



Dipartimento di *Impresa e Management*

Cattedra *Organizzazione e  
gestione delle risorse umane*

**MOTIVAZIONE E FLESSIBILITÀ  
DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO  
IL CASO UNICREDIT**

RELATORE

Chiar.imo Prof.

Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Valerio Giannini

165341

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>6</b>
<b>EVOLUZIONE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>HRM: PRIME DEFINIZIONI .....</i>	6
1.1.1 <i>Strategia e risorse umane.....</i>	9
1.2 <i>TEORIE EVOLUTIVE DELL'HRM .....</i>	11
1.3 <i>LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE .....</i>	15
1.3.1 <i>I modelli di gestione delle risorse umane.....</i>	15
1.3.2 <i>Il modello di Ulrich.....</i>	19
<b>CAPITOLO SECONDO.....</b>	<b>22</b>
<b>L' AMBIENTE DI LAVORO.....</b>	<b>22</b>
2.1 <i>LA DIMENSIONE FISICA.....</i>	22
2.2 <i>LA DIMENSIONE EMOTIVA.....</i>	23
2.2.1 <i>Le teorie della motivazione: contenuto e processo .....</i>	25
2.2.1.1 <i>Le teorie del contenuto.....</i>	27
2.2.1.2 <i>Le teorie del processo.....</i>	31
2.2.2 <i>Emozioni e stress.....</i>	37
2.3 <i>IL MODELLO DEL TOTAL REWARDS.....</i>	42
<b>CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>50</b>
<b>IL CASO UNICREDIT .....</b>	<b>50</b>
3.1 <i>IL PROGETTO DI SMART WORKING .....</i>	50
3.1.1 <i>Gli obiettivi del progetto .....</i>	52
3.1.2 <i>Le fasi del progetto.....</i>	54
3.1.3 <i>Una “rivoluzione” materiale, una “rivoluzione” culturale .....</i>	58
3.2 <i>UNICREDIT TOWER .....</i>	63
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>67</b>

## **INTRODUZIONE**

“Nonostante il responsabile delle risorse umane non si fosse cercato questa missione, adesso, nella luce soffusa e radiosa del mattino, ne capiva il significato sorprendente...”. È l’incipit di uno dei più bei libri di Abraham Yehoshua: “Il responsabile delle risorse umane”, edito da Einaudi nel 2004. Un libro che, attraverso le strade imprevedibili della narrativa, ci racconta e ci dimostra che la gestione delle risorse umane si configura davvero come un’autentica “missione”, il cui contenuto va addirittura al di là della dimensione puramente economica.

Il capitale umano, malgrado ciò che si è scritto e si è creduto per troppi anni, è un fattore produttivo importante tanto quanto il capitale finanziario. Tutti gli studi dimostrano che anche in questi cinque anni di Grande Recessione mondiale le aziende che hanno resistito meglio alla crisi sono quelle che hanno saputo valorizzare più delle altre il proprio capitale umano, investendo sulla formazione professionale e sulla riqualificazione produttiva, offrendo, insieme ai benefits più tradizionali, servizi crescenti e innovativi di welfare aziendale e migliorando le condizioni e i luoghi di lavoro.

L’elaborato muove dallo studio dell’evoluzione teorica e dei principi guida che hanno portato sia la dottrina scientifica sia l’attività d’impresa a mettere al centro delle proprie *issues* proprio lo Human Resources Management, inteso come insieme di attività, iniziative e programmi orientati ad assicurare un allineamento tra le esigenze del personale e quelle dell’azienda. La gestione delle risorse umane in questa prospettiva consente la sintesi tra “people management” e “people strategy”, grazie al quale dall’alto al basso della gerarchia d’impresa si creano le condizioni per responsabilizzare le persone, per cambiare i comportamenti, per ottimizzare gli assetti organizzativi, per accrescere le conoscenze, per migliorare gli ambienti di lavoro. E in definitiva per trarre dalle risorse umane quei cosiddetti “assets invisibili” che consentono

di accrescere il valore del business: cioè sapere tecnologico, esperienza professionale, conoscenza del mercato, cultura d'impresa.

La ricostruzione storica parte dalla fabbrica fordista degli anni '50, quando la funzione della Direzione del personale era decisamente subalterna alle altre direzioni interne, ed arriva fino all'età contemporanea, che vede le grandi major dell'high-tech globale (dalla Apple a Google) sempre più orientate a sviluppare il binomio produttività/qualità proprio a partire dal capitale umano.

In questa evoluzione l'elemento fisico (l'ambiente di lavoro) è sempre più strettamente legato all'elemento emotivo (il benessere in azienda, e dunque la motivazione a lavorare). Le diverse teorie scientifiche sulla motivazione consentono di cogliere attraverso diverse prospettive un principio comune: la "salute organizzativa" di un'azienda, intesa come soddisfazione emotiva delle persone che ci lavorano, oltre a soddisfare un'esigenza di giustizia organizzativa (e dunque alla fine anche sociale) favorisce un decisivo incremento del valore della produzione.

L'ormai diffusa consapevolezza di questo cambio di fase nella gestione delle risorse umane ha prodotto un salto qualitativo, prima ancora che quantitativo, nella natura dello "scambio" tra la prestazione di lavoro e la sua valutazione economica. Questo salto si realizza con il modello del Total Rewards. Un sistema "premiante" che, tenendo conto della profonda trasformazione subita in questi anni dal mercato del lavoro (diffusione dei saperi e delle specializzazioni, fine del mito del posto fisso, introduzione sempre più massiccia di flessibilità in entrata e negli assetti contrattuali/organizzativi ), oggi è fondato sull'evoluzione continua delle prestazioni e degli incentivi.

La retribuzione in quanto tale è ormai solo una parte dello "scambio". Certo la più importante, ma non l'unica. Lo stimolo motivazionale, soprattutto in tempi di caduta prolungata del Pil e della produzione industriale, non è più neanche limitato ai fringe benefits più tradizionali (dai buoni pasto alle auto aziendali).

Irrompono sulla scena forme nuove di “compensation”, che includono lo “star bene” non solo nella vita privata, ma anche nell’ambiente di lavoro.

Queste dinamiche portano ad un aumento esponenziale delle responsabilità del management, che deve saper tradurre in pratica queste teorie. Deve far vivere, nelle gerarchie e nell’organizzazione aziendale, questi nuovi valori. Si tratta di un orientamento sempre più diffuso, anche se non ancora colto in uguale misura da tutte le organizzazioni. Proprio per portare un esempio concreto dei mutamenti in atto, l’elaborato descrive l’interessante “case history” di UniCredit. La banca, attraverso un radicale cambiamento del suo modello organizzativo, è oggi all’avanguardia in Italia, nella sua strategia di coniugare l’innovazione di processo e la motivazione del personale. Il tutto, attraverso un’operazione che non ruota solo intorno ai valori, ma che poggia anche sulle fondamenta di un “luogo” simbolo di questa rivoluzione culturale: Unicredit Tower, il grattacielo multifunzionale che riassume in sé tutti i connotati di questo nuovo modo di concepire le risorse umane.

# CAPITOLO PRIMO

## EVOLUZIONE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

### 1.1 HRM: prime definizioni

Il management è continuamente sottoposto a nuove e sempre più complesse sfide, dovute a pressioni di tipo culturale, sociale ed economico, che alterano l'ambiente in cui esso opera. Proprio in questa ottica di profonda aleatorietà assume un ruolo fondamentale la gestione del capitale umano, al fine di conoscerne e approfondirne le dinamiche rilevanti per l'organizzazione e per il suo successo<sup>1</sup>. Analizzando i contributi forniti nell'esplicitazione del concetto di *Human Resource Management* possiamo distinguere due approcci prevalenti<sup>2</sup>:

1. Nel primo, l'espressione viene usata come sinonimo di "direzione" o "gestione del personale"; in questa accezione, lo *Human Resource Management* assume la valenza di un'etichetta per attualizzare e rendere più "vendibili" gli strumenti attinenti l'integrazione dell'individuo.
2. Il secondo gruppo mira, invece, ad indicare le varie tecniche che dovrebbero essere adottate per bilanciare correttamente le esigenze del personale con quelle aziendali.

Con la locuzione *people management* si richiama l'insieme delle strategie che vengono adottate con l'intento di formare e responsabilizzare i "capi", al fine di ottenere una maggior motivazione e organizzazione delle persone. Il coordinamento all'interno dell'assetto aziendale è tutt'altro che semplice;

---

<sup>1</sup> Cfr. Gabrielli G., *People management: teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli Management, Milano, 2010, p. 23.

<sup>2</sup> Cfr. Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2007, p. 3.

infatti, vi sono numerosi fattori e variabili da tenere in considerazione che incidono sul comportamento tenuto dagli individui, sia in relazione ai rapporti interrelazionali, sia per quanto concerne la loro posizione nei confronti dell’organizzazione.

Al fine di garantire un risultato soddisfacente, gli enti economici adottano una serie di modalità di interazione con le persone con le quali operano, costituendo, così, una *people strategy*; quest’ultima viene definita da Protasoni<sup>3</sup> come quel “*mix integrato di politiche, di progetti e di prassi quotidiane, ispirato da un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, e il cui impatto si misura nell’accrescimento del valore del capitale umano e quindi del business*”. Ogni leader deve essere in grado di individuare i punti focali su cui far leva, al fine di ottenere una maggior reattività aziendale agli stimoli provenienti dal mercato e, al tempo stesso, migliorare gli assetti organizzativi interni. Le varie politiche interne devono anche essere orientate al raggiungimento degli obiettivi prefissati, intesi come soddisfazione dei bisogni dei clienti e, quindi, esplicazione della *mission*. Il tutto assume valenza pratica nella definizione dei meccanismi operativi, individuati da Fontana<sup>4</sup> come “*l’insieme dei processi che fanno funzionare operativamente la struttura organizzativa*”. I sistemi di gestione del personale rientrano nei meccanismi operativi. Tali sistemi sono articolati in processi<sup>5</sup>:

- processo di reclutamento, selezione e inserimento delle persone;
- processo di valutazione sul lavoro;
- processo di sviluppo delle persone;
- processo di formazione e costruzione delle competenze;
- processo che ha l’obiettivo di definire la remunerazione del contributo offerto dalle persone nell’organizzazione.

---

<sup>3</sup> Cfr. Protasoni R., *People Strategy*, Guerini e Associati, Milano, 2003, p. 41.

<sup>4</sup> Cfr. Fontana F., *I meccanismi operativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1988.

<sup>5</sup> Cfr. Gabrielli G., *People management: teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, op. cit., pp. 29 e ss.

Attraverso il primo processo l’organizzazione delinea le caratteristiche e le competenze ricercate, utilizzandole come elemento discriminatorio nella selezione del personale. Elemento da tenere in considerazione è quello della personalità dell’individuo; infatti, la scelta non avviene univocamente, ma sia la persona che l’organizzazione si selezionano reciprocamente. La persona sceglie un ambiente maggiormente rispondente alle proprie potenzialità e previsioni di crescita professionale, e l’organizzazione identifica il candidato che presenta il più elevato “fit” con il ruolo e i valori aziendali.

Una volta inserito nel complesso aziendale, il soggetto deve essere monitorato e stimolato a fornire il proprio contributo al fine di sviluppare l’organizzazione e di migliorare la sua performance in relazione alle strategie e ai propri obiettivi. Da questo contributo nasce una delle responsabilità più rilevanti del people management, ossia l’insieme dei processi e degli strumenti che costituiscono la valutazione. La valutazione della performance è uno degli aspetti più delicati del ruolo del people management. Da essa infatti possono svilupparsi delicati conflitti interpersonali e interorganizzativi. Può tuttavia essere un potente strumento di valorizzazione e arricchimento delle persone e dell’organizzazione. Come accennato, l’organizzazione deve favorire la crescita e lo sviluppo delle persone. I modelli di carriera e di sviluppo hanno subito profonde trasformazioni per adattarsi ai cambiamenti che modificano le organizzazioni. Perde progressivamente rilevanza la “carriera verticale”, lasciando spazio a modelli di affermazione più professionale che gerarchica; modelli che possano garantire una costante crescita di competenze e del valore della persona in un mercato del lavoro molto instabile e mutevole. Accanto alla carriera, vi è un’altra tematica fondamentale, quella della conoscenza; la forza aziendale, infatti, risiede proprio nelle capacità individuali dei soggetti e nel loro modo di apprendere. Negli ultimi anni la conoscenza ha assunto un ruolo sempre più fondamentale e le organizzazioni si sono evolute verso una dimensione culturale di tipo knowledge-based. L’obiettivo principale è quello

di dotarsi di una teoria e di una pratica manageriale per creare conoscenza organizzativa, incrementando la piattaforma di conoscenza presente nell'organizzazione<sup>6</sup>. Ciò costituisce un patrimonio quasi impossibile da replicare e che, se sostenuto correttamente, consente di ottenere un vantaggio competitivo non indifferente. Ecco perché le imprese di oggi mirano a creare le sopracitate piattaforme, al fine di diffondere la conoscenza in tutta la piramide gerarchica. Tramite una cultura che valorizza le competenze ricercate e la creazione di sistemi di *knowledge management*, l'organizzazione può ottenere e mantenere una posizione solida sul mercato.

### 1.1.1 *Strategia e risorse umane*

Nel corso degli anni è emersa la stretta relazione vigente tra strategia e gestione delle risorse umane; questa può essere analizzata e costruita attraverso tre differenti approcci<sup>7</sup>:

1. *Approccio lineare (o sequenziale)*. Riprendendo il paradigma strategia-struttura teorizzato da Chandler nel 1963, viene strutturata una relazione lineare: una volta definita la strategia si ha la creazione di una struttura rispondente ai canoni prefissati e, infine, si inseriscono le risorse umane per implementarla. Quindi, la libertà di decidere è sostanzialmente riconosciuta ad un solo attore. Un'impostazione del genere può essere efficace in ambienti stabili e maturi, è, al contrario, poco adatta in situazioni mutevoli e complesse.
2. *Approccio interdipendente*. In questo caso strategia, struttura e risorse umane si influenzano reciprocamente, così da poter reagire ad eventuali

---

<sup>6</sup> Cfr. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York, 1995

<sup>7</sup> Cfr. Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2005, pp. 4 e ss.

mutazioni delle condizioni di mercato, adattandosi in tempi brevi. Il potere decisionale viene risolto dalle interdipendenze.

3. *Approccio evolutivo.* Si evidenzia la facoltà di apprendere dell'organizzazione. A differenza degli altri due approcci, si riconosce rilevanza al sistema di *path dependance*, dove le decisione del passato influenzano quelle future e dove tutti gli attori sono, potenzialmente, parte attiva nelle pratiche decisionali. La struttura ha la capacità di mutare e differenziarsi a seguito di spinte provenienti sia dai collaboratori interni che da tutti gli altri stakeholder. Nel contesto descritto, la relazione tra strategia e struttura diventa contestuale. L'approccio evolutivo permette all'organizzazione di recepire l'intero contesto sociale entro cui opera, assimilare i cambiamenti tecnologici, sociali e politici in differenti contesti nazionali ed epoche storiche.

