

*Facoltà: Economia e Management*

*Cattedra: Sistemi di remunerazione e Gestione delle Risorse umane.*



**TITOLO: TOTAL REWARD & EMPLOYEE  
RETENTION – COME TRATTENERE E MOTIVARE  
IL CAPITALE UMANO IN UN’OTTICA DI LUNGO  
PERIODO**

**RELATORE:**

*Prof. Laura Innocenti*

**CANDIDATO**

*Verdecchia Pierpaolo*

Matr.: 670961

**CORRELATORE**

*Prof.ssa Gabriele Gabrielli*

**ANNO ACCADEMICO  
2016 - 2017**

# TOTAL REWARD & EMPLOYEE RETENTION – COME TRATTENERE E MOTIVARE IL CAPITALE UMANO IN UN’OTTICA DI LUNGO PERIODO.

## **INDICE**

<b><u>Introduzione</u></b> .....	2
<b>1. <u>LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO COME FONTE DI V.C</u></b>	
1.1) <i>La centralità del Capitale Umano nei contesti aziendali</i> .....	5
1.2) <i>Contributo delle politiche HR alla performance individuale</i> .....	8
1.3) <i>Il ruolo strategico delle Risorse Umane</i> .....	13
1.4) <i>People Management e processi Organizzativi</i> .....	17
<i>– il capitale intellettuale come fonte di vantaggio competitivo.</i>	
<b>2. <u>EMPLOYEE RETENTION</u></b>	
2.0) <i>La teoria della guerra dei talenti</i> .....	21
2.1) <i>Focalizzazione dei lavoratori cosiddetti “HiPo” (high Potential)</i> .....	27
2.2) <i>Employer Branding come Strategie di Marketing nel trattenere il Capitale Umano</i> .....	31
2.3) <i>Processi operativi dell’employer Branding</i> .....	36
2.4) <i>Diversi modelli di Employer Branding come strumento utile per la creazione di valore</i> .....	42
<b>3. <u>TOTAL REWARD</u></b>	
3.1) <i>Cosa è e a cosa serve il total Reward</i> .....	46
3.2) <i>Il Total Reward come strumento di compensation</i> .....	49
3.3) <i>Il Total Reward come strumento di retention e le 4 dimensioni che lo compongono</i> .....	54
3.4) <i>Case History</i> .....	76
<b>4. <u>CONCLUSIONE</u></b> .....	84
- <b><u>SITOGRAFIA</u></b> .....	86
- <b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	88

## ***Introduzione***

L'obiettivo di questo studio è di analizzare le più moderne tendenze evolutive del sistema organizzativo delle imprese in un'ottica di lungo periodo, dimostrando che nonostante il progresso tecnologico dei più sofisticati sistemi di controllo e gestione del Capitale Umano, rimane sempre l'uomo una delle principali fonti di vantaggio competitivo su cui le imprese possono costruire il proprio successo in modo duraturo.

In merito a ciò, nel primo capitolo dell'elaborato viene appunto affrontato il tema della centralità delle risorse umane, cosa esse rappresentano per l'organizzazione in vista del fatto che, oggi, viviamo in un'epoca di profonda trasformazione, che richiede al management aziendale, strategie e comportamenti efficaci per gestire imprese e organizzazioni all'interno di un ambiente dinamico e incerto.

Pertanto, la persona, con le sue conoscenze, competenze personali e di team working, diventa la linfa vitale per far fronte al cambiamento, rappresentando la chiave di successo della leadership.

Gran parte dei Manager, per l'appunto, ritiene che l'elevata qualificazione dei dipendenti, il loro impegno personale (Commitment), la loro realizzazione lavorativa sono le caratteristiche chiave delle risorse umane, che permettono all'Azienda di raggiungere i propri obiettivi.

Grazie a questa tipologia di persona, con elevate capacità, ed un'elevata velocità di apprendimento, è possibile affermare che il capitale Umano, oggi come oggi, rappresenta un valore aggiunto da utilizzarsi per raggiungere una determinata posizione di vantaggio competitivo.

La vera competitività Aziendale o meglio, il raggiungimento di un sostenibile vantaggio competitivo per le imprese, deriva dal possesso di risorse rare – uniche – inimitabile, insite al loro interno (gli alti potenziali). Da queste considerazioni, discende che, una gestione efficace del personale diviene sempre più per le imprese un obiettivo primario; la gestione del personale è una delle strategie di medio-lungo termine che si inserisce all'interno della programmazione Aziendale.

All'interno delle Imprese di grandi dimensioni, la funzione HRM (*Human Resource Management*), si prefigge l'obiettivo di ricercare-selezionare-formare-gestire – amministrare e trattenere il capitale Umano.

L'HRM comprende una molteplicità di funzioni/attività che mirano ad assumere e impiegare in modo efficiente il personale di cui necessitano le aziende per il raggiungimento dei loro obiettivi.

Tuttavia però, ogni organizzazione, al suo interno, è caratterizzata da un cambio continuo di capitale Umano, che riguarda sia le persone che occupano ruoli più operativi, sia figure manageriali.

In ambito economico, questo continuo flusso di personale assunto e poi dimesso/licenziato dall'Organizzazione, prende il nome di turnover, (affronteremo, nel nostro caso aziendale, il tema del turnover in riferimento alla società di consulenza, PwC – Pricewaterhouse Cooper).

Quando l'impresa si trova di fronte uno scenario del genere, spesso è in difficoltà a seguito del fatto che si ritroverà a dover sostenere molteplici costi relativi a: ricercare nuovo personale – il loro inserimento – la loro formazione, generando di conseguenza una perdita di valore del capitale umano come la conoscenza, competenza, know-how delle risorse.

Pertanto, sarà fondamentale, che l'azienda si trovi preparata a fronteggiare una tale situazione, anticipandola con azioni di welfare aziendale, con l'adozione di un sistema di Total Reward, con una particolare attenzione al clima aziendale, ai carichi di lavoro e le strutture organizzative, il tutto con l'obiettivo di incrementare il tasso di Retention del personale.

Dunque, per le imprese, non è fondamentale solo attrarre – formare e gestire il capitale umano, ma è di fondamentale importanza anche il fatto di trattenerle all'interno dell'organizzazione, soprattutto se, i soggetti in questione, sono talenti e “top performer” in quanto sono in grado di raggiungere elevate performance.

A questo proposito, nel secondo capitolo dell'elaborato, ho affrontato il tema della dell'employee retention e di come le imprese intendono trattenerne, motivare e fidelizzare i propri dipendenti, soffermandomi anche sulla differenza tra talenti e alti potenziali, che sono due termini spesso confondibili, i quali possono condurre l'impresa a fare delle scelte sbagliate.

Le Aziende più competitive, sono tali, proprio perché adottano programmi e pratiche di HRM (Human Resource management) tali da facilitare la “retention” attraverso la costruzione di un ambiente di lavoro soddisfacente e stimolante che consente al personale dipendente di partecipare in modo attivo ai processi di “decision making”.

A seguito di ciò, come ho spiegato nel terzo capitolo dove si parla di tutte quelle strategie che le imprese mettono in atto, dai sistemi di compensation monetari e non monetari, i benefit, l'ambiente di lavoro e il welfare aziendale, vediamo come per l'Impresa è necessario fornire ai propri dipendenti delle opportunità di apprendimento, sviluppo e crescita individuale oltre che professionale (in particolare attività tipo coaching e mentoring) al fine di trasmettere parte della conoscenza anche nei lavoratori, nella speranza che questo possa incentivarli a rimanere in azienda e non scappare fuori nel mercato.

Di fondamentale importanza è anche: un buono sviluppo di comunicazione efficace, una remunerazione soddisfacente in base alla mansione svolta, garantire un equilibrio adeguato tra vita privata e lavoro (work-life-balance), ed in ultimo, il rispetto e il sostegno da parte dei colleghi e supervisor.

D'altronde se le aziende dimostrano un scarso interesse per i propri collaboratori, avranno quasi certamente dipendenti insoddisfatti e di conseguenza le probabilità di TURNOVER saranno molto più alte, in quanto i lavoratori saranno molto più sensibili a quello che può essere: la variazione degli incentivi, la mancanza di controllo sul proprio lavoro, la mancanza di sicurezza, la mancanza di opportunità di apprendimento, compensi e benefici adeguati, preoccupazioni per il futuro dell'azienda.

È per questo motivo che l'adozione di efficaci strategie di sviluppo e di gestione delle Risorse Umane, dovrebbero contribuire a far diminuire i tassi di Turnover, attraverso il loro impatto sulle performance e sulle componenti comportamentali dei dipendenti.

In questo senso, il commitment, è un fattore di rilevante importanza per mantenere una forza lavoro di grande talento; applicando in maniera ottimale le politiche di HRM, anche il commitment dei dipendenti può essere aumentato portandoli così a performare meglio, può altresì contribuire a migliorare anche il loro atteggiamento e il loro morale nelle

ore di lavoro, e ovviamente può aumentare anche l'attaccamento alla loro Azienda.

È stato anche dimostrato, che un aumento del commitment dei dipendenti ha sviluppi estremamente positivi sulla produttività e incrementa anche il desiderio dei lavoratori di aiutare i propri colleghi riducendo il tasso di assenteismo attuando tutte quelle nuove pratiche di facilitazione del lavoro, quali: smart working, telelavoro, aiutando i dipendenti a fidelizzarsi sempre più verso l'organizzazione.

Riassumendo quindi, potremmo affermare che, il commitment organizzativo, è un concetto molto complesso e ricco di significati, facente riferimento ad un importante investimento motivazionale dell'individuo, il quale scaturisce da una completa integrazione tra quelli che sono gli obiettivi individuali e quelli Organizzativi.

Questo investimento, pertanto, si sintetizza come la messa in atto di una serie di azioni e comportamenti di natura individuale e di gruppo per mezzo dei quali il lavoratore si mette in gioco per l'organizzazione.

# **CAPITOLO 1**

## **1.) LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO COME FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO**

### ***1.1) La centralità del capitale umano nei contesti aziendali***

Oggi giorno, viviamo in un'epoca di profonda trasformazione, che richiede al management aziendale, strategie e comportamenti efficaci per gestire imprese e organizzazioni all'interno di un ambiente dinamico e incerto.

Pertanto, la persona, con le sue conoscenze, competenze personali e di team working, diventa la linfa vitale per far fronte al cambiamento, rappresentando la chiave di successo della leadership.

Quindi, lavorare "per" e "attraverso" altri soggetti, diviene, oggi più che mai, la sfida principale verso cui le organizzazioni, le imprese e i manager, si stanno imbattendo.

È una sfida che richiama la necessità di costruire ambienti organizzativi e che obbliga le imprese a dotarsi di strumenti efficaci per "educare alla gestione del personale", attraverso cui cercano di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione e sostenere i percorsi di realizzazione degli individui. Ecco allora spiegato il perché l'uomo, o meglio, il capitale umano all'interno delle Imprese, viene visto come uno degli Asset intangibili delle organizzazioni, costituendo il c.d "patrimonio Immateriale".

Pertanto, l'insieme dei soggetti che operano per nome e conto dell'azienda, ovvero tutti i collaboratori interni ed esterni, concorrono a costituire proprio il "motore propulsore" della competitività tra l'Impresa e il valore dei prodotti che essa immette sul mercato.

Alcuni recenti studi, evidenziano che, "più del 70% del valore di mercato di un'organizzazione è determinato dal capitale relazionale e umano"<sup>1</sup>.

Ma a cosa fa realmente riferimento il termine "Capitale Umano" e perché questo è così importante all'interno di un'Impresa?

In prima battuta è possibile associare il termine "Capitale Umano" all'economista statunitense – Theodore Schultz (1972) – che lo definisce come "tutte quelle caratteristiche individuali che un soggetto apporta nel proprio lavoro" ovvero, tutte quelle competenze e conoscenze che un individuo mette in atto.

A distanza di anni però, gli obiettivi e le necessità degli individui sono diventate sempre maggiori, e di conseguenza anche il mercato in cui operano comincia ad essere caratterizzato da scenari sempre più competitivi, pertanto, tutte quelle aziende che vogliono acquisire un vantaggio competitivo e crescere, devono porre ad altri aspetti di gestione, uno sviluppo continuo e coerente del capitale umano, che da sempre è l'unica e vera leva utilizzata nella gestione aziendale.

Anche l'Azienda, come il corpo umano che deve adattarsi agli ambienti in cui vive per proteggersi e sopravvivere, ha bisogno di modulare la propria struttura organizzativa, con tutte le risorse di cui dispone internamente, con

---

FONTE - <sup>1</sup> Schultz, T. W. (1972). Human capital: Policy issues and research opportunities. In *Economic Research: Retrospect and Prospect*, Volume 6, Human Resources (pp. 1-84).

la finalità di riuscire a cogliere le variazioni del contesto e sapersi comportare di conseguenza.

Pertanto, stanno prendendo sempre più piede, nuove teorie e modelli organizzativi, utili a fornire adattamenti ai cambiamenti del mercato dei quali l'azienda ha bisogno per evolversi costantemente in linea con l'ambiente circostante.

Nell'adattarsi a livello organizzativo, come per il corpo umano che per autoimmunizzare il proprio organismo valorizza enzimi e proteine rendendolo più forte nei momenti di difficoltà, anche le imprese devono valorizzare, modellare ed utilizzare il capitale umano.

Parlando di Capitale Umano però, non si può non tenere conto solo degli aspetti psicologici degli individui; è infatti da qui che nasce la differenza tra quelle aziende che hanno successo perché credono nel potenziale degli individui, e che sono all'altezza di indirizzare idee, intuizioni e comportamenti nel corpo organizzativo aziendale, da quelle a cui sembra sufficiente fermarsi ad un primo approccio, senza coinvolgere le risorse umane a livello strategico.

È pertanto possibile affermare che, oggi giorno, un'Impresa si può considerare competitiva sul mercato e di valore, solamente se al suo interno, presenti un elevato capitale intellettuale.

Le caratteristiche fondamentali da tenere in considerazione nel definire "buono" il Capitale Umano sono innanzitutto il Know-how dei singoli soggetti, (ovvero la competenza che quella persona ha, normalmente basata su esperienze pregresse).

Una seconda caratteristica che il capitale umano deve possedere, fa riferimento alla capacità di apportare innovazione dentro l'organizzazione. Infine, e non di minor importanza, c'è il Patrimonio Relazionale, cioè tutte quelle relazioni che l'impresa instaura con i clienti, gli stakeholder e tutti gli altri interlocutori interni e esterni rilevanti per l'Azienda.

Ovviamente, se un'impresa investe molto sull'assetto umano, guadagna un vantaggio competitivo molto rilevante rispetto a tutte quelle altre imprese che ancora non sono riuscite a cogliere l'importanza dell'organico per la creazione di valore.

Perciò, la domanda che bisogna porsi è: "quali possono essere i vantaggi e i benefici per un'organizzazione che punta sulla valorizzazione del proprio Capitale Umano"?

Le risposte a questo interrogativo sono molteplici, ma senza dubbio, la principale fa riferimento a 3 questioni di particolare rilievo.

- Un primo vantaggio può essere rappresentato da un consistente aumento della produttività che può avvenire a seguito di uno sviluppo positivo di quello che in ambito imprenditoriale si definisce "clima aziendale" (*Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S. (2000). Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. Management decision, 38(8), 531-540.*)
- Un secondo vantaggio o beneficio è rappresentato da un sostanziale miglioramento della performance economica, a seguito della valorizzazione del personale (*Total Quality Management, KAIZEN, ISO 9001-2015, la metodologia giapponese del miglioramento continuo*). Da ciò, è facilmente intuibile che le aziende attireranno risorse di spiccato valore, le quali preferiranno molto di più gli ambienti lavorativi che possano valorizzare il loro potenziale.

- Il terzo ed ultimo vantaggio/beneficio si riflette su una forte diminuzione del costo del personale (*riduzioni costo del personale H1 Hrms EBC CONSULTING*).

Come sappiamo, i dipendenti rappresentano un importante costo per l'impresa, il quale viene ulteriormente aggravato se le persone sperimentano condizioni di stress che possono portare per le Aziende ad una perdita in termini di giornate lavorative.

Ma questi, rappresentano solo una piccola parte di tutti quei vantaggi che si possono ottenere valorizzando gli stakeholder interni.

Tra l'altro, focalizzando l'attenzione su questi punti, è possibile che l'Impresa abbia anche una migliore valutazione esterna, poiché, considerando il fatto che oggi giorno attraverso l'utilizzo di siti internet, social network o blog, i dipendenti e più in generale, le risorse umano, possono dare un'istantanea testimonianza del loro pensiero.

A detta di ciò, è possibile comprendere quanto siano importanti le competenze di una risorsa, al punto da diventare parte integrante dell'intero patrimonio aziendale.

Un'impresa, infatti, nasce per mezzo della lungimiranza e dell'ingegno da parte dell'imprenditore che ha una propria idea di business, il quale tenderà poi a farla crescere, svilupparla e farla durare nel tempo grazie al lavoro dei suoi dipendenti, più in generale del Capitale Umano, senza il quale l'organizzazione non riuscirebbe a raggiungere i propri obiettivi e ad avere successo.

In conclusione, è allora possibile affermare che, i dipendenti non si devono considerare come un **costo** per l'impresa, che spesso vengono tagliati dall'attività aziendale in momenti di crisi, bensì, si devono considerare come la vera e propria **essenza aziendale**, fondamentale per continuare a mantenere nel lungo tempo, la caratteristica di efficacia, che dura grazie e soprattutto al capitale umano.

## 1.2) ***HRM (contributo delle politiche HR alla performance individuale).***

Ogni organizzazione, al proprio interno, per funzionare correttamente, si dota di un insieme di modalità di interazione con le persone che decidono di entrare nel suo ambito culturale, operativo e produttivo, che si esplicitano in una *people strategy*.

Questo termine, prende origine dall'intersezione delle due parole greche: Stratos (esercito) e Agein (condurre), e consiste in: "quel mix integrato di politiche, progetti e prassi quotidiane, ispirato da un valore guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi del business" (Protasoni, 2003, pag.41).

Prima che però si possa iniziare a discutere sulle strategie di gestione delle risorse Umane (*people strategy*), finalizzate ad un'implementazione della performance di ogni singolo individuo che apporta la propria forza lavoro dentro l'azienda, bisogna dare una spiegazione al termine "strategico" e in che contesto si può inserire la "funzione strategica" HR.

Con il termine "Strategico" si intende definire tutte quelle pratiche o quelle modalità che l'impresa mette in atto per raggiungere un vantaggio competitivo e per aiutare e supportare i manager a prendere le molteplici decisioni all'interno dell'organizzazione (Gabrielli, 2012).

Diversi invece, sono i modelli e le teorie che girano dietro il concetto di "strategia", ad esempio Porter con l'analisi delle 5 forze, ma quello che realmente l'impresa deve tenere in considerazione per parlare di Strategic Human Resource Management SHRM, è il modello – Resource Based View - RBV, il quale ci insegna che per raggiungere un V.C bisogna saper combinare nel migliore dei modi, sia in termini di efficacia che di efficienza, tutte le risorse interne all'azienda.

In merito a questa teoria, ogni organizzazione ha sostanzialmente tre tipi di risorse al suo interno:

- *Risorse Tangibili*: tutte quelle risorse finanziarie e fisiche a disposizione dell'organizzazione.
- *Risorse Intangibili*: quindi che non possono essere toccate, come i brevetti, l'avviamento o qualunque proprietà intellettuale.
- *Risorse Umane*: le persone, la loro abilità e la loro capacità comunicativa.

Gestire quindi le risorse umane in modo strategico vuol dire "definire l'insieme delle attività e delle decisioni relative alle risorse umane pianificate allo scopo di sostenere l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi." (Francesco Paoletti, 52).

A tal proposito molte aziende sviluppano sistemi integrati di produzione che comprendono le tecnologie più avanzate in termini di automazione, gestione *just in time* delle scorte in magazzino e sistemi di qualità totale, tutte gestite da persone.

In un primo momento storico, ciò su cui la funzione risorse umane concentrava i suoi sforzi, era il *lavoro transazionale*, ovvero puntavano ad incentivare i lavoratori apportando modifiche sui salari o benefici di ogni genere al fine di fidelizzarli e coinvolgerli nell'attività imprenditoriale.

A causa della globalizzazione, del consolidamento delle società e dei vari progressi tecnologici (l'informatica, la digitalizzazione ecc...), le organizzazioni si sono rese conto che questo metodo di incentivazione non era più adeguato per spronare i dipendenti a svolgere al meglio le loro mansioni.

Pertanto nell'ultimo decennio la tematica delle relazioni instaurate tra le pratiche delle risorse umane e la produttività (Ichinowski, Shaw, Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995), la sopravvivenza dell'impresa (welbourne, Andrews, 1996), il valore aziendale (huselid, 1995) e tutte le performance aziendali in generale, sono cresciute enormemente in importanza.

Oggi infatti, ci si domanda sempre di più su quali siano le filosofie che stanno ispirando lo Human Resource Management (HRM) e quali sono gli strumenti e le metodologie che, sempre più, stanno prendendo piede.

Molti responsabili delle risorse umane individuerebbero queste filosofie e questi strumenti con il "Total-Reward", inteso come *"una filosofia di gestione delle risorse umane attenta a valorizzare non soltanto le ricompense di natura economica e estrinseche, come la retribuzione, ma anche l'insieme più complessivo dei fattori organizzativi e dei riconoscimenti, compresi quelli non monetari ed intrinseci"* (Gabrielli, pag.283).

Questo approccio è nato da una sempre più forte attenzione verso quelle trasformazioni personali in ambito di cultura, società ed economia.

Nel mondo di oggi, dominato dallo Strategic Human Resource Management (SHRM), le funzioni risorse umane hanno sviluppato sistemi in grado di spiegare le cause dei comportamenti umani e dei bisogni da cui questi nascono, cercando di gestire le future conseguenze in tema di performance e produttività dei dipendenti.

Quando i manager si resero conto che la retribuzione o la remunerazione economica erano le leve principale su cui la funzione risorse umane focalizzava maggiormente i suoi sforzi, ma che di fatto risultava essere una pratica abbastanza riduttiva in vista delle richieste sempre più onerose dei dipendenti, i Leader cominciano a prendere consapevolezza del fatto che se volevano gestire al meglio i propri dipendenti dovevano ricompensarli con proposte e soluzioni oltre che finanziarie anche di tipo non finanziarie, tenendo conto della diversità insita in ogni singola persona.

Il dipendente viene quindi visto come una variabile strategica interna all'organizzazione e non come un costo (Gabrielli, 2010).

Avere dipendenti soddisfatti, che siano partecipi e coinvolti all'attività aziendale, che sono in sintonia con le strategie aziendali e che portano valore al business, significa in sostanza, avere sempre le persone giuste al posto giusto al momento giusto (è la scommessa che fa la direzione delle risorse umane, nel prossimo futuro, per contribuire ad implementare la performance aziendale e individuale in modo proattivo e tempestivo).

È grazie al clima e la fiducia, all'impegno e l'engagement, alle competenze e le conoscenze che le imprese hanno pian piano cambiato il linguaggio della teoria e della pratica manageriale, mutando di conseguenza anche il focus sui sistemi di Re-warding.

Una tale azione ha richiamato una forte attenzione da parte del management e dei ricercatori, che riscoprono questo processo come una leva significativa per gestire e incentivare il contributo dei collaboratori,

ampliando e riconfigurando i premi in modo che quelli monetari lascino maggior spazio ai non financial reward fino al punto in cui il significato di Total Reward si scompone in più logiche, identificandosi soltanto con quest'ultima pratica.

Tuttavia, il significato del total reward, come verrà approfondito nei successivi capitoli, è ben più profondo di questa filosofia, poiché si focalizza nella capacità di ri-orientare radicalmente la gestione delle persone passando quindi da un approccio di tipo *tradizionale* (basato sullo scambio di protezioni) ad uno *relazionale*, fondato su conoscenza e aspirazione degli individui e dei gruppi.

Secondo Ulrich<sup>2</sup> (1990), il punto cardine dello SHRM, si fonda sul concetto di “doppia integrazione”: ovvero una coerenza tra le pratiche di gestione delle risorse umane (gestione dei processi e gestione del personale) con la strategia adottata dall'organizzazione, sia nel lungo che nel breve periodo, al fine di creare dei benefici reali, tangibili.

A questo proposito c'è da distinguere le pratiche di HRM commitment based da quelle HRM che invece vengono costruite sulla base di un approccio transazionale che lavorano su un orizzonte temporale di breve periodo, orientando gli atteggiamenti e i comportamenti dei dipendenti in merito a dei meccanismi di rinforzo che si sostanziano in uno scambio di risorse (ad esempio le politiche di incentivazione che sono legate al raggiungimento di risultati nel breve periodo).

Di contro, le pratiche “HRM commitment based” si basano su un arco temporale di lungo periodo (3 – 5 anni) e hanno come obiettivo cardine la creazione di determinate pre-condizioni organizzative e individuali necessarie ad apprendere lo sviluppo dinamico di nuove competenze a supporto della strategia messa in atto dall'impresa.

In quest'ottica, lo Strategic Human Resource Management (SHRM), per migliorare la performance, si preoccupa di allineare la funzione risorse umane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione attraverso:

- 1) l'uso della pianificazione;
- 2) un coerente approccio alla progettazione e gestione dei sistemi di gestione del personale;
- 3) collegare le varie attività e politiche di HRM a qualche strategia esplicita;
- 4) vedere il personale come una risorsa strategica per ottenere vantaggio competitivo.

Questa relazione può essere costruita e analizzata attraverso tre differenti approcci:

- *Approccio Lineare* (o sequenziale): basato sul paradigma struttura-strategia (Chandler, 1963); in questo approccio, l'imprenditore, una volta che ha definito la strategia che vuole adottare, si preoccuperà di costruire l'impianto più consono per svilupparla, nel quale verranno inserite le risorse necessarie per la sua implementazione, andando così a creare una

---

<sup>2</sup> Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.

“relazione lineare” che parte dalla strategia pensata inizialmente fino ad arrivare alla gestione delle risorse umane (Boldizzoni, 2007).

Di norma un simile approccio funziona in un ambiente semplice e stabile dove la conoscenza e il potere decisionale si concentrano all’apice dell’organizzazione rilevando, di contro, tutti i possibili limiti in situazioni maggiormente complesse (Costa, Gianecchini, 2009).

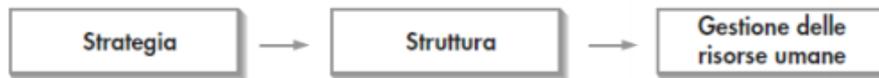


Figura 1 – Approccio lineare – Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

- *Approccio Interdipendente* supera leggermente le barriere dell’approccio lineare dal momento in cui si sostanzia in presenza di un ambiente variabile e complesso, ove sono presenti imprese che godono del fatto che la conoscenza e il potere decisionale non sono nelle mani di un unico soggetto.

La struttura, la strategia e le risorse umane sono interconnesse da una relazione sempre lineare ma comunque interdipendente, ovvero che si influenzano l’una con l’altra e sono condizionate dall’ambiente che le circonda a cui cercano di adattarsi.

In questo approccio la struttura cerca di conformarsi alla strategia, la quale, a sua volta, viene influenzata dalla struttura in un processo circolatorio (Costa, Gianecchini, 2009) e analogamente anche le risorse umane si conformano con la struttura che, a sua volta, viene influenzata dalle risorse umane.

Pertanto, nell’approccio interdipendente le risorse umane sono un elemento strategico che l’organizzazione adotta per il raggiungimento dei suoi obiettivi (Tichy et al., 1984).

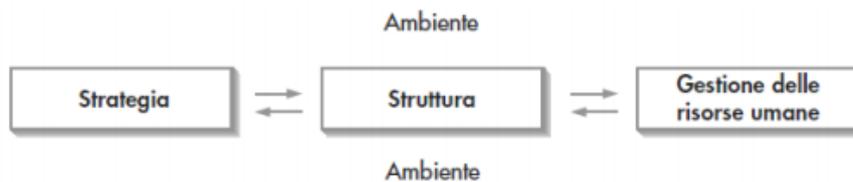


Figura 2 – Approccio interdipendente – Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

- *Approccio evolutivo*: in questo approccio l’aspetto creativo e relazione della strategia viene visto come una delle molteplici caratteristiche che si possono attribuire a tutti gli attori interni che seguono una logica del tipo “path dependence” per la quale tutte le decisioni che l’organizzazione ha preso in passato vanno ad interagire con le decisioni attuali.

In questo approccio la relazione tra la strategia e la struttura non viene più vista come un processo circolare, bensì viene contestualizzata dall’ambiente esterno, dalle strategie degli attori interni ed esterni e dalle strutture di governo.

Si definisce “evolutivo” perché riesce a far emergere tutti i processi di trasformazione delle varie forme istituzionali oltre che dell’organizzazione stessa (Costa, Gianecchini, 2009).

È un approccio differente dagli altri due per il fatto che considera le risorse umane come l’unica e sola variabile fondamentale per attivare il rapporto che c’è tra impresa e ambiente, e per sviluppare l’organizzazione stessa (Boldizzoni, 2007).

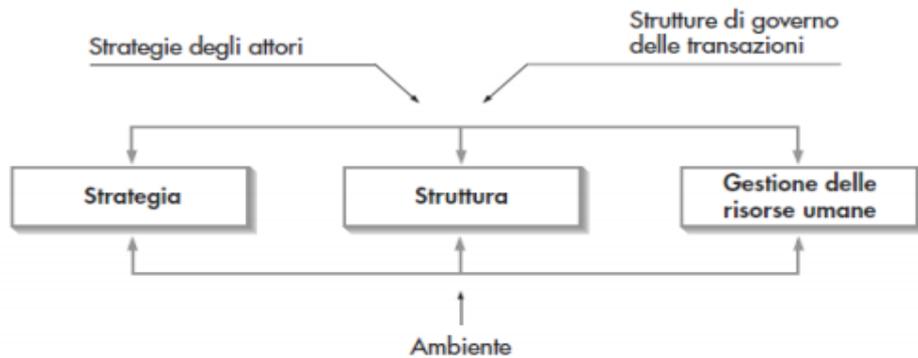


Figura 3 – Approccio evolutivo – Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

In vista delle considerazioni fatte, è piacevole concludere questo paragrafo con una frase ad effetto, paragonando la gestione di un’organizzazione ad una partita di scacchi, ovvero: *per raggiungere un obiettivo bisogna studiare una strategia efficace e, per rispondere ad ogni contromossa fatta dal tuo sfidante, bisogna perfezionare le mosse senza perdere di vista lo scopo finale...vincere!* (bvolution, 2017).

### 1.3) *Il ruolo strategico delle Risorse Umane*

Come già affermato nel precedente paragrafo, in vista del fatto che i Manager e i Leader, a seguito della globalizzazione, dell'innovazione tecnologica, della digitalizzazione ecc... si sono resi conto che il semplice rapporto tradizionale tra lavoratore e datore di lavoro si è andato modificando anno dopo anno, hanno ben pensato di cambiare il modo di come gestire e controllare il personale.

Organizzazioni di ogni genere, oggi più che mai, stanno affrontando un periodo caratterizzato da forti cambiamenti sia nel loro ambiente interno che esterno, ed è proprio per questa ragione che le iniziative di cambiamento organizzativo, strategico, manageriale sono sempre più richieste.

A fronte di ciò, tutte le imprese hanno l'obiettivo di mantenere la competitività, spronare l'innovazione, rendere le organizzazioni più piatte e sviluppare culture di apprendimento.

Ricorre quindi per le organizzazioni, la necessità di anticipare e gestire il cambiamento in modo da poter crescere parallelamente all'evoluzione del ruolo delle risorse umane il quale, ora più che mai, si dedica a sostenere il cambiamento e padroneggiare la disciplina generale per lo sviluppo organizzativo.

Per fare ciò è necessario che ogni individuo sia considerato in tutta la sua globalità, senza limitarsi alla sola valutazione delle esperienze che ha maturato, bensì, andando più a fondo nella conoscenza, scoprendo le sue attitudini, motivazioni e, soprattutto, le sue potenzialità.

È allora necessario che la funzione risorse umane mantenga un dialogo continuo e costruttivo con i dipendenti dell'organizzazione, perseguendo l'obiettivo comune di costruire valore per l'impresa.

La situazione critica in cui si ritrovano molte imprese oggi, ha determinato un radicale aumento del carico di lavoro assegnato ai dipendenti, riducendo il numero delle risorse dedicate alla gestione di ogni area aziendale e, conseguentemente ha portato ad aumentare l'esigenza di occuparsi di una serie di attività fortemente operative a discapito, spesso, di attività molto più strategiche.

In un simile scenario, occorre quindi che la funzione risorse umane renda più forte il proprio profilo, identificando le giuste azioni per creare un sistema di gestione delle risorse in grado di gestire al meglio tutte le attività (reclutamento, selezione, formazione, sviluppo, valutazione...) valorizzando al meglio le risorse umane.

È allora necessario che se le risorse umane vogliono contribuire alla botton line aziendale, dovranno impegnarsi per ricercare nell'ambiente esterno il personale più qualificato che abbia tutti gli skills e le conoscenze richieste dall'organizzazione al fine di poter svolgere al meglio, la mansione che gli viene assegnata e creare vantaggio competitivo per l'impresa.

