzare una più ampia percezione pubblica della reputazione di un'organizzazione in quanto sia i potenziali dipendenti che quelli esistenti, guardano alle loro aziende alla luce di ciò che sentono dire dagli altri, in base a quello che la gente pensa di esse.

L'identità organizzativa è il primo dei due fattori chiave dell'employer brand image. Essa si riferisce all'auto-coscienza organizzativa che risulta come una risposta collettiva di dirigenti ed impiegati alla domanda: "chi siamo?" In realtà, un'impresa ha un'identità con vita propria, spesso indipendente dalle influenze di chi ci lavora dentro, mostrata attraverso conoscenze, linguaggio e comportamenti.

Il secondo fattore chiave di una employer brand image, si focalizza sulla comunicazione di "ciò che è", si tratta quindi dell'immagine proiettata di un'organizzazione che esprime non solo nella forma, la sua missione, strategie e la sua cultura.

3.3 Employer brand reputation ed i modelli di strategia.

Se l'employer brand image è il racconto autobiografico di chi si vuole essere, l'employer branding reputation è il racconto biografico di chi effettivamente si è, questa volta però, scritto da parte dei dipendenti potenziali ed esistenti, che, insieme ad altri, cominciano a formare segmenti distinti di interessi e stili di vita. In questo senso, bisogna davvero parlare di biografie al plurale, dal momento in cui ciò che si vede, dipende da dove ti trovi e da cosa preferisci; diversi gruppi di persone sono tenute ad aspettarsi ed attribuire un valore proprio per i diversi aspetti dell'employer brand image.

Una caratteristica ulteriormente importante dell'employer brand reputation è che funziona su due livelli – il primo riguarda il soddisfare le esigenze strumentali delle persone, per esempio, benefici fisici e tangibili, il secondo,

mira a soddisfare le esigenze simboliche della gente, il che approssimativamente si traduce nelle loro percezioni ed emozioni sulla immagine astratta e immateriale dell'organizzazione .

Nella pratica, non abbiamo molte prove dirette sull'employer branding al di là dei casi di cosiddetta "best practice" e delle auto-segnalazioni da parte delle imprese. Ci sono, tuttavia, alcuni studi indipendenti, su particolari aspetti dell'employer branding, la maggior parte dei quali tende a concentrarsi sulla distinzione tra prestazioni strumentali e simboliche nei confronti di dipendenti futuri e attuali.

Risultano esserci alcune pratiche promettenti più che vere e proprie best practice. Alcune organizzazioni si stanno muovendo verso approcci di segmentazione, certamente un passo in avanti in settori specifici che sono in grado di individuare il contratto di lavoro, ma sanno abbastanza sulle differenze tra gruppi ed individui? La risposta sembra essere negativa, soprattutto considerando la loro modalità di indagine tramite quiz composti da 12 o 20 domande standard.

Una delle possibili conseguenze della mancanza di specificità è quello che Huselid ed i suoi colleghi (2005) vedono come la "inevitable mediocrity" prodotta dall'uniformità degli schemi di selezione dei dipendenti da parte del datore di lavoro, che si traduce spesso in asincronie che portano a fare offerte migliori a chi in realtà non rispecchia l'impiegato ideale ed offerte peggiori a chi, secondo le strategie di business, si dovrebbe consolidare nella propria struttura gerarchica.

Perciò, ci sarebbero molti fattori significativi che contribuiscono ad accrescere o ridurre la linea sottile tra attrattività dell'employer brand ed il numero di persone attratte da esso, situazione che inevitabilmente influisce sul gap tra performance e identità dell'organizzazione.

La necessità di guardare oltre le strategie dei concorrenti in fase di reclutamento e le numerose spiegazioni alternative all'employer branding delle performance organizzative ci porta indietro alle sue ipotesi di origine.

La prima serie di queste ipotesi riguarda la guerra per il talento e l'importanza del capitale umano (cioè il talento individuale) per la performance organizzativa. Qualcuno potrebbe dire che investire sulle persone non sia profittevole e sia solamente rischioso, che il rapporto tra l'apprendimento organizzativo e le prestazioni non è diretto e, soprattutto,

che investire a scapito di altre forme di capitale, sia decisamente pericoloso per la salute dell'impresa. I problemi derivano dalle molte variabili che possono influenzare la performance dell'organizzazione, questo significa semplicemente che reclutare e sviluppare internamente le persone migliori non conduce automaticamente ad aumenti del QI di un'organizzazione. Anzi, c'è la prova del contrario: un importante studio, (Sullivan, 2006) ha dimostrato come il focalizzarsi su "star" individuali, ha portato ad un calo delle prestazioni aziendali.