Analizzate le possibili interazioni esistenti tra strategia e gestione delle risorse umane, si possono adottare due approcci per creare coerenza tra le stesse: l'approccio strumentale e quello costitutivo.

Nell'approccio strumentale, una volta definita la strategia di impresa (sia essa di attacco o di difesa, di costo o di differenziazione), la risorsa umana è un soggetto passivo sul quale si interviene affinché i suoi comportamenti e le sue attitudini rispondano ai bisogni del business. Questo approccio risulta tuttora quello più noto e diffuso.

Nell'approccio costitutivo, invece, le risorse umane possono entrare in maniera costitutiva e non solo strumentale nella definizione del vantaggio competitivo. Le persone sono considerate portatrici di un'autonoma progettualità, di una capacità di innovazione, di una capacità di sviluppare e gestire il proprio valore. D'altra parte, l'azienda deve essere in grado di integrare questo tipo di persone nella struttura e nella strategia. In tale approccio compaiono quelli che sono stati definiti come *invisible assets*<sup>8</sup>,

---

<sup>8</sup> Cfr. Itami H., *Mobilizing invisible assets*, Cambridge (MA), 1987.

risorse cioè che non si materializzano in impianti, fabbricati o prodotti, ma che sono intangibili, non compaiono in bilancio e, tuttavia, costituiscono il fondamento del suo potere competitivo. Esempi di invisible assets sono il sapere tecnologico, l'esperienza e la conoscenza accumulata sul mercato, la cultura di impresa. Il valore che apportano all'azienda è difficilmente quantificabile, ma non essendo soggetto ad usura, è suscettibile di un'espansione cumulativa.

## 1.2 *Teorie evolutive dell'HRM*

La nascita e lo sviluppo di una funzione interamente dedicata alla gestione delle Risorse Umane sono fortemente collegati all'affermarsi del sistema industriale negli Stati Uniti e in Europa nei primi decenni del Novecento.<sup>9</sup>

Con il crescere progressivo dell'industria e della produzione si manifesta la necessità di coordinamento, di divisione del lavoro e di direzione dell'attività dei singoli individui. Tali esigenze erano e sono presenti in qualsiasi organizzazione; è, però, nell'impresa industriale fordista di grandi dimensioni che si sviluppano competenze distintive specifiche e prende forma una funzione di Direzione del Personale (DIPER).

L'evoluzione della DIPER è vista come variabile dipendente dall'ambiente, dalle trasformazioni del sistema socio-economico-politico, dalla cultura del management e dei lavoratori, dai cambiamenti nel mercato del lavoro, piuttosto che dall'evoluzione degli assetti strategici e organizzativi dell'impresa. Se ne ricava l'immagine di una funzione "allodipendente", sensibile cioè a ciò che accade fuori dai confini dell'impresa. Proprio per questo sono numerosi i tentativi di ricostruire le fasi di sviluppo di tale

---

<sup>9</sup> Cfr. Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, op.cit., pp. 4 e ss.

funzione<sup>10</sup>. Si può proporre una ripartizione in cinque fasi riferibili ai più recenti decenni:

1. *La ricostruzione del sistema industriale (gli anni Cinquanta)*

Nell'immediato dopoguerra e per tutti gli anni Cinquanta la funzione del personale era una funzione subalterna rispetto a tutte le altre, poichè scarsa era la rilevanza del fattore umano all'interno delle organizzazioni. Si preferiva una forza lavoro principalmente tranquilla dal punto di vista ideologico e politico. La funzione del personale era vista dunque come un servizio all'interno della funzione amministrativa, e aveva compiti di amministrazione, di interpretazione e tutela della normativa. La linea gerarchica, nella figura dei capi di primo livello, aveva la responsabilità della gestione del personale. L'autonomia era quindi molto scarsa. Il know-how era molto semplice, ed era richiesta una bassa professionalità dei lavoratori. I rapporti con il vertice dell'azienda erano molto rari.

2. *Lo sviluppo del sistema economico (gli anni Sessanta)*

Con il notevole sviluppo dell'attività industriale negli anni Sessanta il mercato del lavoro diventa più dinamico, spostandosi da una dimensione strettamente nazionale ad una più globale, in cui le maggiori imprese italiane iniziano a relazionarsi con i mercati esteri. Proprio queste ultime attuano una razionalizzazione delle strutture produttive per incrementare la produttività. Con il progresso tecnologico nascono nuove figure professionali, le quali vengono per la prima volta valutate oggettivamente per le loro competenze. Nasce l'obiettivo di trovare la persona giusta per il giusto ruolo. Le funzioni del personale pian piano guadagnano autonomia e assumono compiti più precisi all'interno dell'organizzazione. La

---

<sup>10</sup> Cfr. Weiss D. et al., *La fonction Resources Humaines*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1992.

DIPER, come negli anni precedenti, rimane una funzione secondaria rispetto a tutte le altre, ma ora si caratterizza come una “funzione integrativa, avendo l’obiettivo di suscitare il consenso sugli obiettivi aziendali e nei confronti delle forme di autorità costituite nell’azienda”. Anche in questo decennio la linea gerarchica conserva le responsabilità di gestione delle funzioni del personale; tuttavia queste ultime assumono alcune responsabilità nella selezione e nella scelta di principi generali di politica del personale.

3. *La conflittualità sindacale (gli anni Settanta)*

Gli anni Settanta sono caratterizzati dalla nascita di conflitti che fino ad allora erano sconosciuti. Questi sono dovuti al diffondersi delle strutture sindacali, alle quali aderiscono sempre più lavoratori per tutelare i propri interessi, che cercano di intervenire su problematiche che prima erano di competenza aziendale. La gestione di questi conflitti è delegata dalle direzioni alle funzioni del personale. È in questa situazione che le DIPER acquistano visibilità e rilevanza e reclamano un potere e un peso politico maggiore nelle aziende. In particolare, queste rivendicano un nuovo ruolo che può essere definito in vari modi: da alcuni viene visto come un ruolo di mediatore tra il personale e la direzione generale, oppure tra azienda e mercato del lavoro; da altri, viene visto in termini di valorizzazione e miglior utilizzo del capitale-lavoro; da altri, ancora, è concepito come responsabile nella gestione della conflittualità permanente e quindi nella contrattazione del potere nella azienda.<sup>11</sup>

4. *Fra ristrutturazione e sviluppo (gli anni Ottanta)*

Con la caduta della conflittualità sindacale e la ripresa dell’iniziativa manageriale, le DIPER si trovano di fronte alla necessità di abbandonare il tradizionale orientamento “reattivo”, che consisteva

---

<sup>11</sup> Cfr. Unnia M., *La direzione del personale in Italia*, in L. Vanni (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, ISEDI, Milano.

essenzialmente nell’agire in seguito al mutare di determinate situazioni, e sostituirlo con uno proattivo. È proprio negli anni Ottanta che la funzione DIPER completa la sua istituzionalizzazione nel sistema aziendale. Essa ormai ha la facoltà di svolgere le più tradizionali attività di gestione delle Risorse Umane (selezione, valutazione, sviluppo, formazione, ecc.) e inoltre acquisisce le funzioni dell’organizzazione, delle relazioni esterne e dell’ambiente/sicurezza.<sup>12</sup> “*Se è vero, però, che il direttore del personale risulta ormai cooptato a pieno diritto nella “strategic room”, il suo contributo sembra ancor limitato in termini di capacità di fornire input specifici a supporto del decision making strategico...”*<sup>13</sup>.

##### 5. Qualità e produttività (gli anni Novanta e Duemila)

Negli anni Novanta la necessità di riconoscere una maggiore attenzione alla risorsa umana diviene realtà. Essa viene finalmente riconosciuta come decisiva per l’attivazione dei processi di innovazione dal basso e di realizzazione delle politiche di qualità, ampiamente diffuse nelle imprese italiane in quel periodo. Tale risorsa è in grado di fornire un valore aggiunto e la funzione del personale “*deve pertanto operare più incisivamente sull’architettura del sistema gestionale, con più regia e orientamento attivo, fornendo supporti a indirizzi qualificati alla struttura dei capi, a tutti i livelli...*”<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Cfr. Hay-ISTUD, “La direzione del personale: politiche, tecniche e strumenti di direzione delle Risorse Umane nelle aziende italiane”, supplemento a *Mondo Economico*, 46, dicembre, 1982.

<sup>13</sup> Cfr. Boldizzoni D., “Tendenze evolutive della direzione del personale in Italia”, *Sviluppo e organizzazione*, maggio/giugno, 1989.

<sup>14</sup> Cfr. Auteri E., Busana O., *La gestione del personale*, ETAS Libri, Milano, 1993

### 1.3 *La gestione delle risorse umane*

Nelle diverse fasi evolutive dell' HRM illustrate nel paragrafo precedente, sono emersi alcuni modelli di gestione delle Risorse Umane che possono convivere anche ai nostri giorni.

#### 1.3.1 *I modelli di gestione delle risorse umane*

I modelli di gestione delle risorse umane si suddividono in<sup>15</sup>:

➤ *L'amministrazione del personale.* In questa configurazione la DIPER è caratterizzata da una concezione di tipo contabile-amministrativo, volta ad amministrare il rapporto di lavoro.<sup>16</sup> La funzione del personale ha scarse relazioni con il vertice strategico e con la linea operativa, dai quali riceve gli input informativi necessari per tradurre le scelte gestionali in ordine al personale in atti e rilevazioni coerenti con le norme legislative e contrattuali e con le procedure amministrative. Una concezione del tipo “amministrazione del personale”, in quanto fornisce un servizio indifferenziato, non opera segmentazioni del personale, se non nel limitato grado richiesto dall'articolazione dei lavoratori in alcune grandi categorie definite per via legislativa e contrattuale (dirigenti, quadri, impiegati e operai). Circa gli aspetti gestionali, la professionalità degli addetti è generica, mentre sulle questioni giuridico-amministrative è molto sviluppata. Poiché l'impatto di una funzione così concepita sull'assetto organizzativo e sul sistema decisionale dell'azienda è molto limitato, ne è stato fatto oggetto

---

<sup>15</sup> Cfr. Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, op. cit., pp. 10 e ss.

<sup>16</sup> Cfr. Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

principale di processi di outsourcing. Criterio dominante per valutare la performance della DIPER è definito dalla correttezza amministrativa e dalla “legittimità”, oppure è rivolto al costo. È una configurazione che, ancora oggi, si riscontra in misura prevalente non solo in imprese di piccola dimensione, ma anche in grandi imprese burocratizzate, in particolare nella pubblica amministrazione.

- *La gestione del personale.* In questa seconda configurazione il task è caratterizzato in termini gestionali e non solo amministrativi: la direzione del personale infatti, definisce politiche e offre al vertice strategico e alla linea operativa i supporti tecnici per implementare le loro scelte strategiche e gestionali in termini di personale. La correttezza giuridico-amministrativa, caratteristica della prima configurazione, è comunque assicurata. Nel definire e implementare le proprie politiche specifiche la DIPER può godere di due tipi di autonomia organizzativa, specialistica o politica. L'autonomia specialistica deriva da una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla funzione amministrativa e alla line. Il suo compito è quello di fornire, senza potere e responsabilità diretti sulla gestione del personale, supporti tecnici alla line, in ambiti che richiedono strumenti professionali specifici. Oggi, tale modello si trova soprattutto nelle imprese in cui il ruolo del vertice strategico e della line è ancora centrale nella definizione delle politiche del personale, ma necessita di una sorta di consulenza interna, che, però, potrebbe essere collocata anche all'esterno dell'impresa.<sup>17</sup> L'autonomia politica, invece, conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle Risorse Umane. La DIPER risponde direttamente ai vertici aziendali e ha un'autorità funzionale sulla line per tutti i problemi che attengono al personale. Si tratta di una soluzione

---

<sup>17</sup> Cfr. Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, op. cit.

organizzativa che si afferma in momenti di forte potere sindacale, al fine di unificare i processi negoziali e di controllare tutte le decisioni a rilevanza sindacale.

In entrambi i casi le politiche del personale si collocano, rispetto alla strategia aziendale, in una posizione reattiva e adattiva. Per quanto riguarda gli aspetti di gestione aziendale, la professionalità degli addetti è normalmente generica, mentre è elevata sugli aspetti tecnici di direzione del personale. La valutazione della performance della DIPER si basa su criteri di efficienza e di efficacia nell'impiego del personale, dando maggiore importanza al breve periodo e alla soluzione di problemi specifici. L'orientamento strategico è rivolto al costo e all'ottimizzazione del rapporto costi/benefici delle diverse politiche del personale. Questa configurazione si presenta prevalentemente nelle imprese medie e grandi che hanno accumulato una certa esperienza nella direzione del personale.

- *Lo sviluppo del personale.* Questo modello è basato sull'adozione di un'ottica strategico-sistemica volta alla ricerca delle compatibilità e coerenze reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale. La funzione del personale è focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative ed è integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. La DIPER partecipa al processo di programmazione aziendale non solo ricevendo input, ma anche fornendone. Si vengono a creare due diverse necessità<sup>18</sup>, “*da una parte, c'è l'esigenza, per ragioni di economie di scala e di unità di direzione, di concentrare certe funzioni, di renderle omogenee e coerenti con la cultura aziendale, di affidarle a dirigenti dotati di un'elevata professionalità specifica. Da un'altra parte, l'esigenza, apparentemente contraddittoria rispetto alla prima, di responsabilizzare la line, di*

---

<sup>18</sup> Cfr. Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, op. cit.

*dotarla di una capacità di iniziativa e di risposta autonoma e rapida... ”.* Le soluzioni organizzative più comunemente adottate sono il coinvolgimento della line nel momento di elaborazione delle politiche del personale e delega alla stessa di aspetti rilevanti della loro gestione operativa; la dislocazione presso la line di supporti specialistici della DIPER. La professionalità degli addetti è elevata tanto sugli aspetti di gestione aziendale quanto su quelli tecnici di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il criterio dominante per valutare la performance della direzione del personale diventa la capacità di alimentare il vantaggio competitivo, mediante lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane aziendali. Tale modello si riscontra più diffusamente in imprese di medio-grandi dimensioni operanti in contesti sociali sviluppati e in business molto dinamici.