Nel fare questa selezione però, l'area delle risorse umane si deve munire di alcuni requisiti essenziali, tra cui:

1. deve aggiungere valore ai processi operativi dell'azienda;
2. deve possedere delle competenze particolari e particolarmente forti;
3. gli investimenti in capitale umano rappresentati dal personale dell'azienda non devono essere copiati o imitati facilmente;

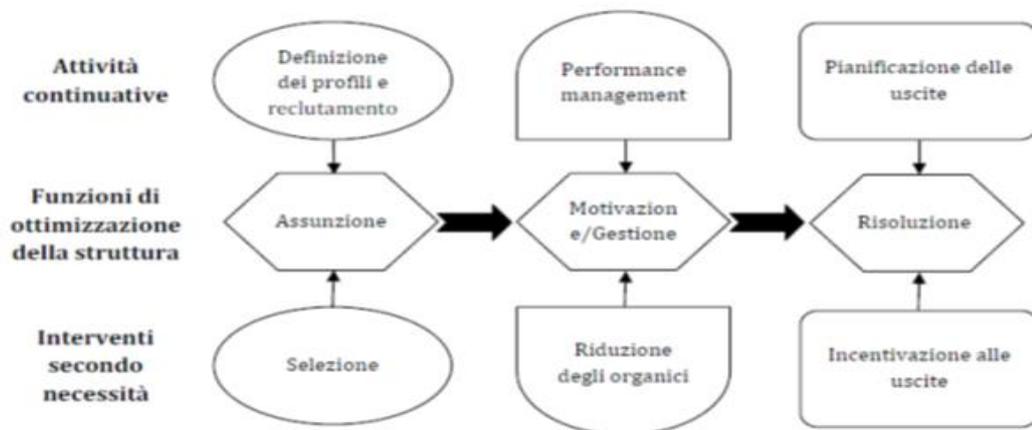
4. I progressi tecnologici o altri investimenti in automazione non possono sostituire facilmente i collaboratori.

Nel selezionare il personale più adatto, il principale ruolo strategico che ricopre la funzione risorse umane, consiste nella focalizzazione di tre aree differenti di attività:

- reclutamento,
- motivazione/gestione
- risoluzione del rapporto di lavoro.

I programmi continuativi e periodici che alimentano queste attività sono illustrati in Figura 4

**Figura 4: il paradigma della funzione risorse umane**



Fonte: unipd.it

Quindi, per un'impresa che vuole creare vantaggio competitivo, è vitale reclutare ed assumere il personale giusto mettendosi alla ricerca di tutte quelle persone che possiedono determinate caratteristiche e che rispondono, meglio di altri, ai bisogni dell'azienda.

La seconda attività che la funzione risorse umane è tenuta a svolgere è quella motivazionale, ovvero ha il compito di indurre i collaboratori a portare avanti la strategia e gestire la performance su base continuativa.

In sostanza se l'area risorse umane incentiva e motiva i collaboratori più brillanti "c.d. Talenti", i quali svolgono al meglio ciò di cui l'azienda ha bisogno, si crea reciprocità nei vari rapporti di lavoro subordinati.

D'altronde, se i lavoratori sono incapaci di soddisfare gli ordini che gli vengono imposti, tendono a creare un sovraccarico di lavoro per i colleghi creando conseguentemente delle tensioni interne.

Seppure questi prerequisiti definiscono le circostanze in cui i lavoratori possono fare la differenza, sta di fatto che comunque non spiegano come sfruttare i "talenti" per costruire un Business.

Ultimamente si parla spesso di ricerche di talenti, in ogni situazione e in ogni occasione, ma perché questi sono così importanti per l'Impresa?

Ricerche recenti dimostrano che i talenti all'interno delle Organizzazioni, sono più produttivi di almeno il 30% rispetto a quelli con "buone" prestazioni e che soprattutto adesso, dove l'evoluzione tecnologica e dei mercati è particolarmente rapida, sono coloro che hanno quelle qualità e

skills necessari per portare innovazione e cambiamento all'interno dell'azienda.

A detta di ciò viene però spontaneo chiedersi come fanno le risorse umane a ricercare i talenti, e su che basi li qualificano come tali.

Innanzitutto c'è da sottolineare il fatto che riconoscere un talento è un'impresa non di poco conto, ma è ovviamente chiaro che non esiste un talento per ogni occasione, che vada bene in tutte le aree e in tutte le organizzazioni; quindi la prima complessità sta nel valutare la coerenza di quello che si cerca rispetto agli obiettivi e le strategie dell'azienda.

Chiariti questi aspetti, quindi cosa si cerca?

L'HR manager deve valutare nel ricercare i talenti, 3 aspetti rilevanti:

- 1) le competenze che ha e la capacità che può esprimere
- 2) la motivazione, cioè cosa lo spinge
- 3) Ingaggio: ovvero la volontà di mettere le due caratteristiche viste precedentemente a disposizione dell'organizzazione per cui la persona sta lavorando.

È fondamentale che questi tre aspetti esistano, altrimenti si potrebbe rischiare di ritrovarsi con una persona che ha un talento potenziale ma che non lo esprime all'interno dell'organizzazione, o si potrebbe avere una persona motivata ma che non ha le capacità per far diventare la sua motivazione una performance eccellente.

In sostanza quindi, il talento è la persona che con queste caratteristiche ha la possibilità all'interno dell'organizzazione di crescere velocemente e fare degli step di carriera in maniera molto più rapida rispetto a quanto possono fare gli altri.

Ma quali sono le competenze, rilevanti per l'Impresa, che il talento deve possedere?

Anzitutto è consono specificare cosa si intende definire con la parola "competenza": *un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, necessari ad esplicare in maniera valida ed efficace un compito lavorativo* (Michele Pellerey, 1983).

Su questa domanda c'è un dibattito ancora in corso in quanto la gestione del capitale umano, viene vista come una variabile critica.

L'evoluzione tecnologica, dei mercati e dell'economia in generale porta alla ribalta delle competenze che pochi anni fa non erano così importanti, come ad esempio la capacità di essere interdisciplinare e di saper cogliere atteggiamenti e informazioni da più mondi e contesti; la capacità di lavorare in contesti internazionali avendo però una profonda comprensione delle differenze culturali legata non soltanto alla mobilità; e infine la capacità che viene chiamata intelligenza sociale o organizzativa "c.d. intelligenza multipla", cioè la capacità di saper stare positivamente e in modo costruttivo all'interno delle organizzazioni (*è una potenzialità bio-psicologica con la quale, rappresentiamo ed elaboriamo informazioni per risolvere problemi di vita quotidiana e creare prodotti di valore nella nostra cultura di appartenenza*; Garden, 1983).

D'altronde i sistemi di gestione delle risorse umane basati sulle competenze (*competency-based human resource management*) costituiscono un'innovazione rivelante nelle prassi aziendali di gestione delle risorse umane e nelle politiche attive di gestione del mercato del

lavoro, in quanto rappresentano strumenti di sviluppo congiunto dei processi di apprendimento individuale e organizzativo (McLagan, 1997; Dewey, 1997, Antonacopoulou e Fitzgerald, 1996).

Poiché però, si va sempre più verso un'era in cui bisogna dare molto peso alle risorse immateriali legate al capitale umano, come la conoscenza che hanno gli individui e la loro capacità ad usarla per arrivare a raggiungere i propri obiettivi, coerentemente con quelli che sono gli obiettivi strategici dell'impresa, è necessario che si dia forte attenzione alle attività del management delle risorse umane nel gestire il patrimonio delle competenze che hanno questi soggetti, definiti appunto "talenti".

Per gestire i talenti bisogna però tenere conto di più aspetti, alcuni soft legati allo sviluppo delle persone, altri più hard legati alla mappatura/tracciatura di questi soggetti.

Partendo dalle parti soft, significa costruire percorsi di sviluppo e di carriera che valorizzino le aspettative delle persone e ne valorizzino le loro capacità e competenze mettendoli un pochino al limite delle proprie possibilità.

D'altro canto, sul versante degli strumenti a supporto (parte hard), è essenziale che ci sia una coerenza tra i sistemi di valutazione del potenziale e di valutazione della performance, poiché i due aspetti hanno senso solamente se sono fra di loro coerenti.

Le competenze stesse devono quindi essere sempre riviste, mappate e valutate in modo da poter avere all'interno dell'organizzazione un quadro più preciso possibile, non tanto del singolo talento, quanto, di tutti i talenti presenti nell'azienda.

Nel concentrarsi su queste funzioni, l'area risorse umane può definire un piano di reclutamento che gli permette di individuare le esigenze di personale e le future fonti di reclutamento.

Pertanto nel reclutare personale, le aziende dovranno scegliere quei collaboratori pienamente produttivi, visto che l'esperienza che non hanno devono farsela in casa.

In conclusione è quindi possibile affermare che se un'azienda già sa di cosa ha bisogno e dove trovarlo, la pone in una situazione di enorme vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

#### **1.4) *People Management e processi Organizzativi – il capitale intellettuale come fonte di vantaggio competitivo.***

Come si è già evidenziato nei precedenti paragrafi, un'organizzazione per funzionare efficacemente ha bisogno di definire e implementare molteplici meccanismi operativi, ossia quei sistemi organizzativi che “concorrono a determinare i comportamenti organizzativi individuali e di gruppo”.

In particolare, i *meccanismi organizzativi* che sono individuati come “l'insieme dei processi che fanno funzionare operativamente la struttura organizzativa”, rispondono alla domanda su “come” l'attività del sistema organizzativo si svolge e si realizza.

Tra questi ritroviamo i c.d. *sistemi di gestione del personale* che da un lato, costituiscono quella “infrastruttura” su cui poi vengono poggiate le decisioni del people management riguardanti persone e gruppi, dall'altro, sono profondamente interrelati tra loro.

È usuale ricomprendere tra i sistemi di gestione del personale:

- il processo di reclutamento, selezione e inserimento delle persone;
- il processo di valutazione sul lavoro;
- il processo di sviluppo delle persone;
- il processo di formazione e costruzione delle competenze;
- il processo che ha l'obiettivo di definire la remunerazione del contributo offerto dalle persone nell'organizzazione anche attraverso sistemi di partecipazione economica dei collaboratori.

Con il primo processo, l'organizzazione individua le caratteristiche e le competenze di una persona o di un gruppo di individui, rispondenti al profilo che si va cercando per rispondere ai fabbisogni di professionalità dell'impresa. Pertanto trovare le persone “giuste” non è sempre facile; soprattutto non è facile attrarle, motivarle e trattenerle con continuità, tenendo adeguatamente in conto l'evoluzione delle persone, le loro aspettative e i loro mutevoli interessi.

Inoltre c'è da pensare al fatto che non è solo l'organizzazione a scegliere le persone ma sono anche le persone che spesso, oggi più che mai, selezionano gli ambienti che ritengono più appropriati al loro sviluppo e alla propria realizzazione.

*“Guidare con efficienza gli individui negli ambienti di lavoro presuppone che i people management abbiano una forte consapevolezza che le persone, il loro impegno e la loro motivazione sono funzione dell'influenza di molte variabili, la cui direzione, continuità ed intensità, [...] dipendono anche da come vengono utilizzate, e dalle leve gestionali messe a disposizione dell'organizzazione”.* (Gabrielli, 2014, pag.122)

Una volta inseriti nel contesto organizzativo, ogni persona è poi chiamata a fornire il proprio contributo per sviluppare l'organizzazione e per migliorarne la performance in relazione alle strategie e agli obiettivi che si è data.

Il secondo processo ci mette in evidenza che, l'attività di valutazione sul lavoro è correlata al processo di "sviluppo" delle persone e quindi ai modelli e percorsi di carriera di un'organizzazione.

Ma i modelli di carriera e di sviluppo cambiano anche perché si trasformano progressivamente i più complessi sistemi di attesa e di valori delle persone.

La "carriera verticale", per esempio, non è più considerata da tutti come il solo obiettivo da perseguire.

*"Fare Carriera" oggi può significare avere l'opportunità di essere impegnato costantemente in nuovi progetti, cogliere nuove opportunità per cimentarsi e conoscere cose differenti, aumentando per tale via la propria "employability", ossia la futura vendibilità su un mercato più dinamico, volatile e incerto [...]"* (Gabrielli 2014, pag. 217)

Molti guardano con maggiore attenzione, a modelli di affermazione più professionale che gerarchica.

A tal proposito, il tema della *conoscenza* in senso lato, ossia di come acquisirla, mantenerla e svilupparla nel tempo, sta assumendo sempre più una rilevanza centrale, non soltanto nelle strategie delle organizzazioni, ma anche nella percezione di quanti lavorano.

La conoscenza pertanto, viene individuata come il reale patrimonio su cui investire per governare l'incertezza che le dinamiche economiche a livello globale, locale e il mercato, stanno accrescendo.

È diventata negli anni, una delle principali fonti di vantaggio competitivo all'interno delle Imprese.

Da diversi studi è emerso che non tutte le risorse sono necessarie alla creazione di valore, ma che lo è soprattutto, la "conoscenza" intesa come *l'unica fonte di vantaggio competitivo sostenibile e stabile per le imprese* (Montironi e Parmeggiani, 1999).

Come visto nei paragrafi precedenti, le tradizionali strategie si focalizzavano sul legame che esisteva tra la strategia e l'ambiente, in particolare modo sul ricercare la corrispondenza ottimale (match) tra i vari skills interni o le risorse con le diverse opportunità e minacce ambientali.

A tal proposito, negli ultimi anni si è rivalutato il ruolo svolto dalle risorse interne all'organizzazione, e proprio grazie a questo passo in avanti che le imprese hanno fatto, oggi è possibile parlare di rivalutazione della conoscenza, non solo intesa come risorsa necessaria per migliorare la capacità di adattamento dell'azienda ad un contesto esterno, bensì ha permesso di identificare in essa, specialmente nelle capacità organizzative (cioè le capacità di un team che ha risorse coordinate e che cooperano tra loro, di svolgere un certo compito che gli viene assegnato) e in particolar modo nelle risorse (ovvero gli input del processo produttivo: attrezzature, brevetti, marchi ecc..), la fonte del vantaggio competitivo.

Tutto questo, spiega il fatto che l'organizzazione è in prima battuta un "sistema Cognitivo" cioè basato sulla conoscenza codificata (routine e procedure) e sulla conoscenza Implicita, racchiusa nelle persone (Gurrado, 2004).

*“[...] La quantità e qualità di conoscenza dell’impresa è legata al contributo degli uomini che ne hanno fatto o che ne fanno parte; la sua vera ricchezza è il sapere incorporato e quello degli individui che per essa lavorano [...]” (Valenza, 2014).*

Inoltre la conoscenza, essendo un fattore intangibile e difficile da imitare è quindi, più adatta a generare vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti, e proprio per il fatto di essere difficile da controllare e da gestire, le imprese, negli ultimi anni, stanno provando ad attuare strategie efficaci definite come *Knowledge-management*, al fine che queste portino ai risultati auspicati.

Karl Wiing (1999) definisce questa nuova strategia come:

*“la sistematica, esplicita e deliberata costruzione, applicazione e rinnovamento della conoscenza per massimizzare l’efficacia della base conoscitiva di un’azienda ed i relativi benefici dei suoi asset conoscitivi.”*

Ma in termini economici, è possibile quantificarla?

Per meglio rispondere a questo interrogativo, che sempre più spesso le organizzazioni si pongono, facciamo due esempi pratici differenti, in relazione a due situazioni diverse.

(CASO 1– Reclutamento di nuovo personale)

Pensiamo ad esempio, a quanto ci può impiegare un neo-assunto a diventare pienamente autonomo e in quanto tempo sarà in grado di padroneggiare tutti i servizi aziendali.

Ovviamente tutto questo dipenderà da come è stato gestito il processo di “Induction”, ovvero quel processo che trasferisce il sapere aziendale ai nuovi assunti.

Normalmente, con una buona “induction”, il neo-assunto impiegherebbe 2 mesi per essere pienamente produttivo ma, se ce ne mettesse 6, questo implicherebbe enormi costi nelle tasche dell’azienda, pari ad almeno 4 mesi di stipendio.

(CASO 2- rilascio di esperienze in azienda).

Quanto costa ad un’organizzazione NON riuscire a gestire il percorso di uscita di personale esperto che lascia l’azienda senza rilasciare il proprio know-how? e quante volte in azienda non sappiamo realmente chi tra i nostri colleghi ha le conoscenze che ci servono per il lavoro che stiamo facendo??

Questa situazione, ci porta a dover ricreare all’interno dell’impresa, quanto in realtà era già presente, apportando solamente uno spreco di tempo e di energie.

Con un simile esempio, quello che si cerca di esprimere, è ben più complicato di un banale problema informatico, si tratta cioè, di come “Motivare” il personale, oltre che a lavorare, a tesoricizzare via via ciò che apprendono; a fargli cambiare i comportamenti e, soprattutto, ad insegnargli a comunicare in maniera efficace, creando documenti chiari che trasmettono l’esperienza (intesa come “conoscenza”).

Quindi l’obiettivo alla base delle strategie di knowledge-management è formare l’azienda e tesoricizzare, gestire e alimentare un sistema complesso, composto da più fonti di informazioni aziendali dando un estremo valore

aggiunto all'organizzazione che sposterà l'attenzione sul "capitale Intellettuale" e su tutti gli strumenti necessari per misurarne il valore.

In sostanza il concetto di capitale intellettuale è riconducibile per una parte, al sistema aziendale interno (dipendenti che lavorano per nome e per conto dell'azienda e al suo assetto organizzativo), e in parte al sistema aziendale esterno (relazioni con gli stakeholder esterni).

A detta di ciò, è quindi possibile definire il capitale intellettuale delle risorse umane che sono presenti in azienda e accumulate dall'Impresa (conoscenza, capacità ed abilità) come un *fattore critico di successo*, poiché questi elementi, insieme all'empowerment e alla motivazione dei dipendenti, concorrono alla determinazione della performance aziendale.

Le componenti che caratterizzano il "capitale intellettuale" si riscontrano nel *capitale umano* (ovvero, tutte quelle caratteristiche e qualità intellettuali dei singoli individui che prendono parte nel sistema organizzativo), in quello *relazionale* (ovvero, la capacità dell'impresa di istaurare delle relazioni stabili sia con il mercato che con gli agenti esterni all'impresa) e nel *capitale organizzativo* (cioè la conoscenza che resta arenata all'interno dell'impresa) (Fruci, Gnan, 2009).

Sono elementi fondamentali per la creazione di valore e per l'implementazione di una strategia che si basi sulla conoscenza.

Tra questi, quello Umano è il più complicato da gestire, poiché in una realtà aziendale è possibile trovare personale proveniente da ogni parte del mondo, ognuno con culture, usi, e costumi diversi, non sempre facili da accettare per tutti i dipendenti dell'organizzazione.

Ma nonostante questo, le persone sono la vera ed unica leva su cui l'organizzazione punta, nel raggiungimento di un proprio vantaggio competitivo, poiché è grazie ad esse che possono svilupparsi ed innovare, conoscere nuove realtà e nuove tecnologie, essendo essi stessi, portatori di conoscenza.

È quindi possibile attribuire una crescente importanza al capitale umano, inteso come l'insieme delle conoscenze, capacità e abilità insite in ogni membro dell'organizzazione (Becker, 1974; Pennings et al., 1998).

È allora possibile concludere affermando che, se le imprese vogliono davvero creare valore nel tempo, in modo continuativo, mantenendo il vantaggio competitivo sui loro competitors, dovranno provvedere a gestire in un modo proattivo le loro risorse interne (dipendenti) ovvero, devono identificare, selezionare, sviluppare e trattenere i "talenti" (cioè *quegli individui capaci di raggiungere obiettivi ambiziosi e di assorbire i valori aziendali e le conoscenze*) (Vettori, Reho, 2010).

## **CAPITOLO 2**

### **EMPLOYEE RETENTION**

#### ***2.0) La teoria della Guerra dei Talenti***

Negli ultimi dieci anni, dopo l'interessante ricerca pubblicata da alcuni consulenti McKinsey (Michaels, Hardfield-Jones, Axelroad, 2001) e sviluppata nell'era della *new economy*, si è discusso tanto, forse anche troppo, sulla pratica del "Talent Management" e sui "talenti", sia sul piano teorico e multidisciplinare che nella prospettiva manageriale.

Il "talent management", o più comunemente conosciuto come - "gestione dei talenti" - è un processo che serve ad identificare, valutare, sviluppare e trattenere le c.d "menti" in azienda e che mira ad attirare, reclutare, selezionare e motivare i Talent all'interno dell'organizzazione.

Soffermiamoci però un secondo su cosa si intende per "talento".

Per talento si intende la somma di tutte le capacità che una persona possiede, tra cui le doti innate, la conoscenza, le competenze, l'intelligenza, l'esperienza, l'atteggiamento, il carattere e la tensione al risultato.

Oltre a tutte queste peculiarità, rientrano nelle capacità soggettive anche quella di imparare in modo rapido, di evolversi e di crescere.

A tal proposito, fu proprio agli arbori degli anni ottanta, durante la rivoluzione industriale, che nasce quel fenomeno, oggi conosciuto come "Guerra dei Talenti".

Questo fenomeno contribuì enormemente a modificare il lavoro nelle aziende e le Aziende stesse, e continuerà a ridisegnare, per tutti gli anni avvenire, il mercato del lavoro.

La suddetta espressione "Guerra dei Talenti" fu coniata, alla fine degli anni 90, dalla McKinsey, che si rese conto di aver denominato un fenomeno, che la maggior parte delle aziende, non aveva compreso fino in fondo.

Le principali competenze che erano alla base di questo movimento hanno avuto un impatto iniziale molto silenzioso, fino a quando poi è esploso all'improvviso, facendo sì che da un giorno all'altro, la guerra dei talenti fosse sulla bocca di tutti.

Il boom economico registrato alla fine degli anni ottanta in America, fece sì che le aziende americane cominciassero a focalizzare l'attenzione sull'assumere e trattenere il personale di cui necessitavano maggiormente.

Per far ciò, queste erano disposte a introdurre strumenti di remunerazione molto attrattivi come i bonus d'ingresso e gli aumenti periodici; ma nonostante questo, la maggior parte di queste, si ritrovò con numerosi posti vacanti che non erano in grado di coprire.

Fu a seguito dell'avvento della New Economy, che ha visto un incremento significativo di aziende ad elevato contenuto tecnologico che le imprese cominciarono a "rubare" i miglior talenti che collaboravano con le tradizionali aziende, scatenando così, una vera e propria "guerra dei talenti".

Le variabili che hanno influito nello scatenare ed alimentare questa "guerra" sono sostanzialmente tre:

1. Passaggio dall'era industriale alla nuova era dell'informazione;
2. Crescente domanda di manager specializzati;
3. Forte propensione dei dipendenti nel passare da un'azienda ad un'altra.

1) Per quanto concerne il **passaggio dall'era industriale a quella dell'informazione**, questo si è rilevato di fondamentale importanza a seguito dell'aumento della richiesta di talenti da parte delle imprese, poiché, il differenziale di valore che questi generavano per l'azienda, risultava decisivo.

È proprio in questo preciso momento della storia che, le imprese cominciano ad interpretare il ruolo che la conoscenza assume, come una delle risorse competitive, che più delle altre è in grado di creare valore.

In merito a questo nuovo modo di pensare, Nonaka (1997) sostiene che *“in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte di vantaggio competitivo è la conoscenza”*, ma essere in possesso della conoscenza non vuol dire ottenere quel vantaggio competitivo che potrebbe derivare da essa, pertanto è necessario che venga sfruttata in modo strategico.

Lo sfruttamento della conoscenza richiede e si basa sull'interazione con tutte quelle persone che possiedono dentro di loro la conoscenza e che siano in grado di crearne di nuova, facendo quindi emergere l'importanza fondamentale dell'elemento umano.

A tal proposito, Drucker, intorno la metà degli anni 80, evidenzia l'emergere di una nuova figura aziendale, ovvero quella del “Knowledge worker” (lavoratore della conoscenza), che è colui in grado di collocarla per utilizzarla in modo produttivo; infatti sarebbe del tutto inutile possederla senza essere in grado di gestirla.

È quindi necessario che le imprese imparino a gestire in modo molto accurato le persone (e quindi la conoscenza insita in ognuno di loro), che non devono essere messe al pari di risorse, bensì devono essere viste come entità uniche e specifiche.

Tra le molteplici motivazioni che hanno spinto gli studiosi ad individuare la conoscenza come una risorsa fondamentale, tre in particolare sono risultate essere molto utili per definire una sua corretta gestione (Ruta, Turati, 2002).

In primis, un'accelerazione dei cambiamenti in tutti gli scenari competitivi, che avevano dei cicli ridotti, hanno reso molto più costosa la reinvenzione di soluzioni e modelli decisionali, provocando in loro, un crescente interesse verso il concetto di *Knowledge engineering*<sup>3</sup> e verso il ruolo della memoria organizzativa e dei processi di accumulazione della conoscenza organizzativa.

In secondo luogo, si è andata sempre più sviluppando una progressiva erosione delle altre fonti di vantaggio competitivo, che non erano più in grado di produrre un tale risultato duraturo, tanto da doverne trovare una *stabile* e sostenibile che comportasse un maggior valore per l'impresa.

---

<sup>3</sup> Knowledge engineering indica l'ingegneria della conoscenza, che viene definita come un insieme organicamente articolato di metodi, tecniche e strumenti per la gestione efficace ed efficiente del patrimonio di conoscenza di un'organizzazione. In questo ambito ci riferiamo alle metodologie di knowledge engineering che hanno lo scopo di modificare il ciclo di vita naturale della conoscenza per meglio adattarlo alle esigenze di una organizzazione, in accordo con la sua struttura e il suo ordinamento, per il perseguimento del suo fine istituzionale (Guida, Berini, 2000).

Infine la necessità per l'impresa di individuare metodologie adeguate per la gestione della conoscenza è stata rafforzata dalla dispersione spaziale posseduta dentro l'organizzazione che gli impedisce di essere sfruttata al massimo.

Esempio ne sono le molteplici situazioni di diffusione geografica delle aziende o delle pratiche di *outsourcing* relative a diverse fasi del processo produttivo, che comportano il frazionamento della conoscenza posseduta da una sola azienda.

In casi del genere, se le imprese non sono collegate da un efficace rete informatica si rischia di disperdere gran parte del sapere senza riuscire a sfruttarlo.

Pertanto, per non incorrere in questo rischio, hanno ben pensato di gestirla attraverso la creazione di architetture di Knowledge Management, implementando tutte le pratiche gestionali a supporto della strategia aziendale, avendo come obiettivo ultimo la diffusione di un sapere diffuso all'interno delle organizzazioni e che richiede un approccio integrato, che tenga conto di tre di variabili: le persone, i processi e le tecnologie.

Questo modello, è quindi diventato, a partire dagli anni 2000, il modello gestionale di riferimento, che ha permesso tra gli anni 80 e gli anni 90 di introdurre nella teoria dell'apprendimento il concetto di "conoscenza tacita".

Per Nonaka infatti, la conoscenza è un evento tacito, qualcosa di difficilmente afferrabile ed esprimibile.

Tale considerazione ha portato a considerare la distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita non più come un'insanabile dicotomia, bensì a far coincidere l'apprendimento con il momento di conversione da questa dimensione tacita a quella esplicita.

2) Il secondo punto inerente la **crescente domanda di manager specializzati**, analizza il modo di come le aziende, oggi, necessitano di manager capaci di gestire al meglio nuovi fenomeni, quali, la deregolamentazione e il repentino progresso tecnologico o la globalizzazione.

3) In ultimo, una motivazione che possa spiegare il terzo punto, ovvero, **la forte propensione dei dipendenti a passare da un'azienda ad un'altra**, riguarda il fatto che anche i Manager, negli anni, hanno cambiato il loro rapporto con le aziende, tralasciando il patto di fedeltà cui sono tenuti a stipulare al momento dell'assunzione.

Questo contratto, definito "tecnico-giuridico", non racchiude in sé tutti gli elementi che caratterizzano un rapporto di lavoro, infatti spesso risulta essere incompleto e implicito soprattutto per quanto riguarda la gestione della relazione azienda-dipendente.

È un contratto che serve a stabilire la tipologia di rapporto tra i due soggetti interessati e può andare dal tradizionale contratto di lavoro subordinato fino al contratto di tipo commerciale (*outsourcing*, *staff leasing*, lavoro interinale ecc..).

Per questo è allora necessario e importantissimo, gestire nel migliore dei modi quello che si definisce "Contratto Psicologico", ovvero:

*“la disposizione interiore ad adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico o a vivere la relazione con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno alle attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione e che trovino una risposta reciprocamente soddisfacente”* (Solari, 2004).

In sostanza, questo contratto, richiama le aspettative che non sono scritte nel contratto giuridico di lavoro subordinato, fra datore di lavoro e lavoratore (aspettative di supporto e stimolo della capacità e potenzialità professionali individuali).

Questa tipologia di contratto influisce sull’impegno della risorsa (commitment) e sulla sua identificazione con l’azienda, e quindi una sua interruzione può portare al venir meno dell’impegno o addirittura all’uscita volontaria dall’azienda.

Al momento della firma del contratto di lavoro, ogni lavoratore formula le aspettative personali (compenso proporzionale al lavoro svolto, orario di lavoro, giorni di ferie, crescita professionale, riconoscimento della performance ecc...) da conciliare con quelle dell’azienda (rispetto dell’orario di lavoro, raggiungimento degli obiettivi ecc...).

Se però, venissero meno le aspettative di uno delle due parti contraenti o anche di entrambi, si genererebbe uno squilibrio tra il contratto formale e quello psicologico.

In tal caso allora, l’azienda si riterrà poco soddisfatta, mentre nel dipendente maturerà demotivazione e frustrazione.

In definitiva, quindi, queste variabili che hanno concorso ad alimentare la “guerra dei talenti”, hanno rivoluzionato il sistema aziendale, importando due tipi di implicazioni molto rilevanti:

- Il potere non è più nelle mani dell’azienda bensì nelle mani dell’uomo, infatti le persone con talento, acquistano pian piano potere negoziale al fine di perseguire i loro obiettivi di carriera.
- La gestione di questi soggetti, diventa una fonte primaria di Vantaggio Competitivo e le aziende più abili riescono ad aumentare la loro performance.

Un’impresa di successo quindi, dovrà dotarsi di personale di talento e lo dovrà inserire nella propria struttura per diverse ragioni:

1. Questi soggetti sono in grado di intuire le opportunità inerenti il business nel quale operano e riescono ad anticipare le tendenze prevedendo le minacce (accelerano la crescita aziendale e minimizzano i rischi).
2. I talenti non sono mai approssimativi ed analizzano anche gli aspetti apparentemente meno rilevanti in ogni qualsivoglia decisione.
3. Producono qualità, obbligando le persone con cui collaborano a modificare i propri comportamenti nella direzione della qualità;
4. Il talento è in qualche modo “contagioso”, ovvero cerca di attirare/attrarre altri talenti, muovendo l’azienda verso un generale miglioramento.

È quindi possibile concludere affermando che, la gestione del talento è qualcosa di totalmente diverso dalla gestione del personale poiché la

gestione dei talent è fatta da processi di reclutamento, coinvolgimento e formule di compensation.

Salvemini in un articolo pubblicato nel 2007, li definisce come:

*“Primedonne difficili da tollerare. Sono nomadi dentro: quando hanno l'impressione di aver raccolto tutto ciò che c'era da imparare passano altrove (..). Prendono ingaggi da favola e remunerazioni correlate al riconoscimento oggettivo del valore del loro contributo. Infedeli al sistema aziendale, sono imprenditori di loro stessi, credono in una carriera soggettiva e scommettono sulle proprie relazioni nella comunità professionale. (..) Il talento segue il proprio percorso biologico di eccezione e pretende di essere ricompensato e gestito con modalità significativamente differenziate rispetto al resto delle persone.”*

## **2.1) Focalizzazione dei lavoratori cosiddetti “HiPo” (high Potential)**

Come visto fino ad ora, i Talenti sono considerati come delle risorse “pregiate” per le imprese che intendono avere successo nel mercato in cui operano, pertanto, sono sempre più propense ad attuare politiche di retention al fine di evitare la loro fuga in un mercato concorrente.

Il concetto di talento, di cui abbiamo discusso fino ad ora, non identifica quindi la genialità di quel soggetto, bensì lo caratterizza per il suo alto potenziale di crescita in ambito lavorativo.

Cosa ben diversa è invece, il concetto di High Potential (Hi.Po) – “Alto potenziale” – ovvero tutte quelle persone che sono fondamentali per il successo attuale e futuro dell’organizzazione.

Con questo termine si fa riferimento a tutti quei soggetti interni alle aziende che hanno la possibilità di realizzarsi in maniera più rapida poiché sono dotati di specifiche attitudini e capacità nello svolgere la loro mansione.

A tal proposito, una ricerca di CEB ha dimostrato che questi soggetti sono due volte più preziosi rispetto ai “NON HiPo” e che le organizzazioni con un pool di leadership forte, sono in grado di produrre il doppio dei profitti. Come abbiamo visto nel precedente paragrafo, intorno i primissimi anni 90, le imprese iniziarono quella “guerra dei talenti” per accaparrarsi le persone migliori e più performanti che il mercato offriva, mentre oggi, quella che viene definita “gestione dei talenti” è ancora un tema molto dibattuto e per certi versi, non più di moda nelle organizzazioni (i programmi sono troppo costosi e non sempre i risultati ottenuti sono quelli sperati in tema di retention).

Questa tipologia di individui (High Potential), appartiene ad una famiglia professionale specifica di specialisti o manager che possono essere classificati come “*individual contributor*”.

Ciò che accomuna queste due tipologie di lavoratori, (High Potential e Talenti) è il fatto di possedere requisiti, attitudine e motivazione nel realizzare le proprie aspettative (quindi evolvere), al fine di ricoprire ruoli gestionali o leadership di uno, due o enne livelli organizzativi, posizionati ad un piano più alto rispetto al proprio.