Un altro studio su più di 900 società statunitensi ha dimostrato che investire nel capitale umano individuale ha portato ad un calo del tasso di innovazioni trasformative. Questo tasso di innovazione è aumentato solo quando c'era un investimento complementare nel capitale sociale (fiducia, team-building, networking), che di per sé era un fattore predittivo molto più importante. Nella pratica operativa inoltre, si ricorda il caso di Enron - un caso di gestione dei talenti e di employer branding per eccellenza.

Come ha affermato Spector nel 2001, la funzione risorse umane con i suoi talent managers e politiche di employer branding, è stata la co-cospiratrice non incriminata nel crollo di Enron.

Chi ritiene che invece abbiamo davanti un'innovazione profittabile per le imprese, porta avanti gli esempi delle applicazioni positive che l'employer branding sta avendo nel management e nel marketing.

Prima di tutto, i talenti ai differenti livelli dell'organizzazione, possono diventare risorse strategiche, che sono risorse in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile.

Questo significa che ci sono significative implicazioni strategiche ed organizzative. In secondo luogo, in tempi di crisi e di recessione economica è molto importante per le imprese sia selezionare i più capaci, che cercare di mantenere i dipendenti di maggior talento. In terzo luogo, è una materia interdisciplinare molto interessante che mostra l'importanza del marketing come processo nella gestione dell'impresa e la strategia di employer branding come leva di vantaggio competitivo sostenibile (Sullivan, 2004).

Questa prospettiva, in sintonia con quanto detto nei capitoli precedenti, si propone di evidenziare il ruolo di HR come una risorsa critica, per essere gestita in maniera strategica al fine di creare valore. La natura intangibile di

tale attività richiede una definizione specifica della strategia: essa consiste nell'attuazione di marketing interno ed esterno e strategie organizzative, volta ad attirare, integrare e mantenere talenti. Quest'ultimi, se ben gestiti, possono essere in grado di creare valore per l'impresa e diventare partner commerciali nel comune obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Il legame tra strumenti di selezione e creazione di un'immagine aziendale, si basa sulla presenza di certe relazioni, empiricamente verificate. In particolare, la presenza di un employer brand ha effetti positivi in termini di quantità e qualità delle domande di assunzione presentate alle risorse umane (Collins e Stevens, 2002).

Nel corso del tempo, il concetto è stato ampliato notevolmente, con riferimento sia al ruolo del marchio nel processo di commercializzazione sia all'identità dell'impresa in un contesto competitivo sempre più dinamico.

Quindi, un primo approccio di studi di employer branding inizia proprio dal brand. Il ruolo del marchio è fondamentale per la sua capacità di creare una differenziazione tra i prodotti e la maggior parte delle imprese, generando consapevolezza e fedeltà (Della Corte, Piras e Zamparelli, 2010).

Partendo da questa valutazione, è possibile creare un parallelismo.

Infatti, se la marca di un prodotto esprime le sue caratteristiche funzionali al fine di attrarre consumatori e, se il marchio aziendale mira a rafforzare l'immagine per un pubblico più vasto, l'employer branding può essere considerato come le attività interne ed esterne dell'impresa rivolte ai dipendenti attuali e potenziali. Come detto, il brand deve essere collegato alla corporate identity, che mira alla creazione di valore non solo per i clienti ma anche per una più ampia gamma di parti interessate. Pertanto, deve essere impostata la visione aziendale, i valori e la cultura. Alcuni studi, (Della Corte, 2009), dimostrano che il processo di marketing è caratterizzato non solo dal rapporto con la domanda, ma anche da quello con i dipendenti, da quello relazionale verso gli stakeholder ed i partner dell'impresa ed interattivo cioè tra i dipendenti ed i clienti.

I dipendenti sono un attore rilevante nel processo anche per il fatto che spesso interagiscono con i clienti per conto della società. Ciò è particolarmente rilevante nel settore dei servizi, data la coincidenza tra le fasi di consegna e fruizione.

In un ambiente di reclutamento altamente competitivo, la costruzione di una forte immagine può determinare il successo o il fallimento dell'organizzazione. Infatti, l'adozione di una strategia di employer branding implica un rapporto più forte tra attività aziendali di branding e la gestione delle risorse umane, sia in termini di reclutamento dei talenti che di conservazione degli stessi.