- *La valorizzazione delle risorse umane.* Tale modello può essere caratterizzato in termini di attivazione e gestione di quelli che sono stati precedentemente definiti come *invisible assets*<sup>19</sup> dell’impresa. Ci basti qui ricordare che tali assets costituiscono il fondamento del potere competitivo dell’impresa poiché non possono essere trasferiti attraverso il mercato. Il task della direzione risorse umane nella gestione di questi invisible assets dovrebbe concentrarsi nello sviluppo del loro valore e nella ricerca di coerenza con la strategia dell’impresa, con le condizioni ambientali e l’organizzazione interna. La responsabilità della DIPER rispetto a tale obiettivo non può essere esclusiva, ma deve piuttosto coinvolgere tutta la struttura aziendale. Nel modello in esame le politiche del personale si collocano, rispetto alla strategia aziendale, in una posizione proattiva e di anticipazione, finalizzata a rimuovere vincoli e a sviluppare opportunità tanto per l’azienda quanto per il

---

<sup>19</sup> Cfr. Itami H., *Mobilizing invisible assets*, op.cit.

personale<sup>20</sup>. La segmentazione del personale è molto sviluppata e procede in senso orizzontale. Si registra una forte attenzione per gli stakeholder interni ed esterni circa la loro capacità di influenzare l'immagine sociale dell'azienda. Il criterio dominante per valutare la performance della DIPER è la capacità di alimentare il vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di competenze distintive delle Risorse Umane aziendali. Questo modello si sta diffondendo soprattutto nelle imprese di medie dimensioni che operano in business particolarmente perturbati, in cui ad una continua e sistematica innovazione va affiancato un forte orientamento al cliente.

Questi quattro modelli, se studiati in sequenza, possono far pensare ad una evoluzione della gestione delle Risorse Umane, avente come meta finale la “valorizzazione delle Risorse Umane”. Tuttavia non vi è un punto di arrivo, bensì le forme attuali inglobano caratteristiche delle forme precedenti, che possono comunque continuare ad esistere in specifiche nicchie ambientali. Negli anni più recenti, l'ipotesi evolutiva è stata contestata da numerosi studiosi, in particolare da Dave Ulrich.

### 1.3.2 *Il modello di Ulrich*

Ulrich<sup>21</sup> sostiene che la funzione HRM deve essere in grado di assumere più facce, responsabilità e ruoli, anche contraddittori tra loro. Questo pensiero può essere sintetizzato nell'espressione “direzione multiruolo”<sup>22</sup>, che sottolinea il

---

<sup>20</sup> Cfr. Camuffo A., Costa G., “Strategic human resource management”, *Sloan Management Review*, Winter, 1993.

<sup>21</sup> Cfr. Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997.

<sup>22</sup> Cfr. Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, op. cit. pp. 23 e ss.

fatto che i professionisti delle risorse umane devono, nello stesso tempo, assicurare la copertura di ruoli strategici e operativi, essere controllori e partner, assumere responsabilità su obiettivi qualitativi e quantitativi, di breve e di lungo termine. I ruoli sono ordinati su due assi: quello verticale riguarda il focus (strategico o operativo) e l'orientamento (di breve o lungo termine); quello orizzontale i processi e le persone.

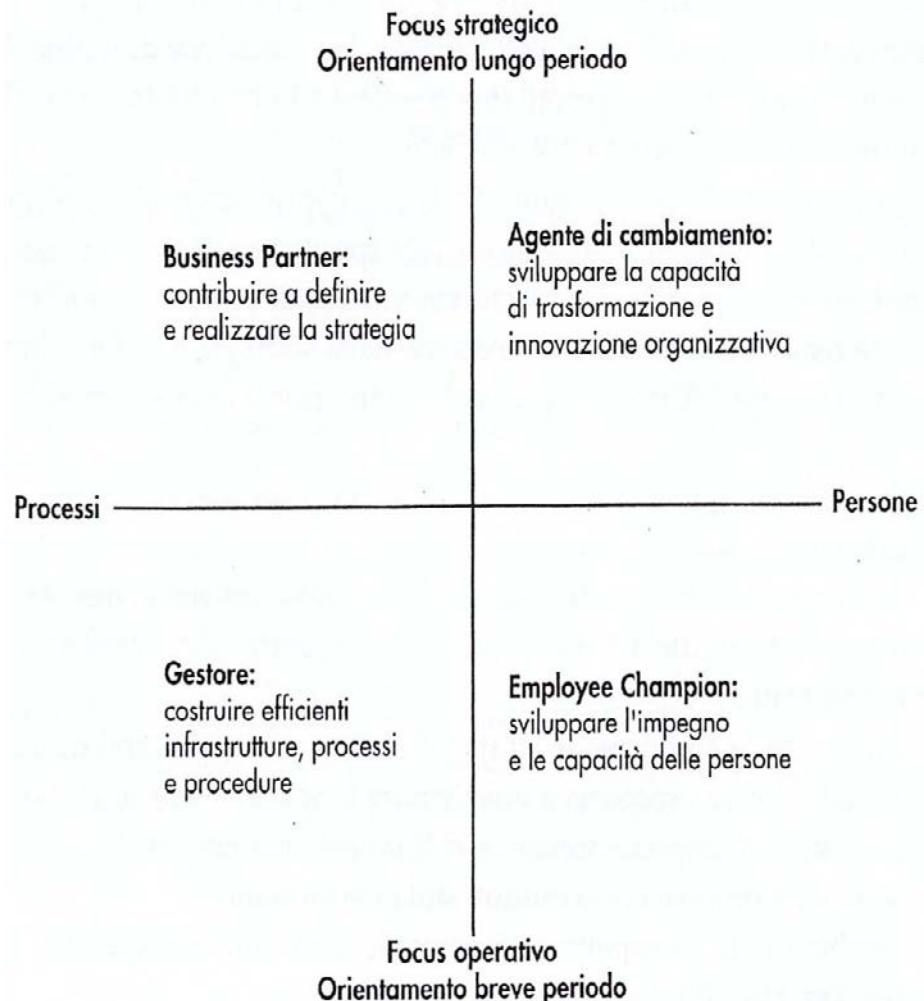
Nei quadranti in alto troviamo i ruoli più strategici. Il *business partner* contribuisce ad assicurare il successo dell'impresa aumentando la capacità dell'organizzazione di implementare la strategia. L'*agente di cambiamento* svolge un ruolo di guardiano e di catalizzatore della cultura aziendale; quest'ultimo, costituisce uno dei principali oggetti di intervento nei processi di trasformazione e cambiamento. I professionisti che svolgono questo ruolo devono migliorare la capacità dell'azienda di progettare e di implementare i cambiamenti e di ridurre i tempi di realizzazione di tutte le attività organizzative. La capacità di cambiare è il loro apporto alla strategia.

Nei quadranti in basso troviamo i ruoli più operativi. Il *gestore* è probabilmente il ruolo più tradizionale e fornisce un contributo importante alla creazione di valore. Coloro che rivestono tale carica devono assicurare procedure efficienti ed efficaci per la selezione, la formazione, la valutazione e la remunerazione delle persone; in altre parole le infrastrutture aziendali.

L'*employee champion* gestisce il contributo delle persone assicurando lo sviluppo del loro commitment e delle loro competenze. I professionisti di questo ruolo devono impegnarsi personalmente nel rapporto con i lavoratori e stimolare gli altri manager a fare lo stesso.

In conclusione, secondo Ulrich, l'efficacia e l'efficienza della funzione HRM è legata alla capacità di implementare nel tempo e svolgere

contemporaneamente tutte queste attività e ruoli, secondo un mix flessibile e variabile in funzione delle necessità contingenti dell’impresa<sup>23</sup>.



**Figura 1** La configurazione multiruolo di Ulrich

<sup>23</sup> Cfr. Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, op. cit. pp. 16-17.

## CAPITOLO SECONDO

### L' AMBIENTE DI LAVORO

#### 2.1 *La dimensione fisica*

Per ambiente di lavoro si intende l'insieme di tutte le condizioni di vita sul posto di lavoro. Il termine è quindi comprensivo sia dell'ambiente di lavoro in senso stretto (caratteristiche del locale: dimensioni, illuminazione, areazione, rumorosità, presenza di polveri, di gas o vapori, di fumi, ecc.) sia degli elementi connessi all'attività lavorativa vera e propria (tipo di lavoro, posizione dell'operaio, ritmo di lavoro, saturazione dei tempi, orario di lavoro giornaliero, a turni, orario settimanale, estraneità e non valorizzazione del patrimonio intellettuale e professionale).

Per capire l'importanza che riveste il posto di lavoro nella vita delle persone basti pensare che è il luogo dove queste trascorrono la maggior parte del loro tempo, dopo la propria casa. Proprio per questo un individuo cerca dall'organizzazione presso cui lavora le condizioni migliori possibili, prima di tutto a livello fisico.

Su questo tema la letteratura non si è soffermata molto, dando un maggior rilievo alla dimensione emotiva del lavoro. Tuttavia per un lavoratore queste due sono fortemente collegate, in quanto un luogo di lavoro curato e confortevole accresce la motivazione e migliora le performance.

Prima di tutto vengono le dimensioni: ampi e larghi spazi stimolano il senso di libertà e non oppressione, favoriscono i lavori in team e dunque la socializzazione. Tutte le più grandi aziende mondiali oggi hanno costruito strutture in cui la grandezza degli edifici e la loro bellezza intrinseca creano il “piacere di lavorare”. Si possono prendere come esempio le varie sedi della Apple e della Google, due colossi dell'informatica. Costruzioni modernissime,

principalmente in vetro per dare un senso di aria aperta ai dipendenti e favorire la loro creatività, grandi uffici personali e per lavorare in gruppo, strutture di svago all'interno come palestre, sale tv e persino spazi verdi per il giardinaggio. Tutti questi comfort rendono senz'altro il turno di lavoro meno stressante e faticoso e garantiscono all'azienda di avere sempre un personale motivato e felice. Di primo impatto può sembrare una considerazione banale, ma più avanti vedremo come questo sia una assoluta fonte di vantaggio competitivo e di come l'ansia e lo stress possano danneggiare la performance degli individui.

Ultimo aspetto molto importante dell'ambiente fisico di lavoro è il tema della salvaguardia della sicurezza e della salute dei lavoratori<sup>24</sup>.

A tal proposito è opportuno citare il Decreto Legislativo n. 626/1994 e il successivo Decreto Legislativo n. 81/2008 che impongono obblighi precisi ai datori di lavoro specificando le misure da intraprendere in relazione al rischio di incidenti e di malattia presente nel luogo di lavoro.

Sicurezza e salute sono dunque due variabili che possono cambiare la percezione di una azienda negli individui; essi saranno infatti portati a scegliere ambienti e strutture sicure, per prevenire infortuni e malattie.

## 2.2 *La dimensione emotiva*

L'ambiente in cui le organizzazioni e il suo management si muovono è incerto e dinamico.<sup>25</sup> Le componenti dell'ambiente interagiscono fortemente con l'individuo e le sue caratteristiche, dando luogo a diverse reazioni dovute al combinarsi della personalità e delle differenze individuali, del bagaglio di

---

<sup>24</sup> Cfr. Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, ISEDI, Torino, 2013, p.130

<sup>25</sup> Cfr. Gabrielli G., *People management*, op. cit., pp. 73 e ss.

conoscenze e dalle capacità mutevoli da un individuo all'altro. Vi sono però altri fattori che determinano queste reazioni, quali i valori e gli atteggiamenti della persona, i suoi bisogni e la sua motivazione.

I primi due fattori citati costituiscono una sorta di infrastruttura da cui nascono molti processi psicologici che influenzano la condotta umana negli ambienti di lavoro. Nonostante ciò, assumono due significati molto diversi tra loro.

I valori rappresentano le convinzioni di fondo, formatesi nel corso della vita della persona grazie alla sua interazione con elementi dei contesti familiari, scolastici, educativi e sociali in genere, che influenzano il comportamento della persona stessa in qualunque situazione essa si trovi. I valori costituiscono una variabile relativa alle differenze individuali e possono essere considerati, in virtù di questa natura trascendente il contesto, come obiettivi cross-istituzionali<sup>26</sup> e principi-guida nella vita di una persona<sup>27</sup>.

Essi “sono acquisiti attraverso la cognizione e l'esperienza. ... Sono ciò che la persona acquisisce o mantiene mediante l'azione”<sup>28</sup>. I valori sono veri e propri criteri per valutare e scegliere tra opzioni diverse di comportamenti. Proprio per questo tuttavia, i valori possono originare diversi conflitti, dimostrando di essere uno dei fattori di resistenza al cambiamento più forti.

I tipi di conflitti di valori più importanti sono tre:

- 1) Conflitti di valori intrapersonali
- 2) Conflitti di valori interpersonali
- 3) Conflitti di valori tra individuo e organizzazione<sup>29</sup>

Per atteggiamento si intende invece “la tendenza a reagire in modo favorevole o sfavorevole nei confronti di un oggetto o referente”<sup>30</sup>. Questi si possono

---

<sup>26</sup> Cfr. Schwartz S.H., Sagiv G., “Value consensus and importance: A cross-national study”, in *Journal of Cross Cultural Psychology*, 31, 465-497, 2000

<sup>27</sup> Cfr. Prince-Gibson E., Schwartz S.H., “Value priorities and gender”, in *Social Psychology Quarterly*, 61, 49-67, 1998

<sup>28</sup> Cfr. Latham G.P., *Motivare al lavoro. Modelli e tecniche di intervento*, FrancoAngeli, Milano, 2009

<sup>29</sup> Cfr. Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo. Fondamenti e applicazioni*, Apogeo, Milano, 2008

<sup>30</sup> Cfr. Tosi ed al., *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Egea, Milano, 2002

modificare e correggere nei contesti di lavoro attraverso i processi di socializzazione.

### 2.2.1 *Le teorie della motivazione: contenuto e processo*

Il comportamento di ogni individuo trova origine nella motivazione<sup>31</sup> e nella capacità che le persone hanno di stabilire i propri obiettivi, di sviluppare strategie e di valutare la propria performance.

Stabilire una definizione univoca del termine “motivazione” è molto difficile, poiché nel corso degli anni ne sono state date molteplici. Cercando di raccoglierle si può arrivare a due connotazioni assunte dal termine<sup>32</sup>. La prima di tipo manageriale: la motivazione è vista come un’attività volta a stimolare negli individui un comportamento tale da produrre risultati. La seconda di tipo psicologico: si riferisce allo stato mentale interiore di una persona, in relazione all’origine, alla persistenza, all’intensità e al fine di un comportamento.

Unendo le due accezioni possiamo dire che la motivazione è “*l’insieme dei motivi che ci spingono ad agire, che sono in relazione a diversi obiettivi e interessi e che sono guidati da processi cognitivi ed emotivi*”.