Per questo motivo, per le imprese, disporre di processi idonei a capire *oggi* chi può diventare un leader *domani* è un fattore critico di successo poiché in questo modo:

- Sono capaci di definire e mappare i criteri entro i quali circoscrivere il potenziale specifico per la propria realtà (ad esempio, tutte quelle competenze specifiche che sono in linea con gli obiettivi strategici aziendali);
- In secondo luogo, sono utili per la costruzione di un processo organico di successo o di job rotation che sono ritenuti come elementi chiave;
- Infine, sono utili al fine di mantenere la performance organizzativa in un arco temporale abbastanza lungo attraverso programmi strutturati di gestione e retention degli alti potenziali.

A tal proposito è quindi possibile paragonare il termine di High Potential con quello di High Performer?

Nel rispondere a questa domanda diciamo che, un errore che può accadere frequentemente nella fase selettiva degli Hi.Po, è il fatto di far coincidere la valutazione del *potenziale*, (inteso come l'insieme di tutte quelle capacità e competenze inesprese da un individuo), con quella di *performance*, (intesa come l'insieme di obiettivi e risultati che il dipendente “porta a casa” e che fanno riferimento ad uno specifico ruolo organizzativo), inducendoci a pensare che i due termini, significherebbero la stessa cosa (Manuale Gabrielli, People Management, paragrafo 8.5, pag.186).

Per l'appunto, da una ricerca che il *Global center of Excellence for Talent Management* ha effettuato su diverse imprese multinazionali, si è riscontrato che solamente il 20% degli High Performer sono classificabili anche, come High Potential.

Un Manager infatti, ha ottime probabilità di raggiungere alte performance in un settore ma comunque si ritroverà sempre di fronte a difficoltà in un diverso ruolo, o comunque superiore al suo, il quale gli richiederà competenze gestionali e di leadership, sempre maggiore (“Fiore; Ric,2013).

È allora possibile affermare che l'alto potenziale non è altro che, un individuo che possiede delle caratteristiche particolari – cognitive, comportamentali, emotive – che fanno presupporre che sarà in grado di ricoprire con successo incarichi che prevedono responsabilità crescenti.

Un ulteriore fattore che spesso induce a confondere i “talenti” con gli High Potential è rappresentato dalla prossimità di questi soggetti al potere decisionale.

Appunto per questo, tutti coloro che lavorano in sede dislocate territorialmente, se non sono guidati da manager capaci di valorizzare il loro potenziale, rischiano di restare recintati all'interno di un “cono d'ombra”.

Per far fronte a questo problema, le imprese hanno optato per avvalersi di processi di “assessment di potenziali”, al fine di favorire e promuovere tra i manager una cultura della valutazione prospettica e predittiva di questi.

Tali processi di reclutamento offrono all'impresa l'opportunità di individuare le competenze attuali di un soggetto per poi creare quelle future necessarie al raggiungimento di obiettivi.

Spesso legate all'opportunità di un profilo professionale superiore, la valutazione di questi soggetti, svolge un'attività di tipo predittiva, ovvero rivela quanto le persone coinvolte nell'indagine possano essere performanti in una mansione che non hanno mai svolto e in luogo che non è il loro.

Il processo di Assessment del Potenziale si articola in diverse fasi:

- 1) **Diagnosi Aziendale:** fase iniziale che, insieme alla Direzione, condividono la storia e le caratteristiche dell'Azienda e del suo Business, i processi aziendali e gli elementi organizzativi, l'area Job intesa come insieme delle attività e delle responsabilità che l'organizzazione stabilisce, per concludersi con la fase di individuazione delle competenze.
- 2) **Le Dimensioni da indagare:** si definiscono le aree e le competenze da valutare; tra le aree rientrano quella *relazionale* (comunicazione efficace), *intellettuale* (raccolta ed elaborazione delle informazioni), l'area *gestionale*

(l'organizzazione e pianificazione), l'area *emozionale* (gestione dei conflitti), l'area *innovativa* (propensione al nuovo).

- 3) **La metodologia e gli strumenti:** è la fase in cui vengono definite le metodologie di rilevazione e nella quale si progettano gli strumenti di misurazione delle capacità e competenze da individuare (tramite questionari, progetti ad hoc, test cognitivi e di personalità ecc...), in funzione della prospettiva strategica futura.
- 4) **L'analisi dei Dati:** in questa fase vengono raccolte tutte le informazioni ed elaborati i risultati che poi dovranno essere riportati in una relazione finale per ogni singolo partecipante, in cui si indicheranno quelli che potrebbero essere i possibili percorsi di sviluppo per raggiungere gli obiettivi ritenuti indispensabili per la realizzazione di un progetto di evoluzione aziendale.
- 5) **La relazione Finale:** è una relazione che illustra il lavoro svolto in tutte le sue fasi precedenti, quali sono i risultati emersi e le eventuali azioni di sviluppo opportune da adottare.

L'assessment in sostanza consiste in una serie di prove, sostenute individualmente e/o in gruppo, in cui sono osservate e valutate dimensioni e competenze di più individui tra loro integrati (fig. 5)

**Figura. 5: Strumenti per la rilevazione delle competenze.**

Tabella 2 Strumenti per la rilevazione delle competenze					
Competenze	Strumenti				
	in basket	esercizio di programmazione	Leaderless group discussion	Test di personalità	Role playing
Leadership (dominazione, influenza...)	X		X	X	X
Problem solving (capacità di giudizio)	X	X	X		X
Interpersonali (soluzione di conflitti, cooperazione...)			X	X	X
Gestionali (pianificazione...)	X	X	X		
Personali (tolleranza stress...)			X	X	X

Fonte: Levati 1993

Per valutare però quello che è effettivamente il potenziale degli individui, e che per altro si riavvicina molto all'assessment, è il Development Center, che a differenza del primo, le sue finalità non sono prettamente valutative, bensì consistono nel fornire alle persone e all'organizzazione una mappatura delle competenze considerate chiave, affermando il concetto di

*“fruibilità gestionale” della persona, a prescindere dalle immediate opportunità di sviluppo.*

Perciò, per valutare il potenziale di un soggetto, si richiede di “saper maneggiare strumenti capaci di ipotizzare il comportamento della persona, e quindi la sua performance futura, in mansioni diverse da quelle attuali” (Borgogni, 2008).

La valutazione del potenziale è quindi un sistema che, attraverso la padronanza di “tecniche” e competenze di tipo psicologico, compie “inferenze” esprimendo giudizi di valore su una persona rispetto al possesso di capacità ed attitudini “che non vengono attualmente utilizzate nell’ambito delle attività svolte” (Augugliero, Majer, 1993).

A tal proposito, lo strumento che utilizzano le imprese, per valutare questi soggetti, è il Development center, che si propone di:

- Fornire alle persone un’opportunità di autodiagnosi e di confronto con gli altri sulle capacità chiave, sia quelle da consolidare sia quelle da migliorare;
- Fornire all’azienda la possibilità di acquisire informazioni mirate sulle capacità dei singoli, allo scopo di utilizzarle per successivi programmi di sviluppo professionale;
- Far apprendere sulla base di un’esperienza reale, il concetto di capacità, in modo da poterlo collegare successivamente in ambito lavorativo;
- Mettere le persone in grado di riconoscere (in sé e in altri) i comportamenti indicatori di determinate capacità;
- Fornire alle persone uno strumento e un percorso di auto osservazione strutturato, utile a promuovere azioni di miglioramento costante e verificabile.

La valutazione del potenziale, in altri termini, evidenzia tutte quelle opportunità di politiche del personale orientate allo sviluppo più che alla conservazione e al mantenimento, “chiudendo la porta in faccia” a pratiche più sbrigative di gestione delle persone.

Si può quindi affermare che l’oggetto della Valutazione del Potenziale consiste nell’osservare e valutare un insieme di caratteristiche di un individuo, che assumono nomi e connotati diversi a seconda che l’azienda abbia sviluppato un modello gestionale basato sulla *competenza* o se faccia invece riferimento alla descrizione dei ruoli basandosi sui *profili* e le caratteristiche correlate (job description).

Ma l’elemento comune che deve essere messo comunque in gioco nella valutazione del potenziale, è la focalizzazione prevalente sui comportamenti, sulle attitudini e sulle capacità, demandando alla valutazione della prestazione il compito di rilevare le conoscenze tecniche e professionale del soggetto, espresse naturalmente nell’ambiente di lavoro e nel ruolo per il quale ha “agito”, e quindi essere più facilmente valutabile dal suo diretto responsabile gerarchico.

Pertanto, è ora possibile rispondere alla domanda se i due soggetti, high potential e high performance sono paragonabili.

A fronte delle considerazioni fatte, si può allora affermare che la valutazione del potenziale non è agganciata a quella della prestazione,

sebbene concorra, insieme a questa, a fornire strumenti e indicazioni utili per la gestione e lo sviluppo delle risorse.

In una valutazione del potenziale, a differenza di quella della performance, i comportamenti e le capacità che si vanno ad osservare e valutare possono quindi essere riferite a una griglia generale di qualità e dimensioni personali ideali, o meglio possono essere puntualmente collegati a profili previsti da determinati ruoli, evitando così:

- Difficoltà di confronto tra le caratteristiche di più soggetti;
- Una prospettiva di sviluppo che non è ben esplicitata e compresa a pieno;
- Mancanza di specifiche indicazioni per gli eventuali percorsi formativi.

## ***2.2) Employer Branding come Strategie di Marketing nel trattenere il Capitale Umano***

Negli ultimi decenni, il mercato del lavoro, ha assistito a grandi cambiamenti a seguito, da un lato, degli sviluppi tecnologici legati ad esempio all'informatica, alle telecomunicazioni e dall'altro, al fenomeno della globalizzazione del mercato.

Questi fenomeni hanno rivoluzionato totalmente il modo di fare impresa e produrre, traducendosi in una continua riorganizzazione interna dell'azienda, grazie alla quale si sono formati nuovi profili professionali.

Uno dei tanti risultati legati a questo cambiamento è quello che noi tutti conosciamo come il fenomeno del “*workforce shortage*”, cioè quella difficoltà che l'impresa ha nel reperire nuove figure professionali.

Per molti anni le Imprese hanno sottovaluto quel valore aggiunto che si poteva apportare all'area delle risorse umane ai fini della competitività aziendale, il che ha portato a dare sempre meno attenzione alle diverse attitudini, valori e conoscenza che il dipendente porta con sé.

Oggi più che mai, a seguito della tassazione, della possibilità di fare carriera, di imparare una nuova lingua, della curiosità di avventurarsi verso contesti e culture totalmente diverse, di una maggiore RAL e dell'engagement che le imprese attuano sui talent, questi sono sempre più rivolti a cercare una posizione soddisfacente nei paesi esteri.

Pertanto, una recente indagine che “Manpower” ha condotto in merito al fenomeno della “fuga di cervelli” in circa 30 paesi, ha dimostrato che, nel nostro paese, il 42% dei datori di lavoro Italiani è realmente preoccupato per il trasferimento dei talenti, poiché questi, emigrando in mercati nuovi e diversi da quello italiano, riescono a trovare opportunità più remunerative e interessanti.

In un paese come l'Italia, fortemente burocratizzato, i talenti non trovano terreno fertile per sfide ed opportunità di carriera in quanto, per le multinazionali, è preferibile non investire in Italia poiché ci sono tassazioni elevatissime e forti pressioni burocratiche.

D'altronde, molti giovani e brillanti neolaureati che durante il loro percorso accademico hanno preso parte a progetti Erasmus, Master ecc.. hanno deciso di fare le valigie e andarsene alla ricerca di nuovi orizzonti, spesso anche più meritocratici.

A fronte di ciò, per le nostre imprese non è facile riuscire a trattenerli, ed è proprio a seguito di questo che le aziende devono provvedere a riformulare le loro strategie in termini di Risorse Umane, costruendo politiche di Employer Branding.

L'*Employer Branding* è quindi visto come un approccio innovativo capace di aiutare le imprese a migliorare la propria attività nei confronti dei talents ed è capace a far raggiungere loro una posizione più efficace sul mercato del lavoro.

È quindi possibile affermare che, tramite una strategia di Employer Branding l'impresa riesce a scoprire - individuare – costruire facilmente la propria *Employer Identity*, e sarà anche capace di valutarne la sua attrattività in termini di una maggiore differenziazione nei confronti dei concorrenti, comunicandola, sia all'interno dell'azienda (quindi verso i

suoi dipendenti) che all'esterno (cioè verso i potenziali candidati di cui necessita)<sup>4</sup>.

All'interno dell'area HR, l'Employer Branding assume una funzione importantissima grazie a degli eventi che si sono evidenziati negli ultimi anni e che hanno portato ad una nuova definizione dell'organizzazione.

Alcuni di questi eventi posso sintetizzarsi in: fusioni, acquisizioni, fallimenti, downsizing e outsourcing.

Pertanto la nascita dell'Employer Branding può essere ricollegata alla necessità che l'azienda ha, di far conoscere in un modo migliore, ai dipendenti che già lavorano per essa, il proprio brand, ma soprattutto dare un senso di sicurezza ai nuovi assunti, sempre attraverso il brand.

Per quanto riguarda invece le persone che, già da tempo, lavorano dentro l'azienda, è più consono parlare di *Corporate Branding* anziché di *Employer Branding* visto che quest'ultimo racchiude al suo interno, alcune attività che possono essere raggruppate all'interno di processi HR e a quelli di comunicazione interna, che servono per posizionare al meglio il brand sul mercato.

Se il brand aziendale viene visto in quest'ottica, diviene l'insieme di tutti quei valori e aspettative che raffigurano, nel migliore dei modi, l'esperienza che i dipendenti vivono all'interno dell'Impresa.

Oggi più che mai, la situazione sembra essersi ribaltata poiché, non sono più i talents che rincorrono le imprese per un posto di lavoro, bensì il contrario, sono le imprese che rincorrono loro poiché costituiscono una risorsa rarissima presente nel mercato del lavoro essendo gli unici in grado di apportare quel vantaggio competitivo che le imprese devono mantenere per vincere le sfide competitive a livello globale.

A questo fenomeno bisogna anche aggiungere un forte mutamento culturale che negli anni ha trasformato i criteri di scelta che i talents applicano nel decidere in quale azienda andare a prestare la propria forza lavoro, scegliendola in base ai benefici immateriali che quel paese e quell'impresa offre, anziché per i benefici materiali relativi alla retribuzione.

Ecco allora che la **comunicazione dei valori** diviene un fattore strategico per attrarre, trattenere e fidelizzare i dipendenti.

Pertanto, nel riuscire in questa impresa, è necessario che le aziende provvedano a costituire anche una forte "corporate brand reputation" al fine di poter attirare i talents con lo stesso impegno con cui attirano i clienti. Alla base di questi cambiamenti, che hanno interessato molto il mercato del lavoro, il quale è caratterizzato da un indebolimento sia qualitativo che quantitativo dell'offerta, le strategie di Corporate Brand Reputation hanno contribuito a cambiare l'atteggiamento di diverse imprese ed hanno incentivato anche l'acquisizione di approcci del tutto innovativi nella gestione del personale.

L'elemento principale che caratterizza questo cambiamento, è rappresentato dalle "strategie di Employer Branding" finalizzate a creare delle relazioni che durino nel tempo, tra dipendente e azienda basandole sulla condivisione di valori associati al brand piuttosto che sullo scambio retribuzione-lavoro.

---

<sup>4</sup> Definizione da Wikipedia di Amendola E.

Anche in Italia si sta affermando, come già succede negli stati Uniti, questa nuova strategia di selezione e gestione dei candidati (employer branding), ovvero l'insieme di tutti quegli sforzi sostenuti da un'Impresa volti a sviluppare e costruire la propria immagine aziendale sia sul mercato interno (*retention*: volto a mantenere i dipendenti all'interno dell'impresa), sia su quello del lavoro (*recruiting*: volto a reclutare nuovo personale).

In sostanza, le direttrici di questa politica di immagine aziendale, sono due:

- La prima consiste nel ridurre il più possibile, all'interno dell'azienda, la conflittualità tra i colleghi massimizzandone il senso di appartenenza.
- La seconda si concentra nel presentare l'impresa come un brand allettante e abbastanza appetibile agli occhi della forza lavoro.

D'altronde la strategia di Employer Branding si può tradurre in un processo di creazione dei valori aziendali e della loro comunicazione al target di riferimento.

A tal proposito, spesso le imprese si domandano su quale è il reale significato della parola "reputation" e quali sono i benefici che questa può apportare.

In natura, esistono diversi approcci al concetto di reputation; la maggior parte delle affermazioni la confonde con il concetto di Immagine Aziendale (*corporate Image o Corporate Brand*) per cui ci si limita spesso a pensare che la reputazione possa riguardare esclusivamente l'immagine che viene percepita al di fuori dai contesti organizzativi aziendali; ma la verità risiede nel fatto che, al fine di mantenere un'ottima reputazione non bisogna lavorare solo sull'immagine, bensì è necessario operare anche ad un livello più profondo e concentrarsi soprattutto su aspetti di responsabilità sociale<sup>5</sup>.

D'altronde, una prima teoria afferma che la reputazione è un concetto del tutto differente all'immagine ma che in qualche modo è comunque legato ad essa.

Una seconda teoria invece, afferma che la reputazione non è altro che la combinazione tra l'Immagine (*corporate Brand o Image*) e l'Identità (*corporate Identity*).

In sostanza è possibile affermare che la *Corporate Image* non è altro che il risultato di come l'impresa viene vista dagli agenti esterni quali i consumatori, azionisti, mass-media, e più in generale da tutti coloro che vengono raffigurati come portatori di interesse verso l'azienda.

Di contro, la *corporate identity*, rappresenta il modo con cui un'impresa si autodefinisce.

Per l'appunto, Hatch e Schultz, consigliano che, per definire la miglior corporate identity, bisogna focalizzare l'attenzione sull'intera organizzazione, considerando il brand come uno strumento a servizio della stessa, che deve essere gestito come una risorsa strategica in grado di favorire l'allineamento tra la *Vision* sviluppata dal top management, la *cultura organizzativa* e l'insieme di percezioni (*immagine*) e giudizi formulati dagli stakeholder sull'azienda e sul suo operato (*reputazione*).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Atti di convegno nazionale sul clima organizzativo delle aziende dal titolo: "La Employer Corporate Reputation" promosso da Great Place to Work Institute Italia (marzo 2006). Estratto dall'intervento di Walter Passerini (giornalista de Il sole 24 ore e Radio 24).

La *corporate identity* si presenta quindi come un concetto complicato e multidimensionale, costituito dall'insieme di tutti i fattori che definiscono l'azienda e la pongono in relazione con gli altri attori dell'intero sistema socio-economico.

La corporate identity quindi, racchiude in se tutti i principali elementi della vita dell'azienda, quindi la cultura, la mission, la vision, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi.

A tal proposito, nel definire la corporate identity, Hatch e Schultz, hanno sviluppato un modello che è in grado di esprimere la reputazione basandosi su 3 fattori:

- Corporate Image
- Corporate Vision
- Corporate Culture

sostenendo che affinché un'impresa costituisca una buona reputazione nei confronti degli stakeholder esterni, questi 3 fattori devono essere perfettamente allineati e che eventuali problemi di allineamento o gaps (the strategic stars), possono mettere a rischio la propria reputazione.

A tal proposito oggi le imprese, per sviluppare al meglio la propria corporate identity, si avvalgono di un processo caratterizzato da alcune fasi, quali:

- **Brainstorming:** consiste in un confronto tra i membri di un team, nella speranza di partorire una idea innovativa e che sia la migliore da poter utilizzare;
- **Concept:** fase successiva al brainstorming nella quale tutti i membri del team si riconoscono e nella quale ognuno sarà in grado di sviluppare le proprie idee;
- **Feedback:** fase in cui devi uscire allo scoperto, quindi relazionarti con persone che ad esempio non hanno seguito la prima fase e sottoporgli il tuo concept per valutarne i pro e i contro;
- **Design:** una volta raccolti i feedback e rivalutato il concept è il momento di mettere in pratica tutta la carica creativa montata durante tutto il periodo di lavoro e condivisione con il team;
- **Marketing:** fase nella quale devi riuscire a vender il tuo prodotto/servizio, perciò una visione di questo elemento è essenziale e utile in tutte le fasi di costruzione dell'identità;

A differenza dell'E.B, l'**Employer Experience**, (cioè quello che per un dipendente, significa lavorare per quell'azienda) rappresenta la base su cui si poggia il processo di valorizzazione, ed è costituito oltre che da aspetti tangibili (retribuzione e benefit), anche da aspetti immateriali come ad esempio i valori aziendali nei quali è possibile identificare la cultura aziendale, lo stile manageriale e la carriera.

*In pratica, l'E.B è a tutti gli effetti un'attività di marketing che, anche se prende spunto dal miglioramento del valore della marca come luogo di lavoro, tende a concorrere al miglioramento del brand in generale.*

*La finalità è quella di evidenziare internamente ed esternamente la qualità del proprio brand come luogo di lavoro ma non solo.*

*Il target della disciplina, quindi, è sì composto dai dipendenti potenziali e dagli aspiranti dipendenti ma, a cascata, anche dai consumatori.*

## ***2.3 Processi operativi dell'Employer Branding***

Come appena visto nel paragrafo precedente, nel definire una strategia di Employer Branding c'è bisogno che l'Azienda stabilisca ed implementi le proprie strategie di Marketing e di branding al fine di fidelizzare ad essa i lavoratori come fa per i clienti.

Sono i dipendenti più desiderabili ad essere i diretti destinatari dell'Employee Value Proposition e sono proprio loro stessi a definire il target utile a comprendere il comportamento del mercato del lavoro.

Il primo elemento di grande attenzione nel mercato del lavoro è il *brand aziendale*, che definisce quali sono i prodotti, la notorietà aziendale e la sua comunicazione commerciale.

Del resto, senza un'immagine commerciale realmente competitiva, per l'Impresa è difficile costruire una forte immagine lavorativa che comunichi i valori positivi aziendali.

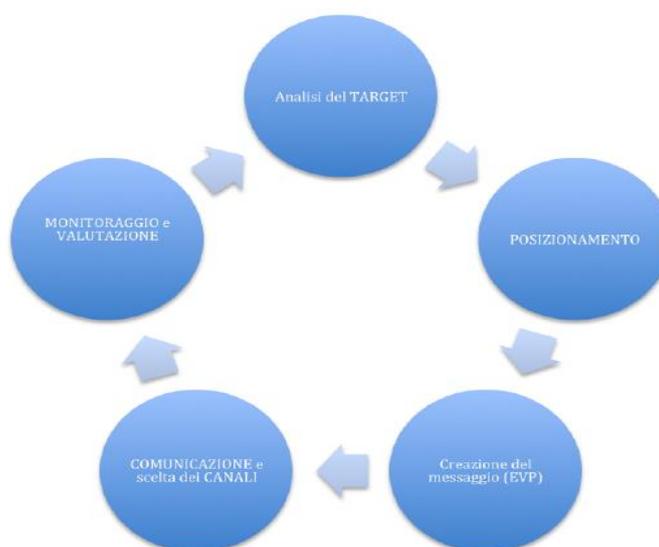
A detta di ciò, l'*employer experience*, ci racconta cosa significa realmente lavorare per un'azienda, evidenziando non solo gli aspetti tangibili quali la retribuzione e gli asset, ma anche gli aspetti immateriali, come può essere la cultura aziendale, la crescita professionale, lo stile manageriale e la carriera.

È quindi possibile affermare che la costruzione dell'identità aziendale che distingue un'impresa nel mondo del lavoro, normalmente si può strutturare in 5 fasi:

1. Identificazione del ***target di riferimento***: capire quali sono le competenze importanti per l'azienda e che intende acquisire sul mercato del lavoro.
2. Verifica del ***posizionamento*** dell'*employer brand* aziendale mettendolo a confronto con quello di altre aziende concorrenti per capire il suo ipotetico posizionamento nel mercato rispetto ai competitors, comprendendo quindi quelle che sono le *best practices*;
3. Elaborazione dell'***Employer Value Proposition (EVP)***: si definisce una specifica identità aziendale per il mercato del lavoro, la quale abbia appeal presso il target di riferimento e che sia possibile realizzare;
4. ***Comunicazione*** dei messaggi e degli strumenti e ***scelta dei canali*** che l'impresa utilizza per diffondere la propria EVP e potenziare il brand, integrandole con tutte le altre forme di comunicazione aziendale.
5. ***Monitoraggio dei risultati*** raggiunti e ***Valutazioni ambientali***, che in base ad un'analisi di queste, si decide se cambiare o meno il brand.

Tutte e 5 queste fasi, sono interconnesse tra di loro e prevedono, al fine della loro riuscita, che prima di concludere l'analisi e passare ad uno step successivo, bisogna tornare su quello precedente.

**Figura 6: Modello dell'Employer Attractiveness**



Fonte: Ewing, 2006

#### - **Definizione del Target di riferimento**

La prima fase del processo si caratterizza con la definizione del target di riferimento i cui destinatari sono rappresentati dall'insieme di tutti quegli individui cui è destinata l'*Employer Value Proposition (EVP)*.

Per capire da chi è composto il target, è necessario fare un'attenta analisi interna ed esterna, dalla quale si riescono a scovare tutti coloro che hanno le competenze, attitudini e valori adatti a integrarsi nell'organizzazione.

Pertanto il lavoro diventa quindi il prodotto da acquistare mentre, i candidati migliori, di contro, diventeranno i clienti-consumatori di questo. Si tratta quindi di individuare, quelli che abbiamo definito, *High Potential*, cioè tutte quelle persone che potrebbero contribuire più di altre al successo dell'impresa.

Loro, sono i primi da cui l'azienda parte nel definire il target dei processi di *retention* e *recruiting*, poiché rappresentano quel genere di risorse umane da mantenere al proprio interno e che concorrono a costituire un modello che orienta l'attività aziendale verso un canale esterno.

Non è semplice individuare questa tipologia di risorse umane, poiché non ci si può affidare solo sui risultati che questi perseguono, i quali potrebbero derivare anche da alcuni comportamenti opportunistici che questi tengono nei confronti della clientela, del team di lavoro o di altre aree aziendali.

Pertanto i risultati ottenuti dagli high performers andrebbero comunque valutati in base a come questi li hanno raggiunti, e ciò su cui ci si basa per la valutazione è la qualità delle attività più che della quantità.

È quindi necessario dare attenzione, oltre che ai semplici risultati ottenuti anche alla reputazione e alla credibilità che un soggetto possiede all'interno dell'azienda in cui opera e più in generale in tutta l'organizzazione, piuttosto che agli aspetti di tipo qualitativi, i quali sono strettamente connessi al lavoro.

Al fine di poter rendere possibile tutto questo, i manager dell'*E.B* si dovranno avvalere della collaborazione di tutti quei soggetti che all'interno dell'azienda si occupano di svolgere funzioni di controllo di gestione dell'immagine, con l'intento di elaborare un modello tale che individui in

maniera affidabile gli *High Potential* sulla base di un modello di valutazione affidabile e completo.

Lo scopo che è alla base della valutazione e dell'analisi del target di questa tipologia di soggetti, è quello di determinare le caratteristiche base che un *High Potential* deve avere per raggiungere i risultati all'interno di tutto il sistema organizzativo.

Quindi, le competenze, le attitudini personali e i valori caratterizzanti questi soggetti, saranno tutti skills riconosciuti per definire prima il target interno e successivamente quello esterno.

Nella definizione del **target interno** l'impresa fa riferimento a delle specifiche caratteristiche insite negli individui, quali lo spirito di iniziativa, la capacità di lavorare in team, la capacità comunicativa, leadership, abilità nel definire le priorità, pianificare le azioni, capacità di problem solving, e capacità di apprendimento; tutte queste variabili saranno successivamente correlate all'efficacia nel raggiungere gli obiettivi, fondamentale per determinare quali di esse risultino essere le più importanti per definire la performance.

Qui, gli High Potential, rappresentano la parte del patrimonio intellettuale dell'intera organizzazione e sono i principali destinatari delle politiche di retention.

Nel definire il **target esterno** invece, l'obiettivo dell'analisi consiste nella definizione di tutte quelle caratteristiche che deve possedere il "candidato ideale".

Ovviamente le variabili che si ricercano nell'individuo saranno correlate alla posizione che questo dovrà andare a ricoprire all'interno dell'organizzazione, e saranno utili per segmentare il mercato del lavoro e nella definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Esse saranno classificate, in base alla loro importanza e misurabilità, con l'intento di stabilire quali poter utilizzare e quali no.

Si utilizzeranno ad esempio, *variabili demografiche* (età, ciclo di vita, istruzione, occupazione etc.), *variabili geografiche* (nazionalità, regione, paese di provenienza etc.), *variabili psicologiche* (stile di vita, classe sociale, personalità etc.), *variabili di comportamento* ...

Pertanto la scelta del target di riferimento su cui l'organizzazione si focalizza è determinato dalle caratteristiche rilevate negli High Potential, tenendo ben in mente la concorrenza, le condizioni di offerta e domanda sul mercato e del posizionamento attuale e potenziale dell'azienda.

D'altronde lo scopo è quindi quello di concentrarsi su quei segmenti di differenziazione dell'offerta, facilitandone il raggiungimento del posizionamento desiderato.

Quindi questo processo di individuazione del target andrà rivisto ogni qual volta l'azienda pone in essere dei cambiamenti strategici che richiedono competenze e attitudini diverse da quelle attualmente domandate.

## - **Il Posizionamento**

Nelle imprese di tipo *marketing oriented*, l'analisi della concorrenza è un'attività che viene svolta con continuità e si afferma nel tempo.

Inizialmente il suo scopo era quello di determinare il posizionamento strategico dell'impresa, utilizzando obiettivi competitivi come il prezzo, la quota di mercato, la qualità, il tasso di crescita del fatturato etc..., ma

ultimamente si è riscontrato che per conoscere i competitors attraverso il benchmarking, bisogna determinare quelli che sono i punti di forza e di debolezza delle altre aziende, individuando le *best practice* ed utilizzarle come stimolo per il raggiungimento dell'eccellenza.

D'altronde il benchmarking sarà, ai giorni d'oggi, l'elemento più completo ed utile per rendere un'impresa o un datore di lavoro eccellente, e quindi essere competitivo e che abbia la capacità di attirare i migliori al suo interno.

Per benchmarking si intende individuare quelle che sono le *best practice* aziendali, e non "copiare" dagli altri: infatti ogni azienda, ha un proprio target differenziato e peculiari caratteristiche che concorrono a renderla unica.

In definitiva quindi si può affermare che il benchmarking consente alle imprese di conoscere ciò che le altre fanno in maniera eccellente; consiste quindi a determinare una sorta di "panoramica delle politiche efficaci".

È solo con il confronto, e grazie alla bravura manageriale, che le aziende riescono ad utilizzare le informazioni che ricevono dall'esterno per migliorare lo standard di riferimento, in modo da poter elaborare una comunicazione che la distingua.

Gli obiettivi che quindi concorrono a definire l'analisi della concorrenza in ambito di processo di creazione dell'E.B saranno:

**Figura 7: Analisi della concorrenza.**



Fonte: unito.it

In questo processo di analisi, la fase più delicata è sicuramente l'individuazione dei concorrenti finalizzati all'acquisizione della clientela, in quanto questi possono allontanarsi in maniera consistente da quelli che si avrebbero con riferimento alla clientela.

A tal proposito è possibile effettuare delle ricerche dove grazie a dei questionari, ad interviste e focus group, condotte sugli high potential interni ed esterni, si cerca di indagare su quali possano essere i datori di lavoro che tali soggetti preferiscono e da quali fattori è determinata tale scelta.

- **L'analisi dell'immagine aziendale nel mercato del lavoro.**

Un'altra fase del processo di analisi preliminare in una strategia di Employer Branding, consiste nell'indagare sul target e sulle diverse fonti

che lo influenzano, con l'obiettivo di definire qual è l'immagine dell'impresa agli occhi dei dipendenti, che la vedono come datore di lavoro.

Nel definirlo, occorre dunque stabilire la forza del *brand*, che si può misurare secondo 4 differenti dimensioni:

- a) **Notorietà;**
- b) **Qualità percepita;**
- c) **Connotazione;**
- d) **Fedeltà.**

a) La **Notorietà** va considerata in termini sia assoluti che relativi: quella *assoluta* indica la percentuale di tutti gli intervistati che conoscono l'impresa; quella *relativa* indica la quantità degli intervistati che inseriscono l'azienda nell'insieme di quelle che vengono considerate come "datori di lavoro ideali".

b) La **Qualità percepita** invece, si rispecchia nei benefici funzionali, che derivano dalle caratteristiche di tipo materiale del lavoro che viene offerto, ovvero la retribuzione, i benefits, la flessibilità, i piani di carriera, la mobilità interna, la sicurezza e la formazione.

c) Le **Connotazioni** invece, si riferiscono a tutte le associazioni con oggetto il Brand, che vengono fatte dal target.

Comprendono, come abbiamo visto, i valori, i simboli, la personalità, i benefici immateriali associati alla marca etc...

Sono un aspetto fondamentale se si vuole delineare un messaggio, che poi sarà cruciale nella strategia di comunicazione, in quanto tale messaggio, rappresenta le connotazioni che concorrono a determinare le percezioni e i comportamenti che si avranno verso i brand.

d) La **Fedeltà** fa riferimento al comportamento del consumatore dopo aver acquistato un prodotto della mia impresa.

In un processo di Employer Branding la fedeltà aziendale rappresenta la capacità di *retention*, ovvero il grado di soddisfacimento dei dipendenti verso l'azienda.