3.4 La percezione del mercato e degli staff HR dell'implementazione di una strategia brand oriented.

Secondo l'American Marketing Association, un marchio è "un nome, termine, segno, simbolo o disegno, o di loro combinazione che ha lo scopo di identificare i prodotti ed i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei concorrenti ". Questa definizione mette in evidenza la natura ibrida del brand, composto di attributi materiali e immateriali che possono essere in grado di creare valore se ben gestiti (Swystun, 2007). Più in particolare, con "employer branding" la letteratura indica la capacità dell'impresa di differenziarsi come datore di lavoro rispetto ai concorrenti. Quindi, l'employer branding mette in evidenza gli aspetti unici della società come il posizionamento occupazionale ed ambientale. Da questo punto di vista, esso si sviluppa in una duplice direzione di marketing: esterno e interno. Il primo stabilisce l'impresa come scelta migliore in grado di attrarre lavoratori di talento. Quindi, se il marchio risulta distintivo, permetterà all'azienda di acquisire il migliore capitale umano sul mercato del lavoro, potendosi permettere anche di non fare una guerra al rialzo in termini di salari. Nella prospettiva di marketing interno, l'employer branding aiuta a creare uno specifico ambiente di lavoro ideale, difficile da imitare: questo può diventare una fonte di vantaggio competitivo. I datori di lavoro devono concentrarsi sulla soddisfazione dei dipendenti e nella promozione del loro marchio, al fine di rendere la società diversa dai concorrenti e desiderabile come datore di lavoro.

La teoria del corporate branding, considera l'employer branding come una caratteristica embrionale, come sviluppo della stessa teoria del corporate branding dei consumatori. Una reputazione positiva, in grado di generare il

processo di creazione di valore e di sviluppo, può essere una risorsa strategica, in base al quadro VRIO, che definisce con precisione le fonti di vantaggio competitivo sostenibile in termini di risorse e capacità che sono di valore (che può cogliere le opportunità esterne e/o ridurre le minacce, aumentando la diffusione delle entrate), rare, difficili o costose da duplicare o sostituire ed utilizzare in termini organizzativi (Barney, 1996; 2006).

Il divario tra la reputazione proiettata e le reali dinamiche organizzative è una questione di grande interesse perché permette di evidenziare una debolezza delle pratiche di gestione che ruotano attorno al concetto di employer branding. La mancata corrispondenza tra immagine proiettata e realtà, quando consapevolmente percepita, diventa un fattore estremamente negativo, soprattutto perché riduce la capacità di trattenere e motivare la forza lavoro qualificata (i cosiddetti talenti), ed inoltre, perché incide negativamente sulla capacità di attrarre nuove risorse preziose.

Turban e Greening hanno sottolineato che quando le organizzazioni hanno puntato su una gamma completa di funzioni socialmente responsabili (ad esempio, attraverso la comunità e le relazioni con i dipendenti, le politiche ambientali, la qualità del prodotto e del trattamento delle minoranze), tendono ad essere più attraenti come potenziale datore di lavoro.

L'effetto di strategie di marketing interno è particolarmente importante nella crescita del potere di retention sui dipendenti. La connessione tra azienda e la forza lavoro diventa più forte attraverso l'allineamento tra i valori personali e aziendali, al fine di raggiungere due obiettivi convergenti: la soddisfazione di uno ed il vantaggio competitivo sostenibile dell'altra.

L'analisi empirica ha confermato l'approccio teorico interdisciplinare, secondo il quale le strategie e le politiche di marketing sono fondamentali nel reclutamento e nella gestione delle risorse umane. Si può affermare che la selezione ed il mantenimento delle risorse umane richiedono specifiche capacità di marketing all'interno delle imprese, con un chiaro orientamento verso le attività strategiche.

Tuttavia, nonostante sia chiara la consapevolezza dell'importanza che le strategie di brand aziendale siano connesse a quelle di employer branding, questo non accade sempre. Di conseguenza, alcuni spunti interessanti per i decisori dimostrano che questo approccio richiede una logica più scientifica

e coordinata e non può assolutamente essere gestita in modo casuale. Nel processo di reclutamento, un brand migliore (più distinguibile, per esempio) e/o una migliore reputazione come datore di lavoro, consentono alle imprese di ottenere un maggior numero di applicazioni e, tra questi, un numero maggiore di candidati con curriculum più ricchi, che migliorano la qualità nel processo di selezione (Fulmer et al., 2003).

L'employer branding è una delle varie risposte evolutive che lo HRM dà alle circostanze del mercato del lavoro. Altri esempi, in questo senso, sono il total reward management, il quale enfatizza sugli aspetti dell'esperienza lavorativa che sono gratificanti nel senso più ampio del termine, e le iniziative di coinvolgimento dei dipendenti, che cercano di migliorare la performance dell'organizzazione rimodellando il tradizionale rapporto tra management e subordinati.

Per tutto quello detto fin'ora, sicuramente, l'employer branding giocherà un ruolo chiave in sempre più organizzazioni, ma siamo certi di vedere allo stesso modo, i manager HR prendere in prestito ed utilizzare strumenti sperimentati dai loro colleghi della funzione marketing? Questo comporterà un cambio di visione per la funzione HR, la quale dovrà guardare agli impiegati ed ai potenziali tali, come dei "clienti interni", e fare quello che il *Chartered Institute of Marketing* di Cookham, Berkshire, Inghilterra, vede come compito centrale del mestiere: anticipare, individuare e soddisfare le esigenze dei clienti.