Dal punto di vista etimologico la parola motivazione deriva dal latino *moveare* che significa “muovere” e dunque porta con se un senso di movimento, una spinta ad agire. Questa spinta è il cosiddetto processo motivazionale, che inizia da uno stato interiore di non equilibrio, originato dalla necessità di soddisfare un qualche bisogno. Da questo stato conseguono comportamenti atti a ricercare i mezzi per soddisfare tali bisogni. Una volta raggiunto l’obiettivo e quindi la soddisfazione, seguono una rivalutazione e una possibile

---

<sup>31</sup> Cfr. Gabrielli G., *People management*, op.cit. pp. 94 e ss.

<sup>32</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, pp. 62 e ss. EGEA, Milano, 2008

modificazione dello stato interiore di non equilibrio. Secondo Vroom [1964] la forza della motivazione a compiere una certa attività è data dal prodotto di tre fattori<sup>33</sup>:

- La valenza, ossia le preferenze personali rispetto a una ricompensa. Tale fattore è diverso per ogni individuo e muta con il passare del tempo a seconda delle esperienze professionali della persona. Può assumere valori positivi, ma anche negativi.
- Le aspettative, ossia il legame tra intensità dello sforzo e beneficio ottenuto.
- La strumentalità, ossia la credenza che una volta completata la performance e raggiunto l'obiettivo verrà anche assegnata una ricompensa.

A ogni parametro Vroom propone di assegnare un valore numerico per determinare l'intensità della motivazione.

Ogni teoria sulla motivazione cerca di spiegare i motivi che determinano il comportamento degli individui e i processi che lo attivano, ma ciascun approccio teorico si concentra su uno dei due punti di vista.

Le teorie del contenuto evidenziano l'importanza delle cause che originano il comportamento: spiegano cioè gli aspetti del comportamento stesso, in base ai bisogni umani e ai fattori specifici che lo guidano. Queste teorie ci dicono “che cosa” motiva gli individui a compiere determinate azioni.

Le teorie del processo descrivono il modo in cui i comportamenti cambiano e come una persona comincia ad agire differentemente.

Ora vediamo più nel dettaglio le prime.

---

<sup>33</sup> Cfr. Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane*, op.cit. pp. 58-59

### 2.2.1.1 *Le teorie del contenuto*

Abbiamo detto poco prima che le teorie del contenuto ci aiutano a capire da cosa sono spinte le persone nell'agire. Di seguito presentiamo le più importanti di queste.

#### ➤ *Gerarchia dei bisogni*

È senza dubbio la più nota tra le teorie del contenuto, sviluppata da Abraham Maslow [1943], secondo il quale i bisogni umani sono aggregabili su una “scala di prepotenza”, che fa sorgere i bisogni di ordine superiore soltanto quando quelli di grado inferiore sono stati soddisfatti.

I cinque livelli dei bisogni sono:

1. I bisogni *fisiologici* o di *sopravvivenza*, ossia i bisogni primari quali la fame, la sete, il sonno, ecc., senza i quali non ci sarebbe nemmeno la vita.
2. I bisogni di *sicurezza*, che riflettono il desiderio di protezione da pericoli e minacce psicologiche e fisiologiche.
3. I bisogni di *appartenenza*, che riflettono il desiderio di amore, comprensione e di interazione e integrazione sociale.
4. I bisogni di *stima*, che spingono a migliorare la propria autostima e la condizione sociale. Si dividono in autostima ed eterostima.
5. I bisogni di *autorealizzazione*, che corrispondono al desiderio di realizzare le proprie potenzialità.

Sebbene diversi studiosi nel tempo abbiano criticato la piramide di Maslow, a costui va riconosciuto il grande merito di aver avviato un filone di ricerca sulla motivazione basato essenzialmente sulla teoria dei bisogni.

### ➤ *Bisogni esistenziali, relazionali e di crescita*

Proprio alcuni di questi studiosi, partendo appunto dal lavoro di Maslow, hanno tentato di ridurre il numero di livelli dei vari bisogni. Il contributo più importante a tal proposito è quello di Alderfer che li riduce a tre, definendoli esistenziali, relazionali e di crescita (ERC).

I bisogni esistenziali racchiudono quelli fisiologici e di sicurezza; i bisogni relazionali quelli di appartenenza; i bisogni di crescita quelli di stima e di autorealizzazione. L'innovazione principale della teoria ERC è che essa non presuppone che i bisogni siano correlati l'un l'altro in una scala gerarchica, come invece accadeva secondo Maslow; infatti più bisogni possono attivarsi contemporaneamente<sup>34</sup>. Alderfer ha inoltre integrato il meccanismo della “soddisfazione-progressione” con quello della “frustrazione-regressione”, intendendo con ciò che la frustrazione dei bisogni di ordine superiore può influenzare il desiderio dei bisogni di ordine inferiore.

### ➤ *Fattori duali*

Secondo Herzberg i fattori che influenzano gli individui sul lavoro sono di due tipi:

- I fattori igienici, o di mantenimento, sono quelli che se assenti creano insoddisfazione. Se sono presenti riducono il livello di insoddisfazione senza però aumentare la soddisfazione. Hanno un effetto benefico solo nel breve periodo.
- I fattori motivanti, invece, sono quelli che se presenti servono a motivare l'individuo a compiere sforzi superiori e alla performance.

I fattori igienici sono quindi relativi al contesto e non hanno il potere di motivare, ma sono soltanto condizioni essenziali per rendere possibile la

---

<sup>34</sup> Cfr. Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo. Fondamenti e applicazioni*, op. cit.

motivazione; i fattori motivanti sono direttamente connessi al contenuto del lavoro. Da ciò emerge la teoria dei fattori duali, secondo la quale soddisfazione e insoddisfazione non sono opposti, ma si muovono su due piani paralleli. L'opposto della soddisfazione è la “non soddisfazione”.

Nonostante sia riconosciuta l'originalità della teoria di Herzberg e il contributo che essa ha portato, vi sono alcuni punti deboli che vale la pena tenere in considerazione:

a) *Distorsione metodologica*

Uno dei principali problemi della teoria dei fattori duali riguarda come fu condotta la ricerca. Essa infatti venne effettuata sulla base del metodo chiamato incident recall: ai soggetti intervistati fu chiesto di riportare una esperienza lavorativa positiva e una negativa. La distorsione nasce poiché mentre per le esperienze positive un soggetto tende sempre ad attribuirsi ogni merito, altrettanto non si può dire per quelle negative, in cui molto frequentemente si tende ad accusare gli altri per un proprio insuccesso.

b) *Incoerenza con altre ricerche*

I risultati ottenuti da Herzberg si sono scontrati con quelli ottenuti da altre ricerche, condotte ad esempio con il metodo dei questionari, le quali ovviamente non riportavano lo stesso errore.

c) *Differenze individuali*

Herzberg nei suoi studi ha trascurato le differenze individuali nella struttura della personalità.

➤ *Achievement-potere-affiliazione*

Un altro approccio alla motivazione basato sui bisogni è stato sviluppato da David McClelland. Il modello è denominato achievement-power-affiliation e “si basa sui motives (motivi-moventi), intesi come reti di emozioni disposte

secondo una gerarchia di intensità e importanza. Essi vengono appresi, sono cioè aspetti della personalità che si sviluppano con essa”<sup>35</sup>.

Il concetto di fondo è che ogni individuo presenta uno di questi motivi-moventi. Esistono tre tipi di motives:

- Successo-riuscita (need for achievement)
- Potere (need for power)
- Affiliazione (need for affiliation)

*Successo-riuscita.* L’achievement è il bisogno di portare a termine un compito con successo. L’intensità di questo movente è ancorata alle prime esperienze socializzanti di una persona: a seconda che esse siano state positive o negative, tale intensità sarà maggiore o minore. Il bisogno di achievement può essere specializzato, nel caso in cui si punta al successo in un determinato settore; o generalizzato, quando invece lo si cerca in tutti i campi in modo indifferenziato. Aspetto molto importante è che le possibilità di insuccesso non devono essere elevate a tal punto da spingere alla rinuncia, né basse al punto da non costituire una sfida.

*Potere.* Il bisogno di potere è il bisogno di imporsi all’attenzione degli altri, di instaurare e mantenere il proprio potere. Questo si può manifestare in tre modalità: la prima può consistere in azioni molto dure, quali l’aggressione e il controllo; la seconda in azioni che provocano sensazioni forti negli altri a prescindere dalla forza dell’atto stesso; la terza è legata alla reputazione e al suo accrescimento e mantenimento. Il bisogno di potere può avere manifestazioni “personalizzate” o “socializzate”.

---

<sup>35</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. pp. 71 e ss.

Nel primo caso il potere si manifesta in modo interpersonale, assumendo quindi la forma di confronto diretto con l'avversario, in cui vige la regola del più forte.

Nel secondo caso il potere si manifesta in modo impersonale, mirato al bene altrui. In queste persone il bisogno di potere è frenato da un forte autocontrollo, e ciò consente loro di ricoprire incarichi dirigenziali nelle aziende.

*Affiliazione.* Il bisogno di affiliazione è collegato al bisogno di socialità/appartenenza di Maslow, cioè al bisogno di interazione sociale e a quello di stringere relazioni con gli altri.

#### 2.2.1.2 *Le teorie del processo*

Le teorie del contenuto da sole non riescono a spiegare tutto ciò che riguarda la motivazione perché queste cercano una sorta di regola universale, che valga per tutti. È proprio questo aspetto che è stato principalmente criticato dagli studiosi delle teorie del processo (filone cognitivista), i quali sostengono che i bisogni sono path-dependent, cioè influenzati dalla storia e dalle esperienze passate che essendo diverse per ogni individuo portano a differenti formazioni del concetto di motivazione.

L'oggetto dell'analisi del comportamento è spostato dal che cosa motiva al come, cioè al processo. Secondo questa prospettiva le persone raggruppano stimoli e formano concetti per dare un senso e un significato allo specifico ambiente in cui vivono. I bisogni “sono manifestazioni di operazioni cognitive che le persone effettuano, diventando così insiemi simili di elementi di

stimolo”<sup>36</sup>. Le persone non si limitano a monitorare gli ambienti esterni confrontandoli con gli stati interiori, ma creano rappresentazioni interne degli ambienti esterni.

Come fatto in precedenza per le teorie del contenuto, passiamo in rassegna le principali teorie del processo e le loro caratteristiche.

#### ➤ *Rinforzi*

La teoria dei rinforzi stabilisce che qualsiasi comportamento che porta a conseguenze positive tende ad essere ripetuto, mentre un comportamento che produce effetti negativi viene interrotto. I comportamenti sono dunque influenzati da uno schema di incentivazione-disincentivazione.

I rinforzi positivi e negativi incentivano i comportamenti desiderati; la punizione e l'estinzione disincentivano i comportamenti indesiderati.

Questi ultimi due in particolare sono approcci che portano a risultati nel breve termine, poiché si limitano a vietare ciò che non bisogna fare; infatti sono molto usati negli ambienti di lavoro. Tuttavia i rinforzi negativi possono comportare alcuni effetti collaterali tra cui l'aumento della tensione interpersonale, la riduzione dei processi comunicativi e la tendenza a chiudere i rapporti con colui che ha impartito la punizione.

Il rinforzo positivo, al contrario, ha un ruolo chiave nel processo motivazionale, perché alimenta la crescita e lo sviluppo professionale nel lungo periodo.

L'ultimo importante aspetto che caratterizza la teoria dei rinforzi è la distinzione tra motivazione estrinseca e intrinseca.

La prima nasce e aumenta quando un individuo viene gratificato dopo aver compiuto una buona prestazione: gli aumenti retributivi, i benefit e i riconoscimenti sono tutti esempi di gratificazioni estrinseche.

---

<sup>36</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. pp. 74 e ss.

La motivazione intrinseca di un individuo è “il suo stimolo ad agire, l’interiorizzazione del valore che l’esecuzione dei compiti sia di per sé gratificante”<sup>37</sup>. Questo significa che chi agisce secondo una forte motivazione intrinseca non si aspetta di ricevere ricompense, bensì se le “autosomministra” attraverso le sensazioni positive che derivano dall’aver portato a termine il proprio compito con successo.

Molti studiosi sono arrivati alla conclusione che l’applicazione di ricompense estrinseche possa danneggiare la motivazione intrinseca. Se una persona riceve gratificazioni estrinseche per l’esecuzione di un compito per il quale è intrinsecamente motivata, il livello di motivazione cala.

#### ➤ *Goal setting*

La teoria del goal setting si basa sul fatto che la prestazione è causata dall’intenzione personale di compierla. L’intenzione di agire, l’obiettivo, è un fattore determinante dell’azione.

Ovviamente chi è più ambizioso avrà una prestazione migliore rispetto a chi lo è meno, e chi ha idee precise su cosa vuol fare avrà comunque una prestazione migliore di chi ha obiettivi meno definiti.

Vediamo alcuni principi di base di questa teoria ispirati al lavoro di Locke:

- *Esiste una relazione lineare positiva tra difficoltà e performance.*  
Più un obiettivo è di difficile raggiungimento e più i risultati a cui porta sono maggiori. Tale obiettivo non deve comunque essere impossibile per non incappare nella frustrazione.
- *Obiettivi specifici portano a una prestazione migliore degli obiettivi generici.*
- *La partecipazione è legata alla prestazione.*

---

<sup>37</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. p. 76

È probabile che la partecipazione contribuisca a incrementare l'impegno e quindi la prestazione quando le persone hanno possibilità di scelta su come raggiungere l'obiettivo e dispongano delle informazioni necessarie per farlo.

- *È necessario il feedback sul rapporto prestazione-obiettivi.*

Per ottenere buoni risultati è fondamentale che le persone siano informate sul livello di prestazione raggiunto.

Alla teoria del goal setting sono state mosse alcune critiche perché non tiene conto di due importanti fattori: le differenze individuali e la complessità degli obiettivi.

Le differenze tra individui chiaramente possono influenzare l'accettazione degli obiettivi e la disponibilità a compiere gli sforzi necessari per conseguirli.

La seconda critica invece è dovuta al fatto che tutti gli esperimenti fatti nel tempo sono sempre consistiti nell'esecuzione di compiti relativamente semplici, non tenendo conto che molte persone lavorano in contesti assai più complessi.

#### ➤ *Aspettativa-valenza*

Principio base della teoria dell'aspettativa-valenza è che gli individui indirizzano i propri sforzi verso le attività che portano all'ottenimento di risultati desiderabili.

L'aspettativa è “la stima o il giudizio sulle probabilità che un determinato evento si presenti; in altre parole è la stima delle probabilità che si hanno di raggiungere un determinato risultato”<sup>38</sup>. Essa è di due tipi: la prima è denominata sforzo-prestazione (S-P), ed è il legame tra lo sforzo che una

---

<sup>38</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. p. 82

persona ritiene di fare e la prestazione che ne risulta. La seconda è denominata prestazione-risultato (P-R), ed è il legame tra il livello di prestazione raggiungibile e i risultati ottenibili come conseguenza della prestazione.