Uno degli strumenti più utilizzati, se non quello più attendibile per misurare il grado di fedeltà dei dipendenti è il *livello di turnover*, che si può differenziare sia in relazione agli anni di lavoro che il dipendente ha svolto presso l'azienda, sia relativamente ad altre variabili ritenute significative.

Un secondo misuratore si riscontra nella percentuale di dipendenti che si dichiarano essere soddisfatti della loro situazione lavorativa e dell'organizzazione in generale (in relazione al rapporto tra cliente e prodotto, quando un dipendente è soddisfatto dalla propria azienda è normalmente un cliente fedele).

Oltre alla dimensione aziendale determinata dalla forza del brand, la visione dell'impresa come datore di lavoro per il dipendente, ha due immagini differenti sul mercato del lavoro sia interno che esterno.

Pertanto una tale analisi dovrà condurre a definire due differenti profili poiché sia i dipendenti che i candidati, rappresentano due target distinti e hanno opinioni e informazioni aziendali, diverse.

I soggetti esterni, percepiscono le informazioni dai siti web mentre gli interni dalla stampa.

In casi simili si può notare come la presenza di spazi dove i dipendenti possono liberamente esprimere la loro opinione del tutto anonima, rappresenta una delle ultime modalità che le aziende utilizzano per ricostruire la loro immagine aziendale avendo così effetti positivi sull'Employer Brand, specialmente nel mercato esterno.

A tale proposito non ci si deve scordare che tutti i soggetti esterni all'organizzazione non hanno a disposizione un grande quantitativo di informazioni al fine di poter valutare l'azienda come datore di lavoro, e per questo i candidati valutano con maggiore attenzione le notizie che appaiono sui social media e per il medesimo motivo, anche l'immagine del prodotto acquisisce una forte rilevanza per l'E.B.

È quindi un grande onore per i dipendenti lavorare in un'azienda che abbia ottime recensioni poiché per loro, lavorare in un luogo che spesso viene elogiato e ben visto, vuol dire accrescere il proprio orgoglio personale oltre che l'orgoglio di lavorare per quell'organizzazione in quanto essa gode di un'immagine positiva che si va a riflettere su coloro che ci lavorano.

Successivamente a questa fase, nella creazione del messaggio (EVP), si confermeranno i driver aziendali che nella prima fase del processo di E.B servivano solo per definire il perimetro di quello che poi verrà realmente realizzato mediante le politiche retributive e l'attrattività collegata all'immagine.

## ***2.4 Diversi modelli di Employer Branding come strumento utile per la creazione di valore***

Per le imprese che decidono di adottare una strategia di Employer Branding, è molto importante fare leva sui fattori “intangibili” in particolar modo alle caratteristiche peculiari che contraddistinguono l’ambiente di lavoro.

Nella realtà aziendale, le tendenze prevalenti sono leggermente diverse, ovvero le imprese tendono a sottovalutare questi fattori privilegiandone altri che, di contro, sono molto più rapidi e di facile utilizzo e comprensione.

Questi fanno riferimento a tutti quei fattori “Tangibili”, cioè a quell’insieme di strumenti che fin dall’inizio le imprese hanno adottato nelle proprie politiche interne di recruiting e retention con specifica focalizzazione sui processi di people management.

Infatti, i benefit, la retribuzione, gli scatti di carriera, la possibilità di lavorare in contesti internazionali e la formazione che l’impresa assicura ad ogni lavoratore, sono alcune delle molteplici leve con cui le aziende in generale, cercano di vincere la competizione per la conquista dei talenti.

Secondo il punto di vista di molti economisti, tutto questo però non basta a garantire all’azienda quel vantaggio competitivo duraturo in un arco temporale di lungo periodo.

Come detto più e più volte, una strategia di Employer Branding deve essere finalizzata ad aiutare l’impresa a creare un posizionamento accentrato, sul proprio mercato di riferimento, che le permette di esser vista dagli stakeholders esterni, come una realtà distinta dalle altre e che le consente, di godere anche di un vantaggio stabile e duraturo negli anni.

Ma per raggiungere questo stato non è così facile come sembra, pertanto, non basta garantire solamente una migliore retribuzione o maggiori opportunità di carriera (queste leve sono utili al solo fine di raggiungere obiettivi di natura tattica anziché strategica e solitamente sono di breve periodo), bensì se si vuole realmente distinguere la propria realtà di employer da quella dei diretti competitors, e quindi essere più attrattivi nel lungo periodo, l’Azienda dovrà essere in grado di saper usare sia i fattori intangibili che quelli tangibili.

Quelli Intangibili costituiscono per l’impresa, una sorte di codice genetico in base al quale è possibile che l’azienda si distingua rispetto alle altre realtà.

Quelli tangibili, di contro, dovranno svolgere un ruolo complementare che rafforzi la strategia di Employer Branding al fine che l’impresa possa modificarne la natura e la frequenza di utilizzo, a seconda delle necessità.

In sostanza, una buona strategia di Employer Branding non si può basare solo sull’individuazione del target o su una attenta scelta degli strumenti di comunicazione del proprio brand, bensì c’è la reale necessità di effettuare una segmentazione del mercato di lavoro al fine di scomporlo in gruppi o segmenti di individui accumulati dai medesimi bisogni, aspettative o atteggiamenti.

Allo stesso modo, se un’impresa vuole sviluppare una propria strategia di Employer Branding dovrà anche conoscere quali sono i bisogni e le aspettative dei vari segmenti, per poi comunicare ed adattare la propria

offerta ai target prescelti, solo che in tal caso il “prodotto” che si intende vendere, non è un oggetto o un servizio bensì è l’organizzazione stessa in quanto employer.

Oltresì, è anche importante tenere bene in mente che la ricerca di una condivisione dei valori in uno specifico target group non è unidirezionale poiché anche i job seeker analizzano tutte quelle posizioni vacanti a cui far inscrivere i candidati in base anche alla coincidenza fra quelli che sono i propri valori personali e quelli che vengono invece portati avanti dall’organizzazione.

Una tecnica utilizzata dall’HR management per affrontare il primo passo della segmentazione del mercato è riconducibile a Lizzani et al. (2008), i quali associano una teoria di Covery (2007), inerente i bisogni che riguardano l’essere umano, al metodo di come le imprese indagano su una popolazione con l’intento di riuscire a definire i segmenti presenti in essa. Ognuno di questi segmenti di popolazione definiti dall’impresa si caratterizza per i diversi elementi facenti riferimento a diversi macro-fattori.

Una prima macro segmentazione che spesso si fa, è quella in base all’età anagrafica dei job seekers, per individuare 3 differenti generazioni:

- I *baby boomers*: vi rientrano coloro che sono nati negli anni 50;
- Gli *x-ers* o meglio conosciuti come i nativi della *Generazione X*: cioè quelli nati tra il 1963 e il 1977;
- Gli *y-ers* o *Generazione Y*: nati tra il 1978 e il 1983.

Tra i *baby boomers* e gli *x-ers* ci sono delle differenze sostanziali che vanno a costituire già un primo indice di rilevanza nella fase di segmentazione, e che non possono essere non osservate poiché influiscono in modo decisivo sulle diverse tecniche che le imprese adottano in tema di *attraction e retention*.

In base al fatto se l’azienda cerca un profilo junior o senior, l’enfatizzazione di alcuni elementi della EVP (Employer Value Proposition), così come anche i canali e i messaggi di comunicazione, dovranno adattarsi agli stili e i bisogni del target di riferimento.

Queste considerazioni, relative ad un processo di segmentazione, possono riguardare anche le differenze che sono implicitamente legate alla variabile di età anagrafica, comprendendo la necessità e i bisogni differenti rispetto all’anzianità professionale.

Un simile modello di segmentazione risulta essere molto utile in quanto concerne l’aspetto della *retention* del personale già assunto nell’azienda.

In un tale contesto vi è anche un’importante considerazione da fare in merito all’obiettivo della ricerca dei talents, o comunque di un profilo idoneo a quella che è una posizione vacante, che può riguardare un *job seeking* attivo oppure passivo.

Questa differenza, ha a che fare con la propensione che un candidato ha nel cercare un posto di lavoro in azienda.

Sostanzialmente, un *Job seeker* attivo è colui che è impegnato nel fare uno *screening* dei vari annunci pubblici di selezione, attraverso sia canali web che offline.

In tale segmento rientrano specialmente i neolaureati, o comunque tutti coloro che sono in cerca di un lavoro per la prima volta o a seguito di licenziamento, oppure di coloro che sono al limite della passività, chi ha

già un datore di cui però, non è soddisfatto completamente e quindi prende in considerazione anche ulteriori possibilità professionali che gli offrono. Di contro, un'organizzazione potrebbe anche essere interessata a cercare un profilo *senior* con un'esperienza professionale già maturata, che lavora già presso un'altra impresa di cui è mediamente o ampiamente soddisfatto, e tale elemento inciderà molto sulla sua decisione nel valutare o meno altre proposte.

Di fatti, più il grado di soddisfazione per l'employer di un candidato passivo è elevata, più sarà difficile per l'impresa riuscire ad intercettare e comunicare un'offerta adeguata al lavoratore.

In aiuto a questa condizione oggi si ricorre ai social network, specialmente di stampo professionale, che permettono alle imprese di ricercare candidati che sono disposti a vagliare nuove esperienze e, ancor di più, danno la possibilità all'azienda di costruirsi un proprio network diretto e personale con tutti coloro che sono totalmente passivi a ricercare una nuova occupazione.

Normalmente, più il grado di passività sarà elevato, e maggiore sarà il dispendio in termini di costi e sforzo nel riuscire ad attrarre individui di questo tipo, che in un tale frangente, un solido Employer Brand può fare ancor di più la differenza.

Oppure, spesso l'organizzazione può decidere di entrare nelle grazie degli studenti più meritevoli, i quali risulterebbero essere passivi fino a quando non avranno ultimato gli studi, ma che grazie a ciò, potrebbero cominciare a farsi un'idea sulle varie aziende a cui candidarsi già negli anni precedenti la fine dei loro studi.

Tuttavia, il target di riferimento da cui le aziende sono maggiormente attratte è quello dei neolaureati, poiché sono facilmente attirabili con un minor sforzo economico di ricerca e assunzione.

Questi, oggi più che mai, sono consapevoli del fatto che il loro segmento è quello che attrae maggiormente le imprese in vista della difficoltà da parte di questi soggetti di trovare lavoro.

In poche parole, sta diventando sempre più chiaro, nella mente degli studenti, il fatto che la flessibilità stia ormai divenendo la prassi con cui riuscire ad entrare a prendere parte al mondo del lavoro (una maggiore consapevolezza non vuol dire però accettare forme contrattuali troppo flessibili).

Una seconda fase della strategia di Employer Branding fa riferimento al *positioning* il quale parte da un'analisi che mira a sottolineare come i candidati potenziali percepiscono l'impresa come loro datore di lavoro.

Il posizionamento, di norma, avviene in relazione ai competitors aziendali e per questo è utile all'impresa avvalersi di mezzi di consulenza sull'implementazione di strategie di Employer Branding, anziché di una semplice indagine condotta dall'impresa stessa per cercare di capire e indagare quale possa essere la sua reputazione agli occhi esterni, visto che vi è una comparazione diretta fra la percezione di una popolazione riguardo l'organizzazione e i suoi competitors in tema di “*guerra dei talenti*”.

A tal proposito è necessario che una società abbia chiaro fin da subito quella che è la propria Identity e, di conseguenza, si deve porre l'obiettivo di raggiungere una coincidenza tra quest'ultima e l'immagine che

percepiscono i soggetti esterni, posizionandosi, quindi, in modo corretto nella mente del proprio target.

Tuttavia, se ad esempio, un'impresa si trova per la prima volta in una fase iniziale di implementazione della propria strategia di Employer Branding (e che quindi la relativa comunicazione al luogo di lavoro non ha ancora fornito elementi concreti di awareness), la valutazione del candidato dipenderà da variabili più semplici rispetto a quelle utilizzate nell'employer brand mix.

In questo senso, la corporate Brand influirà in modo decisivo su quella che è la percezione di un'organizzazione intesa come employer, a cui i soggetti tenderanno ad allineare comportamenti tangibili e intangibili relativamente alla concezione della stessa in quanto datore di lavoro, risultando per certi versi come un'immagine astratta sotto il profilo dell'employer.

Ebbene, una volta che una strategia di Employer Branding sarà avviata, l'organizzazione dovrà, in un'ottica di lungo periodo, raggiungere un grado di conoscenza di quel target, tale per cui gli appartenenti ad esso risultino essere in grado di possedere un'immagine ben definita di ogni singolo elemento che compone l'employer brand mix.

Il principio della fase di positioning è che deve esserci sempre una coerenza fra ciò che è l'azienda con il come questa viene percepita esternamente.

Per far ciò è allora necessario valutare la propria differenziazione, oltre che in ottica di Employer Value Proposition verso i concorrenti, valutarla anche rispetto a ciò che pensano i dipendenti attuali già presenti in azienda (Lizzani et al. 2008).

D'altronde, una seria e completa strategia di Employer Branding prevede che i nuovi assunti vengano accompagnati nel fare il loro primo ingresso nell'organizzazione, e che si faccia attenzione al fatto che le promesse fatte in fase di *attraction* e *recruiting* vengano rispettate.

Inoltre è di fondamentale importanza che le organizzazioni prendano come riferimento solamente coloro che pensino di reputare come "talenti" già entrati da diverso tempo, con stage o contratto di apprendistato in azienda. Ovviamente per funzionare, deve esserci assonanza tra i due parametri.

Oltre che per verificare se le promesse fatte in fase di *assessment* o *recruiting* siano state mantenute o meno e a verificare se l'immagine che i neoassunti avessero riguardo l'organizzazione prima di entrarvi a farne parte sia stata confermata, questi strumenti servono a comprendere quali sono i bisogni primari e le necessità che i soggetti ritengono prioritari in chiave di retention, così come il grado di engagement e commitment nel promuovere e condividere i valori aziendali, la fiducia che questi hanno riposto nell'organizzazione, il loro senso di appartenenza ecc...

In conclusione è quindi possibile affermare che il posizionamento non deve essere esaminato unicamente in termini di collocazione rispetto ai concorrenti, ma anche nel far coincidere il target interno di retention con quello esterno di *attraction* e *recruiting*.

Quindi, è solo così che si potranno identificare le competenze tecniche e trasversali, in merito a caratteristiche soggettive e oggettive, da ricercare per implementare le prestazioni dell'intera organizzazione.

## **CAPITOLO 3**

### **IL MODELLO DEL TOTAL REWARD**

#### ***3.1 Cosa è e a cosa serve il Total Reward***

Come si è già visto dai precedenti paragrafi, nel discutere delle varie teorie e pratiche dello *Human Resource Management* come strategia per attrarre, trattenere e motivare il personale all'interno di una qualunque organizzazione, l'attività manageriale dovrà essere in grado di guidare al meglio il comportamento organizzativo insito in ogni singola persona o gruppo di persone, traducendolo in buone performance al fine di soddisfare tutti i contenuti del contratto psicologico, di cui sopra.

All'interno delle molteplici soluzioni che un'impresa può adottare per trattenere, attrarre e motivare i propri collaboratori, occupa uno spazio di assoluto rilievo la sfera economica, in particolar modo il processo di compensation che l'organizzazione può decidere di mettere in atto per ogni differente tipologia di dipendente.

In letteratura, l'approccio di *compensation management* viene definito come:

“Quel processo volto ad individuare un sistema complesso di strategie, politiche e strumenti fondato su un insieme di decisioni strategiche ed operative capaci di influenzare non soltanto il processo motivazionale delle persone, ma anche l'efficacia della *people strategy* adottata dal management e, [...], la realizzazione delle strategie di Business e dei programmi più complessivi dell'organizzazione” (Gabrielli, 2010, pag.113).

In quest'ottica quindi, il processo di compensation può essere visto come un meccanismo del controllo organizzativo, inteso come meccanismo di influenza e orientamento di tutti i comportamenti che hanno i singoli individui in relazione agli obiettivi che l'organizzazione si è prefissata di raggiungere.

Andando più nello specifico, è possibile affermare che la gestione dei sistemi di compensation si occupa principalmente di determinare la retribuzione di tutto il personale interno dell'organizzazione, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Per far ciò quindi, l'impresa si avvale di diversi strumenti che variano sulla base dell'obiettivo che vuole raggiungere, che potrebbero essere ad esempio, strumenti di tipo “premianti” rispetto ai risultati conseguiti piuttosto che di tipo di “retention” delle risorse critiche presenti nell'organizzazioni.

Pertanto, per l'area risorse umane di un'impresa, decidere quelle che sono le migliori politiche di *Compensation* per una determinata tipologia di dipendenti, e in particolare di chi – quanto – come premiare, presuppone, la necessità di un insieme articolato di strumenti, politiche e processi di valutazione.

Il sistema di compensation che le imprese devono mettere in atto quindi, condivide l'obiettivo di riuscire a far funzionare operativamente tutta l'organizzazione, inducendo tra i dipendenti, stimoli orientati ad influenzare il loro comportamento organizzativo (a motivarli).

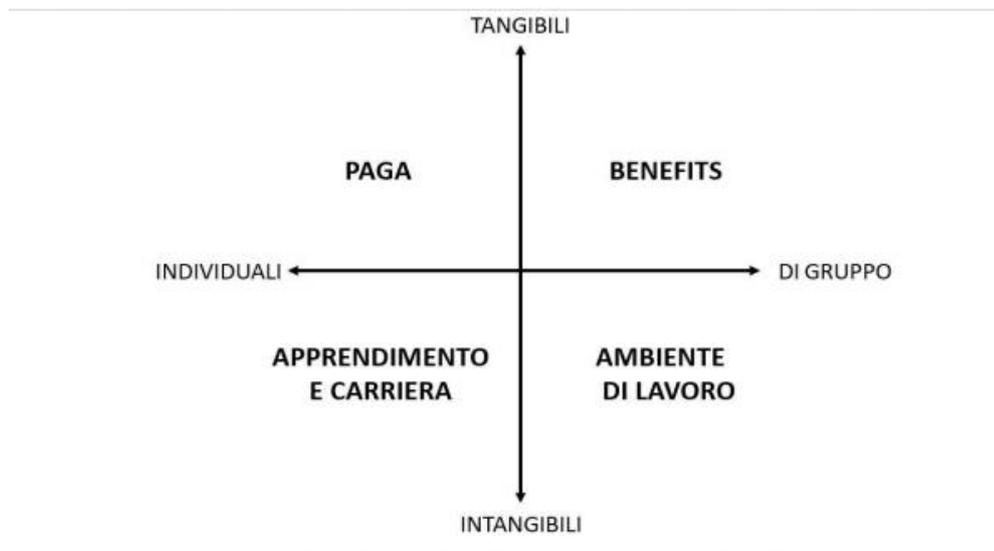
È inoltre importante considerare che il processo di motivazione del personale dipendente, non avviene esclusivamente solo tramite politiche di compensation a livello monetario, bensì anche attraverso una serie di riconoscimenti di varia natura che hanno lo scopo di incentivare le persone verso una determinata direzione piuttosto che in un'altra.

È il caso, ad esempio, del luogo di lavoro che viene offerto ai dipendenti, o il caso dei riconoscimenti dati dal management per il raggiungimento dell'obiettivo atteso, così come anche la possibilità di fare carriera all'interno dell'organizzazione.

A tal proposito quindi si parla di sistemi premianti, o **Total Rewards**, che rappresenta l'accezione più ampia di compensation, che va molto oltre la classica remunerazione monetaria.

Brown e Armstrong, prendendo spunto dagli studi psicologici di Maslow inerenti la personalità umana con particolare riferimento al filone Motivazionale, nel 1999 hanno ideato un modello rappresentativo di total reward, nel quale, a seconda se si tratti di ricompensa individuale o di gruppo e sulla base della sua componente monetaria o meno, è possibile classificare 4 quadranti differenti (fig. 8).

**Figura 8: Il sistema di compensation.**



Fonte: [archiviostorico.corriere.it/2009](http://archiviostorico.corriere.it/2009).

Secondo questo modello, i fattori della remunerazione di tipo monetario, e dunque di carattere tangibili, consistono nella classica retribuzione del singolo individuo e nei classici benefits rivolti alla totalità dei dipendenti (cellulare aziendale, computer, assicurazione sanitaria integrativa ecc...) necessari per svolgere il loro lavoro in azienda (primo e secondo quadrante).

Il primo e il secondo quadrante, Paga e Benefits, sono necessari al fine di poter attrarre e di conseguenza poter selezionare i candidati migliori e per poterli poi mantenere in un'ottica di lungo periodo, all'interno dell'organizzazione.

Il solo problema della componente monetaria della retribuzione è che essa non è in grado di incentivare i lavoratori ad adottare quei comportamenti

che potrebbero realmente aggiungere valore all'impresa, poiché non costituisce un adeguato stimolo per le persone, senza poi tralasciare il fatto che, la componente monetaria è anche facilmente replicabile dai competitors che per attirare un soggetto nella loro organizzazione potrebbero, con semplici strategie remunerative, attirarlo nella loro organizzazione.

Pertanto, al fine di rendere più efficace l'utilizzo della componente economica della retribuzione, il management dovrà provvedere a rendere indispensabili tutti quei fattori, per così dire, relazionali e intangibili, come ad esempio l'ambiente di lavoro o la possibilità di apprendere e fare carriera attraverso programmi di coaching, intership ecc..

Grazie a questo modello rappresentativo, negli ultimi decenni, i programmi di Total Reward si sono dimostrati cruciali per le organizzazioni, le quali hanno focalizzato l'attenzione su temi di attualità attorno ai quali si sta notando un forte interesse su tre questioni di base:

- 1) L'utilizzo di politiche di incentivazione personalizzate, grazie alle quali ogni dipendente può costruire il proprio pacchetto retributivo;
- 2) La creazione di soluzioni di incentivazione rispondenti alle differenze generazionali, in grado quindi di cogliere le esigenze specifiche che manifestano nei diversi stati di vita di una persona;
- 3) L'implementazione di programmi di comunicazione ed educazione efficaci.

In definitiva quindi, con il termine di Total Reward, si fa riferimento all'insieme più complessivo dei riconoscimenti, monetari e non monetari, che possono essere attribuiti alle persone e al quale si associa il termine di "sistema premiante".

Secondo questa prospettiva denominata *Strategic rewards* (Legnani, 2004), nel sistema premiante di un'organizzazione vengono ricompresi, oltre al sistema retributivo e alle sue componenti, anche dei riconoscimenti di tipo formale come lo sviluppo di carriera, la formazione, le iniziative adottate dal management per sottolineare l'apprezzamento e il valore di un individuo o per coinvolgerlo semplicemente nelle decisioni facendogli prendere parte nei comitati.

Pertanto, si può concludere affermando che le aziende dovrebbero investire di più nella formazione continua dei dipendenti, soprattutto in tempi come questi, di cambiamenti rapidi e importanti dovuti allo sviluppo tecnologico.

*“Una lavoratrice apprezzata e aggiornata, che nel frattempo viene aiutata nel prendersi cura della sua famiglia, è una lavoratrice più produttiva e soprattutto più felice di lavorare”* (Capoccia, 2016).

### ***3.2) Total Reward come strumento di compensation***

Il sistema di Total Reward, come detto nel precedente paragrafo, rappresenta tutti quei sistemi di “compensation” che l’impresa adotta per la formulazione della sua *Compensation strategy*, intesa come la definizione preliminare da parte del management degli obiettivi generali che si vogliono raggiungere utilizzando le varie leve di remunerazione, finalizzati a motivare e ad attrarre il personale.

Questa risulta essere quindi, estremamente importante poiché aiuta l’azienda a costruire un’organizzazione efficace e competitiva.

Per una corretta e funzionale formulazione della compensation strategy, l’area HR deve in primis, definire gli obiettivi che vuole raggiungere e quindi deve stabilire quale è il mercato nel quale vuole competere, in secondo luogo deve sapere come sono i competitors e le strategie che utilizzano, terzo ed ultimo punto ma non di minor importanza, deve sapere cosa si vuole ricompensare.

Una volta che gli obiettivi sono stati definiti, sarà allora possibile stabilire con maggior precisione quali possano essere le vie più idonee attraverso cui incentivare e motivare il personale nel raggiungimento di tali obiettivi, servendosi di adattare le varie politiche di compensation.

Per politiche di compensation si intende definire le modalità con cui viene effettivamente messa in pratica la strategia di ricompensa, delineata nella precedente fase.

Tali politiche, attuano la strategia servendosi di una molteplicità di strumenti con lo scopo di tramutare a livello pratico le decisioni prese in fase di definizione della strategia.

La compensation strategy è quindi, una delle tante leve a disposizione del management con la quale esso dovrà cercare di realizzare gli obiettivi di business perseguiti dall’impresa, ma oltre a questo, un ulteriore compito è quello di assolvere alla realizzazione di obiettivi di minor rilevanza ma che comunque possono assumere un’importanza rilevante dentro l’organizzazione.

Nel formulare una corretta strategy quindi, le imprese devono tenere ben in mente quelli che sono gli obiettivi a cui vogliono arrivare, tra cui troviamo:

- 1) La comunicazione dei valori aziendali al fine di riuscire ad allineare il management con le persone;
- 2) Orientare e incentivare i comportamenti organizzativi attesi in funzione delle strategie di business;
- 3) Motivare l’organizzazione a diffondere e sviluppare tutte quelle competenze che si ritengono essere fondamentali per il business;
- 4) Conseguire livelli adeguati di competitività ed attrattività del sistema complessivo di remunerazione;
- 5) Rispondere alle esigenze di flessibilità complessiva dell’organizzazione in coerenza con il quadro delle compatibilità economiche.

Pertanto, scegliere quale politica retributiva adottare non è semplice poiché costituisce un potente meccanismo di controllo organizzativo, ed è proprio per questo motivo che tali politiche devono essere armonizzate con

la cultura organizzativa, gli stili di leadership, i programmi di valutazione, quelli di formazione, e i programmi di sviluppo e carriera.

Per quanto riguarda il primo punto, si può affermare che la cultura aziendale sicuramente influenza le politiche retributive e a loro volta, le politiche adottate, comunicano qualcosa della cultura aziendale.

Inoltre, essendo la remunerazione un importante elemento del sistema gestionale dell'azienda, tramite essa è possibile creare facilmente un ambiente in cui le competenze vengono condivise con l'obiettivo di rendere maggiormente competitiva l'organizzazione, perseguendo obiettivi di diffusione delle varie competenze e di miglioramento della competitività.

È quindi bene tenere a mente una domanda, ovvero, quale è il criterio migliore per assegnare un valore di guida e priorità per gestire al meglio la remunerazione dei lavoratori?

A tale domanda, corrispondono molteplici risposte; ad esempio si potrebbe affermare che si possa preferire un criterio di importanza del ruolo ricoperto dal dipendente andando quindi ad ancorare questo fattore al suo piano di compensation, privilegiando il tema "dell'equità interna".

Ma un tale criterio, si potrebbe però ritenere non del tutto soddisfacente poiché, così facendo, sfuggirebbe la possibilità di dare il giusto riconoscimento a coloro che hanno particolari competenze ritenute essenziali per il successo dell'organizzazione.

In sostanza quindi:

*"[...] l'obiettivo diviene sempre più quello di tenere in conto e valorizzare tutti gli aspetti del contributo attuale e potenziale della persona per riconoscerne il suo specifico valore d'insieme, costruendo così le premesse per una più efficace e sostenibile integrazione delle risorse nell'organizzazione"* (Aiuto, Cassani, 2004).

Sarà quindi uno dei punti fondamentali nello scegliere quale possa essere il miglior criterio per definire la remunerazione dei lavoratori, quello di stabilire a priori come riuscire a misurare la *performance* dell'individuo e di conseguenza definire in che misura e con quali criteri (per esempio adottando un approccio di tipo lineare, crescente, decrescente) assegnare la parte variabile della retribuzione prevista.

Ma prima di andare a vedere nel dettaglio, quelle che sono le politiche di compensation, è importante anche spendere qualche parola sulle modalità attraverso le quali l'impresa riesce a controllare l'efficacia della strategia implementata.

Pertanto, abbiamo già visto come il processo di sviluppo di un determinato piano di remunerazione attraversa tre fasi diverse:

- Definizione della strategia;
- Individuazione dei driver che guideranno la politica di remunerazione;
- Modalità di implementazione della politica delineata.

Successivamente, nel definire invece le modalità e gli strumenti necessari a porre in essere la politica remunerativa, ci sono alcune questioni preliminari da risolvere, ovvero:

- Definire il livello retributivo;
- Definire le fasce di remunerazione;
- Definire l'evoluzione della dinamica retributiva;

Quindi, una volta che si è definito il “come”, si procede alla fase successiva, ovvero definire il “quanto”.

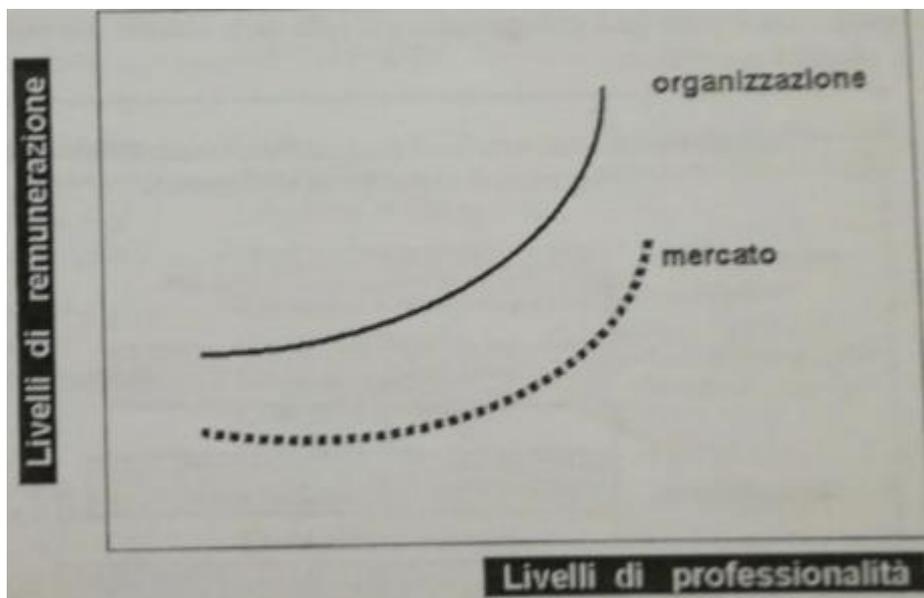
La fase di definizione della strategia di compensation, sarà quindi determinata sia per la formulazione delle politiche retributive che per evitare che l’impresa si avvii a progettare sistemi improponibili per il raggiungimento di obiettivi del tutto irrealizzabili.

Per decidere quanto retribuire un dipendente, è anzitutto necessario vedere la società quanto è intenzionata a pagare le proprie risorse umane, si tratta cioè, di andare a determinare il livello della retribuzione che deve essere corrisposta ai dipendenti, rispetto al livello presente sul mercato (Fig.9).

Per determinare questo aspetto le variabili in gioco da considerare, sono molteplici, tra cui:

1. Un livello retributivo troppo alto, potrebbe incidere sulla qualità delle risorse attratte, pertanto, bisogna optare per un livello di retribuzione che permette all’impresa di attrarre le migliori risorse disponibili, soprattutto in quei contesti che hanno un potere negoziale abbastanza elevato, o nel caso in cui, ad esempio, la richiesta di personale qualificato superi l’offerta.
2. Una seconda variabile in gioco può essere rappresentata da quello che è il livello minimo di retribuzione disposto per legge e l’influenza della contrattazione collettiva del salario.
3. Terzo ed ultimo aspetto della fase di definizione del salario, riguarda l’effettiva capacità dell’impresa di pagare i dipendenti, derivante soprattutto dalla sua situazione economico-reddituale.

**Figura 9: Posizionamento Retributivo**



Fonte: G. GABRIELLI (2005), Remunerazione e gestione delle persone, Franco Angeli

Passando ora alla seconda fase, quella di definizione della fascia remunerativa, con questo termine si intende definire la variabilità della paga all’interno di gruppi di lavoro con mansioni simili.

Pertanto, per definire una fascia, o curva retributiva, si devono affrontare alcuni passaggi: in primis, bisogna fare un'analisi dei ruoli servendosi di una scala di punteggio in base al quale verranno raggruppate le posizioni. Una volta che i ruoli vengono raggruppati, poi vengono suddivisi in classi e delineata la retribuzione minima e massima.

Infine, per quanto riguarda l'evoluzione dinamica del sistema retributivo, questa serve a definire come la paga dei dipendenti evolve nel tempo.

Nel definire le dinamiche evolutive della retribuzione, bisogna pertanto fare riferimento a tutti i fattori interni ed esterni all'organizzazione.

In sostanza quindi, gestire in maniera efficace questa fase, significa per l'impresa:

“Avere l'opportunità di allineare la visione di business, identificare in maniera condivisa le priorità e le necessarie scelte di differenziazione ritenute utili per valorizzare le politiche di people management dell'organizzazione e per sostenere le scelte di compatibilità economica assunte dall'impresa” (Gabrielli, 2010, pag. 286).

A fronte di ciò, è possibile notare come il Total Reward si stia sempre più orientando verso i bisogni, i motivi e i valori effettivi dell'uomo, andando ad individuare una serie di linee d'azione che permettono all'organizzazione di architettare strategie di *reward* ritagliate sulla personalità della persona attraverso dei sistemi, tra cui ad esempio è possibile pensare ai c.d **flexible benefits**.