Nel futuro più immediato, si può prevedere un sostanziale aumento nell'utilizzo di indagini di opinione e nell'attività di ricerca di mercato tra i potenziali dipendenti, in maniera tale da definire cosa le persone desiderano avere dalla loro esperienza lavorativa, e prepararsi per soddisfarli appieno. Questo potrà portare all'identificazione di differenti segmenti di mercato: i datori di lavoro si renderanno conto che diverse posizioni lavorative sono ricercate da differenti target, raggruppabili a secondo di età, abitudini e stili di vita.

Un altro set di strumenti di marketing che sono certamente candidati per l'adeguamento delle risorse umane alle necessità del mercato, sono quelli

che vengono distribuiti dalle imprese per sviluppare relazioni a lungo termine con i propri clienti. Proprio come gli esperti di marketing cercano di adattare i prodotti che offrono per soddisfare ogni fase del ciclo di vita dei consumatori, così i datori di lavoro utilizzeranno degli approcci simili per contribuire a mantenere il personale che ritengono chiave per l'azienda. Abbiamo già visto questo tipo di approccio in evoluzione, per esempio, nello sviluppo di sistemi di benefit variabili che consentono al personale di personalizzare i singoli pacchetti per soddisfare le loro esigenze ed eventualmente, di cambiarli nel tempo.

Infine possiamo aspettarci che i manager cerchino delle vie per soddisfare le preferenze idiosincratice dei singoli dipendenti. Allo stesso modo, approcci raramente utilizzati come il job-sculpting, potranno diventare più diffusi, in quelle realtà dove è possibile progettare i lavori per adattarsi alle skill di chi li deve compiere e non il contrario.

3.5 L'assenza di uno standard di riferimento e gli effetti della segmentazione del mercato del lavoro.

Si è constatato, anche in occasione di eventi specifici ai quali hanno partecipato numerose aziende (Bosch Italia, Ferrero, e altre) che non esistono molti esempi di sviluppi e di applicazioni nella realtà dei modelli teorici. Questo giustifica anche la mancanza di dati proprio sull'efficacia di questi modelli di strategia di employer branding.

Bisogna anche premettere che non esiste un modello concettuale che sia valido per tutte le situazioni, ma che la strategia e di conseguenza il modello di riferimento cambiano a seconda dell'organizzazione aziendale, del settore industriale e degli obiettivi che vengono posti dalla Direzione Generale.

Qualunque modello di strategia di employer branding si voglia adottare, è sempre opportuno individuare e selezionare il target di candidati opportuni e scegliere gli appositi strumenti di comunicazione.

Diversi sono i criteri secondo i quali è possibile suddividere il mercato del lavoro. Una prima suddivisione, può essere effettuata sulla base dell'età di coloro che cercano lavoro. Di solito si suddividono in tre distinte generazioni: i baby boomers e cioè i nati negli anni '50, i cosiddetti x-ers o appartenenti alla Generazione X e cioè i nati tra il 1963 ed il 1977 ed, infine, gli y-ers o appartenenti alla Generazione Y e cioè i nati tra il 1978 ed il 1983. Ognuna di queste categorie raggruppa individui che sono vissuti in condizioni storiche ed economiche completamente differenti. Quelli che oggi hanno più di 50 anni provengono dagli anni del boom economico e della crescita demografica. Sono molto numerosi, caratterizzati da una grande esperienza ed hanno speso gran parte del loro tempo nella stessa azienda. La generazione X, numericamente meno numerosa della precedente, è costituita dagli attuali manager, più propensi al cambiamento. Poi ci sono i più giovani che sono entrati da poco nel mondo del lavoro, che sono numericamente sempre meno e caratterizzati da aspettative complesse e difficili da esaudire. Sono profondi conoscitori delle tecnologie, sono disponibili ad una maggiore flessibilità contrattuale e fronte di una prospettiva di carriera e di crescita professionale.

Sono infatti più disposti a muoversi e a recarsi all'estero. Infine, ci sono i giovanissimi, nati dall'84 in poi, che aspirano a carriere sempre più brillanti, presentando curricula di indiscusso valore.

Una differente tecnica utilizzata per segmentare il mercato del lavoro è quella proposta da Adler nel 2005. Questa segmentazione include nell'oggetto della ricerca non solo i candidati attivi che sono alla ricerca della loro prima occupazione o che stanno cercando una migliore opportunità lavorativa, ma anche i candidati passivi che hanno già un'occupazione e che non ne ricercano attivamente un'altra.

La modalità di approccio a questi candidati passivi dipende dalle motivazioni di ciascun gruppo per cercare nuove opportunità.