La valenza è “una valutazione personale sulla soddisfazione, o insoddisfazione, che un determinato risultato può generare. Se un risultato ha valenza bassa, così sarà anche la motivazione a raggiungerlo”<sup>39</sup>.

La teoria dell’aspettativa-valenza prende in considerazione la motivazione estrinseca, definita come il valore che si dà alle finalità di un’azione e la probabilità di raggiungimento degli obiettivi connessi al suo svolgimento.

Non tiene invece conto della motivazione intrinseca, cioè che le persone possono essere motivate per il lavoro in quanto tale, piuttosto che per la gratificazione.

#### ➤ *Giustizia organizzativa*

La teoria della giustizia organizzativa si basa “sulle percezioni individuali di quanto si venga trattati in modo equo e giusto in ambito lavorativo”.

Si distingue tra giustizia distributiva e giustizia procedurale.

*Giustizia distributiva.* Si riferisce a quanto gli individui credono di essere trattati in modo equo in relazione ai risultati del lavoro, all’impegno e agli sforzi e a quanto guadagnano da ciò. Secondo tale teoria le persone sono motivate ad avere rapporti equi con i propri colleghi e, laddove i rapporti non siano soddisfacenti, a modificarli per renderli equi.

I fattori chiave per comprendere la motivazione nell’ambito della teoria della giustizia sono tre: gli input, i risultati e i riferimenti.

---

<sup>39</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. p.84

Gli input sono tutti quegli elementi che gli individui trasferiscono nel lavoro, ad esempio la propria esperienza, il know-how, le competenze tecniche e via dicendo.

I risultati sono ciò che l'individuo percepisce come conseguenza del proprio lavoro, e possono essere sia positivi (promozioni, benefit, ecc.) sia negativi (pressioni, monotonia, conflitti, ecc.).

Il riferimento è il termine di paragone di un individuo e può corrispondere sia a un altro individuo che a un gruppo.

In presenza di uno stato di non equità si può ricorrere a diverse soluzioni per ripristinarla:

- *Modificare gli input*
- *Modificare gli output*
- *Razionalizzare gli input e gli output*
- *Intraprendere azioni nei confronti del riferimento*
- *Cambiare il riferimento*
- *Arrendersi.*

*Giustizia procedurale.* Si riferisce a quanto le persone credono di essere trattate equamente in relazione a come vengono prese le decisioni circa le materie e i temi che influenzano la loro vita lavorativa, come ad esempio gli aumenti di stipendio, gli avanzamenti di carriera, eccetera.

Esistono alcune condizioni particolari affinchè si produca un senso di giustizia procedurale:

- *Controllo sul processo.* È la possibilità che una persona possa far presente la propria posizione e giustificare il proprio comportamento prima che venga presa la decisione.
- *Controllo decisionale.* È il grado di influenza che si può avere nel processo decisionale.

- *Giustizia relazionale.* È il fatto che il motivo alla base del processo decisionale venga spiegato e che si venga trattati con dignità e rispetto.

Gli effetti della giustizia procedurale sulla motivazione possono essere positivi se i risultati sono favorevoli e quindi il livello di soddisfazione è elevato; possono essere negativi se i risultati sono sfavorevoli e quindi il livello di insoddisfazione è più elevato.

### 2.2.2 *Emozioni e stress*

Mentre il tema della motivazione sul lavoro, trattato nei paragrafi precedenti, è stato oggetto negli anni di vari dibattiti tra gli studiosi, quello delle emozioni nei luoghi di lavoro è stato affrontato solo di recente<sup>40</sup>. Sono proprio queste ultime che caratterizzano maggiormente gli individui e il loro modo di stare all'interno delle organizzazioni, la cosiddetta dimensione emotiva; ma tuttavia è molto raro sentir parlare di felicità, amore, odio e tutto ciò che le persone provano nella loro vita.

Le emozioni sono difficili da misurare, da calcolare e controllare, e soprattutto difficili da riconoscere. Sul tema delle emozioni è molto importante il contributo fornito da Plutchick: il suo modello prevede l'esistenza di alcune emozioni di base, dette anche primarie, che combinandosi tra loro in vari modi generano altre emozioni di tipo misto, più complesse.

Tra le emozioni primarie figurano la rabbia, il disgusto, la tristezza, la sorpresa, la paura, la gioia, l'accettazione, la gioia e l'anticipazione. Tra quelle complesse troviamo il contempt (rabbia e disgusto), rimorso (disgusto e tristezza), disappunto (tristezza e sorpresa), awe (sorpresa e paura),

---

<sup>40</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. pp. 95 e ss.

sottomissione (paura e accettazione), amore (gioia e accettazione), ottimismo (gioia e anticipazione), aggressività (anticipazione e rabbia).

Nel corso degli anni il termine “emozioni” ha assunto sempre nuove sfaccettature; ci basti qui ricordare che in ambito lavorativo le emozioni sono fondamentali per il successo dell’organizzazione e per il benessere degli individui.

Altro fattore di assoluta rilevanza negli ambienti di lavoro è senza dubbio lo stress. Lo stress è “una condizione fisica o psicologica che insorge in una persona quando si trova ad affrontare situazioni che richiedono risorse interne o esterne superiori a quelle che ritiene di avere”<sup>41</sup>.

Molte ricerche hanno evidenziato come esso sia uno dei principali fattori di diminuzione della produttività e di conseguenza della competitività delle imprese. Un lavoratore stressato offre cattive performance, può assentarsi più spesso dal lavoro e inoltre può comportare un costo sanitario più elevato per l’azienda.

Le sollecitazioni che portano un individuo ad entrare in tale status si trovano nell’ambiente oggettivo, ossia l’insieme delle situazioni in cui si è coinvolti e da cui si può essere influenzati. Queste possono essere sia di tipo prettamente lavorativo, come ad esempio conflitti con i colleghi e con i capi; o di tipo sociale, riguardanti cioè anche aspetti esterni quali la famiglia o la comunità in cui si vive. In presenza di questi fattori ogni individuo reagisce in modo differente da un altro. Quelli più sensibili si lasciano sopraffare dallo stress, altri invece utilizzano meccanismi di coping, un insieme di tecniche con cui si affrontano i sintomi dello stress appena lo si percepisce consciamente o inconsciamente.

Quando i fattori di stress vanno oltre le risorse individuali, l’individuo entra in uno stato di tensione, a cui seguono reazioni negative. Vi sono quattro tipi di

---

<sup>41</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. pp. 98 e ss.

tensioni: quelle fisiologiche, ossia i cambiamenti che un corpo sotto stress subisce; quelle psicologiche, ossia i cambiamenti nelle emozioni, nei pensieri e nei sentimenti; quelle comportamentali, ossia i cambiamenti nel modo di agire; e infine il cosiddetto “burnout”, un particolare tipo di tensione da lavoro: esso è una risposta prolungata a fattori cronici di stress emotivo e interattivo, definito dalle dimensioni dell'esaurimento, del cinismo e dell'inefficacia.

Abbiamo fornito pocanzi la definizione di coping. Vediamone ora le principali caratteristiche. Esso ha due funzioni fondamentali:

- La risoluzione del problema: l'individuo tenta di modificare la situazione o il suo comportamento per far diminuire o annullare i fattori di stress.
- La gestione delle reazioni fisiologiche e emotive allo stress.

Il soggetto che ricorre al coping può scegliere di attivare una o più delle seguenti strategie:

- Ricercare informazioni circa i fattori di stress e le loro possibili cause;
- Agire direttamente trovando soluzioni pratiche;
- Non agire affatto nella convinzione che agendo si creerebbero ulteriori conseguenze negative;
- Negare la situazione di stress.

Senza dubbio cercare di capire le cause che generano lo stress in una persona non è compito facile. Come detto precedentemente, le fonti di stress possono essere di tipo lavorativo oppure non inerenti al lavoro.

I fattori di stress di natura lavorativa sono: il tipo di occupazione, le pressioni di ruolo, le sfide e gli ostacoli.

Ovviamente alcune occupazioni sono più stressanti di altre. Queste hanno due caratteristiche che mettono in seria difficoltà coloro i quali vi lavorano, e sono un'alta pressione psicologica e un basso controllo sulle decisioni.

Anche i conflitti e l'ambiguità di ruolo generano stress negli individui, poiché essi spesso si trovano a dover tentare di raggiungere più obiettivi anche contrastanti tra loro.

Sfide e ostacoli, infine, possono essere una motivazione per individui con elevato bisogno di achievement, d'altra parte possono essere fattori di stress per coloro che sono meno competitivi.

I fattori non inerenti al lavoro sono una causa di stress più serio di quello causato da eventi lavorativi. Tra questi vi sono i fattori cronici, ossia quelli che sono più o meno costanti lungo tutta la vita di un individuo (seccature giornaliere, rapporti sociali, salute); la solitudine e la mancanza di supporto sociale.

Negli ultimi anni la dimensione emotiva ha conquistato un ruolo di maggior importanza all'interno degli ambienti di lavoro. Sempre più organizzazioni cercano di creare condizioni di lavoro ottimali ad alto coinvolgimento e vi è un costante controllo del clima organizzativo.

In particolare si è passati dal concetto di protezione della salute a quello di promozione della salute. Per salute organizzativa si intende l'insieme delle condizioni presenti in un'organizzazione che promuovono e migliorano la salute e il benessere fisico-psicologico delle persone che vi fanno parte.

I principali indicatori di salute organizzativa possono essere positivi o negativi. I primi attengono a tre livelli: individuale, di gruppo e organizzativo.

“A livello individuale abbiamo la soddisfazione, l'impegno, il desiderio di recarsi al lavoro, le opportunità di cambiamento e partecipazione e il bilanciamento positivo tra lavoro e vita privata. A livello di gruppo le relazioni interpersonali positive sono il senso di appartenenza al team e i valori

condivisi. Infine a livello organizzativo troviamo la credibilità e la stima per il management e la percezione di successo dell’organizzazione”<sup>42</sup>.

Gli indicatori negativi a livello individuale riguardano gli stati d’animo, i sentimenti e i comportamenti; a livello di gruppo l’ostracismo, le maldicenze, l’elusione; a livello organizzativo confusione di ruoli e responsabilità, assenteismo.

Abbiamo detto più volte di come le reazioni allo stress siano diverse da un individuo all’altro. Queste differenze dipendono da alcuni fattori legati:

- Alla percezione di sé. In particolare l’autoefficacia è il modo in cui si percepisce e si valuta la propria capacità di svolgere i compiti. Un’elevata autoefficacia è collegata a basse probabilità di burnout.
- Alla resistenza fisica. Le persone forti affrontano lo stress e il burnout meglio delle altre.
- Al locus of control. Esso è “una dimensione di personalità che influenza l’opinione dell’individuo circa la localizzazione dei fattori interni ed esterni che determinano il suo comportamento”<sup>43</sup>. Chi possiede un locus of control interno ritiene di essere in grado di influenzare l’ambiente in cui si trova attraverso le sue azioni; chi lo ha esterno crede invece che ciò che accade è frutto del fato o di azioni altrui. Nel primo caso vi è una minor predisposizione al burnout, nel secondo si vive passivamente e in modo ancor più stressato.
- All’abilità. In condizioni di stress è stato verificato che individui con più esperienza hanno performance migliori di chi ne ha meno.

---

<sup>42</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Cambiamento Organizzativo*, op.cit. pp. 109-110

<sup>43</sup> Cfr. Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, op.cit. p. 18

### 2.3 Il modello del Total Rewards

Un tema di fondamentale importanza strettamente collegato con quanto detto finora sulla motivazione è il processo di *compensation management*.

Esso concerne la gestione delle politiche di remunerazione degli individui all'interno di una organizzazione e in particolare riguarda chi, quanto e come premiare.

All'interno di questa espressione possiamo trovare<sup>44</sup>:

- Il sistema retributivo, nelle componenti di retribuzione fissa e variabile;
- Le forme di incentivazione individuale e narrow-based;
- Gli schemi broadbased di remunerazione variabile;
- Qualsiasi altro tipo di incentivazione riconducibile alla prassi;
- I benefici addizionali di sistema come i benefits e i benefici addizionali di tipo individuale come i fringe benefits.

Dopo aver delineato il significato di compensation management è opportuno volgere l'attenzione ad una differenza molto importante tra quest'ultimo e il sistema di rewarding, sul quale ci soffermeremo in questo paragrafo.

Il sistema di rewarding o Total Rewards “si riferisce all'insieme più complessivo dei riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone”<sup>45</sup>. Proprio per questo la letteratura organizzativa è solito chiamarlo anche “sistema premiante”.

All'interno del sistema sono racchiuse tutte le tipologie di incentivi esplicativi o impliciti che hanno l'obiettivo di premiare i comportamenti positivi degli individui, accrescendo così la loro motivazione, e di disincentivare i comportamenti negativi.

---

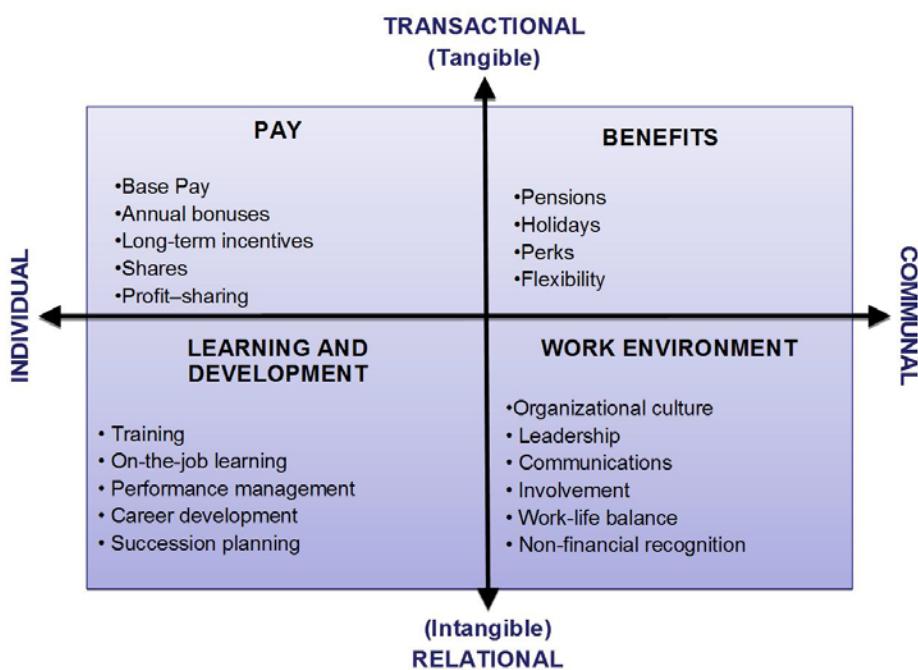
<sup>44</sup> Cfr. Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, FrancoAngeli, Milano, 2005, p. 48

<sup>45</sup> Cfr. Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, op.cit. pp. 51 e ss.