Per capire cosa sono e a cosa servono, è però opportuno fare alcuni esempi. Tipicamente le aziende, tendono ad offrire ai lavoratori, alcuni benefits che tengono conto delle esigenze medie della popolazione, tuttavia però, le esigenze che ha il singolo individuo, spesso possono risultare diverse da quelle che hanno in media i dipendenti di quella stessa organizzazione, generando così insoddisfazione.

Usando i flexible benefits, l'impresa riesce a ribaltare tutto questo.

I flexible benefit sono quindi dei piani di remunerazione che consentono ai dipendenti di andare a sostituire parte della loro retribuzione accessoria, o di poterla integrare con benefit in natura, offrendo tutte quelle utilità che di norma, vengono acquistate all'esterno sotto forma di servizi per far fronte ad esigenze personali e familiari (esempio l'assicurazione sanitaria, le visite mediche, l'asilo nido per i dipendenti che sono in maternità/paternità ecc..).

Pertanto, la logica di fondo che risiede dietro il concetto di Flexible benefit si risolve in un duplice vantaggio poiché: al lavoratore, viene erogato un pacchetto retributivo che percepisce di gran lunga più efficace rispetto a quello iniziale, e di contro, il datore di lavoro, riesce a risparmiare sul costo del lavoro grazie ad agevolazioni di natura fiscale.

In sostanza, quindi, questi piani consentono di incrementare il potere di acquisto da parte del dipendente, riducendo il costo del lavoro per l'azienda e facendo aumentare il valore delle risorse umane.

In termini aziendali quindi il sistema è molto banale, l'impresa non può permettersi di avere specifici benefits per tutti, pertanto fisserà un plafond individuale e farà scegliere al lavoratore quali beni e servizi, inclusi nel pacchetto offerto, preferisce percepire, (poiché le sue esigenze variano in base all'età e alla posizione ricoperta) e che potrà gestire in modo del tutto autonomo fino alla fine del suo credito.

È allora possibile affermare che le politiche di welfare aziendale stanno acquisendo una forte importanza in termini di welfare retributivi delle aziende, che sembrano essere sempre più incuriosite ad adottare sistemi di Total Reward atti a rispondere ad un'ampia gamma di aspettative dei lavoratori che vanno oltre la semplice remunerazione.

### 3.3) *Il Total Reward come strumento di retention e le 4 dimensioni che lo compongono.*

Come ormai già visto, con il termine “retention” l’impresa fa riferimento al concetto di “conservazione o mantenimento” che normalmente è rivolto a due figure aziendali: una *interna*, quindi i dipendenti che prestano la propria attività fisica e psichica all’organizzazione, ed una *esterna*, ovvero i clienti, cioè tutti coloro che comprano i prodotti o servizi che quell’impresa produce o offre.

Con il primo termine (conservazione interna) si evidenzia la capacità dell’impresa di gestire e conservare i propri dipendenti, si parlerà appunto di **employee retention**, mentre con il secondo (conservazione esterna) si vuole mettere in relazione il cliente con l’organizzazione stessa, **customer retention**.

Quest’ultimo termine fa riferimento all’insieme di tutte quelle pratiche messe in atto dall’impresa per non perdere i suoi clienti; in altre parole è un’azione volta a mantenere delle continue relazioni che si istaurano tra lei ed il cliente, in un arco temporale di lungo periodo.

Di contro, quando invece si parla di **employee retention** si fa riferimento al concetto di trattenere ed incentivare la presenza di talenti all’interno della propria attività.

Per far tutto questo, le imprese adottano diversi metodi, come ad esempio un’ottima qualità dei progetti, la possibilità di fare carriera, gli incentivi, la serenità del clima aziendale, la qualità delle relazioni ecc... che fanno in modo che il team sia motivato e soddisfatto nel fare il proprio lavoro, evitando quindi la loro fuga nel mercato.

È allora possibile affermare che in un mercato come quello contemporaneo, in continua concorrenza, sono le persone stesse che fanno la differenza e che permettono all’impresa di acquistare un vantaggio competitivo sui suoi diretti competitors.

Pertanto, la questione di fondo che il management si pone, è: cosa converrebbe fare quando i dipendenti, che non sono abbastanza motivati a restare nell’organizzazione, decidono di andar via?

Spesso, la maggior parte delle aziende, a fronte di questo problema, tende ad effettuare un’analisi e revisione dei salari, Salary review, pensando che così facendo possano ridurre la percentuale di turnover e fidelizzare i propri dipendenti in vista del fatto che le loro dimissioni, rappresentano un duro colpo per l’impresa, dal momento che la loro uscita può comportare una grande perdita di competenza, esperienza e innovazione all’interno dell’azienda, oltre al pericolo che il know-how strategico e tecnico possa passare nelle mani dei competitors.

Ma oltre a tutto questo, la fuga del talento, può anche comportare un’alterazione dell’equilibrio interno, con annessa una crescente demotivazione e destabilizzazione di tutti coloro che, di contro, restano ancorati nell’organizzazione.

È quindi compito dell’area HR evitare che tutto questo possa accadere, pertanto si avvale di forme di employee retention, le quali, per trattenere i propri dipendenti e per aumentare la loro soddisfazione, deve innanzitutto monitorare il clima interno al fine di cogliere eventuali segnali di defezione, quali:

- Una scarsa produttività e motivazione
- Frequenti lamentele
- Uscite anticipate e ritardi negli ingressi
- Minor disponibilità ed apertura alla collaborazione.

Detto ciò, dopo che si individuano all'interno di tutto il sistema organizzativo eventuali future "fughe", è opportuno che l'organizzazione metta appunto una strategia di employee retention che riesca a rialzare i livelli di commitment e di fidelizzazione dei dipendenti.

Ma nel fare tutto questo, l'HRM deve porre una forte attenzione su:

- Quali leve deve agire per convincere i dipendenti migliori, che valga la pena rimanere in azienda, anche qualora i tempi sono duri e le ricompense molto esigue;
- Come gestirli e motivarli per far sì che restino fedeli ad essa;
- In che modo devono comunicare l'apprezzamento di coloro che ottengono, a seguito del loro operato, i risultati migliori;

Oltre a porre l'attenzione su questi 3 fattori, l'area HR delle imprese, per formulare una corretta ed efficace employee retention, dovrà poi provvedere ad intervenire su quattro dimensioni fondamentali (fig. 8):

- La **Retribuzione**: consiste nella paga fornita dal datore di lavoro ad un dipendente per i servizi che quest'ultimo ha fornito alla società, ed include sia la retribuzione di tipo fissa che quella di tipo variabile, di breve e medio-lungo termine;
- I **benefits e i servizi**: programmi che un datore di lavoro usa in aggiunta alla retribuzione inerenti a salute, sicurezza per i dipendenti e le loro famiglie, assicurazione sanitaria ecc....
- **Ambiente di lavoro**: consiste in un set di pratiche politiche e programmi che aiutano i dipendenti a raggiungere il proprio successo sia nella vita privata che in quella lavorativa;
- La **Learning Organization**: al cui interno troviamo la gestione della *Performance*, intesa come l'allineamento degli sforzi individuali ed organizzativi che aiutano al raggiungimento degli obiettivi di business imposti dall'organizzazione; il *Development* con il quale si fa riferimento ad un set di esperienze di apprendimento costruite al fine di riuscire ad aumentare le competenze e le abilità dei dipendenti, permettendogli di "performare" in maniera migliore.  
Le *career opportunities*, con la quale si vuole implicare il piano d'avanzamento della carriera di un lavoratore, e potrebbe includere ad esempio, una promozione ad una mansione o posizione organizzativa a cui sono affidate maggiori responsabilità.

**Figura 10: Total Reward**



Fonte: Brown, Armstrong, 1999.

Andiamo ad analizzarle singolarmente.

### - **RETRIBUZIONE** -

Nel quadrante inerente **Retribuzione**, vi rientrano tutte quelle componenti utili alla definizione del pacchetto retributivo, tra cui:

- **Componente fissa:** costituisce il compenso-base per qualunque ruolo all'interno dell'organizzazione.

In sostanza rappresenta la componente principale per tutte le posizioni all'interno dell'impresa.

Come per tutte le componenti retributive la cui corresponsione è garantita alla persona in virtù di accordi collettivi o individuali, la componente fissa è in qualche modo correlata, da un lato, all'importanza del ruolo organizzativo affidatole, dall'altro, al valore che il mercato assegna a quel ruolo o a ruoli simili presenti in altri contesti produttivi.

I fattori principali su cui impatta sono l'attrattività dell'azienda, la motivazione e l'equità interna.

In riferimento al Top Management, la componente fissa assume anche molte altre caratteristiche come il fatto che spesso rappresenta la base di calcolo su cui vengono calcolati i bonus.

In sostanza quindi, gli approcci che si possono avere con questa tipologica di remunerazione, sono sostanzialmente di 3 tipi:

- Rivolto a valorizzare il ruolo ricoperto dal dipendente;
- Rivolto a valorizzare la criticità delle competenze;
- Rivolto alla valorizzazione complessiva della persona.

Con il primo approccio il management si preoccupa di fornire un adeguato apprezzamento del ruolo ricoperto dal dipendente, facendo sempre riferimento al mercato e all'equità interna.

Si preoccupa quindi, di remunerare ogni singola posizione in modo da renderla competitiva sul mercato di riferimento.

In termini di equità invece, il management si preoccupa di costruire una struttura retributiva a livello societario che sia equa, in cui tutte le

posizioni vengono giustamente percepite e valorizzate senza eccessivi scarti dovuti a prestazioni *outstanding* del singolo.

Il secondo approccio, quello rivolto a valorizzare la criticità delle competenze invece, cerca di far fronte ad un gap importante presente nell'approccio per ruoli, è quindi rivolto alla valorizzazione delle capacità insite nel lavoratore e alla criticità delle stesse, nello svolgere il ruolo che gli viene assegnato.

Infine, con l'approccio relativo alla valorizzazione complessiva della persona, si cerca di mirare a premiare oltre che alle prestazioni e competenze del lavoratore, anche e soprattutto le potenzialità del dipendente.

È questo, tra i tre, l'approccio che meglio degli altri, è rivolto soprattutto alla employee retention e che presenta, meglio degli altri, dei potenziali di crescita.

Tale approccio si basa infatti, sul premiare le risorse più promettenti in funzione della loro possibilità di crescita e di performance raggiunte.

- **La componente variabile:** svolge invece un ruolo centrale, nel dotare il pacchetto retributivo, di un certo grado di flessibilità, e nell'incentivare il personale verso determinati obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere in un determinato arco di tempo (breve & -medio-lungo).

È allora importante distinguere le retribuzioni variabili in base al loro arco temporale:

- *Retribuzione variabile sul breve periodo:* serve ad orientare i comportamenti su risultati economici e finanziari e su performance dell'anno. I premi sono quindi legati al raggiungimento di obiettivi annuali e possono essere individuali o di gruppo e quantitativi e/o qualitativi;
- *Retribuzione variabile sul medio-lungo periodo:* orienta i comportamenti sul risultato e obiettivi strategici. E' legata ad obiettivi pluriennali e di conseguenza prevalentemente al top management. Questo tipo di retribuzione variabile aiuta ad aumentare la retention.

È pertanto utile ricordare che gli obiettivi, affinché l'incentivazione sia efficace, devono comunque rispondere a requisiti di operatività, adeguatezza e misurabilità.

Con il termine operatività, si intende la traducibilità in attività concrete degli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere: quindi dovrà essere chiaro l'obiettivo, nel momento in cui viene assegnato, e altresì, dovrà essere chiaro come questo può essere raggiunto, onde evitare il disorientamento piuttosto che l'incentivazione del destinatario a cui viene affidato.

L'adeguatezza, ha quindi a che vedere con la possibilità di raggiungere effettivamente l'obiettivo: il quale appunto, dovrà essere sfidante e raggiungibile.

Un simile obiettivo è definibile misurabile, se è possibile misurarlo e quindi, se è possibile confrontare lo scostamento tra il livello di performance atteso e quello realizzato.

Nella pratica, la componente variabile della remunerazione assume un maggiore o minore peso a seconda del ruolo ricoperto dall'individuo a cui è destinata.

Tale componente generalmente ricopre una parte importante della remunerazione del top management, mentre concorre a costituire un elemento marginale del pacchetto retributivo della popolazione non executive.

Gli elementi che fanno parte del pacchetto di retribuzione variabile sono:

- La retribuzione a rendimento;
  - L'incentivazione commerciale;
  - L'MBO – Management By Objectives;
  - I premi per i risultati raggiunti;
  - I Long-term incentive plans.
- **La retribuzione a rendimento**, trova sostanzialmente applicazione nel contratto a cottimo, ovvero quello basato unicamente sulla quantità di pezzi che il dipendente produce.
  - **L'incentivazione commerciale** invece, si rivolge esclusivamente alla mansione di venditori o rappresentanti commerciali, calcolandola sulle quantità dei risultati del venditore sia in termini di prodotti venduti che di clienti acquisiti.
  - **Il Management by Objectives** è invece una metodologia per la quale la remunerazione dei lavoratori risultata da un processo in cui i manager che si trovano all'apice della piramide organizzativa e quelli subordinati, identificano insieme gli obiettivi comuni da raggiungere, definiscono le aree principali di responsabilità di ognuno sulla base dei risultati attesi e che utilizzino questi parametri come guida per indirizzare e coordinare l'operato di ogni membro.

In sostanza quindi, consiste nell'erogare una parte aggiuntiva di ricompensa monetaria, rispetto alla retribuzione annua lorda, e la sua variabilità è in funzione del raggiungimento di un mix di obiettivi assegnati all'interno di uno schema contrattuale e in un regolamento che individua e fissa le relative regole di funzionamento.

Affinché però, l'incentivazione per obiettivi (MBO) abbia effetti consistenti in termini di spinta motivazionale, è importante che i valori del premio siano di entità significativa rispetto alla retribuzione fissa; in caso contrario, infatti, la sua implementazione rischierebbe di portare esclusivamente ad un aumento dei costi.

Per definire quelli che sono gli obiettivi da assegnare, ci si rifà alla teoria del *goal setting*, la quale ci insegna, che la loro scelta, deriva da un'analisi approfondita di tutti gli ambiti di responsabilità e delle differenti aree chiave del risultato, dove i comportamenti e la performance del singolo si possono tradurre in un risultato aziendale con la correlazione diretta.

Riguardo alla loro natura, gli obiettivi devono essere, oltre che *specifici* anche *prioritari* rispetto alle strategie dell'impresa; devono essere correlati con le prestazioni individuali, realistici, devono avere una chiara e coerente dimensione temporale e devono essere definiti a priori.

Inoltre questi possono essere di due ulteriori tipi, ci sono:

Obiettivi di processo legati alla sfera qualitativa;

Obiettivi economici legati invece a grandezze finanziarie e patrimoniali.

- **I Premi di Risultato** rappresentano invece, uno strumento con il quale una parte della retribuzione viene determinata sulla base della produttività del dipendente; vi rientrano in questo ambito i piani profit sharing e gainsharing.
- **Incentivazione a lungo termine:** fa riferimento a quella componente del sistema di compensation variabile per il management più orientata al lungo periodo, che va normalmente oltre l'anno.

Tali sistemi si rivelano particolarmente utili quando vi è la necessità di perseguire obiettivi di performance correlati a una visione più strategica e di lungo periodo ed hanno anche finalità di retention delle risorse più importanti, che risultano essere essenziali per il business dell'impresa; esempio ne sono i piani di stock options.

Le finalità legate a questa componente sono:

- Premiare la performance individuale;
- Creare valore per gli azionisti;
- Responsabilizzare il personale;

Il primo dei tre obiettivi sopra elencati, viene raggiunto attraverso delle forme di incentivazione individuali, come ad esempio i bonus o i premi risultato, mentre gli altri due, riguardano invece l'organizzazione in generale e prevedono forme di incentivazione più complesse, come quelle basate sull'acquisto di azioni.

Determinare quindi gli obiettivi da assegnare al compensation package risulta molto utile quando si deve decidere quali degli strumenti fin ora detti, bisogna assegnare al dipendente.

#### - **BENEFIT** -

Nel secondo quadrante, **Benefit**, si vuole invece rappresentare quella componente dinamica del sistema di compensation che è stata individuata dall'insieme dei diversi compensi e provvidenze concessi dalle aziende, solitamente in forma non monetaria e costituiti anche da erogazioni in natura di beni e servizi, in aggiunta al trattamento contrattualmente definito.

Il significato attribuito alla parola benefit è quello di vantaggio aggiuntivo, benefici accessori, marginali, che rappresentano molto bene l'essenza di tali compensi, ovvero la loro natura accessoria alla retribuzione fissa e variabile della persona.

I benefit sono molteplici e di varia natura, possono essere tra loro differenti in base al valore, alla loro funzione d'uso, alla complessità di progettazione e implementazione.

Tra i principali benefit che le imprese tendono ad offrire ad ogni dipendente, rientrano: l'auto aziendale, i buoni benzina e i buoni pasto, piani pensionistici e/o sanitari integrativi, carte di credito, telefono cellulare, polizze assicurative e sulla vita, polizze contro gli infortuni professionali, ed extra-professionali, l'iscrizione a club esclusivi, la palestra, l'asilo nido, convenzione di ogni genere che offrono sconti o

condizioni migliorative per l'acquisto di beni come prodotti alimentari, libri e riviste.

L'ampia quantità di benefici aggiuntivi che le imprese offrono ai dipendenti, concorre a ridisegnare le strategie e le applicazioni del “*welfare aziendale*” al fine che possa trovare un'utile collazione, anche se incompleta, all'interno di 3 categorie principali:

- 1) **Sicurezza:** aggrega i benefit di natura previdenziale e assistenziale e mira soprattutto a garantire livelli più elevati di sicurezza al dipendente e alla sua famiglia;
- 2) **Status:** individua benefit di significativo valore ed ampia diffusione, come l'autovettura aziendale e il telefono cellulare;
- 3) **Wellness:** contiene in sé tutte quelle iniziative aziendali che prendono forma attraverso la corresponsione di premi non di natura monetaria come buoni per la spesa o per l'acquisto di servizi.

Riguardo alla prima categoria (*sicurezza*), bisogna distinguere due tipologie di benefit di differente natura:

- *Benefit di natura previdenziale:* nei quali rientrano solitamente tutti quei programmi realizzati congiuntamente dall'impresa e dal lavoratore per integrare le prestazioni previdenziali previste dai sistemi pensionistici pubblici.
- *Benefit di natura esistenziale:* benefit che da un lato si riferiscono a tutti quei benefici finalizzati a sostenere economicamente le eventuali spese cui il lavoratore e/o componente familiare possa sostenere in caso di malattia; e dall'altro, a tutte quelle iniziative volte a tutelare la continuità di reddito del lavoratore in caso di eventi quali la morte o l'invalidità permanente del lavoratore.

Riguardo invece alla seconda categoria (*Status*), ossia quella che individua benefit di significativo valore ed ampia diffusione, quelli dell'auto aziendale o del telefono cellulare sono tra i più apprezzati e diffusi.

Negli ultimi anni la loro diffusione è cresciuta talmente tanto che ormai, la loro previsione nel pacchetto di trattamenti e di compensation è data per scontata.

Quello che fa senza dubbio, apprezzare questa tipologia di benefit è anche il valore economico che, soprattutto per l'auto, può esser talvolta significativo in termini di costi di gestione e di esercizio che il dipendente non deve sopportare.

Riguardo il terzo fattore (**wellness**), al cui interno sono racchiuse tutte le pratiche e iniziative aziendali e grazie anche ad una più favorevole legislazione fiscale, sta aumentando il numero delle imprese che guardano con favore alla possibilità di riconoscere ai propri dipendenti “buoni acquisto” di prodotti di diversa natura, ed anche servizi come per esempio quelli attinenti la prenotazione di spettacoli (teatro o cinema) o biglietti per mezzi di trasporto.

Tutti questi elementi aggiuntivi alla classica remunerazione, vanno a disegnare quelle pratiche manageriali messe in atto dall'organizzazione, definite come “**Welfare Aziendale**”.

Per welfare aziendale si intende appunto, il sistema di prestazioni, non monetarie, finalizzate ad incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale.

Rientrano in questa definizione sia i benefit che rappresentano risorse destinate dal datore di lavoro a soddisfare bisogni previdenziali e

assistenziali dei dipendenti ( come ad esempio il contributo ad un piano di assistenza sanitaria) , sia per i *perquisite* o *fringe benefit* che consistono in beni o servizi messi a disposizione dei dipendenti stessi (es. auto aziendale, carta di credito aziendale ecc...).

Sotto la spinta di una sempre più crescente domanda di servizi da parte dei dipendenti e alla luce delle significative agevolazioni fiscali riconosciute dalla normativa vigente, un numero sempre più crescente di imprese sta arricchendo il sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri lavoratori, adottando sempre di più politiche di total reward, nell'ambito della quale strumenti di tipo monetario sono affiancati da strumenti di tipo non monetario per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva, di fidelizzazione, motivazione e attrazione delle risorse umane e di costruzione di una solida e duratura corporate identity.

In quest'ottica quindi, il total reward si configura come corrispettivo per una molteplicità di aspettative che i soggetti riservano nel rapporto di lavoro e che vanno oltre la semplice componente monetaria.

Da una recente indagine, condotta dalla Towers Watson Italia, è emerso che nel nostro paese, le politiche di contenimento del welfare pubblico avviate negli ultimi due decenni per conseguire gli obiettivi di riduzione del deficit, hanno generato un crescente bisogno di prestazioni integrative, non solo nel campo della provvidenza e dell'assistenza sanitaria, ma anche e soprattutto in quello dei servizi a favore della famiglia.

Una prima area di esigenza infatti, riguarda la famiglia e, in particolar modo, i soggetti di sesso femminile.

A tal proposito, recenti indagini dimostrano che il 50% delle donne che hanno un contratto di lavoro subordinato a tempo pieno, ha difficoltà a conciliare la vita professionale con quella familiare, tanto che il 30% delle madri lavoratrici con meno di 30 anni si licenzia perché non riesce a sopportare una tale situazione.

D'altronde solamente il 27,8% di donne occupate si avvale di asilo nido (di cui il 13,5% si avvale di asili nido pubblici, e il 14,3% di asili nido privati), mentre il 28,3% vorrebbero avvalersene ma non lo fanno perché mancano asili o perché sono troppo distanti o perché mancano posti o la retta è troppo elevata.

Se si considera che il costo medio di un nido comunale full-time è di circa 290 euro per bambino ma, poiché mediante 1 bambino su 3 non riesce a entrare, le famiglie sono costrette a rivolgersi ai nidi privati con un'esplosione dei costi.

Una seconda area di esigenze riguarda l'assistenza sanitaria integrativa.

La spesa sanitaria privata in Italia ammonta a circa 480 euro pro capite (30 miliardi di euro) e rappresenta circa il 2% del PIL.

Dal momento che questa spesa è sostenuta direttamente dalle famiglie che non hanno alcuna forma di maturità, di conseguenza, la sua incidenza nel bilancio familiare è superiore nelle famiglie meno abbienti.

Secondo i dati ISTAT, tutte le famiglie con figli o in cui sono presenti persone anziane, sono le più esposte al rischio di impoverimento a causa di spese sanitarie molto alte.

Pertanto, la tendenza delle famiglie, a ricorrere alle spese *out-of-pocket* (cioè quelle sostenute da famiglie senza alcuna forma di maturità) è anche dovuto alla mancanza di forme sanitarie integrative che consentono

soprattutto di ridurre l'impatto delle spese sul bilancio familiare grazie anche a dei meccanismi mutualistici.

A tal proposito, Towers Watson, avvalendosi della collaborazione di GfK-*eurisko*, società leader nelle ricerche sul consumatore e sulle imprese, ha realizzato una ricerca sulla percezione dei benefit da parte dei dipendenti, che si è svolta tra settembre 2009 e si è focalizzata sui dipendenti di aziende private italiane al di sopra dei 20 operai.

Tale indagine si compone di una fase iniziale di tipo qualitativa, basata su 18 colloqui svolti individualmente con *Keypeople* (dirigenti e quadri) e di una seconda fase, di tipo quantitativo, completata con il conseguimento di 500 interviste telefoniche condotte a dirigenti e dipendenti su tutto il territorio nazionale.

Con tale studio si è potuto allora disegnare una gerarchia di benefit per i dipendenti, che danno priorità ai servizi personalizzati in grado di rispondere alle reali esigenze degli individui e dei loro nuclei familiari.

A questi, seguono i **benefit di tipo funzionale**, che coprono bisogni reali o potenziali, come il rimborso spese mediche o altre coperture sanitarie.

In fondo alla piramide, troviamo i **benefit strumentali**, ovvero le dotazioni di cui l'impresa ti munisce per svolgere l'attività lavorativa, come ad esempio i cellulari e i computer.

Tutti questi risultati, sembrano confermare l'efficacia di un sistema di Total Reward costruito in modo da dare una concreta risposta alle reali esigenze delle persone.

In tema di retention, una prima condizione affinché il piano di welfare aziendale abbia un impatto efficace sulla motivazione dei dipendenti è la sua idoneità a soddisfare esigenze realmente sentite dai lavoratori, non solamente ipotizzate a tavolino dal datore di lavoro.

Pertanto, l'indagine realizzata da Tower Watson e GfK-*eurisko* ha evidenziato le differenze significative che esistono fra i vari segmenti di popolazione aziendale in termini di priorità.

Tali differenze variano in funzione della fase del ciclo di vita in cui si trova il dipendente, del suo genere, del suo reddito e della composizione del suo nucleo familiare.

Nel campione intervistato si mette in risalto la differenza tra uomini e donne che lavorano per una stessa società, risultando che fra le donne, i benefit più diffusi al giorno d'oggi sono per un totale del 56% i corsi di formazione, per il 34% i buoni pasto e per il 33% i fondi pensione, mentre gli asili nido solo il 5% insieme ai campus estivi per i figli, i quali risultano molto utili durante le vacanze estive.

Dal sondaggio è però emerso che non vi sono elevate differenze nel possesso di benefit tra la popolazione femminile e quella maschile, ma che vi è un particolare interesse molto diverso per i vari servizi.

È pertanto risultato che le donne mostrano un interesse molto maggiore per l'area di supporto alla famiglia, ma le esigenze personali o familiari non sembrano essere soddisfatte, nonostante la buona diffusione di politiche e quali l'orario flessibile, goduto dal 43% delle donne intervistate.

In media, le donne mostrano un tasso di interesse per gli asili nido, superiore al 20%, ma questo dato è ancora più accentuato quando parliamo di donne nella fascia d'età tra i 35 e i 44 anni, nonché fra impiegate e operaie.

In conclusione quindi è possibile dire che i piani di welfare aziendale stanno acquisendo una crescente importanza nelle politiche retributive delle aziende, che sembrano essere sempre più interessate ad adottare sistemi di total reward atti a rispondere ad un'ampia gamma di aspettative dei lavoratori che vanno ben oltre la semplice remunerazione in forma monetaria.

Secondo l'indagine *Global Workforce Study* che Towers Watson ha condotto nel 2010, è emerso che il 46% dei lavoratori italiani intervistati vorrebbe avere una completa libertà di scelta nell'allocare i vari elementi del total reward, mentre il 40% di essi, vorrebbe almeno poter decidere l'allocazione all'interno delle linee guida, mentre il 70% degli intervistati ha dichiarato invece di non conoscere il valore dei benefit all'interno del proprio total reward.

Tutti questi dati sono pienamente coerenti con i risultati dell'indagine condotta nel 2009 da Tower Watson, in collaborazione con GfK-Eurisko, secondo la quale, solo il 23% dei lavoratori ritiene già oggi di poter personalizzare o comunque di poter scegliere i benefit, mentre, solo il 28% di essi riceve una comunicazione personalizzata dal datore di lavoro sulle caratteristiche del piano di welfare aziendale a cui ha diritto; nel 42% dei casi gli impiegati sono soddisfatti dei loro benefit.

In definitiva quindi, a seguito di tutti gli esempi fatti, e le descrizioni delle ricerche che le differenti società hanno svolto, è emerso che le persone vorrebbero disporre di un pacchetto più personalizzato, in grado di incidere positivamente sulla loro qualità di vita.

Non si tratta di destinare ai benefit più risorse, bensì si tratterebbe di spenderle in modo più oculato e, soprattutto, più efficace, facendo sentire i dipendenti non dei semplici destinatari, ma veri protagonisti dei piani.

Tutto questo ci porta a ripensare completamente l'approccio nei confronti dei programmi di welfare aziendale, che non possono più essere definiti "a tavolino" dalle aziende, ma dovrebbero essere il frutto di un processo strutturato e continuo.

Pertanto, occorre che le aziende convertano la loro policy, e che comincino a mettere le persone al centro di tali piani, considerandoli come veri e propri clienti interni all'organizzazione e adottare metodologie innovative, concentrando l'attenzione sulle modalità con cui il piano di welfare aziendale viene progettato, realizzato e, soprattutto, comunicato ai destinatari.

## - AMBIENTE DI LAVORO -

Con il terzo quadrante, (*Ambiente di Lavoro*) si intende sottolineare l'importanza, che le aziende stanno dando, alle variabili che interessano i rapporti dei lavoratori con l'ambiente di lavoro, inteso sia come struttura in cui operano sia come bilanciamento della loro vita professionale con quella privata o le relazioni che hanno con i propri superiori.

A fronte di ciò, la prospettiva del Total Reward viaggia sulle onde del benessere lavorativo inteso come *work environment* e *company environment* che descrivono un luogo di lavoro concepito dalle risorse umane che lo costituiscono, non solo gradevole e stimolante professionalmente e personalmente, ma anche prestigio per il suo business e per il suo valore etico-sociale.

Un elemento del quadrante in oggetto, è il **Work-life-Balance** che fa proprio riferimento al concetto di corretto bilanciamento tra la vita lavorativa e la vita professionale raggiunto dall'individuo ma anche sostenuto e supportato dall'azienda che, nella sua strategia di crescita, cerca di completare anche l'obiettivo di innalzare la qualità della vita delle proprie risorse umane.

A seguito dei molteplici benefici, le organizzazioni intendono conseguire molteplici finalità, come ad esempio:

- Accrescere il livello di attrattività dell'organizzazione e del suo ambiente;
- Migliorare le relazioni di lavoro e il clima organizzativo;
- Aumentare la motivazione e quindi il livello di produttività.

In tale ottica, si fanno quindi rientrare categorie di benefici quali l'articolazione di orari flessibili, la disponibilità a progettare, sperimentare e adottare modalità di telelavoro, la previsione di aspettative e periodi sabatici, lavanderia, palestra interna e parcheggio presso la sede aziendale.

Ma trovare il giusto equilibrio tra vita privata e lavoro, non è così facile come può sembrare.

Il concetto di *work-life-balance* è infatti un concetto molto più ampio e spesso messo in discussione nelle imprese; in generale, con questo termine si vogliono descrivere le priorità che si assegnano ad una giornata (esempio: quanto tempo dedicare al lavoro, quanto alla vita privata e si mettono in rapporto l'uno con l'altro).

Pertanto, un *work-life-balance* si definisce tale, solamente quando c'è la sensazione di una soddisfazione complessiva rispetto a quanto fatto, rispetto alle energie spese e gli obiettivi raggiunti.

Non esiste un modello uguale per tutte le imprese o un modello giusto e uno sbagliato, è un processo in continua evoluzione che viene influenzato dalle fasi di vita delle persone: età, generazione di appartenenza (baby boomer, generazione X o Millennials), valori.

A tale proposito le ricadute pratiche del *work-life-balance* per i lavoratori sono rappresentate ad esempio, da un orario più flessibile di lavoro, forme alternative di prestazione professionali quali il job sharing, smart working, o il telelavoro.

Quindi, è proprio grazie a questo nuovo modo di "lavorare" che oggi, specialmente le donne, riescono a trovare un perfetto bilanciamento tra vita lavorativa e quella privata, riuscendo di conseguenza, a trascorrere più tempo con i propri figli o i propri cari.

Per fare questo però, le imprese hanno dovuto permettere di cambiare le loro routine aziendali, introducendo nella loro Policy Aziendale il concetto di Smart Working – "Lavoro Agile".

D'altronde, con il termine "smart working" (lavoro Agile) si intende definire, dove – come – quando svolgere le mansioni in modo da ottenere la massima performance minimizzando gli sforzi.

Con questo nuovo modo di operare, l'impresa mette in discussione le vecchie teorie in merito a quelli che erano i luoghi di lavoro, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo

stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale (work-life.balance).

Tali implicazioni sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani.

Smart Work infatti, significa, poter lavorare non solo da casa, ma anche in altri ambienti come: aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle stazioni.

Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta, non solo un'opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata, nel suo raggiungimento, da interlocutori istituzionali e locali.

A tal proposito, è interessante riportarvi una definizione che è stata data in merito a cosa serve e perché è così importante oggi questa nuova tipologia di lavoro in un concetto di Work-life-balance.

In sostanza, è possibile definirlo come:

*"[...] an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the "office" no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output".*

Questa definizione si focalizza sull'introduzione dell'indipendenza delle performance produttive, relativamente al tempo e al luogo.

Tutto ciò è possibile attraverso un cambiamento culturale dell'azienda, che permette l'approccio delle nuove modalità di lavoro tra i dipendenti e un controllo da parte del manager, orientato ai risultati.

Una seconda definizione che si può dare allo smart working è invece:

*"The term "Smarter Working" has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of "the office" as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work—anywhere and anytime".*

Intende sottolineare l'importanza della riconfigurazione degli spazi fisici (work Environment).