Se la strategia di employer branding prevede di reperire il livello più alto di qualità dei candidati, ad un prezzo più basso e nel minor tempo possibile, allora è bene sapere che il risultato dell'azione sarà differente a seconda del gruppo a cui ci si rivolgerà. Più i candidati saranno passivi, maggiore sarà lo sforzo richiesto. Per questa ragione, partendo dal presupposto che i migliori talenti si trovano in tutte le fasce, sarà più efficace concentrarsi sul

gruppo dal cerchio esterno. Inoltre è fondamentale capire in che modo e per quale motivo i candidati passivi decidono se cambiare la propria occupazione. Come minimo bisogna offrire un lavoro che sia migliore di quello che posseggono. Ma per i candidati più passivi, l'offerta di un lavoro migliore non è sufficiente, ma è necessario prospettare un'opportunità di carriera migliore.

L'efficacia della segmentazione del mercato del lavoro è stata dimostrata anche da uno studio condotto da Moroko e Uncle (2009) che hanno utilizzato differenti condizioni retributive per attrarre particolari tipologie di lavoratori, allo stesso modo in cui gli esperti di marketing utilizzano le differenti caratteristiche di un prodotto per attrarre differenti tipologie di consumatori.

Una prima tipologia di segmentazione è quella relativa ai benefici remunerativi ed esperienziali. Per esempio l'azienda potrebbe optare per pacchetti remunerativi costituiti da azioni o obbligazioni, oppure per quelli esperienziali potrebbero essere costituiti da corsi di formazione, orari di lavoro flessibili, asili nido, possibilità di viaggiare. Un'altra tipologia è rappresentata dagli effetti dell'interazione tra il candidato e i gruppi che lo circondano. Può capitare che il potenziale candidato, nella scelta di più offerte di lavoro, si lasci influenzare nella scelta, così come avviene per i consumatori. Per questo motivo è importante che le azioni di employer branding agiscano anche su questi gruppi di riferimento che possono influenzare la scelta del candidato.

Un'altra tipologia è costituita dalla barriere all'ingresso e all'uscita del posto di lavoro. I datori di lavoro possono imporre barriere in entrata attraverso politiche di remunerazione, requisiti professionali, competenze, permessi per lavorare. Allo stesso modo possono creare barriere in uscita per contrastare la dipartenza di collaboratori preziosi, attraverso bonus, congedi, pacchetti di pensionamento redditizi, prospettive di incarichi dopo il pensionamento.

3.6 Il modello di strategia TalentMAGNET™.

Il modello di strategia TalentMAGNET™ è stato ideato dalla società di consulenza The Right Group e si differenzia dagli altri modelli di strategia per la ricorrenza circolare delle fasi e delle attività.

Può essere personalizzato sulla base delle esigenze del cliente e degli output prefissati. E' costituito da 5 fasi:

- 1) Audit & Analysis. Consiste nel definire la strategia e definire gli obiettivi. Comprendere l'attuale Employer Value Proposition (EVP), effettuare focus group, interviste e rilevazioni. Presentare i dati rilevati ed evidenziare il gap tra la situazione rilevata e quella prefissata;
- 2) EVP Strategy Development. Sviluppare una proposizione di valore per il dipendente che sia in relazione con gli obiettivi dell'organizzazione e che differenzi il datore di lavoro per trattenere e attrarre i talenti;
- 3) Testing e Approval. Testare le EVP attraverso le divisioni / regioni. Sviluppo di un piano di strategia di comunicazione;
- 4) Allignment & Communication: Processo di allineamento di EVP in tutta l'organizzazione, incorporare l'EVP in tutte le pratiche per l'assunzione delle risorse umane e delle strategie di gestione dei talenti. Motivazione interna e comunicazione. Comunicazione esterna all'azienda;
- 5) Management & Metrics. Misurazione e gestione dell'impatto del progetto di employer brand rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

Figura 2 - Fonte: therightgroup.com



Questo framework di strategia di employer branding, presenta degli aspetti positivi in quanto è ben strutturato nelle 5 fasi che comprendono le principali milestone di un progetto di implementazione di un modello strategico. Ben strutturata è la fase iniziale nella quale è prevista l'analisi della situazione iniziale dell'azienda e la definizione degli obiettivi in relazione alle richieste dell'organizzazione. Anche la fase finale con le misurazioni dei risultati

ottenuti e la comunicazione dei report è valida in quanto pone le basi per un successivo miglioramento. Le fasi intermedie però sono tutte incentrate su EVP ovvero sulle condizioni contrattuali che regolano il rapporto di lavoro.