Il modello di Total Rewards comprende dunque, oltre al sistema retributivo e a tutte le componenti del sistema di compensation menzionate poco sopra, i riconoscimenti formali quali lo sviluppo e la carriera, la formazione e il coinvolgimento degli individui nelle decisioni organizzative.

In altre parole “vi sono comprese tutte quelle forme di riconoscimento, monetarie (o suscettibili comunque di una loro facile valorizzazione economica) e non, erogate singolarmente o congiuntamente ad altre, che possono essere classificate in corrispondenza alla categoria dei bisogni individuali che mirano a soddisfare”<sup>46</sup>.

Il concetto di Total Rewards può essere ben spiegato attraverso il modello teorizzato da Brown e Armstrong (1999):



**Figura 2** Modello di Total Rewards (Brown & Armstrong, 1999)

<sup>46</sup> Cfr. Rugiadini A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979

I due studiosi hanno presentato un modello di quattro differenti aspetti di total rewards.

In alto a sinistra si trovano i *transactional rewards*, i reward tangibili e dunque economici a livello individuale. Tra questi troviamo lo stipendio base, i bonus annuali, incentivi di lungo termine, ecc.

In alto a destra invece sono collocati sempre i *transactional rewards*, ma stavolta a livello di gruppo, quali i piani pensione, le ferie, l'assistenza sanitaria, ecc.

In basso a sinistra si trovano i *relational rewards*, i reward intangibili che non sono soggetti a valutazione economica, a livello individuale. Tra questi figurano la formazione, lo sviluppo di carriera e il performance management.

In basso a destra vi sono sempre i *relational rewards*, ma a livello di gruppo; ne fanno parte il coinvolgimento, la cultura e il clima organizzativo, la leadership, ecc.

Sia gli elementi tangibili sia quelli intangibili della remunerazione sono fondamentali, ma mentre i primi servono per lo più a reclutare e a trattenere una risorsa umana in una organizzazione, i secondi sono in grado di creare nell'individuo una forte motivazione che lo spingerà ad ottenere risultati migliori, diventando fonte inimitabile di vantaggio competitivo.

Il modello di Total Rewards è quindi lo stadio evolutivo successivo del sistema di compensation; evoluzione che si è resa necessaria all'interno delle organizzazioni in seguito a quattro modificazioni del mercato e degli assetti organizzativi<sup>47</sup>:

- In primo luogo sta progressivamente cambiando la forza lavoro, caratterizzata da una crescente specializzazione e professionalità. Sono i cosiddetti “talenti”, coloro i quali sono in grado di fornire

---

<sup>47</sup> Cfr. Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, op.cit. pp. 194-195

contributi fondamentali e sopra la norma, che richiedono alle aziende possibilità di crescita interna, qualità del clima nel posto di lavoro e spazio nell'innovazione. In mancanza di queste garanzie, essi sono disposti a cercarle altrove, mettendo a disposizione di nuove aziende le proprie competenze.

- In secondo luogo, si è persa la concezione del posto di lavoro a vita, che in passato ha dato sicurezza e stabilità alle risorse umane, le quali ora sono costrette a trovarle sotto forme diverse. Sono infatti le *skills* degli individui che li rendono impiegabili per tutta la vita sul mercato del lavoro.
- In terzo luogo, le organizzazioni, a causa del dinamismo in cui vive oggi il mercato globale, sono costrette a chiedere ai propri dipendenti flessibilità e capacità di adattarsi al cambiamento. Tutto questo porta però a forti ansie e a cali di motivazione nelle risorse umane.
- Infine, l'andamento dell'economia mondiale non più positivo come in passato, costringe le imprese ad attrarre e motivare le risorse principalmente con le forme di compensation e non più con gli incentivi puramente monetari.

Il cambiamento attuale nelle organizzazioni e nelle persone, come delineato pocanzi, determina un aumento del livello di incertezza per entrambi i soggetti in causa.

La tendenza oggi in atto verso sistemi di produzione flessibili ha generato profondi cambiamenti strutturali che si riflettono inevitabilmente sugli elementi fondanti del rapporto di lavoro subordinato, imponendo mutamenti sia alla prestazione lavorativa, sia alla principale obbligazione del datore di lavoro, ovvero la controprestazione retributiva.

Le trasformazioni in corso interessano, in primis, la retribuzione, che nell'ultimo decennio si è arricchita funzionalmente: l'obbligazione retributiva, da vincolo negativo (ossia costo) per l'impresa, va trasformandosi gradualmente in uno strumento privilegiato per strategie di management fondate sulla gestione ottimale delle risorse umane e funzionali ad obiettivi di flessibilità produttiva e qualità dei prodotti. E' infatti sulla rivisitazione delle principali tecniche e dei sistemi di retribuzione che oggi si gioca l'efficacia delle strategie di produzione flessibile e orientate alla qualità messe in atto dalle organizzazioni.

Queste ultime, una volta riconosciuta la centralità delle persone, che costituiscono l'unica vera risorsa capace di adattarsi a scenari in costante trasformazione, sono dunque impegnate ad attirarle e trattenerle, in particolare i cosiddetti talenti, le cui richieste si fanno complesse e articolate: possibilità di crescita professionale, qualità del clima aziendale, innovazione. Le aziende, per rispondere a queste tendenze, hanno messo in atto un ripensamento delle proprie politiche retributive, ricercando un nuovo equilibrio tra retribuzione fissa, variabile e benefits.

I benefits sono diversi tipi di compensi che vengono accordati in aggiunta al trattamento contrattuale, e sono trattamenti dotati di flessibilità e adattabilità estranei alla prassi della contrattazione collettiva. Punti di partenza per la definizione di un efficace piano di benefits sono: in primis la necessità di attirare, trattenere e motivare gli elementi necessari per il successo dell'azienda, e quindi migliorare il clima sociale con ricadute sul miglioramento dello spirito di appartenenza e di attaccamento all'azienda.

Del resto, in un contesto come quello delineato, gli individui vedono disincentivati i meccanismi che erano alla base della propria motivazione, come l'ormai tramontata prospettiva di un posto di lavoro a tempo indeterminato. I lavoratori sono costretti a cercare sicurezza in altro e vogliono luoghi di lavoro in cui venga coltivato il proprio patrimonio di competenze,

attraverso processi di apprendimento e formazione continua, rispondendo così al desiderio di essere “impiegabili per tutta la vita”.

Quella dell’employability è una questione chiave nei cambiamenti di rapporti tra individuo e organizzazione: l’azienda non può più offrire stabilità e percorsi di carriera lineari e di conseguenza il lavoratore non offre più livelli di coinvolgimento totale, a meno di ottenere altre possibilità di sviluppo professionale costante che gli garantiscano un patrimonio di competenze spendibili nel suo futuro professionale.

Ecco che per attrarre, trattenere e motivare le persone non basta più un semplice sistema di compensation, ovvero un equilibrio tra retribuzione fissa, variabile e benefit, ma occorre passare ad un sistema di Total Reward System.

Il Total Reward System, oltre agli elementi “classici” della compensation e al sostegno all’employability prende in considerazione tre nuovi elementi che riguardano la qualità degli ambienti di lavoro:

- work environment: il luogo di lavoro deve essere piacevole e stimolante, fonte di crescita continua;
- company environment: l’organizzazione deve essere un posto ambito non solo per il suo posizionamento di business, ma anche per quello etico e sociale;
- work and life balance: l’azienda protegge gli spazi privati dei dipendenti e ne facilita la conciliazione con il tempo di lavoro per innalzarne la qualità di vita.

In sintesi le organizzazioni, che fino ad un passato recente hanno creato strumenti allo scopo di far adeguare le risorse alle proprie priorità, iniziano a considerare i dipendenti come persone anche all’interno del contesto lavorativo, mettendo in discussione strategie e meccanismi di funzionamento per rispettare i loro bisogni di esistenza e di crescita.

Il tema della conciliazione fra vita privata e vita professionale nasce presso le

principali corporation statunitensi di servizi (Oracle, Sun, Apple), che dalla fine degli anni '70 dotano i loro stabilimenti dei cosiddetti "company perks": servizi di asili nido, palestra, lavanderia. A questi servizi "fisici" vengono poi affiancati supporti consulenziali relativi a varie problematiche personali: finanziarie, psicologiche, di pratica quotidiana.

Nascono le prime società specializzate che erogano sostanzialmente due tipologie di servizi alle aziende, affinché queste li rendano disponibili per i propri dipendenti come benefit interno:

1. work-life services: servizi per la famiglia e gli anziani;
2. employee assistance program per il supporto consulenziale.

L'esempio statunitense contagia anche il Regno Unito, dove le filiali di società americane cominciano ad attrezzare le proprie sedi con palestra, bar, asili, e favoriscono anche attività quali il car sharing, l'adozione di bambini, discostandosi quindi dal pragmatismo americano, con un approccio più consapevole della responsabilità sociale d'impresa. Qui si sviluppano sia società che offrono servizi di Work Life Balance aziendali, sia strutture che propongono gli stessi servizi direttamente ai privati.

Gli effetti che sorgono dall'attuazione delle politiche descritte sono:

- immediata limitazione dell'assenteismo aziendale
- limitazione del turnover dei lavoratori a garanzia del mantenimento e della protezione del know-how
- miglioramento del clima aziendale, della motivazione dei dipendenti e dell'attaccamento all'azienda
- innalzamento del benessere organizzativo con naturale miglioramento della performance individuale ed organizzativa
- acquisizione di people satisfaction e conseguente indotto positivo di business

- progressivo spostamento dell'ottica lavorativa nel medio-lungo periodo con accrescimento della fiducia e della fidelizzazione da parte delle Risorse Umane e del macrosistema organizzativo.

## CAPITOLO TERZO

### IL CASO UNICREDIT

#### 3.1 *Il progetto di smart working*

Nel 1998 dalla fusione dei gruppi Credito Italiano e Unicredito nasce Unicredito Italiano. Il 1° gennaio 2003 Unicredito Italiano al termine del “progetto S3” adotta il marchio Unicredit.

È tra i primi gruppi di credito italiani ed europei, con sede sociale a Roma e direzione generale a Milano. Opera in 22 paesi e conta oltre 40 milioni di clienti. La società è quotata presso la Borsa valori di Milano.

Per la banca lavorano più di 150.000 dipendenti.

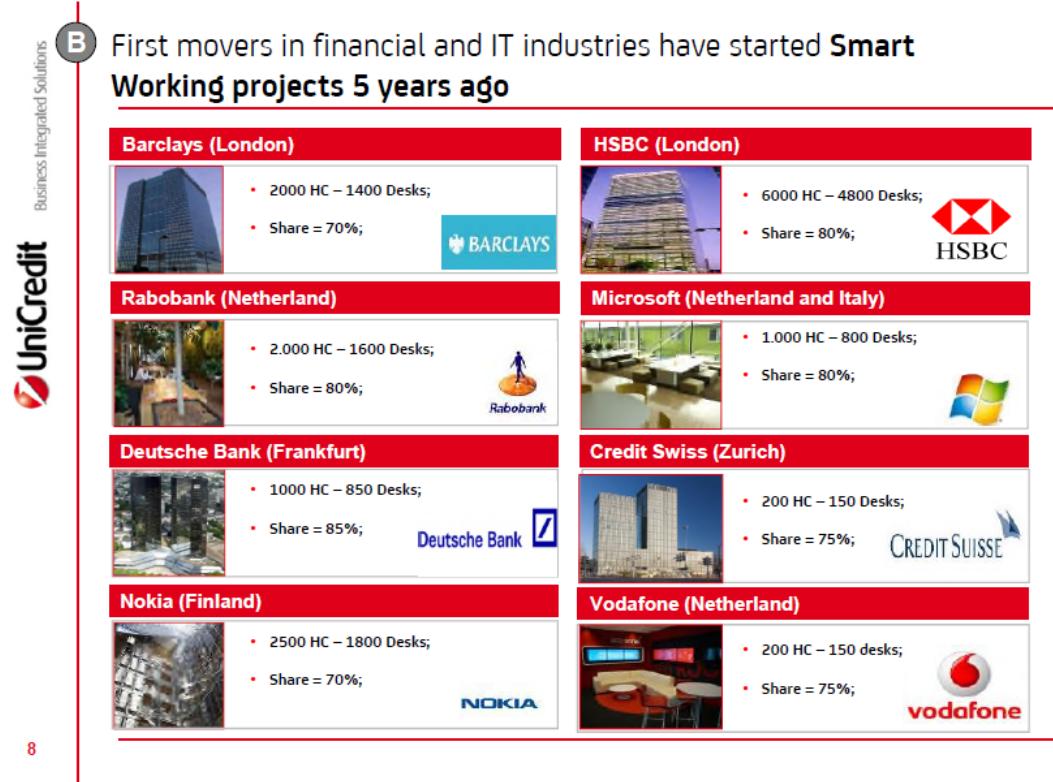
Sono proprio questi ultimi, e il loro modo di lavorare, l’oggetto della nostra trattazione, che abbiamo approfondito intervistando il dr. Gencarelli, capo della Service Line Real Estate di Unicredit Business Integrated Solutions.

“Negli ultimi anni - dice Gencarelli - la Banca si è concentrata molto sulle risorse umane, e comprendendo il vantaggio competitivo che esse possono portare, ha deciso di cambiare le condizioni di lavoro dei suoi dipendenti attraverso un progetto di smart working”.

Questo progetto, la cui fase pilota è iniziata nel 2012, nasce in seguito all’acquisita consapevolezza della banca di non possedere una chiara workplace policy (cioè una strategia organica della gestione della risorsa umana in rapporto ai luoghi e agli spazi di lavoro). Nelle diverse sedi del gruppo, sia a livello direzionale che a livello locale, non vi sono infatti open spaces ma una moltitudine di uffici singoli, sono assenti spazi comuni e aree meeting, lo spazio è utilizzato in maniera inefficiente. Questo, naturalmente, determina una dispersione dei fattori produttivi, un aumento dei costi aziendali e dunque una perdita netta di produttività.

Il processo di smart working è un tentativo di risolvere questi problemi, e fa parte di un modello di cambiamento globale. “È un cambiamento della “filosofia” del lavoro - aggiunge Gencarelli - che ha bisogno di processi di innovazione culturale (cioè l’approccio al lavoro da parte dei dipendenti) e di innovazione “materiale” (cioè la logistica degli spazi di lavoro)”. Lo smart working, dunque, implica un cambiamento sia dall’alto, nella mentalità manageriale, sia dal basso, nell’operatività dei lavoratori. L’esigenza è quella di rideclinare le issues organizzative del gruppo basandole più sulla fiducia che sul controllo e focalizzandole sul risultato piuttosto che sulla verifica del tempo trascorso sul luogo di lavoro.