Infatti non a caso, questa definizione è del responsabile del progetto Smart Working di Plantronics, società all'avanguardia nella gestione dei dipendenti e nell'ottimizzazione dei processi organizzativi.

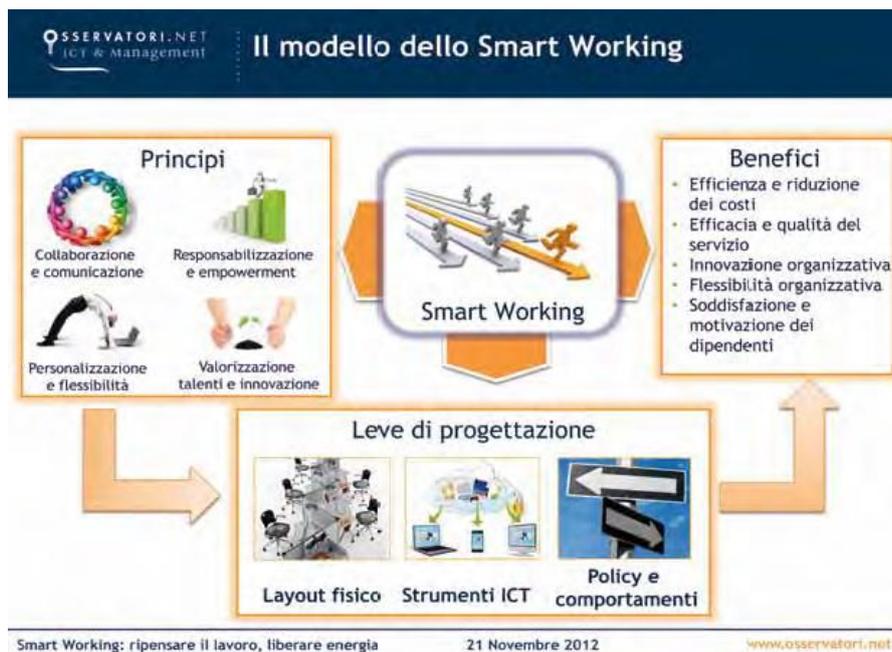
Dalle differenti definizioni, nonostante si utilizzi un diverso termine per definire un medesimo concetto, riusciamo a cogliere delle similitudini e gli stessi cardini su cui si basa questo nuovo pensiero manageriale, quali: la collaborazione, la flessibilità delle condizioni di lavoro, la riconfigurazione degli spazi e l'innovazione; senza trascurare le caratteristiche culturali dell'organizzazione, il grado di autonomia nelle scelte e la responsabilizzazione del personale.

Ogni definizione mette in luce diverse caratteristiche, proprie di questa nuova cultura di lavoro.

Tutto questo è, però, possibile solo se, alla base, sia presente un cambiamento culturale.

Un mutamento, innanzitutto, voluto e adottato dai dirigenti dell'azienda; che si traduca in: una diminuzione di controllo e in una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti; in un aumento del comfort e in una diminuzione dello stress, comportando un maggior senso di appartenenza all'azienda.

**Figura.11 - Il modello dello Smart Working**



Fonte: (Osservatorio SW, 2014)

In aggiunta a tutto questo, sempre rimanendo in tema di “Ambiente di Lavoro” è importante visionare anche il concetto di **flessibilità** da parte dei dipendenti nello svolgere le proprie mansioni, e quello di **collaborazione e comunicazione** (leadership) tra i dipendenti e i loro diretti superiori.

Pertanto, con il termine *Flessibilità al lavoro* si intende definire la capacità dell'impresa di rispondere ai diversi stimoli dell'ambiente competitivo e dinamico in cui questa opera; permette all'organizzazione di sviluppare la capacità di adattare le pratiche organizzative, in risposta a quelli che sono i cambiamenti, non transitori, del contesto.

Esistono vari tipi di flessibilità: ci si può riferire alla:

- *flessibilità in tema di gestione delle modalità di lavoro*, intesa come flessibilità di luogo e di orario di lavoro, per indicare la possibilità del lavoratore, di scegliere in autonomia e in base alle esigenze personali, dove e quando lavorare.

- *flessibilità di spazio di lavoro*, invece, intende la personalizzazione nella configurazione degli spazi, a seconda delle attività da svolgere.

Ma la flessibilità impatta anche sulla gerarchia aziendale, riducendo il controllo diretto del superiore sui sottoposti e promuovendo una collaborazione diffusa tra i dipendenti.

L'impatto sulla cultura, che si riflette sulla struttura aziendale, comporta la perdita della sua impostazione gerarchica.

Di contro, la *Collaborazione e la comunicazione* invece, sono un'altra variabile inclusa nel quadrante del "work environment" ed agiscono sia a livello verticale, cioè tra il top management e i dipendenti (leadership), sia a livello orizzontale, ovvero tra i singoli dipendenti.

Con riferimento alla **leadership**, il top management, dopo aver scelto di intraprendere il cambiamento culturale verso lo Smart Working, deve comunicare, far comprendere la strategia sottostante e coinvolgere i propri dipendenti, affinché, anch'essi, vogliono questa trasformazione d'impresa. Oggi, infatti, alcune aziende, richiedono ai dipendenti di lavorare prevalentemente dall'ufficio, vedendo questo come un fattore trainante per la collaborazione e per ricostruire un senso di connessione con l'organizzazione.

Il lavoro da casa, infatti, si basa sulle comunicazioni scritte e mediate da strumenti digitali, mentre ci si incontra meno di persona.

L'impatto del lavoro da casa, sull'efficacia della comunicazione e sulla collaborazione, può essere significativo.

Affinché questo avvenga, sono essenziali nuove competenze, nuovi strumenti e nuove tecniche, per assicurare la stessa efficacia nella prestazione lavorativa, anche lavorando in diversi luoghi.

Per definire le nuove competenze richieste, i nuovi strumenti necessari e le nuove pratiche di lavoro, occorre considerare che, la collaborazione, può essere di tre tipi:

- *Team collaboration*: in cui ci sono chiare interdipendenze nelle attività, linee temporali e obiettivi espliciti.  
La leadership è ben definita, i partecipanti collaborano allo stesso livello e ricevono il medesimo riconoscimento.
- *Community collaboration*: in cui l'obiettivo è incentrato sull'apprendimento piuttosto che sul risultato finale, anche se esiste un'area di interesse, comune, in cui le persone condividono e costruiscono la conoscenza dell'organizzazione.
- *Networking Collaboration*, in cui il network è uno strumento per condividere la conoscenza e acquisire informazione.

Ma nonostante ciò, nella nuova concezione di lavoro, la centralizzazione ed il controllo, stanno sempre più perdendo di efficacia, per lasciare autonomia nella scelta di dove, quando e come lavorare.

Così facendo, si aumentano il grado di coinvolgimento dei dipendenti aziendali e la loro soddisfazione, migliorando anche il lavoro in team.

Sempre in ambito di Ambiente di lavoro, è consono far riferimento al concetto di *autonomia sul lavoro*, con il quale si intende il livello di libertà, indipendenza e discrezionalità, con cui un lavoratore può organizzare il proprio lavoro e definire le procedure da utilizzare per il suo svolgimento. La flessibilità così, si traduce nella presenza di confini labili tra sfera lavorativa e personale in termini di spazi, tempi e strumenti, compromettendo il work-life balance del dipendente.

Per applicare il principio di autonomia dello S.W è, dunque necessario, concedere ai lavoratori di scegliere come lavorare, dando loro, piena autonomia nel gestire le attività da svolgere, per raggiungere gli obiettivi prefissati (di cui sono pienamente responsabili).

L'autonomia implica una trasformazione dei meccanismi di valutazione: si passa da una logica basata sul tempo lavorato, ad una basata sul raggiungimento degli obiettivi (MBO).

Negli ultimi anni però, la topologia del lavoro sta cambiando, con: un maggior ricorso a spazi esterni all'ufficio; un uso più flessibile di quelli al suo interno; meno spazi sottoutilizzati; meno postazioni di lavoro fisse assegnate a un solo collaboratore e l'avvento di più spazi comuni e collaborativi (work room – open space).

Questo, ha un impatto sul modo in cui le persone lavorano: se da un lato cresce la tendenza a non assegnare le scrivanie e a dividerle, dall'altro, occorre offrire più scelta su dove lavorare e occorre una maggiore varietà di ambienti di lavoro, tra cui scegliere.

Ciò può portare ampi benefici, in termini di maggiore autonomia e crescita personale, controllo su dove e come lavorare al meglio, maggiore varietà di opzioni nella scelta dei luoghi di lavoro, strumenti migliori per lavorare al di fuori dell'ufficio e, infine, migliore produttività negli spazi giusti. Sempre in riferimento all'ambiente di lavoro, è possibile collegarsi al concetto di "*Activity Based Work Setting*", ovvero: la strategia aziendale che consente alle persone di svolgere le diverse attività lavorative nei luoghi più idonei, senza, quindi, costringere l'individuo a lavorare presso una postazione fissa, permettendogli, dunque, di scegliere lo spazio più idoneo, in base alla specifica attività svolta.

A tal proposito, uno studio svolto dal Politecnico di Milano, in ambito di smart working, ha dimostrato che in Italia, sono 250 mila i lavoratori "agili", ovvero circa il 7% di tutti gli impiegati, quadri e dirigenti.

E, in soli tre anni, il numero di coloro che praticano lo smart working, è cresciuto del 40%.

Questa ricerca, ha coinvolto 339 manager delle funzioni It, Hr e Facility, oltre a un panel rappresentativo di 1.400 lavoratori (in collaborazione con Doxa), per rilevare le attuali modalità di lavoro delle persone.

La definizione di smart worker comprende quindi, nella visione dell'Osservatorio del Politecnico, "quei lavoratori che godono di discrezionalità nella definizione delle modalità di lavoro in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati".

Questi lavoratori sono, nel 69% dei casi, uomini, aventi un'età media di 41 anni, risidenti al Nord (nel 52% dei casi, nel 38% nel Centro e nel 10% al Sud) e, tutto sommato, soddisfatti, della nuova dimensione lavorativa.

Per le donne, il grado di soddisfazione è maggiore del 35% rispetto alle "colleghe" che lavorano in modo tradizionale (legate alla scrivania

d'ufficio). Inoltre, oltre un terzo del campione, sente di contribuire positivamente alla creazione di un buon clima aziendale e, oltre il 40% degli smart worker, è entusiasta del proprio lavoro.

Infine, come è prevedibile, i lavoratori smart sono più soddisfatti della media, nella capacità di gestire la vita professionale e privata: il 35% è molto appagato rispetto al modo in cui organizza il proprio tempo (confrontato al 15% della media) e il 29%, riesce sempre a conciliare le esigenze personali e quelle professionali.

Ad oggi, in Italia, la possibilità di sperimentare lo smart working è riservata, quasi esclusivamente, ai dipendenti delle grandi imprese: il 30% delle quali, nel 2016, ha realizzato progetti strutturati, con una crescita significativa, rispetto al 17% dell'anno precedente.

L'11% delle big company, dichiara di avere promosso attività in smart working, pur senza disporre di un piano sistematico.

Nelle piccole e medie imprese, invece, la diffusione di progetti strutturati è ferma al 5% dal 2015.

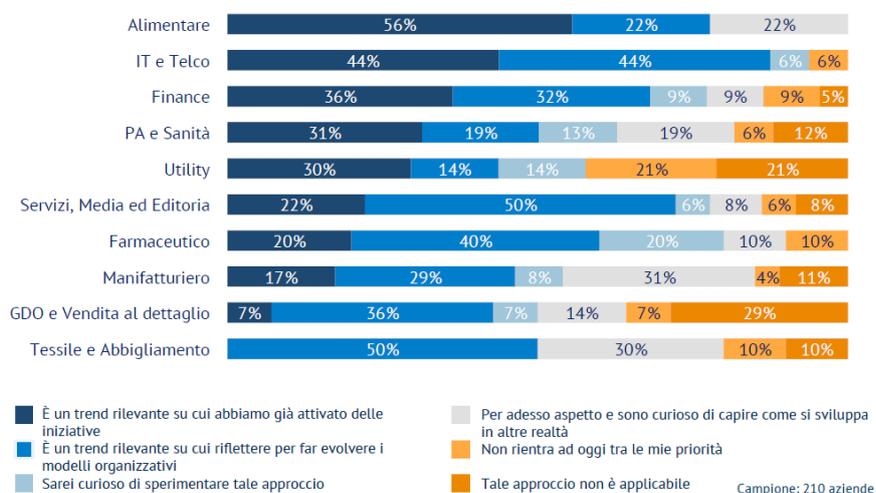
Secondo Fiorella Crespi, direttrice dell'Osservatorio smart working del politecnico di Milano, nelle Pmi, «persiste una barriera culturale, anche se, l'aumento di consapevolezza, fa ben sperare per il futuro»; mentre, nella pubblica amministrazione, «l'obiettivo di diffusione di modelli flessibili, introdotto nella riforma Madia, è una nota positiva ma non ancora sufficiente».

Una recente analisi condotta dall'Osservatorio SW (2014) del Politecnico di Milano, ha inoltre rilevato i principali contesti settoriali italiani in cui, i modelli di SW, vengono applicati.

I settori più propensi all'adozione di modelli di organizzazione flessibile del lavoro e che hanno già intrapreso delle iniziative in tal senso, risultano essere i settori Alimentari e ICT.

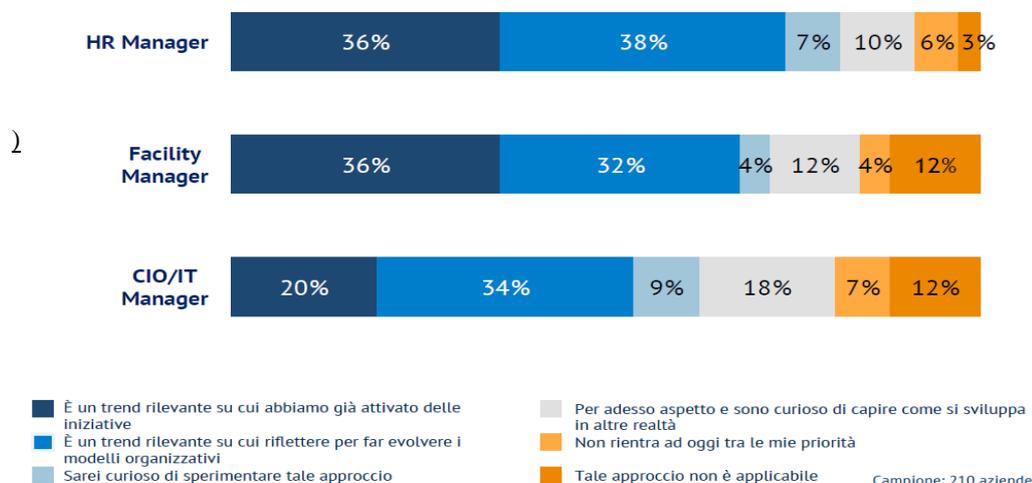
In altri settori, tra cui Servizi, Tessile/Abbigliamento e Farmaceutico, gli Executive sono consapevoli della rilevanza del tema, che considerano come un trend rilevante, verso cui si muoveranno, per far evolvere i modelli organizzativi.

**Figura. 12 – La visione sullo SW nei diversi settori aziendali**



Fonte: (Osservatorio SW, 2014)

**Figura. 13 – La visione sullo SW dei diversi dipartimenti**



Fonte: (Osservatorio SW, 2014)

Per quanto concerne i ruoli aziendali invece, gli interlocutori più sensibili al tema, sono gli Executive della direzione HR (3 su 4 dei quali dichiarano che si tratta di un trend rilevante), seguiti dai Facility Manager.

Questi ultimi, sono le figure preposte al coordinamento tra lo spazio fisico di lavoro, le risorse umane e l'attività propria dell'azienda.

Relativamente meno sensibili al fenomeno, appaiono, oggi, i CIO.

Per quasi 4 CIO su 10, l'approccio verso lo smart work, è tiepido o, per lo meno, si attende che si sviluppi maggiormente in futuro.

Le principali motivazioni, che stanno spingendo le aziende a orientarsi verso questi modelli di lavoro, sono ascrivibili principalmente al benessere delle persone e comprendono (Osservatorio SW, 2014): miglioramento del work-life balance (71%), della produttività (56%), della motivazione (53%) e del benessere organizzativo (45%).

I dati precedenti rivelano, come questo, non sia un fenomeno circoscritto a un solo settore, bensì, ne abbraccia diversi: dal manifatturiero al farmaceutico, dall'alimentare alla finanza.

Riassumendo il tutto, è allora possibile affermare che, le iniziative per il benessere devono quindi essere il frutto di decisioni che rispondano a esigenze e desideri dell'utente finale e non solo a quelle dell'organizzazione.

È pertanto necessario che si indaghi su cosa cercano realmente le persone in ambito di benessere per avere successo.

Uno degli elementi fondamentali è proprio il tempo; le persone sicuramente hanno bisogno di tempo, il che significa che bisognerà pensare dunque a iniziative capaci di coniugare il tempo professionale e quello personale, "regalando" loro il tempo necessario per vivere.

Una delle principali iniziative, che hanno messo in atto alcune imprese, rilevandosi di grande successo, riguarda la possibilità di dare ai neo-papà, la possibilità di recarsi a casa ad assistere alla "poppata di mezzogiorno del bebè" durante la giornata lavorativa, a spese dell'azienda.

In tal caso, per l'appunto, - benessere - vuol dire usufruire di qualcosa che unisce le esigenze personali con le opportunità offerte dalle imprese, con

l'obiettivo di far vivere ai dipendenti un rapporto azienda-vita familiare (work-life-balance) coerente e lineare.

Con propositi del genere, da qualche anno a questa parte, specialmente in aziende di grandi dimensioni, sono nati i "family day", che hanno l'obiettivo di far condividere ai dipendenti, con i propri cari, gli spazi professionali e creare un legame famiglia-lavoro più forte.

Pertanto, il benessere delle persone che lavorano in un'organizzazione è fondamentale affinché questa abbia successo.

Per il management allora, è necessario, non soltanto ascoltare attivamente i dipendenti ma anche prestare attenzione ai segnali non espliciti di disagio e lavorare su tutte quelle aree di miglioramento che possono fare la differenza: per il singolo, per il gruppo e, di riflesso, per tutto l'organismo organizzativo.

Affinché l'organismo lavorativo sia vissuto positivamente, è importante portare avanti iniziative che concedano un maggior free-time (tempo libero) ai dipendenti, scegliendo di offrire servizi di ogni genere, da poter usufruire ogni qualvolta che non sono occupati nelle proprie attività ordinarie.

È quindi scontato affermare che un clima aziendale favorevole, oltre che portare benessere alla persona è funzionale alla produttività.

#### - APPRENDIMENTO & CARRIERA -

Quest'ultimo quadrante del nostro sistema di Total Reward, fa riferimento a tutte quelle variabili, utilizzate dall'organizzazione, per accrescere la conoscenza tra i suoi dipendenti e permettergli di crescere anche sotto l'aspetto professionale.

Pertanto, una delle caratteristiche principali dell'approccio pluralistico di un'impresa in tema di apprendimento e sviluppo di carriera è quella, di prevedere l'offerta di "servizi di sostegno e aiuto" al personale, affinché possano meglio comprendere se stessi, lavorare per migliorare competenze e capacità e, in definitiva, accrescere in consapevolezza sviluppando tutte le potenzialità.

A tal proposito si sono andate diffondendo, specialmente negli ultimi 15-20 anni, pratiche organizzative che hanno la finalità di accrescere la consapevolezza delle persone e di sostenerle nel loro processo di sviluppo. In tale ambito le pratiche maggiormente diffuse sono quelle individuate nel *counseling, coaching e mentoring*.

Il primo dei tre, *career counseling*, è un servizio che l'azienda rivolge alla persona basato "sull'identificazione delle proprie caratteristiche, dei propri talenti e delle proprie difficoltà, finalizzato allo sviluppo di un piano di miglioramento" (Borgogni, Petitta, 2003, pag.163).

È quindi un intervento, individuale o di gruppo, che punta a migliorare la qualità di vita delle persone.

Attraverso un percorso breve di ascolto e riflessione, aiuta a superare le difficoltà connesse a fasi di transizione o di crisi, sfruttando le risorse interiori e individuando nuove possibilità di comportamento; ha dunque l'obiettivo di migliorare il benessere delle persone supportandole ad affrontare problemi relazioni o momenti di crisi relativi a situazioni lavorative e/o personali.

Questo progetto, promuove processi di cambiamento individuando nuove strade percorribili e modalità di azione fino a quel momento non considerate.

Un percorso di counseling inizia di solito con l'individuazione di un'esigenza, che può essere espressa dal capo della persona, dalla funzione del personale o dallo stesso interessato.

In ogni caso, si concretizza in un contratto, un accordo in cui si definisce in modo delimitato e specifico l'area di difficoltà sulla quale si andrà a lavorare.

All'interno delle organizzazioni quindi, questa figura ha uno sviluppo recente e viene utilizzato per ruoli di responsabilità medio/alta come strumento di sviluppo ed empowerment o come offerta di welfare, ad esempio istituendo uno sportello per i dipendenti.

Il counselor organizzativo è quindi un professionista che, spesso in aggiunta alla laurea, ha conseguito un diploma dopo un percorso di formazione triennale, conosce le dinamiche aziendali e in qualche caso anche il settore in cui operano i suoi clienti; tipicamente ha un'esperienza di lavoro in ruoli gestionale o in consulenza organizzativa.

La seconda fa riferimento al **Coaching**: inteso come una collaborazione tra un "coach" ed un individuo che vi aderisce volontariamente, fondato su un apparato di competenze, una struttura e uno stile relazionale, che ha la finalità di "liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento" (Gallway, 2000).

In sostanza quindi si tratta di un'attività che ha l'obiettivo di supportare un dipendente a migliorare una o più competenze manageriali o gestionali, improntata sulla "fiducia" e "ascolto" che, consente all'individuo di aprirsi, da un lato, all'esplorazione delle sue possibilità e, dall'altro, di prendersi impegni e perseguire gli obiettivi di sviluppo.

In questo senso, il coaching può divenire indubbiamente anche una modalità di intervento sul comportamento organizzativo che, in accordo con le politiche di goal setting di cui sopra, favorisce l'impegno e il coinvolgimento della persona nel conseguimento dei propri obiettivi professionali (Borgogni, Petitta, 2003, pag.115).

In sostanza quindi, il coaching è visto come un "modo di dirigere e trattenere le persone, un modo di pensare e quindi anche un modo di essere".

Infine c'è la terza, il **mentoring**, intesa come una metodologia di trasferimento di competenze, professionali e manageriali, svolta attraverso un relazione tra una persona con più esperienza, il *mentor*, ed un allievo, il *mentee*.

A differenza dei counselor e dei coach, che sono solitamente figure esterne, il mentor può essere anche una figura interna che ha maturato un certo grado di esperienza e competenza da poter poi trasmettere ai più giovani.

Anzi, questa responsabilità può rappresentare un intervento di motivazione verso le persone con maggiore professionalità.

Il mentor, in sostanza, è una guida per i più giovani, apre le porte alla conoscenza di cultura, valori, riti, tecniche, metodologie, reti di relazioni

e altri elementi spesso non codificati in documenti, procedure o manuali ma comunque fondamentali per stare in azienda.

In conclusione quindi, il Counseling e il Coaching non sono alternativi, possono convivere in azienda per rispondere a diversi bisogni così come essere integrati nel percorso di sviluppo di una persona.

Il counseling, a differenza del coaching, lavora maggiormente sulla persona a tutto tondo esplorando ambiti diversi mentre, il coaching, pur interessando la persona nel suo complesso, resta più concentrato sulla performance lavorativa.

Un'altra importante variabile da considerare nei processi di Apprendimento e sviluppo messo in piedi dalle organizzazioni, fa riferimento ai **programmi di Training**, ovvero tutti quei programmi di formazione orientati prevalentemente a favorire attività di performance management previsti nei processi di gestione delle risorse umane, avente nel *coaching* il loro elemento cardine.

Essi si focalizzano su temi quali:

- Lo sviluppo del potenziale individuale o di gruppo (team, funzione o unità organizzativa);
- Sviluppo delle competenze, anche avvalendosi della “delega”;
- Rafforzamento della leadership;

Un programma di training, quindi, è sempre finalizzato a raggiungere specifici obiettivi organizzativi, articolandosi in fasi diverse a seconda della loro natura:

- *Corsi di formazione in aula* con piccoli gruppi di discendenti al fine di favorire l'interazione tra docente e partecipante.
- *Corsi di formazione e-learning*: è la forma più avanzata di formazione a distanza (FAD), utile per studiare online con o senza il supporto del docente.
- *Momenti di confronto in aula o via web*: finalizzati a discutere temi specifici con il docente e gli altri partecipanti, consolidando le esperienze.

Questi programmi sono caratterizzati dal fatto di essere co-progettati con il cliente e collocati coerentemente nel contesto organizzativo e strategico dell'organizzazione, al fine di massimizzare il ritorno dell'investimento.

In un mercato del lavoro oggi così competitivo, le aziende hanno bisogno di far fruttare qualsiasi investimento al fine di migliorare le probabilità di attrarre e trattenere i talenti in azienda.

Pertanto, un recente studio ha evidenziato che i dipendenti che fanno parte di organizzazioni con piani di sviluppo e formazione aziendale, esprimono con un netto 10% in più la volontà di rimanere in un'azienda organizzata da un punto di vista del training rispetto ad altre sprovviste di piani strutturati.

Le aziende possono capitalizzare sulla formazione, aumentando il loro impegno a fornire formazione e programmi di sviluppo per i dipendenti.

Pertanto, le aziende che offrono queste opportunità di crescita e sviluppo diventano molto attraenti agli occhi della potenziale work force di domani. In merito al tema della retention aziendale invece, questi programmi, portano i dipendenti a sentirsi molto più valorizzati, poiché grazie ad essi, riescono ad essere fedeli all'azienda che gli prospetta la possibilità di poter crescere professionalmente oltre che culturalmente.

Le aziende che sono state analizzate in una ricerca fatta dal *Great Place to Work (2015)*, hanno dichiarato di aver un turnover volontario del 65% in meno rispetto ad altre organizzazioni dello stesso settore, dovuto anche in parte ai programmi di sviluppo continuo disponibile per i dipendenti.

D'altronde, se un dipendente vede spazio per l'avanzamento all'interno dell'azienda in cui lavora, è certamente meno propenso a guardarsi attorno alla ricerca di una diversa opportunità lavorativa.

Un'organizzazione quindi, che investe sul futuro dei propri dipendenti fornisce una potente ragione per fidelizzarli e farli restare in azienda.

La progettazione di un programma di sviluppo e formazione dei dipendenti non deve quindi essere una cosa molto elaborata o costosa; a tal proposito ci sono strumenti già sviluppati per aiutare le organizzazioni a coltivare il talento dei propri dipendenti in modo personalizzato, in settori mirati (i programmi di sviluppo non devono quindi essere creati da zero, senza un senso logico).

Definite ed analizzate le quattro aree principali del Total Reward descritte fino ad ora (Pay – Benefit – Ambiente di Lavoro – Apprendimento e Sviluppo) si può quindi affermare che, rappresentano quella “cassetta degli attrezzi” di cui l'HRM si avvale per creare valore per l'organizzazione e per i dipendenti.

Nel formulare la people strategy però, è importante che l'HRM proceda con un'analisi molto attenta di quello che è lo “status quo” dei dipendenti, al fine di capire quale sia il livello di retention all'interno dell'azienda in quel preciso momento.

Per fare questi postulati, si esaminano alcuni fattori critici, tra cui:

- Ruolo che il soggetto svolge all'interno dell'organizzazione, in termini di grado di autorità, di percezione e stima, di possibilità di carriera o di appartenenza agli obiettivi comuni;
- Cultura aziendale, ovvero ci si riferisce allo spirito di cooperazione o al livello di comunicazione aziendale;
- Relazioni con i superiori;
- Programmi di formazione;
- Benefici in termini di salario, ricompense e benefici di tipo intangibili.

Successivamente a questa fase, una volta che l'analisi ha restituito una sorta di “fotografia veritiera” di quello che è il livello di retention aziendale, si può allora passare alla fase d'azione.

Tra tutti gli strumenti che abbiamo esaminato nel capitolo, quelli che risultano essere maggiormente efficaci e più utilizzati dalle imprese nella fase di sviluppo e implementazione della people strategy, si rifanno agli ambiti di training & Development e Compensation & Benefit.

A tal proposito quindi è fondamentale che l'organizzazione assicuri ai dipendenti, al fine di fidelizzarli, iniziative di formazione e sviluppo come

il training, coaching e mentoring, da un lato, e dall'altro, che apporti degli aumenti salariali/benefit.

Ovviamente queste sono solo alcune delle leve che l'HR può muovere per arrivare all'obiettivo, ma anche altre opzioni possono essere messe in atto, come ad esempio, la creazione di una struttura aziendale che consenta flessibilità, crescita, sviluppo, fino a far in modo che i lavoratori migliori si sentano più coinvolti verso l'organizzazione.

Pertanto, ridisegnare i ruoli sostituendoli con altri più soddisfacenti, aumentare il processo di delega per responsabilizzare il lavoratore, o predisporre dei corsi di crescita e di carriera chiari, comunicandoli in modo del tutto trasparente ai dipendenti, rappresentano delle significative leve in tutto il processo di retention dei lavoratori.

Definiti tutti questi concetti, si ritiene importante presentare la case history di una delle quattro più grandi società di consulenza al mondo: la PwC – PricewaterhouseCooper che adotta con successo un approccio di Total Reward sia come leva di attraction che di retention.

### 3.4) Case History



## (PwC) – PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers, meglio conosciuta con la sigla PwC, è stata fondata nel 1998 a seguito di una fusione tra due grandi società di revisione e consulenza, la Pricewaterhouse e Coopers & Lybrand.

Questa società, oggi classificata tra le principali big four, è un network internazionale leader per servizi professionali e di altissimo livello, nella revisione del bilancio consolidato e nella consulenza alle imprese.

Società del suo calibro sono KPMG, Ernst & Young e Deloitte Touche Tohmatsu.

PwC è oggi presente in più di 160 paesi, con oltre 223.000 professionisti che sono in grado di dare risposte innovative e di altissima qualità alle problematiche connesse all'aziende con cui collaborano, nel Giugno 2016 il suo bilancio ha riscontrato un ricavo pari a 35 miliardi di dollari, e con più di 745 uffici in tutto il mondo<sup>7</sup>.

**Figura14: PwC mondo**

### *PwC nel mondo*

**223.000**

*Persone*

Un **network globale**, che non perde di vista la dimensione locale

Tra i primi 10 **brand più forti** al mondo

(Brand Finance Global 500 | 2016)

**756**  
*Uffici*



I nostri **clienti**

**443** aziende del FT Global 500

**422** aziende del Fortune Global 500

**157**  
*Paesi*



**US\$ 35 mld**

ricavi al 30 giugno 2016

Fonte: PwC It.

Per quanto concerne la nostra realtà, l'Italia è tra i 21 paesi considerati strategici, con uffici in 23 differenti città (Fig.14), e con circa 4.450 dipendenti di età media di 33 anni.

<sup>7</sup>[www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html](http://www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html)

**Figura 15: PwC Italia**

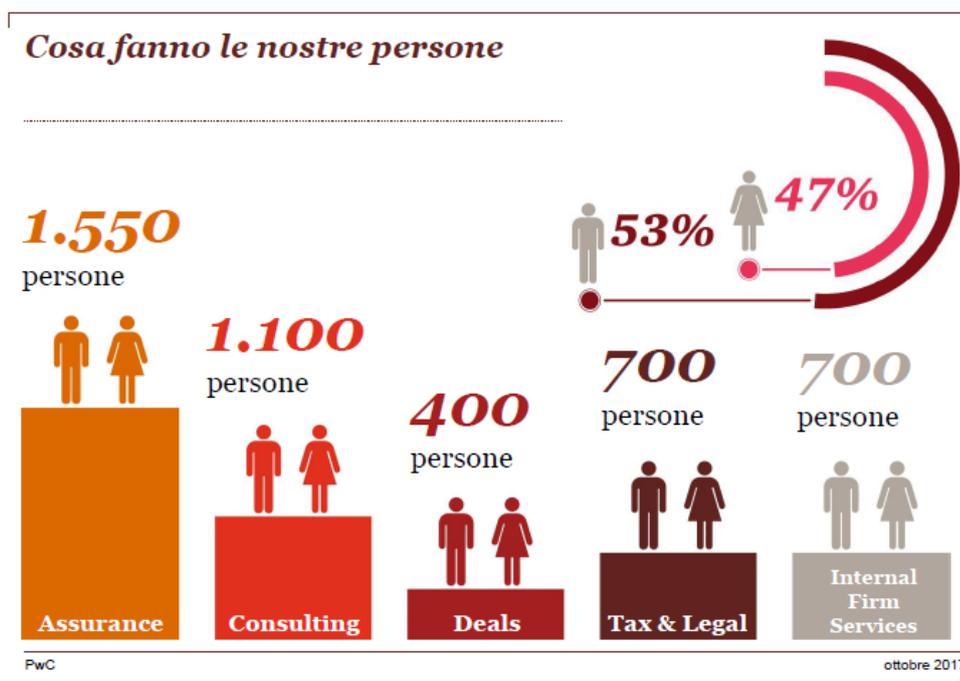


Fonte: PwC It.

La grande forza di questa società è quella di saper integrare la conoscenza dei mercati locali con una conoscenza a livello globale.