Si ritiene che un progetto di employer branding debba comunicare ai propri dipendenti interni ed ai futuri lavoratori che si trovano all'esterno, le caratteristiche e le peculiarità che rendono un datore di lavoro unico e attraente. Tale progetto deve essere promosso da più funzioni all'interno dell'azienda come ad esempio la funzione risorse umane, comunicazione e marketing. I contenuti da trasmettere riguardano principalmente le best practice ottenute dall'azienda. E' in questo modo che i migliori talenti si sentono attratti da un datore di lavoro che possa condurli a valorizzare le proprie capacità e le proprie prestazioni.

3.7 I possibili vantaggi economici nell'adottare una strategia di employer branding.

Sebbene l'obiettivo primario del brand è quello di creare valore, l'employer branding contribuisce sostanzialmente alla riduzione dei costi del personale.

Da uno studio intitolato "United States at Work" (2000) effettuato dai consulenti delle risorse umane di AON è stato rilevato, che rimpiazzare un dipendente costa la metà del suo salario, mentre nel caso di manager intermedi il costo si aggira su una volta e mezza il suo salario fino ad arrivare a due volte per i top manager.

Questo significa che se il turnover del personale di un'azienda è più basso rispetto alla media delle aziende che fanno parte del suo settore l'azienda sta sfruttando un vantaggio competitivo rispetto ai suoi competitors in termini di riduzione dei costi del personale. Una strategia di employer branding favorendo il trattenimento dei migliori talenti, contribuisce

fattivamente alla riduzione di costi diretti ed indiretti imputabili alla forza lavoro.

La motivazione dei dipendenti influisce anche sulla produttività delle organizzazioni. Da uno studio (Indagine Ipsos-Explorer) condotto nel 2003 dalle banche anglosassoni su 20.000 dipendenti, è emerso che i giorni di malattia aumentano rispetto alla media, per quei dipendenti che non sono abbastanza motivati nel loro lavoro.

Ma la motivazione dei dipendenti e l'impegno nel proprio lavoro influiscono preponderantemente anche sulla soddisfazione dei clienti. Numerosi sono gli studi che testimoniano queste considerazioni. Il più autorevole è quello rappresentato dall'indagine del 1990 effettuata dal distributore Sears Roebuck negli USA nella quale si evidenziava che un aumento del 5% della motivazione dei dipendenti comportava un aumento del 1,5% della soddisfazione dei clienti e lo 0,5% del fatturato.

Pertanto, da una strategia di employer branding efficace, si possono ottenere vantaggi positivi sia in termini di soddisfazione dei clienti ma anche di risultati economici e finanziari. Le attività di employer branding adottate nelle piccole e medie aziende, portano non solo ad attrarre i candidati target, ma soprattutto ad attirare le persone simili ai fondatori, in quanto in gran parte delle campagne di employer branding riflettono la personalità del fondatore e tendono ad attrarre persone che gli sono simili.

I benefici delle attività di employer branding si apprezzano soprattutto quando un'organizzazione progetta di espandersi all'estero. Quando un'azienda è impegnata a comunicare i propri valori al mercato e le proprie modalità di lavoro, è importante che si attui anche una campagna rivolta a pubblicizzare anche la marca come datore di lavoro. Lo stesso discorso vale nel caso di fusioni ed acquisizioni, in cui è necessario trasmettere i valori come datore di lavoro.

Soprattutto quando si crea la necessità di integrare dipendenti con caratteristiche e culture differenti, o quando ci sono forti cambiamenti nell'organico, è importante sviluppare una strategia di employer branding per comunicare i valori propri dell'azienda.

L'evoluzione tecnologica sta consentendo alle imprese di avere a disposizione sempre più numerosi, gli strumenti informatici per mettere in pratica la propria strategia di employer branding.

Per esempio i siti internet aziendali specificatamente dedicati alle offerte di lavoro e denominati “Carrier web site” oppure i siti internet specializzati sulle offerte di lavoro, i cosiddetti siti di e-recruiting quali *Monster*, *Corriere Lavoro*, *Michael Page*, *Mercury Urval*, che danno la possibilità di gestire il processo di reclutamento in modo completamente diverso rispetto a quello tramite carta stampata. Il candidato ha la possibilità di iscriversi a questi siti internet e di ricevere le offerte di lavoro che si adattano meglio al proprio profilo. L’iscrizione, comporta il ricevimento di una newsletter della singola azienda che può essere personalizzata, oppure può consistere in un elenco di offerte che provengono dal portale del sito internet. Già da questi primi contatti, l’azienda ha la possibilità di mettere in pratica i primi elementi di employer branding, in quanto può sfruttare tutta una serie di elementi (il tipo di messaggio, lo slogan, la grafica, i colori) per comunicare al candidato il proprio posizionamento e mostrarsi attrattiva per quel dato target di candidati. Su questi portali, le imprese possono condividere esperienze lavorative, preferibilmente le proprie best practice aziendali, e pubblicare i video che riportano le testimonianze dirette dei dipendenti o dei manager più qualificati, questi rappresentano gli strumenti più immediati di attrattività. Una volta ricevuta l’offerta di lavoro, il candidato ha la possibilità di relazionarsi in modo interattivo, raccogliendo informazioni sull’azienda, inviando il proprio curriculum, ed inoltrando anche una lettera di presentazione del proprio profilo all’azienda. Oppure può utilizzare gli strumenti di filtro del sito internet, selezionando le offerte di lavoro sulla base di alcuni parametri, quali ad esempio la posizione, l’azienda, la tipologia di contratto o l’ubicazione territoriale.