La svolta perseguita da Unicredit prende le mosse da esperimenti analoghi già avviati da altri grandi gruppi globali della finanza e dell’Information Technology, dalla Barclays (1.400 postazioni per 2.000 dipendenti) alla Deutsche Bank (850 postazioni per 1.000 dipendenti).



**Figura 3** Le principali esperienze di smart working all'estero.

### 3.1.1 *Gli obiettivi del progetto*

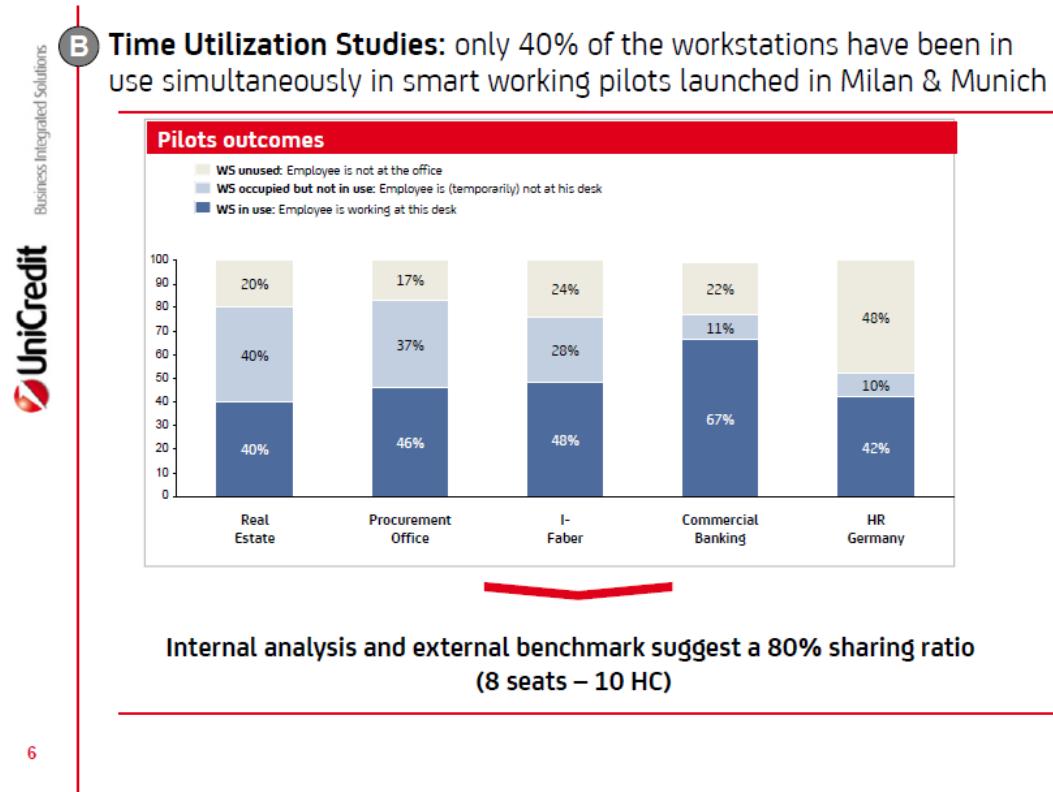
Gli obiettivi del progetto sono:

1. aumentare la soddisfazione delle persone e il livello di engagement;
2. incrementare il livello di produttività;
3. ottimizzare gli spazi interni all’azienda;
4. implementare nuovi device tecnologici capaci di garantire un’effettiva collaborazione da “remoto”, cioè creare la possibilità per tutti i dipendenti di essere stabilmente e sistematicamente connessi a un sistema aziendale condiviso attraverso i propri dispositivi mobili (per esempio, organizzare e partecipare a conference call attraverso i telefoni cellulari, oppure lavorare congiuntamente a progetti comuni attraverso l’utilizzo della rete skype).

Come accennato in precedenza, la fase pilota è iniziata nel 2012 con il coinvolgimento di quattro funzioni: Real Estate, Procurement, Commercial Banking, Global Products. “L’idea alla base di tutto - precisa Gencarelli - è il concetto di “condivisione”. Vengono gradualmente abbandonati gli uffici singoli e personali, per lasciare spazio al “desk-sharing”, ossia il sedersi dove c’è posto e lavorare insieme ad altri”. Tutto questo per un uso più efficiente, e quindi meno costoso, degli spazi. Questi ultimi vengono diversificati, ma viene garantita una qualità molto maggiore.

Questa “rivoluzione” nel modo di lavorare nasce dalla necessità di ottimizzare le prestazioni (e quindi i servizi), mettendo in stretta connessione il luogo e il tempo di lavoro di ogni dipendente. Nel gruppo Unicredit, è stato osservato che, per esempio nel settore Real Estate, ogni giorno in media solo il 40% delle postazioni è occupato da un dipendente, un altro 40% è occupato ma non è in uso (cioè il dipendente non è temporaneamente alla sua postazione) e il 20% è inutilizzato (perché il dipendente non è presente in ufficio). Lo stesso

discorso, con percentuali marginalmente diverse, vale anche per le altre branche di attività della banca.



**Figura 4** I tempi di occupazione delle postazioni nei diversi settori operativi della banca.

È proprio il binomio condivisione-qualità che è alla base dell'innovazione smart working. “Condividendo gli spazi di lavoro - afferma Gencarelli - è evidente il risparmio economico che ne trae l'azienda. Per questo deve essere garantita ai dipendenti una qualità maggiore in tutti gli aspetti che riguardano gli ambienti e le postazioni di lavoro, in modo che gli stessi non traggano l'impressione di un cambiamento orientato esclusivamente alla funzione del

risparmio”. Garantire questo miglioramento degli standard qualitativi, ovviamente, costa.

Ma i responsabili del progetto smart working hanno calcolato che il saldo tra le economie di scala complessive e gli investimenti necessari a garantire il miglioramento degli standard qualitativi nei nuovi uffici sarà largamente positivo. Si stima infatti che l’attuazione del progetto porterà ad un risparmio finale del 10-15% sui costi futuri dell’azienda.

Lo smart working accresce indubbiamente l’efficienza, perché consente una significativa riduzione dei costi facilmente misurabile. Più difficile da misurare è l’incidenza del progetto sui livelli di produttività. La verifica si potrà fare solo a posteriori. Tuttavia, secondo le osservazioni e le previsioni fatte dal management del gruppo sulla base delle esperienze empiriche consolidate, quello che si può senz’altro affermare fin da ora è che un lavoratore più valorizzato e più motivato è anche più produttivo. E dunque i risultati, anche sotto questo profilo, non tarderanno ad arrivare.

### *3.1.2 Le fasi del progetto*

Il progetto smart working, a regime, coinvolgerà entro la fine del 2018 quasi 18.000 dipendenti del gruppo nelle principali aree di operatività a livello europeo, cioè Italia, Germania e Austria. In particolare, saranno integrati a processo completato i complessi di Lampugnano con 2.800 dipendenti, di Milano piazza Garibaldi con 3.900 dipendenti, di Bologna Lavoro con 600 dipendenti, di Torino Nizza con 1.500 dipendenti, di Monaco Tucherpark con 600 dipendenti, di Francoforte con 250 dipendenti, di HvB Tower con 1.500 dipendenti, e di Vienna New Campus con 6.300 dipendenti. Il totale, appunto, equivale a 17.450 unità. Come dimostrano questi numeri, si tratta del più vasto

progetto di smart working mai realizzato finora, almeno dal punto di vista del mercato europeo.



**Figura 5** Le tappe dello smart working secondo il piano Unicredit.

A questo risultato si arriverà per step successivi. Per questo, il progetto è stato articolato in due fasi.

La prima fase, definita “pilota” come chiarito in precedenza, è incentrata sulla “quantità”, con il coinvolgimento di 1.100 persone a partire dal 2013. In dettaglio, 600 persone nella sede di Lampugnano a Milano (nella quale tre piani sono stati ristrutturati, per ridurre al minimo il numero degli uffici singoli e creare soprattutto nuovi spazi comuni); 200 persone nella sede

Garibaldi sempre a Milano (con la ristrutturazione di due piani); 300 persone nella struttura di Tucherpark, a Monaco di Baviera.



## 2012: la fase pilota

### CARATTERISTICHE DELLA FASE PILOTA

- **4 funzioni pilota** in smart working (RE, Procurement, Commercial Banking MM, Global Products)
- **Desksharing e worksetting** alternativi
- **Condivisione** di tutti gli spazi sulla base di un uso più efficiente degli spazi (mq/HC)
- **Diversificazione** degli spazi con una maggiore **qualità**

### APPROCCIO CHANGE MANAGEMENT (osservazione)

- **Presentazione** dei nuovi spazi lavorativi e nuove regole da parte dei singoli Responsabili delle strutture coinvolte
- **Osservazione** dei comportamenti nei nuovi spazi lavorativi
- **Ascolto** attraverso focus group su campioni rappresentativi delle strutture coinvolte per finetuning dove necessario

### *I nostri key driver*



*Sostenibilità ambientale*

*Spazi lavorativi più efficienti ed efficaci*

**Figura 6** Lo sviluppo della fase pilota.

Dal febbraio 2014 è iniziata la seconda fase, che accompagnerà la prima ma sarà incentrata sulla “qualità”, e sarà caratterizzata dalla fondamentale introduzione della flessibilità.

Le funzioni sulle quali si sta applicando la sperimentazione sono funzioni di governance con forte connotazione progettuale e riguardano i quadri dei settori Human Resource, Real Estate, Information & Communication e Procurement. Per il momento si tratta esclusivamente di personale di sede, ma presto è

prevista l'estensione anche al personale di filiale. Fino ad ora i vari consulenti aziendali hanno lavorato nel proprio ufficio, e il cliente vi si è dovuto recare per beneficiare del servizio. In prospettiva, invece, tutti i consulenti condivideranno uno spazio comune e saranno loro a muoversi verso il cliente, incontrandosi in un parco, in un bar o a casa del cliente stesso. Qui il concetto di flessibilità e mobilità consentirà al cliente di soddisfare le sue esigenze finanziarie o bancarie senza essere costretto a recarsi in filiale.

La ricerca della qualità degli spazi, nella seconda fase, acquista ancora più importanza rispetto alla fase pilota. I work-setting (cioè le nuove e diverse stazioni di lavoro multifunzione, dai phone booth agli informal meeting, dalle focus area alle flexi room) vengono incrementati. Da settembre 2014 si introduce il cosiddetto “smart hub”, ossia la disponibilità per un dipendente di poter lavorare nella sede più vicina a dove si trova in un determinato momento, risolvendo così il problema degli spostamenti all'interno delle città, che sono spesso fonte di perdita di tempo e di stress dovuto al traffico.

## 2014: l'introduzione della flessibilità

### CARATTERISTICHE DELLA SECONDA FASE

#### AMPLIAMENTO STRUTTURE IN SMART WORKING

- Governance in piani smart working
- Quality obsession (ricerca costante della qualità degli spazi)
- Incremento worksetting e introduzione smart hub

### APPROCCIO CHANGE MANAGEMENT (ascolto e condivisione)

- Presentazione ad ogni singolo responsabile di Dept. dello zoning (spazio assegnato alla struttura al piano)
- Ascolto delle esigenze caratterizzanti ogni singola struttura
- Definizione condivisa dello spazio finale

#### SPERIMENTAZIONE LAVORO FLESSIBILE (6 mesi)

- "Su base volontaria 1 giorno la settimana lavoro da casa o da un hub aziendale"
- 4 funzioni in sperimentazione (HR, RE, I&C e Procurement)

- Presentazione dell'iniziativa da parte dei responsabili in ogni struttura
- Sessioni di education dedicate ai responsabili, volte a facilitare un cambio culturale e focalizzate sulla: e nuovi approcci di gestione manageriale
- Monitoraggio tramite interviste a campione e survey su tutta la popolazione coinvolta

29

### *I nostri key driver*



*Work life balance*

*Nuovo approccio manageriale  
(responsabilizzazione e fiducia)*

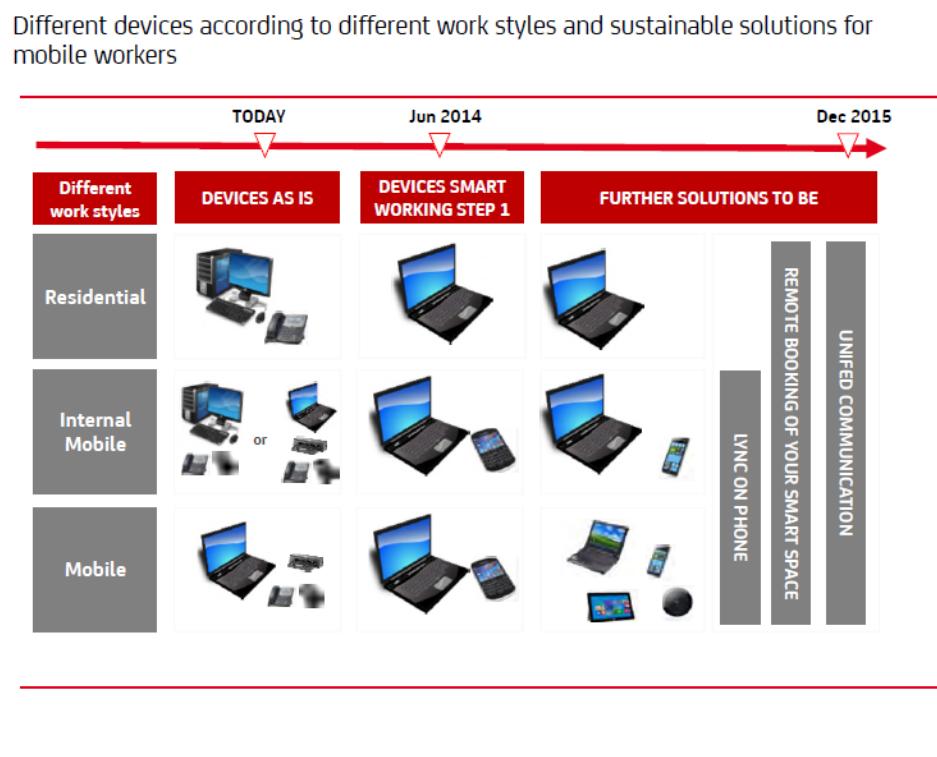
**Figura 7** Lo sviluppo della seconda fase.