PwC Italia, offre quindi una vasta gamma di servizi, in modo del tutto integrato e multidisciplinare, che si ramificano in quattro differenti linee:

**Figura 16: Cosa fanno le persone in PwC.**



Fonte: PwC It.

- 1) Servizi di *Audit e Assurance*: i quali si cimentano nella revisione legale dei conti presenti in bilancio, l'analisi dei rischi aziendali e nell'analisi di procedure contabili;
- 2) Il *Consulting*: che si occupa principalmente di aiutare i clienti nei progetti di ottimizzazione o trasformazione della loro struttura;
- 3) L'area di *Tax and Legal*: che fa consulenza a livello sia fiscale che legale;
- 4) *Deal*: consiste in un'attività di assistenza alle quotazioni in borsa, Business plan, ristrutturazioni finanziarie e verifiche contabili.

L'approccio utilizzato per il suo business e quello definito “**one firm**”, ovvero, è quell'approccio che PwC utilizza per collaborare e interagire con le varie linee di servizio che l'azienda offre, permettendogli così di ottenere un fortissimo vantaggio competitivo e di offrire alle persone, l'opportunità di partecipare a progetti trasversali in modo da riuscire a sviluppare anche esperienze e competenze diverse.

La *Mission* dell'impresa (*build trust in society and solve important problems*) su cui fonda il proprio business è:

- (**Teamwork**) meglio conosciuto come lavoro di gruppo, poiché secondo la sua policy, le migliori soluzioni possono nascere tramite la collaborazione tra i colleghi e i clienti.
- L'**eccellenza**: cioè che tramite la formazione, la flessibilità, l'innovazione, si riescono a mantenere salde le promesse che ha fatto, andando avvolte anche oltre le aspettative dei suoi clienti.
- **Leadership**: guidando le persone e i propri clienti con lungimiranza ed integrità.

Ecco allora che, una volta presentata l'azienda, è necessario immergersi leggermente un po' più nel dettaglio su ciò che essa fa in termini di employer branding ed employee retention.

È ormai assodato che l'attività di Employer branding richiede alle aziende un significativo investimento di risorse sia economiche che umane.

Non per altro, oggi come oggi, siamo nel bel mezzo di quello che, in qualche capitolo precedente, abbiamo definito “guerra dei talenti”, pertanto oggi, coloro che stanno sull'uscio della porta, e stanno per entrare nel mondo del lavoro, si troveranno di fronte a una vastissima opportunità di scelte da compiere.

Come si sa, oggi sono cambiate di gran lunga le richieste delle persone al fine di potersi sentire appagati dal lavoro che fanno e fieri dell'organizzazione per cui lavorano.

In vista dei cambiamenti radicali, insiti in ogni persona, dalle mode, le usanze, il modo di essere “diverso” ecc... aziende come Facebook o Google, Twitter, Accenture, PwC hanno ben pensato di non offrire ai loro dipendenti solo privilegi materiali quali auto, pc, smartphone ecc...

Ad esempio Facebook, al fine di aumentare la sua notorietà, prestigio e marchio, ha ben pensato di regalare 4000 dollari ad ogni dipendente divenuto neo-genitore, Google ha modificato la sua policy aziendale riconoscendo gli stessi vantaggi e opportunità a coppie etero e omosessuali con le quali ha stipulato un contratto di lavoro subordinato; twitter invece ha proposto ad ogni lavoratore, corsi di pilates in strutture costruite appositamente all'interno delle proprie strutture, mentre Accenture e PwC, che sono società leggermente più piccole e meno conosciute dei colossi americani prima citati, stanno progredendo verso il cambiamento,

cominciando a sostenere anche loro, tutti coloro che stanno pensando di cambiare sesso.

Considerata tra le aziende che promuovono le migliori pratiche di inclusione della realtà LGBT (Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender), PwC – multinazionale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing – a fronte della globalizzazione, ha ben pensato di cominciare a sostenere economicamente i propri dipendenti che vogliono sottoporsi a operazioni per un cambiamento di sesso (questa è una delle molteplici iniziative di welfare aziendale che stanno mettendo in atto proprio in questi giorni).

Tutelando i lavoratori attraverso policy di inclusione e valorizzazione della diversity, PwC è considerata una delle migliori realtà globali nelle quali poter lavorare.

Ma PwC, oltre a tutte queste iniziative e “bonus innovativi” che ha deciso di offrire ai propri dipendenti, negli ultimi anni si è anche impegnata ad implementare un’incisiva e forte strategia di employer branding, con azioni mirate ad attrarre i giovani talenti (Millenials), permettendogli così di conquistare candidati altamente qualificati, risultando nel 2016, nel ranking delle 100 migliori aziende al mondo (Figura 17) ove questi talenti vorrebbero andare a lavorare.

**Figura 17: The 100 best Companies to work for 2016.**

POSIZIONE	ORGANIZZAZIONE	SETTORE	
+	1	Google	Information technology
+	2	Acuity Insurance	Servizi finanziari e assicurazioni
+	3	The Boston Consulting Group	Servizi professionali
+	4	Wegmans Food Markets Inc	Vendita al dettaglio   Alimentare
+	5	Quicken Loans	Servizi finanziari e assicurazioni   Banche e istituti di credito
+	6	Robert W Baird & Co	Servizi finanziari e assicurazioni
+	7	Kimley-Horn	Servizi professionali
+	8	SAS	Information technology   Software
+	9	Camden Property Trust	Costruzioni e immobiliare
+	10	Edward Jones	Servizi finanziari e assicurazioni

.....

+	49	Ernst & Young LLP	Servizi professionali
+	50	Aflac Incorporated	Servizi finanziari e assicurazioni
+	51	Goldman Sachs	Servizi finanziari e assicurazioni   Banche e istituti di credito
+	52	Cadence	Manifatturiero e produzione   Elettronica
-	53	PwC	Servizi professionali
+	54	Autodesk Inc	Information technology   Software
+	55	Novo Nordisk Inc	Biotecnologie e prodotti farmaceutici
+	56	Hilton Worldwide	Ospitalità
+	57	Protiviti	Servizi professionali

Fonte: [greatplacetowork.it](http://greatplacetowork.it)

È proprio la sua politica aziendale che gli permette di classificarsi alla 53 esima posizione, affermando che:

*“PwC cerca persone appassionate, ricche di energia e con voglia di imparare. Sono indispensabili una spiccata attitudine al lavoro di gruppo ed una forte motivazione ad intraprendere un percorso di carriera in un contesto dinamico e sfidante come il suo”*

Sono appunto la flessibilità, la collaborazione, il senso di appartenenza, la cultura aziendale e la crescita, i fattori chiave che guidano i ragazzi di oggi verso una nuova occupazione, magari proprio in una società come PwC. Ma il punto cardine che ora ci preme sviluppare, riguarda come fa PwC a trattenere questi soggetti al suo interno, come li riesce a rendere appagati sia sotto l’aspetto personale che lavorativo, come fa a fidelizzarli? Per rispondere a tutti questi interrogativi, con il supporto dell’HR Business Partner, la Dott.ssa Laura Brannetti, abbiamo ripercorso i passi inerenti le strategie di employee retention che PwC utilizza, sia per i livelli di inquadramento più bassi (Junior Associate) che per i livelli più alti (manager o Senior Manager).

A tal proposito, PwC, per tutti gli Junior Associate, ogni anno si cimenta in molti **programmi di formazione** orientati a favorire attività di performance management, che rivedono nella funzione di *coaching* il loro elemento cardine.

Questi programmi, sono focalizzano su temi quali:

- Lo sviluppo del potenziale individuale o di gruppo basando il suo business su progetti di consulenza molto impegnativi, nei quali è richiesta grande abilità in termini di team-working e forte appartenenza all’unità organizzativa;
- Sviluppo delle competenze del dipendente per svolgere al meglio il suo lavoro evitando di ritardare la consegna dei progetti, sfiorando dalla data ultima di consegna;

- Rafforzamento della leadership tra Partner – manager – Associate al fine di garantire un perfetto coordinamento tra le tre figure, dirette interessate del mandato per cui cooperano;

Tali programmi, che PwC mette in atto con frequenza trimestrale, di ogni ordine e grado, consistono in corsi fatti sia in aula come quello del “**welcome on board**” con il quale si prefigge l’obiettivo di garantire ai neo-assunti, le conoscenze, le competenze tecniche di base, l’apprendimento di nuove metodologie e strumenti utile per muovere i primi passi nel mondo “Price”.

Inoltre, eroga oltre più di 210.000 ore di corsi di formazione, (Assurance 1-2-3, Induction, ex D.Lgs 231/2008 ecc...), coinvolgendo i propri dipendenti attraverso attività di coaching, e-learning, training on-the-job, con la finalità di garantire loro una continua crescita professionale e per far sì che restino sempre aggiornati su nuove normative che vengono poste in essere sulla mansione che ricoprono.

E in ultimo, affronta anche momenti di confronto in aula e via web, discutendo di temi specifici, inerenti l’area di servizi per la quale sono stati definiti.

Tali confronti, sostanzialmente avvengono tra il docente (solitamente rappresentato dal Partner che impartisce breve lezioni in merito ad uno specifico task, frutto del suo vastissimo back-ground) con tutti i partecipanti.

Un ulteriore elemento che PwC adotta per fidelizzare i suoi dipendenti più talentuosi, è invece il “Global Mobility”, ovvero la possibilità di poter lavorare in un paese estero, garantendo a tutti quei dipendenti più meritevoli, contatti e mobilità internazionale.

Questo progetto è molto ristretto a una piccola nicchia di dipendenti; si pensi che negli ultimi anni, coloro che hanno preso parte a questi progetti, sono circa 50 su tutti i 4.450 dipendenti.

PwC, ha altresì offerto la possibilità, per soli i best performer, di poter trascorre qualche anno all’estero, per effettuare MBA (Master in Business Administration), in una delle migliori università al mondo, come Harvard, Columbia University ecc... oppure sempre per i best performer, ma leggermente meno rispetto ai suddetti, la possibilità di effettuare dei master, presso università italiane prestigiose come la SDA Bocconi o la LUISS Business School, classificate come Poli di alta formazione su materie di nicchia, come big data, cyber security ecc...che sono i temi principali su cui PwC focalizza il suo Business.

Inoltre, essendo una società che si occupa di consulenza in tutto il mondo, implica che spesso e volentieri, i consulenti, sono costretti a dover viaggiare molto per lavoro, senza avere la possibilità di stare fissi in ufficio.

A tal proposito allora, PwC ha investito molto in programmi di smart-working, essenziali per il suo business, poiché spesso e volentieri, i suoi dipendenti, si ritrovano a dover lavorare, mandare mail, preparare meeting ecc... nei posti più disparati, come treni, aeroporti, ospedali, stazioni navali ecc...

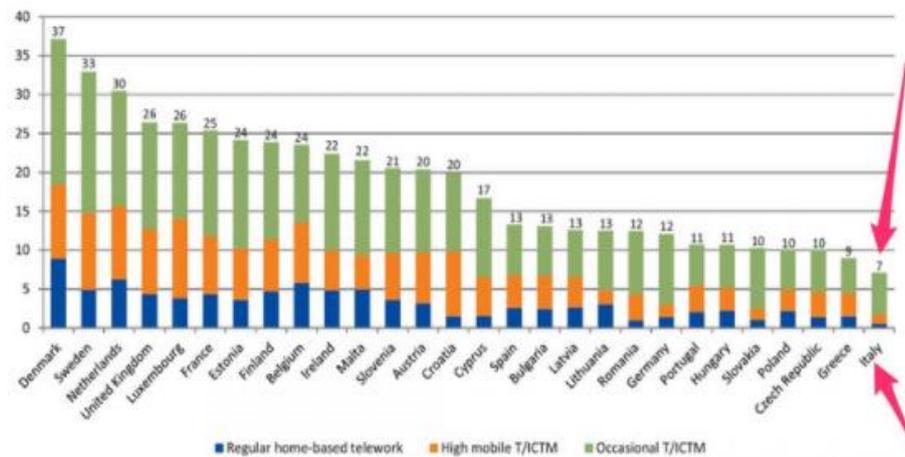
A tal proposito, in tema di smart work, uno studio di Eurofound e dell’Organizzazione Mondiale del Lavoro, ha messo a confronto tra loro i

Paesi dell'Unione Europea con altri Paesi in cui questo è già molto diffuso (es. USA, Giappone).

I risultati scaturiti per il nostro Paese, non sembrano essere affatto essere lusinghieri poiché, l'Italia si è classificata in ultima posizione, preceduta da Grecia, Repubblica Ceca, Polonia, Slovacchia e Ungheria.

La percentuale di diffusione dello S.W in Europa risulta essere in media, intorno al 17%, nel quale l'Italia occupa gli ultimi posti risultando che solo il 7% dei lavoratori ha accesso allo smart-working, di cui il 5% degli smartworkers risultano essere occasionali, e l'1% telelavoratori (Fig. 18)

**Figura 18: Percentage of employees doing T/ICTM in the EU28, by category and country (EWCS 2015)**



Fonte: [eurofound.it](http://eurofound.it)

Ma fortunatamente, la presenza dei Millenials sul posto di lavoro, e le lavoratrici mamme, hanno fatto sì che anche PwC Italia si aggiornasse con i Paesi Statunitensi, cominciando a modificare la sua policy per le giornate di lavoro “tipo” utilizzando in maniera consistente, lo Smart Working, il telelavoro ecc... e sotto un’ottica “di struttura” ha invece cambiato il proprio “modus operandi”, buttando giù tutti i muri che servivano a sezionare i metri quadri in tanti piccoli uffici privati, creando invece degli open space come common room o work room, finalizzate ad incentivare i lavoratori a collaborare e fare team working.

Ma oltre l’aspetto professionale, PwC ha anche pensato ad attuare politiche di rewarding, tra cui retribuzioni variabili, welfare, MBO ecc... solo per quelle figure manageriali o superiori, per spronarli nel raggiungimento dei loro obiettivi professionali.

Per quanto riguarda la parte di compensation & benefit, PwC utilizza alcune tipologie di benefit “addizionali” a seconda della qualifica ricoperta.

Ovviamente, come accade in ogni realtà aziendale, se il dipendente è inquadrato come Junior Manager, percepirà, al di là dei consueti benefit previdenziali come il cellulare aziendale, la macchina, la carta di credito ecc..., anche dei benefit essenziali quali ad esempio le coperture mediche sanitarie integrative in aggiunta alla classica assicurazione data dall’ente

del commercio estero, le spese dell'asilo nido se si è in maternità, o le spese mediche per l'intero periodo di gestazione.

Oltre a questi tipi di incentivi, i manager sono fidelizzati anche con forme di benefit strumentali come la gold card di italo, convenzioni con hotel, centri benessere, viaggi, convenzioni con negozi di alta sartoria ecc...

Al di là di ciò però, PwC nel definire le politiche di compensation, si avvale anche di sistemi di Management By Objectives (MBO), valutando gli obiettivi raggiunti con l'uso di apposite schede di valutazione che i Manager di grado maggiore, dovranno compilare per la valutazione del loro sottoposto.

Un fattore di grande diversificazione, rispetto ad altre società simili a PwC, è che queste valutazioni, in PwC, possono essere svolte anche da figure manageriali molto basse, come i senior associate (dipendenti assunti con contratto di apprendistato da almeno 2 anni) verso gli stagisti in contratto di tirocinio extra-curriculare al fine di decidere per il loro inserimento o meno in PwC.

Gli esiti delle valutazioni che vengono fatte, si raggruppano in dei ranking che vanno dalla A fino alla D necessarie per deliberare se assumere o meno l'esaminato, dove per A, si intende che il dipendente ha avuto delle valutazioni che vanno oltre le aspettative, B che sono leggermente al di sopra, C che sono in linea con quanto ci si era posto di raggiungere, mentre D vuol dire che non si sono realizzate le aspettative che ci si era imposto di raggiungere.

Per quanto invece concerne il concetto di "Work Environment", PwC si è allineata ai tempi moderni, utilizzando delle apposite piattaforme online "Retein" sulle quali avvengono tutte le pianificazioni dei dipendenti, i progetti sui quali stanno lavorando, e per quanto tempo dovranno stare su quel/quegli incarichi, e se hanno corsi training da seguire ecc...

Di contro, se si parla di work environment a livello fisico, come accennato in precedenza, PwC adotta la filosofia americana dell'"open space", istaurando in ogni sede, apposite ali ristoro, con macchinette che erogano cibo e bevande, sedie ergonomiche ecc... a fronte delle molteplici ore che i dipendenti passano seduti di fronte il PC.

Nonostante tutte queste attività e tutti questi benefit che PwC offre ai propri dipendenti, sta comunque continuando a registrare un elevato tasso di fuga fuori dall'Italia a seguito, forse, delle ottime università che stanno nascendo e che la maggior parte dei dipendenti PwC ha frequentato, facendo sì che il mercato esterno, li aggredisca e se li porti con sé.

## CONCLUSIONE

Alla luce di quanto emerso nello sviluppo di questo elaborato, abbiamo compreso che oggi, viviamo in un'epoca di profonda trasformazione, che richiede al management strategie e comportamenti efficaci per gestire imprese e organizzazioni in un ambiente incerto e dinamico.

Perciò, in un ambiente competitivo molto dinamico come il nostro, in cui il successo imprenditoriale si basa sempre più su asset di natura intangibile come la conoscenza, le imprese ricercano nei propri dipendenti di più alto profilo la chiave per creare quel maggior valore che possa distinguere la propria organizzazione rispetto ai competitors.

Ecco allora che attrarre, individuare, selezionare, sviluppare, promuovere e trattenere persone di talento nell'organizzazione diventa una priorità per il management, soprattutto in settori caratterizzati da forte instabilità e soggetti al cambiamento.

Diventa inoltre fondamentale che tutti i processi analizzati, vengano condotti in un'ottica circolare, rendendo il people management un processo in cui non c'è una fine vera e propria, e in cui non bisogna assolutamente trascurare nessuna fase, altrimenti si rischia di pregiudicare la riuscita dell'intero processo.

È tuttavia, un momento di cruciale importanza, l'individuazione dei talenti, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa.

A tal proposito, nel presente elaborato, sono state infatti elencate e descritte le principali caratteristiche che un talento generalmente possiede, secondo quanto emerge in merito dalla letteratura organizzativa, con lo scopo di tracciarne un "identikit".

È certo che, in un ambiente fortemente competitivo come quello in cui viviamo non possono mancare, risorse di talento, attitudini al cambiamento e la capacità di adattamento, ma anche la creatività e le doti di leadership. D'altronde, come si deduce dalle parole di Salvemini (2007) riportate nel testo, i talenti sono generalmente i dipendenti più difficili da gestire all'interno di un'organizzazione, è perciò necessario che il management si preoccupi di costruire attorno ad essi il giusto ambiente organizzativo, sempre motivante e sfidante; è importante inoltre che si preoccupi di implementare strumenti utili per far loro intraprendere un percorso di sviluppo e valorizzazione del potenziale.

La persona e la sua motivazione, le conoscenze e le competenze individuali e di team diventano quindi il cuore cruciale del cambiamento e la chiave di successo della leadership.

Pertanto, "lavorare con e attraverso gli altri" diviene ancor più che nel passato, la sfida principale che imprese, organizzazioni e manager, si pongono.

Questa risulta essere una sfida che richiama la necessità dell'impresa di costruire ambienti organizzativi e di dotarsi di strumenti efficaci per "educare alla gestione delle persone", attraverso cui conseguire gli obiettivi dell'organizzazione ma anche sostenere i loro percorsi di realizzazione.

La motivazione e i comportamenti che spingono le persone o gruppi di persone a prestare il proprio lavoro per un'organizzazione, è il focus

principale sul quale pone le basi il people management, ed è proprio qui che l'impresa dovrà sviluppare al massimo la sua potenzialità e giocare bene le sue carte, per entusiasmare la leadership a trovare nelle relazioni, conoscenza e nel capitale umano, la base per un suo sviluppo sostenibile e duraturo negli anni.

Il case history presentato nell'ultima parte dell'elaborato, è un ottimo esempio delle pratiche di people management che vengono poste in essere dalle grandi società/gruppi di consulenza più attente alla gestione delle risorse umane.

Inoltre, sono stati analizzati i vari programmi di welfare e Total Reward che il gruppo PwC implementa, tra i quali, un programma di sviluppo, training e coaching che forma i propri dipendenti migliori, preparandoli ad una carriera internazionale.

Inoltre nella gestione dell'elaborato, abbiamo anche preso visione e sviluppato, ricerche che ci hanno indotto a desumere che la maggior parte delle imprese Italiane, tra cui PwC Italia, adotta un sistema di people management molto *specialistico* concentrando la sua attenzione su tutti i vari strumenti che l'impresa possiede per una corretta e accattivante gestione del personale ad alto potenziale

## **SITOGRAFIA**

[www.aidp.it/](http://www.aidp.it/)

<http://www.enco-consulting.it>

<https://www.generazionevincente.it>

<http://www.skillrisorseumane.it>

<http://employerbanding.blogspot.com>

<http://wikipedia.com>

[http://www.employerbranding.it/content.](http://www.employerbranding.it/content)

<http://www.lastampa.it>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.greatplacetowork.it/bestworkplaces>

<http://www.freeyourtalent.eu>

[www.opencrmitalia.com](http://www.opencrmitalia.com)

[https://www.osservatori.net/it\\_it](https://www.osservatori.net/it_it)

[www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html](http://www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html)

[www.pwc.com/it/it/careers/whatwedo.html](http://www.pwc.com/it/it/careers/whatwedo.html)

[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)

<https://www.randstad.it>

<http://www.greatplacetowork.it/pubblicazione-ed-eventi>

<http://www.welfareindexpmi.it>

## **BIBLIOGRAFIA**

- AHUJA N. et AL., (2007); Chemesthesis – “*Chemical touch in food and eating*” – By Shane T. McDonald, David A. Bolliet, John E. Hayes. (2007) – Wiley Blackwell.
- AIUTO, CASSANO G., (2004); *Il Diritto Privato oggi – “I contratti di Distribuzione - Agenzia, mediazione, promozione finanziaria, concessione di vendita, franchising”* – Paolo Cendon; Giuffrè editore.
- ANDREWS W., (1996); Predicting the Performance of Initial Public Offerings: “*Should Human Resource Management Be in the Equation*”, San Francisco; Berret-Koehler Publishers, Vol.39. No 4.
- ANDY L. (2011); *Smart Flexibility – Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice* – A grower book.
- AUGUGLIARO M., (1993); L’assessment delle qualità manageriali e della leadership – “*La valutazione psicologica nei ruoli di responsabilità organizzativa*” – Franco Angeli.
- BECKER GARY S. (1974); PENNING S. et al., (1998); Jan Brinckmann – “*Competence of Top Management Teams and Success of New Technology, Based Firms*” - Gabler Edition Wissenschaft, No 4.2.1
- BECKER, B. E., & HUSELID, M. A. (1998); High performance work systems and firm performance - *A synthesis of research and managerial implications. In Research in personnel and human resource management* – 16, 53-101.
- BORGOGNI L., PETITTA L., (2003) – *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni – Goal setting, coaching, counseling* - Carocci;
- CISCO (2011); Security Executive Council – *Bring your Own Device (BYOD) to work* – (1 ed.) Trend Report – Bob Hayes & Kathleen Kotwica.
- CLAPPERTON G. e VANHOUTTE P., (2014); *Il manifesto dello smart working. Quando, dove e come lavorare meglio* – Editore Este.
- FONTANA F. (1993); *Il sistema organizzativo aziendale* – Nuova edizione ampliata – FrancoAngeli;
- FRUCI M., GNAN L., (2009); quaderni di management - *Dalla piramide al cerchio: La persona al centro dell’azienda* – EGV. Edizione.
- GABRIELLI G. (2005), *Remunerazione e gestione delle persone* – Franco Angeli, Milano.
- GABRIELLI, G., & PROFILI S. (2010) - *Organizzazione e gestione delle risorse umane* - Isedi.
- HANNA SCHRAMM KLEIN, (2003); Knox, Bickerton – *European Retail Research* – 2012, Vol. 26, (2 ed.).

- HOWARD GARDNER (1983); *Frames of Mind – The theory of Multiple Intelligences* – New York: Basic Books. A twentieth-Anniversary Edition was published in 1983.
- HUSELID MARK A. (1995) – *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance* – (2 ed.) Graeme Salaman, John Storey and Jon Billsberry.
- ICHINOWSKI, SHAW, PRENNUSHI (1997) & MAC D. (1995) – Massimo Pilati - *Pratiche di gestione delle risorse umane, performance individuale e comportamenti organizzativi* – 2008, Vol. 1.
- KANGIS, P., GORDON, D., & WILLIAMS, S. (2000); *Management decision - Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation* - 38(8), 531-540.
- KARAGIANNIS D. & ZHI J. (2009) - “*Knowledge Science, Engineering and management*” – Springer.
- LEVINE C. (2004); - *Brand-customer relationship, the face of your business strategy in Brand Papers*, Vol. 12, n° 23.
- MASAANKI I. (2015); *Gemba Kaizen - la metodologia giapponese del miglioramento continuo - Total Quality Management* – cap (3); Franco Angeli.
- Mc LAGAN, (1997) ANTONACOPOULOU E FITZGERALD, (1996); - *l'analisi delle competenze trasversali per la rilevazione dei fabbisogni formativi del personale EP* – 4.3.
- MONTIRONI e PARMEGIANI, (1999); - *La conoscenza nelle organizzazioni* – it Consult.
- MOULTRIES et al., (2007); - *Handbook of Organizational and Managerial Innovation* – Erlend Dehlin & Tyrone S. Pitsis; Edward Elgar.
- OKSANEN e STAHL (2013); Stephanie Kaudela, Baum jacqueline Holzer, Pierre Yves Knocher – *Innovation Leadership* – Springer Gabler.
- P. F. DRUCKER (2005);- *Critical Evaluations in Business and Management* – Vol. 1, Routledge.
- PASSERINI W. (2006) - Atti di convegno nazionale sul clima organizzativo delle aziende dal titolo: “*La Employer Corporate Reputation*” - Great Place to Work Institute Italia; Il sole 24 ore e Radio 24.
- PISANO et AL., (1997); Shumpeter School of Business and Economics – *Understanding Superior New Product Development* – A dynamic capabilities perspective; Bearbeitet von.
- PLANTRONICS, (2012); Guffey & Loewy – *Business Communication – process & production*; 8 ed.
- PROTASONI R. (2003); *People Strategy - La nuova sfida per il management di successo*.

- RICHARD L., PHILIP O'C. (2005); *Profiling the Unemployed – An Analysis of the Galway and Waterford Live-Register Surveys* – n°55.
- RUTA, TURATI (2002) – *La conoscenza nelle organizzazioni* – it Consult; Cap. 1;
- SANCHEZ, (1995); – Peter Vervest, Eric van Heck, Kenneth Preiss, Louis Francois Pau – *Smart Business Networks*; Springer; RSM – Rotterdam School of Management.
- SCHULZ, T. W. (1972). *Human capital: Policy issues and research opportunities. In Economic Research: Retrospect and Prospect - Vol. 6, Human Resources.*
- SOLARI S. (2004) – *Institutional Economics and the substantive approach.*
- TREFALT, (2013); - *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* – Wiley Blackwell.
- VETTORI R. (2010); - *Talent Management e Successione dei Leader* – Franco Angeli.
- WRIGHT e SNELL, (1998); *HRM and Performance – Achievements and Challenges.*

## RIASSUNTO FINALE

### TOTAL REWARD & EMPLOYEE RETENTION – COME TRATTENERE E MOTIVARE IL CAPITALE UMANO IN UN’OTTICA DI LUNGO PERIODO.

Il livello di internazionalizzazione, in particolare verso i mercati emergenti e la pressione competitiva, spinge le organizzazioni a prestare sempre più l’attenzione sui costi anche in ambito di gestione delle risorse umane.

D’altronde il capitale umano, e quindi l’uomo, costituisce per un’organizzazione, uno degli asset fondamentali che sono a disposizione delle aziende per raggiungere i risultati che l’organizzazione si pone.

A tal proposito, mi sono domandato a cosa facesse realmente riferimento il termine “Capitale Umano” e come mai risultava essere così importante.

A tale domanda ho risposto prendendo spunto dalla teoria di Theodore Schultz (1972), (un noto economista statunitense, nato ad Arlington il 30 aprile del 1902 e vincitore, assieme ad Arthur Lewis, del premio Nobel per l’economia (1997), esattamente 1 anno prima di morire) il quale definisce il capitale umano, non con il semplice uomo che presta la propria attività fisica e psichica all’interno dell’impresa, bensì come: *tutte quelle caratteristiche individuali che un soggetto apporta nel proprio lavoro* ovvero, tutte quelle competenze e conoscenze che un individuo mette in atto.

Con il passare degli anni però, gli obiettivi e i bisogni dei singoli soggetti sono cambiati molto rapidamente, e di conseguenza anche il mercato, in un certo senso si è dovuto modificare, “globalizzare”, pertanto tutte quelle imprese che volevano raggiungere un elevato vantaggio competitivo rispetto ai loro competitors, si dovettero proporre a cambiare il proprio stile di gestione, adottando un continuo e coerente sviluppo del capitale umano, classificato da sempre, come la vera ed unica leva preponderante nella gestione aziendale.

A detta di ciò, oggi, stanno prendendo sempre più piede, nuove teorie e modelli organizzativi, utili a fornire adattamenti ai cambiamenti del mercato dei quali l’azienda ha bisogno per evolversi costantemente in linea con l’ambiente circostante.

Nell’adattarsi a livello organizzativo, come per il corpo umano che per autoimmunizzare il proprio organismo valorizza enzimi e proteine rendendolo più forte nei momenti di difficoltà, anche le imprese devono valorizzare, modellare ed utilizzare il capitale umano.

Parlando di capitale umano però, non bisogna limitarsi a pensare solo a quelli che sono gli aspetti psicologici, essendo proprio questo il motivo che differenzia simili aziende, ad avere l’una un vantaggio competitivo maggiore rispetto all’altra.

Le aziende che oggi hanno successo, lo hanno perché credono nel potenziale degli individui, li ascoltano, li aiutano a realizzare un sogno offrendogli aiuti ed incentivi di più svariato genere, e poi perché sono all’altezza di indirizzare idee, intuizioni e comportamenti, rispetto invece a quelle aziende che si limitano ad un primo approccio superficiale, senza coinvolgere i propri “clienti interni” in tutto il loro livello strategico.

È pertanto possibile affermare che, oggi, un’Impresa si può considerare competitiva sul mercato e di valore, solamente se al suo interno, presenti un elevato capitale intellettuale.

Diventa quindi scontato che, se un'impresa investe molto sull'assetto umano, guadagna un vantaggio competitivo molto rilevante rispetto a tutte quelle altre imprese che ancora non sono riuscite a cogliere l'importanza dell'organico per la creazione di valore.

D'altronde è utile capire che per l'impresa, i dipendenti, non rappresentano un costo, che spesso, in periodo di crisi, tendono a licenziare o metterli in cassa integrazione o comunque tagliarli fuori dall'attività aziendale nei suoi momenti peggiori, bensì, si devono considerare come la vera e propria essenza aziendale, fondamentale per continuare a mantenere, nel lungo periodo, la caratteristica di efficacia, che dura grazie e soprattutto al capitale umano. Pertanto, ogni organizzazione, al proprio interno, se vuole funzionare correttamente ed essere competitiva, si deve dotare di un insieme di modalità di interazione con le persone che decidono di entrare nel suo ambito culturale, operativo e produttivo, che si esplicitano in una *people strategy*, il cui termine prende origine dall'intersezione delle due parole greche: Stratos (esercito) e Agein (condurre), e consiste in: "quel mix integrato di politiche, progetti e prassi quotidiane, ispirato da un valore guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi del business" (Protasoni, 2003, pag.41).

Con il termine "Strategico" si intende perciò, definire tutte quelle pratiche o quelle modalità che l'impresa mette in atto per raggiungere un vantaggio competitivo e per aiutare e supportare i manager a prendere le molteplici decisioni all'interno dell'organizzazione (Gabrielli, 2012).

Diversi invece, sono i modelli e le teorie che girano dietro il concetto di "strategia", ad esempio Porter con l'analisi delle 5 forze, ma quello che realmente l'impresa deve tenere in considerazione per parlare di Strategic Human Resource Management SHRM, è il modello – Resource Based View - RBV, il quale ci insegna che per raggiungere un V.C bisogna saper combinare nel migliore dei modi, sia in termini di efficacia che di efficienza, tutte le risorse interne all'azienda.

Oggi infatti, ci si domanda sempre di più su quali siano le filosofie che stanno ispirando lo Human Resource Management (HRM) e quali sono gli strumenti e le metodologie che, sempre più, stanno prendendo piede.

Molti responsabili delle risorse umane individuerebbero queste filosofie e questi strumenti con il "Total-Reward", inteso come:

*"Una filosofia di gestione delle risorse umane attenta a valorizzare non soltanto le ricompense di natura economica e estrinseche, come la retribuzione, ma anche l'insieme più complessivo dei fattori organizzativi e dei riconoscimenti, compresi quelli non monetari ed intrinseci"* (Gabrielli, pag.283).

Questo approccio è nato da una sempre più forte attenzione verso quelle trasformazioni personali in ambito di cultura, società ed economia.

Nel mondo di oggi, dominato dallo Strategic Human Resource Management (SHRM), le funzioni risorse umane hanno inoltre sviluppato sistemi in grado di spiegare le cause dei comportamenti umani e dei bisogni da cui questi nascono, cercando di gestire le future conseguenze in tema di performance e produttività dei dipendenti.