Quindi sui siti di *e-recruiting* il processo di reclutamento si modifica. Inizialmente, esso consisteva in una successione passiva e prettamente automatica, di attività quali pubblicazione dell’offerta di lavoro, indiscriminato ricevimento di candidature, anche da parte di soggetti che non *fittano* con i profili richiesti. Da una ricerca effettuata dall’istituto di statistica RCSA dell’Australia e della Nuova Zelanda (2010) sui canali utilizzati dai candidati per trovare lavoro, è emerso che il 96% lo trova attraverso i siti quali *Monster*, *CarreOne*, il 71% mediante eventi di networking, il 67% su siti di associazioni di categoria, il 71% nel proprio sito aziendale, e il 53% tramite programmi del tipo “segnala un amico”.

Infine, a causa della diffusione virale dei social network, le organizzazioni possono utilizzarli per un'attività di promozione del proprio brand più rapida ed estesa, e per attrarre i migliori talenti (Kima, Ok-Ran Jeonga, Sang-Won Leeb, 2010).

Ma i social media possono anche essere utilizzati per comunicare informazioni organizzative, creare consapevolezza nei confronti dell'organizzazione e rendendo le persone familiari con l'organizzazione stessa. Pertanto, è ragionevole ipotizzare che la creazione di questa immagine preferita o reputazione positiva dell'azienda attraverso i social media in tutto il mondo possa contribuire ad attirare i migliori talenti.

La nascita di social network orientati al job recruiting, quali ad esempio, LinkedIn dà la possibilità al candidato non solo di consultare l'offerta di lavoro e di raccogliere le informazioni sull'azienda, ma anche di trovare le persone del proprio network che lavorano per l'azienda stessa. In questo modo gli stessi lavoratori si propongono come promotori del marchio dell'organizzazione, raccontando le loro esperienze positive, le best practice aziendali, l'ambiente di lavoro e per ultimo l'Employer Value Proposition ovvero la proposta di lavoro e le condizioni contrattuali, compresi i benefits e i vantaggi tangibili ed intangibili. Questa è l'ultima frontiera a cui puntano le imprese, i propri dipendenti dovrebbero essere i primi players coinvolti nella strategia di branding (Emerging Trends in Internal Branding, 2000-2001).

CONCLUSIONI

Il tema affrontato è di forte attualità. Si consideri il numero ruoli non-HR che stanno emergendo, come People Director, Talent Director, Organisational Development Director, tra gli altri. Questo ci dice che c'è una forza proattiva che cerca aggressivamente di uscire da sotto il classico "dipartimento delle risorse umane" e dal suo compito essenziale in materia di amministrazione, processo, questioni normative e compensation. E per quanto riguarda le comunicazioni interne? Perché la maggior parte dei compiti di comunicazione interna sono tra i task dei manager di linea? La risposta abituale è perché gli HR non sono esperti in comunicazione. Questo può essere vero, ma in un contesto in cui comunicare con i dipendenti è così importante, come si può negare un posto al tavolo delle decisioni ai manager HR? Eppure un fiducioso top executive HR, performerà meglio nelle comunicazioni interne rispetto ad un manager di linea, perché conosce meglio le proprie persone e rispetterà più facilmente le loro aspettative. Sono queste le persone che devono essere al fianco del CEO, per essere pronti ad implementare strategie innovative, da best practices, così da creare e sostenere un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor.

Una strategia, che può presto affermarsi indiscussamente come best practice, è di certo l'employer branding. Tuttavia, il potere del brand in tutte le sue forme è destinato a diventare ancora più profondamente radicato nel nostro panorama culturale.

Dobbiamo in fretta capire in cosa può tradursi questo per il mondo del lavoro che siamo chiamati a guidare e gestire. È necessario un nuovo modo

di pensare, ed interagire con i professional della funzione marketing può aiutare a sviluppare ed accelerare quest'area.

Eccoci al punto. L'employer brand è molto, molto più grande della manifestazione fisica di ciò a cui il recruitment assomiglia. E' un modo end-to-end di pensare sul perché le persone scelgono di lavorare per voi. Selezionare e consolidare le posizioni delle persone di maggior talento deve essere la cosa più importante richiesta alle risorse umane. Facendolo in maniera migliore rispetto alla concorrenza, si può conquistare la leadership del settore. Facendolo peggio di qualcun'altro il meglio in cui si può sperare è il secondo posto.