### 3.1.3 Una “rivoluzione” materiale, una “rivoluzione” culturale

Lo smart working, com’è evidente, implica un nuovo modo di lavorare e/o allo stesso tempo un modo nuovo di usare i “vecchi” strumenti di lavoro. E’ dunque una “rivoluzione” materiale. Le risorse umane coinvolte nel progetto vengono suddivise in tre distinte categorie: Resident (cioè i dipendenti che lavorano stabilmente in sede in attività routinarie e più orientate al processo), Internal Mobile (cioè i dipendenti che lavorano prevalentemente in sede ma spesso si spostano altrove) e Mobile (cioè i dipendenti che lavorano esclusivamente “fuori sede”, in costante movimento tra uffici e clienti). Per

ciascuna di queste categorie è previsto un utilizzo innovativo e integrato degli “strumenti” di lavoro di tipo tecnologico. Niente più telefoni fissi, tutti computer portatili su cui veicolare il traffico telefonico, cellulari aziendali “comandati” da un server centrale e finalizzati allo scambio di mail, di gestione e di invio di documenti.

Sistema “follow me”, che consente di stampare ovunque documenti attraverso il semplice uso di un apposito badge da passare vicino a qualunque stampante presente in qualunque stazione o in qualunque piano dell’edificio. Skype aziendale della Microsoft per fare videoconferenze immediate, molto più evoluto dello Skype tradizionale perché opera su rete interna e quindi consente di organizzare sessioni di lavoro condiviso nelle quali ciascun dipendente è collegato “online”. Naturalmente il requisito essenziale per la riuscita di questo progetto è che il livello di efficienza della rete di telecomunicazioni sia elevatissimo, e che la connessione wifi sia stabile, sicura e veloce. Anche questo vuol dire “qualità”. Anche questo contribuisce dunque a far percepire al dipendente che il risultato finale del progetto non è solo quello di ridurre i costi, ma anche e soprattutto quello di migliorare l’ambiente e l’organizzazione del lavoro.



**Figura 8** Strumenti di lavoro per tipologia di dipendente.

“Ma questa “rivoluzione” materiale - avverte Gencarelli - sarebbe destinata a fallire se, a farla camminare, non ci fosse una vera e propria “rivoluzione” culturale”. Nella strategia seguita da Unicredit, questo processo parte dall’alto, attraverso il meccanismo del “change management” che ruota intorno al mutamento dei modelli di leadership. In ciascuna delle fasi di implementazione e attuazione del progetto (fase pilota e seconda fase) vengono individuati i responsabili di ciascuna delle strutture coinvolte, incaricati di presentare i nuovi spazi lavorativi e le nuove regole da rispettare. Agli stessi responsabili spetta il compito di osservare i comportamenti dei diversi gruppi di lavoro nei nuovi spazi lavorativi e l’ascolto, attraverso

appositi focus group, delle esigenze esposte da campioni rappresentativi delle strutture coinvolte.

I responsabili hanno ed avranno un ruolo cruciale, nel diffondere le regole e i valori della “rivoluzione” culturale dello smart working. Dovranno insegnare ai gruppi di lavoro che gli sono affidati non solo l’utilizzo integrato degli strumenti, ma anche l’uso dei nuovi “luoghi”. A partire dai work-setting, fino ad arrivare ai “nidi”, cioè tavoli larghi e lunghi dove stazionano a fasi alterne diversi manager, con l’obiettivo di creare un punto di riferimento per i dipendenti che cercano un confronto e vogliono condividere progetti.

Naturalmente, non si possono non considerare i fattori critici connessi all’introduzione dello smart working. Le abitudini e le resistenze culturali sono forti, e per certi versi comprensibili. La dislocazione degli spazi e dei luoghi di lavoro e l’organizzazione aziendale sono stati incardinati per anni e anni intorno al legame fisico tra la persona e la sua scrivania. Un legame forte, che permetteva a ciascun dipendente di ricreare un ambiente “suo”, e per se stesso “familiare”, persino attraverso l’uso di oggetti, dalla foto dei figli a quella del proprio cane. Con lo smart working quel legame non si recide, ma va ripensato. “Perché al centro del lavoro - come sostiene Gencarelli - non c’è solo la persona, ma c’è il gruppo”.

Questo, nella fase iniziale, produce o può produrre scompensi e contraccolpi, anche di natura psicologica. Ma a regime, se ben realizzato e ben compreso, “il progetto ha una chiara curva di motivazione crescente”. La qualità del lavoro e il luogo di lavoro migliora, e alla distanza questo miglioramento è percepito e apprezzato.

Lo smart working è innovativo anche per questo. “Consente una valorizzazione e una ri-motivazione delle risorse umane”, secondo Gencarelli. Accresce la libertà dei dipendenti, anche grazie a un articolato sistema di benefits, che vanno ad integrare l’offerta pubblica in tema di servizi Welfare e

di strumenti legati alla conciliazione vita-lavoro, allo scopo di migliorare il loro benessere e quello delle loro famiglie durante la loro carriera o il pensionamento.

I benefit sono definiti a livello locale, nel rispetto delle leggi e delle prassi dei rispettivi paesi in cui il Gruppo è presente.

A titolo di esempio, in molti paesi sono previsti benefit come Fondi Pensione, coperture sanitarie integrative, asili nido aziendali e agevolazioni riguardanti prodotti bancari (conti correnti, mutui, finanziamenti agevolati ecc.).

“Il Gruppo - recita un documento interno della direzione - è orientato a creare un ambiente di lavoro nel quale le persone possano raggiungere al meglio il proprio potenziale, cercando anche di migliorare gli aspetti legati alla conciliazione vita-lavoro e, di conseguenza, supportando il coinvolgimento dei dipendenti migliorandone, contestualmente, i risultati attraverso le potenzialità professionali e personali di ciascuno”.

Ad esempio, in Italia è in costante crescita una rete di convenzioni nazionali e locali, volte a raggiungere una copertura territoriale sempre più ampia, che riguardano servizi per la famiglia (scuole, centri estivi, network di baby sitter o badanti e case di riposo) o per il tempo libero (palestre, acquisti on line, vacanze).

Inoltre, all’interno delle sedi UBIS di Milano e di Via del Lavoro a Bologna è attivo il progetto pilota “90 giorni”, un servizio di assistenza infantile disponibile durante le vacanze scolastiche e gestito da educatori professionisti. Infine - sempre secondo i documenti informativi interni – “in occasione del trasferimento di 4.000 persone nella nuova sede di Milano completato nell’ottobre 2013, sono stati sviluppati ulteriori specifici servizi a supporto della quotidianità dei dipendenti.

In particolare:

- è stato predisposto un servizio di lavanderia che prevede, oltre ad un tariffario dedicato ad UniCredit, il ritiro e la consegna dei capi

all'interno del complesso UniCredit Tower. Tale agevolazione permette anche di usufruire, senza costi aggiuntivi, del servizio a domicilio in tutta Milano e provincia, pertanto tutti i dipendenti presenti nell'area di Milano, possono beneficiare di questo servizio;

- sono state stipulate numerose convenzioni con gli esercizi commerciali nelle immediate vicinanze della nuova sede (ristoranti, palestre, negozi ecc.). Anche in questo caso le agevolazioni sono a disposizione di tutti i colleghi del Gruppo;
- mensa con lunch box, previsione di un asilo nido, eventuale palestra interna, terrazze attrezzate”.

Queste ed altre iniziative/politiche HR hanno portato UniCredit a vincere premi e ottenere riconoscimenti di vario genere in diversi paesi in cui il Gruppo è presente. Ad esempio nel 2013, UniCredit ha conseguito - per il 6° anno consecutivo - il premio Top Employer Italia.

### 3.2 *Unicredit Tower*

La Torre Unicredit, con i suoi 231 metri di altezza, non è solo il più alto edificio d'Italia. Non è solo “il simbolo architettonico della rinascita milanese”: Ma – come chiarisce Gencarelli – è anche e soprattutto “il paradigma fisico della rivoluzione culturale dello smart working applicato dal nostro gruppo”. Situato a ridosso della stazione Garibaldi, occupa un'area di 25.000 metri quadrati (56.870, contando anche le due torri attigue) distribuiti su 32 piani.

Il complesso è stato progettato dall'architetto César Pelli e realizzato dalla società immobiliare Hines Italia. È composto da una serie di palazzi eco-sostenibili (si calcola una riduzione del consumo di energia del 37%) in vetro e acciaio, disposti attorno ad una piazza circolare di diametro di 100 metri detta “podio”. Inaugurata l'11 febbraio 2014, oggi ospita la sede della direzione generale di Unicredit.

Ma perché va considerata l'emblema dello smart working di Unicredit? Perché in questa struttura sono riassunte tute le linee guida del nuovo modo di concepire il lavoro, in senso orizzontale e verticale. Dal work-setting agli smart hub. Dall'ultimo dei dipendenti, fino ai livelli dirigenziali più elevati, tutto è open space. Tutto è team e lavoro di gruppo. E questo metodo è orientato soprattutto alla valorizzazione delle risorse umane più giovani.

“Le nuove generazioni - osserva infatti Gencarelli - reagiscono meglio agli open space e ai lavori in team; le vecchie generazioni sono abituate al proprio ufficio e alla propria stanza, i giovani invece sono abituati già dall'università a lavorare in gruppo e quindi reagiscono meglio a tutto questo. Dopodichè, a tutti garantiamo il miglioramento delle proprie condizioni di lavoro: dalla qualità del cibo in mensa alle palestre Technogym, dai terrazzi con l'orticello da coltivare ai Welfare benefits. Ci prendiamo cura a 360 gradi delle risorse umane, secondo il principio cardine del Wellness at work”.

## **CONCLUSIONI**

Per la sua complessità e ricchezza, l'esperienza di Unicredit consente di vedere applicato il percorso teorico delineato nei primi due capitoli dell'elaborato. Nelle scelte compiute dalla prima banca italiana, sia il modello organizzativo dello smart working sia la costruzione di Unicredit Tower, consentono di vedere in pratica le nuove tendenze dello Human Resources Management che in questo momento appaiono più stimolanti sul piano culturale, e più promettenti sul piano economico.

Chi lavora, non solo sulla frontiera più avanzata del Web ma anche nel campo più tradizionale dei servizi (bancari, finanziari, assicurativi) è ormai consapevole di un'evidenza incontrovertibile: il lavoro è e sarà sempre di più un “percorso”, ed è e sarà sempre meno un “posto”. Mobilità e flessibilità diventano due fattori decisivi, e irrinunciabili in una prospettiva di competizione globale. Chi lavora, sia esso un quadro dirigente o un semplice dipendente, è consapevole che la sua condizione sarà sempre meno quella dell’”impiegato”, e sarà sempre più quella dell’”impiegabile”.

Per non rendere questa condizione intollerabile, perché perennemente precaria dal punto di vista sociale e svalorizzata dal punto di vista salariale, occorrono processi formativi costanti, che rendano sempre meno rigido lo sviluppo delle carriere. Ma occorrono anche strumenti motivazionali sempre più diffusi e, per così dire, originali.

Gli esempi offerti dal Total Reward System sono paradigmatici. I tre fattori innovativi, sul piano della motivazione, sembrano decisamente vincenti. Il “work environment”, e cioè la possibilità di poter lavorare in un ambiente di lavoro bello, confortevole, sempre stimolante. Il “company environment”, cioè la consapevolezza di lavorare in un'azienda molto ambita non solo per il suo business, ma anche per lo standard etico garantito nel tempo dal suo “marchio”. Infine il “work and life balance”, cioè la protezione degli spazi privati del dipendente, ampliati da un tempo di lavoro più razionale.

Ciascuno di questi fattori sembra essere alla base dell'esperienza di Unicredit affrontata in questo elaborato. Compresi quei “company perks”, quei “work life services” e quei “Employee assistance programs” già lanciati da Sun, Oracle o Apple negli Stati Uniti, come asili nido, palestre e lavanderie, come consulenze finanziarie alle famiglie dei dipendenti o servizi agli anziani che sono parte integrante dell'offerta di “welfare benefits” che il gruppo ha lanciato in concomitanza con il lancio dell'operazione Unicredit Tower.

Altre aziende italiane stanno seguendo questa strada. Non solo nel settore bancario, ma anche in quello delle assicurazioni e anche in quello della manifattura. La Ferrari, a Maranello, oltre a un livello salariale più elevato dello standard dei contratti metalmeccanici, garantisce ai suoi dipendenti servizi di tutti i tipi, compresi i mutui a tassi agevolati erogati da una banca interna allo stabilimento. La Luxottica, ad Agordo e negli altri impianti in Italia, ha inaugurato dal 2009 un piano di Welfare aziendale che lo scorso anno è stato ulteriormente ampliato, fino a comprendere la cassa di assistenza sanitaria, un “carrello della spesa” da 110 euro mensili, il rimborso totale dei libri di testo per i figli dei dipendenti.

Sono solo alcuni esempi di un processo in atto che testimonia il crescente interesse delle organizzazioni a considerare i propri dipendenti sempre più come “persone” oltre che collaboratori.

## ***BIBLIOGRAFIA***

Auteri E., Busana O., *La gestione del personale*, ETAS Libri, Milano, 1993

Boldizzoni D., “*Tendenze evolutive della direzione del personale in Italia*”, Sviluppo e organizzazione, maggio/giugno, 1989

Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2007

Camuffo A., Costa G., “*Strategic human resource management*”, Sloan Management Review, Winter, 1993

Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992

Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2005

Fontana F., *I meccanismi operativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1988

Gabrielli G., *People management: teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli Management, Milano, 2010

Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, ISEDI, Torino, 2013

Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, FrancoAngeli, Milano, 2005

Hay-ISTUD, “*La direzione del personale: politiche, tecniche e strumenti di direzione delle Risorse Umane nelle aziende italiane*”, supplemento a Mondo Economico, 46, dicembre, 1982

Itami H., *Mobilizing invisible assets*, Cambridge (MA), 1987

Kreitner R., Kinicki A., *Comportamento organizzativo. Fondamenti e applicazioni*, Apogeo, Milano, 2008

Latham G.P., *Motivare al lavoro. Modelli e tecniche di intervento*, FrancoAngeli, Milano, 2009

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York, 1995

Prince-Gibson E., Schwartz S.H., “*Value priorities and gender*”, in Social Psychology Quarterly, 1998

Protasoni R., *People Strategy*, Guerini e Associati, Milano, 2003

Schwartz S.H., Sagie G., “*Value consensus and importance: A cross-national study*”, in Journal of Cross Cultural Psychology, 2000

Tosi ed al., *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Egea, Milano, 2002

Tosi H., Pilati M., *Comportamento Organizzativo*, EGEA, Milano, 2008

Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997

Unnia M., *La direzione del personale in Italia*, in L. Vanni (a cura di), Manuale di gestione del personale, ISEDI, Milano

Weiss D. et al., *La fonction Resources Humaines*, Les Éditions d’Organisation, Paris, 1992