Nella ricerca di fonti per questo elaborato, si è notato che googlando "employer branding" o "employer brand" - si trovano oltre 250.000 pagine, ed un dato di wikipedia, sottolinea che nel 2001 c'è n'erano circa 150.

Nonostante questo, i documenti che si trovano sono pressochè tutti teorici, dissertazioni e papers di studiosi ed accademici dello Human resource management, a dimostrazione del fatto che il mercato è ancora timido e dubbioso, e solo in pochi, appunto i best practors, si sono voluti cimentare con questi nuovi framework di cui TALENT MAGNET rappresenta uno dei migliori esempi.

E' infine, importante sottolineare, che prima di poter implementare una strategia del genere, senza rischiare in un flop, bisogna che la struttura organizzativa dell'impresa sia fortemente collaudata e soprattutto che siano presenti le interazioni tra le varie funzioni e le risorse umane nei termini di cui si è ampiamente discusso in questo elaborato.

Una volta verificate queste condizioni, è quasi un dovere, per i decision makers, mettere in campo un tool di employer branding per creare un sostanziale gap con i competitors, o per ridurre quello con i leader di settore, senza grandi esborsi finanziari, ma con grandi ritorni in caso di efficiente implementazione, sia in termini di immagine che in termini economici.

BIBLIOGRAFIA

Abowd John M, (1989-1990), Does performance- based managerial compensation affect corporate performance. *Indus, & Lab. Rel. Rev.* 52-S. HeinOnLine

Amber, T (2000), Marketing Metrics, *Business Strategy Review*, Volume 11 Issue 2, pp 59-66

Ambler, T and Barrow, S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.

Backhaus K. i, Tikoo S., (2004), Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, pp. 501-517.

Baid, P and Rao, A.R. (2006), *Employer Branding, Concepts and Cases*, ICFAI University Press, Hyderabad.

Balmer J.M.T., (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 248-291.

Balmer J.M.T., Greyser S.A., (2006) Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8, 2006 pp. 730-741

Barrow, S. (1990), Turning recruitment advertising into a competitive weapon, Paper delivered at the *CIPD Annual Conference*, Harrogate, UK.

BARROW, S. and MOSLEY, R. (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: Wiley.

Boudreau, J.W. (1991). Utility analysis for decisions in human resource management. *Handbook of industrial organization psychology*, Vol.2 (2nd ed.), pp.(621-745). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Canonici A.(2004) *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*, Milano, FrancoAngeli,

Cole, G. A. (1986). *Management Theory and Practice*, DP Publications.

Corporate Leadership Council (1995). *Vision of the future: Role of human resources in the new corporate headquarters*. The Advisory Board Company.

Dell D. and Ainspan N. (2001) *Engaging Employees Through Your Brand*, The Conference Board, Research Report

Edwards, M. (2005) Employer branding: HR or PR? In: BACH, S. (ed). *Managing human resources: personnel management in transition*. 4th ed. Oxford: Blackwell.

Fitz-enz, J. (1984). *How to measure human resources management*. New York: McGraw-Hill.

Gow, J.F. (1985). Human resource managers must remember the bottom line. *Personnel Journal*, April, 30–32.

Industrial and Labor Relations Review, Vol. 43, Special Issue (February 1990). by Cornell University.

Lincolnshire, IL: Hewitt Associates : *Emerging Trends in Internal Branding* (2000/2001)

Marvin D., Hough, L. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.2 Palo Alto, CA: Consulting

Mabey C., Salaman G., (1995) *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell,

Moroko L., Uncles M.D. "Employer branding and market segmentation" Maggio 2009

Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M., (2006) *Gestione delle risorse umane*, Milano, Apogeo.

Pearce, Stevenson, L. Perry (1985) *Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A time series analysis of the effects of merit pay. The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2. pp. 261-278.

Schmidt, F.L. & Hoffman, B. (1973), Empirical comparison of three methods of assessing utility of a selection device, *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 13–22.

Sheppeck, M.A. & Cohen, S.L. (1985), Put a dollar value on your training programs, *Training and Development Journal*, 39, 59–62.

Solari L., (2004), *La gestione delle risorse umane – Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci editore,

Employer Branding Survey (2003), *The Economist*,

Weizmann H. C., Weizmann J.K., (2010), *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, FrancoAngeli,

Won Kima, Ok-Ran Jeonga, Sang-Won Leeb (2010), *On social Web sites*, Elsevier

SITOGRAFIA

- <http://jethr.com/magazine/hr-corporate-strategy/compensation-management/article.html>
- <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/>
- http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1250299
- <http://www.wikipedia.it>
- <http://www.therightgroup.com.au/our-expertise/employer-branding-and-recruitment-marketing/>