Di fatto, quando i manager si resero conto che la retribuzione o la remunerazione economica erano le leve principale su cui la funzione risorse umane focalizzava maggiormente i suoi sforzi, ma che di fatto, risultava essere una pratica

abbastanza riduttiva in vista delle richieste sempre più onerose dei dipendenti, i Leader cominciano a prendere consapevolezza del fatto che se volevano gestire al meglio i propri dipendenti dovevano ricompensarli con proposte e soluzioni oltre che finanziarie anche di tipo non finanziarie, tenendo conto della diversità insita in ogni singola persona.

Avere quindi dipendenti soddisfatti, che siano partecipi e coinvolti all'attività aziendale, che sono in sintonia con le strategie aziendali e che portano valore al business, significa in sostanza, avere sempre le persone giuste al posto giusto al momento giusto.

A tal proposito ecco che il total reward comincia a muovere i primi passi nei contesti aziendali, poiché si focalizza nella capacità delle imprese di ri-orientare radicalmente la gestione delle persone passando quindi da un approccio di tipo *tradizionale* [basato sullo scambio di protezione verso i propri dipendenti e clienti] ad un approccio *relazionale*, fondato invece su conoscenza e aspirazione degli individui e dei gruppi.

È allora possibile, a fronte di queste considerazioni, paragonare la gestione dell'organizzazione ad una partita di scacchi, dicendo che:

*“Per raggiungere un obiettivo bisogna studiare una strategia efficace e, per rispondere ad ogni contromossa fatta dal tuo sfidante, bisogna perfezionare le mosse senza perdere di vista lo scopo finale...vincere!”* (bvolution, 2017).

Pertanto, nella definizione dei molteplici meccanismi organizzativi che le imprese devono adottare per funzionare efficacemente, intesi come “l'insieme dei processi che fanno funzionare operativamente la struttura organizzativa”, ritroviamo i *sistemi di gestione del personale* che da un lato, costituiscono quella “infrastruttura” su cui poi vengono poggiate le decisioni del people management riguardanti persone e gruppi, dall'altro, sono profondamente interrelati tra loro. Tra questi, particolare importanza la ricoprono:

- il processo di reclutamento, selezione e inserimento delle persone;
- il processo di valutazione sul lavoro;
- il processo di sviluppo delle persone;
- il processo di formazione e costruzione delle competenze;
- il processo che ha l'obiettivo di definire la remunerazione del contributo offerto dalle persone nell'organizzazione anche attraverso sistemi di partecipazione economica dei collaboratori.

D'altronde, se le imprese vogliono davvero creare valore nel tempo, in modo continuativo, mantenendo il vantaggio competitivo sui loro competitors, dovranno provvedere a gestire in un modo proattivo le loro risorse interne (dipendenti) ovvero, devono identificare, selezionare, sviluppare e trattenere i “talenti” (*cioè quegli individui capaci di raggiungere obiettivi ambiziosi e di assorbire i valori aziendali e le conoscenze*) (Vettori, Reho, 2010).

A questo proposito prende piede il processo di “talent management” – gestione dei talenti – inteso come un processo che serve ad identificare, valutare, sviluppare e trattenere le c.d “menti” in azienda e che mira ad attirare, reclutare, selezionare e motivare i Talent all'interno dell'organizzazione.

Soffermiamoci però un secondo su cosa si intende per “talento”.

Per talento si intende la somma di tutte le capacità che una persona possiede, tra cui le doti innate, la conoscenza, le competenze, l'intelligenza, l'esperienza, l'atteggiamento, il carattere e la tensione al risultato.

A tal proposito, Salvemini in un articolo pubblicato nel 2007, li definisce come:

*“Primedonne difficili da tollerare. Sono nomadi dentro: quando hanno l'impressione di aver raccolto tutto ciò che c'era da imparare passano altrove (...). Prendono ingaggi da favola e remunerazioni correlate al riconoscimento oggettivo del valore del loro contributo. Infedeli al sistema aziendale, sono imprenditori di loro stessi, credono in una carriera soggettiva e scommettono sulle proprie relazioni nella comunità professionale. (...) Il talento segue il proprio percorso biologico di eccezione e pretende di essere ricompensato e gestito con modalità significativamente differenziate rispetto al resto delle persone.”*

Questi soggetti, quindi, sono considerati pregiati all'interno dell'impresa che intende avere successo nel mercato in cui opera, pertanto, sarà più propensa ad attuare politiche di retention al fine di evitare la loro fuga in un mercato concorrente.

In merito a questo tema, con l'aiuto dell'HR Business Partner di PwC, abbiamo analizzato e visto quali politiche di retention la PwC adotta nei confronti dei suoi dipendenti che identifica come high potentition o talenti, che ovviamente cercherà di mantenere al suo interno, essendo per lei, una risorsa pregiata.

Prima però di andare ad analizzare il nostro caso aziendale, è opportuno capire se i due termini, high potential e talento, sono paragonabili, visto che molti tendono a fare confusione.

Innanzitutto, è opportuno definire il concetto di Hi.Po - High Potenzial – “Alto potenziale” – con il quale si classificano tutte quelle persone che sono fondamentali per il successo attuale e futuro dell'organizzazione, e con il quale si fa riferimento a tutti quei soggetti interni alle aziende che hanno la possibilità di realizzarsi in maniera più rapida poiché sono dotati di specifiche attitudini e capacità nello svolgere la loro mansione.

Di contro, per talento si intende la somma di tutte le capacità che una persona possiede, tra cui le doti innate, la conoscenza, le competenze, l'intelligenza, l'esperienza, l'atteggiamento, il carattere e la tensione al risultato.

Ciò che però realmente accomuna queste due tipologie di lavoratori, è il fatto di possedere requisiti, attitudine e motivazione nel realizzare le proprie aspettative (quindi evolvere), al fine di ricoprire ruoli gestionali o leadership di uno, due o enne livelli organizzativi, posizionati ad un piano più alto rispetto al proprio.

Per questo motivo, per le imprese, disporre di processi idonei a capire *oggi* chi può diventare un leader *domani* è un fattore critico di successo.

Quindi, nel rispondere alla domanda se queste due figure possono essere paragonate, diciamo che, un errore che può accadere frequentemente nella fase selettiva degli Hi.Po, è il fatto di far coincidere la valutazione del *potenziale*, (inteso come l'insieme di tutte quelle capacità e competenze inesprese da un individuo), con quella di *performance*, (intesa come l'insieme di obiettivi e risultati che il dipendente “porta a casa” e che fanno riferimento ad uno specifico ruolo organizzativo), inducendoci a pensare che i due termini, significherebbero la stessa cosa (Manuale Gabrielli, People Management, paragrafo 8.5, pag.186). È allora possibile affermare che l'alto potenziale non è altro che, un individuo che possiede delle caratteristiche particolari – cognitive, comportamentali,

emotive – che fanno presupporre che sarà in grado di ricoprire con successo incarichi che prevedono responsabilità crescenti.

Un secondo fattore che spesso può indurre a confondere i “talenti” con gli “alti potenziali” è invece rappresentato dalla prossimità di questi soggetti al potere decisionale.

Appunto per questo, tutti coloro che lavorano in sede dislocate territorialmente, se non sono guidati da manager capaci di valorizzare il loro potenziale, rischiano di restare recintati all’interno di un “cono d’ombra”.

Per far fronte a questo problema, le imprese hanno optato per avvalersi di processi di “assessment di potenziali”, al fine di favorire e promuovere tra i manager una cultura della valutazione prospettica e predittiva di questi.

Tali processi offrono all’impresa l’opportunità di individuare le competenze attuali di un soggetto per poi creare quelle future necessarie al raggiungimento di obiettivi.

L’assessment in sostanza consiste in una serie di prove, sostenute individualmente e/o in gruppo, in cui sono osservate e valutate dimensioni e competenze di più individui tra loro integrati (fig. 1)

Tabella 2 Strumenti per la rilevazione delle competenze					
Competenze	Strumenti				
	in basket	esercizio di programmazione	Leaderless group discussion	Test di personalità	Role playing
Leadership (dominazione, influenza...)	x		x	x	x
Problem solving (capacità di giudizio)	x	x	x		x
Interpersonali (soluzione di conflitti, cooperazione...)			x	x	x
Gestionali (pianificazione...)	x	x	x		
Personali (tolleranza stress...)			x	x	x

Figura. 1

Una volta definiti chi sono, c’è bisogno però di valutare a livelli professionali questi soggetti, e per far questo allora, le imprese si avvalgono di un meccanismo molto vicino all’assessment, ovvero il Development Center, le cui finalità sono prettamente valutative, consistendo nel fornire alle persone esaminate e all’organizzazione stessa, una mappatura delle competenze considerate chiavi.

Perciò, per valutare il potenziale di un soggetto, si richiede di “saper maneggiare strumenti capaci di ipotizzare il comportamento della persona, e quindi la sua performance futura, in mansioni diverse da quelle attuali” (Borgogni, 2008).

Si può quindi affermare che l’oggetto della Valutazione del Potenziale consiste nell’osservare e valutare un insieme di caratteristiche di un individuo, che assumono nomi e connotati diversi a seconda che l’azienda abbia sviluppato un modello gestionale basato sulla *competenza* o se faccia invece riferimento alla

descrizione dei ruoli basandosi sui *profili* e le caratteristiche correlate (job description).

A fronte delle considerazioni fatte, si può allora affermare che la valutazione del potenziale non è agganciata a quella della prestazione, sebbene concorra, insieme a questa, a fornire strumenti e indicazioni utili per la gestione e lo sviluppo delle risorse.

Oggi più che mai però, a seguito della tassazione, della possibilità di fare carriera, di imparare una nuova lingua, della curiosità di avventurarsi verso contesti e culture totalmente diverse, di una maggiore RAL e dell'engagement che le imprese attuano sui talent, questi sono sempre più rivolti a cercare una posizione soddisfacente nei paesi esteri.

A fronte di ciò, per le nostre imprese non è facile riuscire a trattenerli, ed è proprio a seguito di questo che le aziende devono provvedere a riformulare le loro people strategie in termini di Risorse Umane, costruendo politiche di Employer Branding.

L'*Employer Branding* è quindi visto come un approccio innovativo capace di aiutare le imprese a migliorare la propria attività nei confronti dei talents ed è capace a far raggiungere loro una posizione più efficace sul mercato del lavoro. A tal proposito, all'interno dell'area HR, l'Employer Branding assume una funzione importantissima grazie a degli eventi che si sono evidenziati negli ultimi anni e che hanno portato ad una nuova definizione dell'organizzazione. Pertanto la nascita dell'Employer Branding può essere ricollegata alla necessità che l'azienda ha, di far conoscere in un modo migliore, ai dipendenti che già lavorano per essa, il proprio brand, ma soprattutto dare un senso di sicurezza ai nuovi assunti, sempre attraverso il brand.

Per quanto riguarda invece le persone che, già da tempo, lavorano dentro l'azienda, è più consono parlare di *Corporate Branding* anziché di *Employer Branding* visto che quest'ultimo racchiude al suo interno, alcune attività che possono essere raggruppate all'interno di processi HR e a quelli di comunicazione interna, che servono per posizionare al meglio il brand sul mercato.

In sostanza quindi, il termine di employer Branding si può tradurre in un processo di creazione dei valori aziendali e della loro comunicazione al target di riferimento.

A tal proposito, spesso le imprese si domandano su quale è il reale significato della parola "reputation" e quali sono i benefici che questa può apportare.

In natura, esistono diversi approcci al concetto di reputation; la maggior parte delle affermazioni la confonde con il concetto di Immagine Aziendale (*corporate Image o Corporate Brand*) per cui ci si limita spesso a pensare che la reputazione possa riguardare esclusivamente l'immagine che viene percepita al di fuori dai contesti organizzativi aziendali; ma la verità risiede nel fatto che, al fine di mantenere un'ottima reputazione non bisogna lavorare solo sull'immagine, bensì è necessario operare anche ad un livello più profondo e concentrarsi soprattutto su aspetti di responsabilità sociale<sup>8</sup>.

A tal proposito, una prima teoria afferma che la reputazione è un concetto del tutto differente all'immagine ma che in qualche modo è comunque legato ad essa.

---

<sup>8</sup> Atti di convegno nazionale sul clima organizzativo delle aziende dal titolo: "La Employer Corporate Reputation" promosso da Great Place to Work Institute Italia (marzo 2006). Estratto dall'intervento di Walter Passerini (giornalista de Il sole 24 ore e Radio 24).

Una seconda teoria invece, afferma che la reputazione non è altro che la combinazione tra l'Immagine (*corporate Brand o Image*) e l'Identità (*corporate Identity*).

In sostanza è possibile affermare che la **Corporate Image** non è altro che il risultato di come l'impresa viene vista dagli agenti esterni quali i consumatori, azionisti, mass-media, e più in generale da tutti coloro che vengono raffigurati come portatori di interesse verso l'azienda.

Di contro, la **corporate identity**, rappresenta il modo con cui un'impresa si autodefinisce.

È quindi possibile definire l'Employer Branding come:

*“[...] un'attività di marketing che, anche se prende spunto dal miglioramento del valore della marca come luogo di lavoro, tende a concorrere al miglioramento del brand in generale.*

*La finalità è quella di evidenziare internamente ed esternamente la qualità del proprio brand come luogo di lavoro ma non solo.*

*Il target della disciplina, quindi, è sì composto dai dipendenti potenziali e dagli aspiranti dipendenti ma, a cascata, anche dai consumatori”.*

In sostanza quindi, una strategia di E.B deve essere finalizzata ad aiutare l'impresa a creare un posizionamento accentrato, sul proprio mercato di riferimento, che le permette di esser vista dagli stakeholders esterni, come una realtà distinta dalle altre e che le consente, di godere anche di un vantaggio stabile e duraturo negli anni.

Ma per raggiungere questo stato non è così facile come sembra, pertanto, non basta garantire solamente una migliore retribuzione o maggiori opportunità di carriera (queste leve sono utili al solo fine di raggiungere obiettivi di natura tattica anziché strategica e solitamente sono di breve periodo), bensì se si vuole realmente distinguere la propria realtà di employer da quella dei diretti competitors, e quindi essere più attrattivi nel lungo periodo, l'Azienda dovrà essere in grado di saper usare sia i fattori intangibili che quelli tangibili.

Quelli Intangibili costituiscono per l'impresa, una sorte di codice genetico in base al quale è possibile che l'azienda si distingua rispetto alle altre realtà.

Quelli tangibili, di contro, dovranno svolgere un ruolo complementare che rafforzi la strategia di employer branding al fine che l'impresa possa modificarne la natura e la frequenza di utilizzo, a seconda delle necessità.

In sostanza, una buona strategia di Employer Branding non si può basare solo sull'individuazione del target o su una attenta scelta degli strumenti di comunicazione del proprio brand, bensì c'è la reale necessità di effettuare una segmentazione del mercato di lavoro al fine di scomporlo in gruppi o segmenti di individui accumulati dai medesimi bisogni, aspettative o atteggiamenti.

Una prima macro segmentazione che spesso si fa, è quella in base all'età anagrafica dei job seekers, per individuare 3 differenti generazioni:

- I *baby boomers*: vi rientrano coloro che sono nati negli anni 50;
- Gli *x-ers* o meglio conosciuti come i nativi della *Generazione X*: cioè quelli nati tra il 1963 e il 1977;
- Gli *y-ers* o *Generazione Y*: nati tra il 1978 e il 1983.

Tuttavia, il target di riferimento da cui le aziende sono maggiormente attratte è quello dei neolaureati (Generazione X), poiché sono facilmente attirabili con un minor sforzo economico di ricerca e assunzione.

Questi, oggi più che mai, sono consapevoli del fatto che il loro segmento è quello che attrae maggiormente le imprese in vista della difficoltà da parte di questi soggetti di trovare lavoro.

In poche parole, sta diventando sempre più chiaro, nella mente degli studenti, il fatto che la flessibilità stia ormai divenendo la prassi con cui riuscire ad entrare a prendere parte al mondo del lavoro (una maggiore consapevolezza non vuol dire però accettare forme contrattuali troppo flessibili).

Ma allora, una domanda che mi sorge spontanea è come si comportano le imprese, cosa fanno per attrarre questi giovani ad andare a lavorare con loro, e come li incentivano e fidelizzano?

All'interno delle molteplici soluzioni che un'impresa può adottare per trattenerne, attrarre e motivare i propri collaboratori, occupa uno spazio di assoluto rilievo la sfera economica, in particolar modo il processo di compensation che l'organizzazione può decidere di mettere in atto per ogni differente tipologia di dipendente.

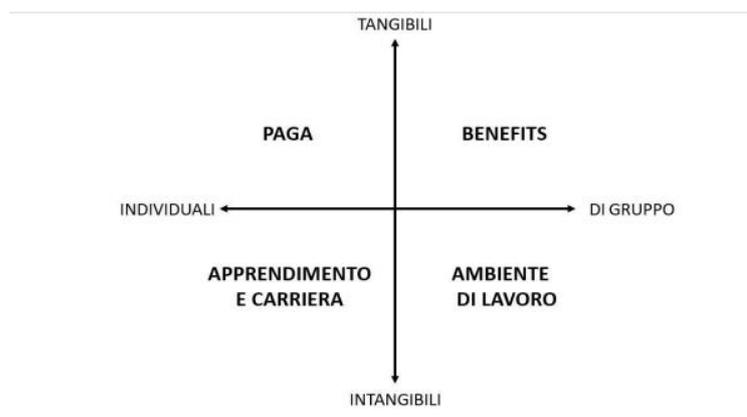
In letteratura, l'approccio di *compensation management* viene definito come: "Quel processo volto ad individuare un sistema complesso di strategie, politiche e strumenti fondato su un insieme di decisioni strategiche ed operative capaci di influenzare non soltanto il processo motivazionale delle persone, ma anche l'efficacia della *people strategy* adottata dal management e, [...], la realizzazione delle strategie di Business e dei programmi più complessivi dell'organizzazione" (Gabrielli, 2010, pag.113).

In quest'ottica quindi, il processo di compensation può essere visto come un meccanismo del controllo organizzativo, inteso come meccanismo di influenza e orientamento di tutti i comportamenti che hanno i singoli individui in relazione agli obiettivi che l'organizzazione si è prefissata di raggiungere.

Per far ciò quindi, l'impresa si avvale di diversi strumenti che variano sulla base dell'obiettivo che vuole raggiungere, che potrebbero essere ad esempio, strumenti di tipo "premianti" rispetto ai risultati conseguiti piuttosto che di tipo di "retention" delle risorse critiche presenti nell'organizzazioni.

A tal proposito quindi si parla di sistemi premianti, o **Total Rewards**, che rappresenta l'accezione più ampia di compensation, che va molto oltre la classica remunerazione monetaria.

Nel 1999 allora, Brown e Armstrong, hanno ideato un modello rappresentativo di total reward, nel quale, a seconda se si tratti di ricompensa individuale o di gruppo e sulla base della sua componente monetaria o meno, è possibile classificare 4 quadranti differenti (fig. 2).



Secondo questo modello, i fattori della remunerazione di tipo monetario, e dunque di carattere tangibili, consistono nella classica retribuzione del singolo individuo e nei classici benefits rivolti alla totalità dei dipendenti (cellulare aziendale, computer, assicurazione sanitaria integrativa ecc...) necessari per svolgere il loro lavoro in azienda (primo e secondo quadrante).

Il primo e il secondo quadrante, Paga e Benefits, sono necessari al fine di poter attrarre e di conseguenza poter selezionare i candidati migliori e per poterli poi mantenere in un'ottica di lungo periodo, all'interno dell'organizzazione.

Il solo problema della componente monetaria della retribuzione è che essa non è in grado di incentivare i lavoratori ad adottare quei comportamenti che potrebbero realmente aggiungere valore all'impresa, poiché non costituisce un adeguato stimolo per le persone.

Pertanto, al fine di rendere più efficace l'utilizzo della componente economica della retribuzione, il management dovrà provvedere a rendere indispensabili tutti quei fattori, per così dire, relazionali e intangibili, come ad esempio l'ambiente di lavoro o la possibilità di apprendere e fare carriera attraverso programmi di coaching, intership ecc..

Ma nel formulare una corretta strategia di compensation quindi, le imprese devono tenere ben in mente quelli che sono gli obiettivi a cui vogliono arrivare, tra cui troviamo:

- 6) La comunicazione dei valori aziendali al fine di riuscire ad allineare il management con le persone;
- 7) Orientare e incentivare i comportamenti organizzativi attesi in funzione delle strategie di business;
- 8) Motivare l'organizzazione a diffondere e sviluppare tutte quelle competenze che si ritengono essere fondamentali per il business;
- 9) Conseguire livelli adeguati di competitività ed attrattività del sistema complessivo di remunerazione;
- 10) Rispondere alle esigenze di flessibilità complessiva dell'organizzazione in coerenza con il quadro delle compatibilità economiche.

Pertanto, scegliere quale politica retributiva adottare non è semplice poiché costituisce un potente meccanismo di controllo organizzativo, ed è proprio per questo motivo che tali politiche devono essere armonizzate con la cultura organizzativa, gli stili di leadership, i programmi di valutazione, quelli di formazione, e i programmi di sviluppo e carriera.

A tal proposito ho allora analizzato nel mio case history una delle quattro più grandi società di consulenza al mondo: la PwC – PricewaterhouseCooper che adotta con successo un approccio di Total Reward sia come leva di attraction che di retention.

PricewaterhouseCoopers, meglio conosciuta con la sigla PwC, è stata fondata nel 1998 a seguito di una fusione tra due grandi società di revisione e consulenza, la Pricewaterhouse e Coopers & Lybrand.

Questa società, oggi classificata tra le principali big four, è un network internazionale leader per servizi professionali e di altissimo livello, nella revisione del bilancio consolidato e nella consulenza alle imprese.

PwC è oggi presente in più di 160 paesi, con oltre 223.000 professionisti che sono in grado di dare risposte innovative e di altissima qualità alle problematiche connesse all'aziende con cui collaborano, nel Giugno 2016 il suo bilancio ha

riscontrato un ricavo pari a 35 miliardi di dollari, e con più di 745 uffici in tutto il mondo<sup>9</sup>.

Per quanto concerne la nostra realtà, l'Italia è tra i 21 paesi considerati strategici, con uffici in 23 differenti città, e con circa 4.450 dipendenti di età media di 33 anni.

La grande forza di questa società è quella di saper integrare la conoscenza dei mercati locali con una conoscenza a livello globale.

PwC Italia, offre quindi una vasta gamma di servizi, in modo del tutto integrato e multidisciplinare, che si ramificano in quattro differenti linee:

- 5) Servizi di *Audit e Assurance*: i quali si cimentano nella revisione legale dei conti presenti in bilancio, l'analisi dei rischi aziendali e nell'analisi di procedure contabili;
- 6) Il *Consulting*: che si occupa principalmente di aiutare i clienti nei progetti di ottimizzazione o trasformazione della loro struttura;
- 7) L'area di *Tax and Legal*: che fa consulenza a livello sia fiscale che legale;
- 8) *Deal*: consiste in un'attività di assistenza alle quotazioni in borsa, Business plan, ristrutturazioni finanziarie e verifiche contabili.

L'approccio utilizzato per il suo business e quello definito “**one firm**”, ovvero, è quell'approccio che PwC utilizza per collaborare e interagire con le varie linee di servizio che l'azienda offre, permettendogli così di ottenere un fortissimo vantaggio competitivo e di offrire alle persone, l'opportunità di partecipare a progetti trasversali in modo da riuscire a sviluppare anche esperienze e competenze diverse.

La *Mission* dell'impresa (*build trust in society and solve important problems*) su cui fonda il proprio business è:

- (**Teamwork**) meglio conosciuto come lavoro di gruppo, poiché secondo la sua policy, le migliori soluzioni possono nascere tramite la collaborazione tra i colleghi e i clienti.
- L'**eccellenza**: cioè che tramite la formazione, la flessibilità, l'innovazione, si riescono a mantenere salde le promesse che ha fatto, andando avvolte anche oltre le aspettative dei suoi clienti.
- **Leadership**: guidando le persone e i propri clienti con lungimiranza ed integrità. Ecco allora che, una volta presentata l'azienda, è necessario immergersi leggermente un po' più nel dettaglio su ciò che essa fa in termini di employer branding ed employee retention.

È ormai assodato che l'attività di Employer branding richiede alle aziende un significativo investimento di risorse sia economiche che umane.

Non per altro, oggi come oggi, siamo nel bel mezzo di quello che, in qualche capitolo precedente, abbiamo definito “guerra dei talenti”, pertanto oggi, coloro che stanno sull'uscio della porta, e stanno per entrare nel mondo del lavoro, si troveranno di fronte a una vastissima opportunità di scelte da compiere.

Come si sa, oggi sono cambiate di gran lunga le richieste delle persone al fine di potersi sentire appagati dal lavoro che fanno e fieri dell'organizzazione per cui lavorano.

In vista dei cambiamenti radicali, insiti in ogni persona, dalle mode, le usanze, il modo di essere “diverso” ecc... aziende come Facebook o Google, Twitter, Accenture, PwC hanno ben pensato di non offrire ai loro dipendenti solo privilegi materiali quali auto, pc, smartphone ecc...

---

<sup>9</sup>[www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html](http://www.pwc.com/it/it/careers/about-us.html)

Ad esempio Facebook, al fine di aumentare la sua notorietà, prestigio e marchio, ha ben pensato di regalare 4000 dollari ad ogni dipendente divenuto neo-genitore, Google ha modificato la sua policy aziendale riconoscendo gli stessi vantaggi e opportunità a coppie etero e omosessuali con le quali ha stipulato un contratto di lavoro subordinato; twitter invece ha proposto ad ogni lavoratore, corsi di pilates in strutture costruite appositamente all'interno delle proprie strutture, mentre Accenture e PwC, che sono società leggermente più piccole e meno conosciute dei colossi americani prima citati, stanno progredendo verso il cambiamento, cominciando a sostenere anche loro, tutti coloro che stanno pensando di cambiare sesso.

Considerata tra le aziende che promuovono le migliori pratiche di inclusione della realtà LGBT (Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender), PwC – multinazionale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing – a fronte della globalizzazione, ha ben pensato di cominciare a sostenere economicamente i propri dipendenti che vogliono sottoporsi a operazioni per un cambiamento di sesso (questa è una delle molteplici iniziative di welfare aziendale che stanno mettendo in atto proprio in questi giorni).

Tutelando i lavoratori attraverso policy di inclusione e valorizzazione della diversity, PwC è considerata una delle migliori realtà globali nelle quali poter lavorare.

Ma PwC, oltre a tutte queste iniziative e “bonus innovativi” che ha deciso di offrire ai propri dipendenti, negli ultimi anni si è anche impegnata ad implementare un' incisiva e forte strategia di employer branding, con azioni mirate ad attrarre i giovani talenti (Millennials), permettendogli così di conquistare candidati altamente qualificati, risultando nel 2016, nel ranking delle 100 migliori aziende al mondo ove questi talenti vorrebbero andare a lavorare.

È proprio la sua politica aziendale che gli permette di classificarsi alla 53 esima posizione, affermando che:

*“PwC cerca persone appassionate, ricche di energia e con voglia di imparare. Sono indispensabili una spiccata attitudine al lavoro di gruppo ed una forte motivazione ad intraprendere un percorso di carriera in un contesto dinamico e sfidante come il suo”*

Sono appunto la flessibilità, la collaborazione, il senso di appartenenza, la cultura aziendale e la crescita, i fattori chiave che guidano i ragazzi di oggi verso una nuova occupazione, magari proprio in una società come PwC.

Ma il punto cardine che ora ci preme sviluppare, riguarda come fa PwC a trattenere questi soggetti al suo interno, come li riesce a rendere appagati sia sotto l'aspetto personale che lavorativo, come fa a fidelizzarli?

Per rispondere a tutti questi interrogativi, con il supporto dell'HR Business Partner, la Dott.ssa Laura Brannetti, abbiamo ripercorso i passi inerenti le strategie di employee retention che PwC utilizza, sia per i livelli di inquadramento più bassi (Junior Associate) che per i livelli più alti (manager o Senior Manager).

A tal proposito, PwC, per tutti gli Junior Associate, ogni anno si cimenta in molti **programmi di formazione** orientati a favorire attività di performance management, che rivedono nella funzione di *coaching* il loro elemento cardine.

Questi programmi, sono focalizzano su temi quali:

- Lo sviluppo del potenziale individuale o di gruppo basando il suo business su progetti di consulenza molto impegnativi, nei quali è richiesta grande abilità in termini di team-working e forte appartenenza all'unità organizzativa;
- Sviluppo delle competenze del dipendente per svolgere al meglio il suo lavoro evitando di ritardare la consegna dei progetti, sforando dalla data ultima di consegna;
- Rafforzamento della leadership tra Partner – manager – Associate al fine di garantire un perfetto coordinamento tra le tre figure, dirette interessate del mandato per cui cooperano;

Tali programmi, che PwC mette in atto con frequenza trimestrale, di ogni ordine e grado, consistono in corsi fatti sia in aula come quello del “**welcome on board**” con il quale si prefigge l'obiettivo di garantire ai neo-assunti, le conoscenze, le competenze tecniche di base, l'apprendimento di nuove metodologie e strumenti utile per muovere i primi passi nel mondo “Price”.

Inoltre, eroga oltre più di 210.000 ore di corsi di formazione, (Assurance 1-2-3, Induction, ex D.Lgs 231/2008 ecc...), coinvolgendo i propri dipendenti attraverso attività di coaching, e-learning, training on-the-job, con la finalità di garantire loro una continua crescita professionale e per far sì che restino sempre aggiornati su nuove normative che vengono poste in essere sulla mansione che ricoprono.

E in ultimo, affronta anche momenti di confronto in aula e via web, discutendo di temi specifici, inerenti l'area di servizi per la quale sono stati definiti.

Tali confronti, sostanzialmente avvengono tra il docente (solitamente rappresentato dal Partner che impartisce breve lezioni in merito ad uno specifico task, frutto del suo vastissimo back-ground) con tutti i partecipanti.

Un ulteriore elemento che PwC adotta per fidelizzare i suoi dipendenti più talentuosi, è invece il “Global Mobility”, ovvero la possibilità di poter lavorare in un paese estero, garantendo a tutti quei dipendenti più meritevoli, contatti e mobilità internazionale.

Questo progetto è molto ristretto a una piccola nicchia di dipendenti; si pensi che negli ultimi anni, coloro che hanno preso parte a questi progetti, sono circa 50 su tutti i 4.450 dipendenti.

PwC, ha altresì offerto la possibilità, per soli i best performer, di poter trascorre qualche anno all'estero, per effettuare MBA (Master in Business Administration), in una delle migliori università al mondo, come Harvard, Columbia University ecc... oppure sempre per i best performer, ma leggermente meno rispetto ai suddetti, la possibilità di effettuare dei master, presso università italiane prestigiose come la SDA Bocconi o la LUISS Business School, classificate come Poli di alta formazione su materie di nicchia, come big data, cyber security ecc...che sono i temi principali su cui PwC focalizza il suo Business.

Inoltre, essendo una società che si occupa di consulenza in tutto il mondo, implica che spesso e volentieri, i consulenti, sono costretti a dover viaggiare molto per lavoro, senza avere la possibilità di stare fissi in ufficio.

A tal proposito allora, PwC ha investito molto in programmi di smart-working, essenziali per il suo business, poiché spesso e volentieri, i suoi dipendenti, si ritrovano a dover lavorare, mandare mail, preparare meeting ecc... nei posti più disparati, come treni, aeroporti, ospedali, stazioni navali ecc...

A tal proposito, in tema di smart work, uno studio di Eurofound e dell'Organizzazione Mondiale del Lavoro, ha messo a confronto tra loro i Paesi

dell'Unione Europea con altri Paesi in cui questo è già molto diffuso (es. USA, Giappone).

I risultati scaturiti per il nostro Paese, non sembrano essere affatto essere lusinghieri poiché, l'Italia si è classificata in ultima posizione, preceduta da Grecia, Repubblica Ceca, Polonia, Slovacchia e Ungheria.

La percentuale di diffusione dello S.W in Europa risulta essere in media, intorno al 17%, nel quale l'Italia occupa gli ultimi posti risultando che solo il 7% dei lavoratori ha accesso allo smart-working, di cui il 5% degli smartworkers risultano essere occasionali, e l'1% telelavoratori

Ma fortunatamente, la presenza dei Millenials sul posto di lavoro, e le lavoratrici mamme, hanno fatto sì che anche PwC Italia si aggiornasse con i Paesi Statunitensi, cominciando a modificare la sua policy per le giornate di lavoro "tipo" utilizzando in maniera consistente, lo Smart Working, il telelavoro ecc... e sotto un'ottica "di struttura" ha invece cambiato il proprio "modus operandi", buttando giù tutti i muri che servivano a sezionare i metri quadri in tanti piccoli uffici privati, creando invece degli open space come common room o work room, finalizzate ad incentivare i lavoratori a collaborare e fare team working.

Ma oltre l'aspetto professionale, PwC ha anche pensato ad attuare politiche di rewarding, tra cui retribuzioni variabili, welfare, MBO ecc... solo per quelle figure manageriali o superiori, per spronarli nel raggiungimento dei loro obiettivi professionali.

Per quanto riguarda la parte di compensation & benefit, PwC utilizza alcune tipologie di benefit "addizionali" a seconda della qualifica ricoperta.

Ovviamente, come accade in ogni realtà aziendale, se il dipendente è inquadrato come Junior Manager, percepirà, al di là dei consueti benefit previdenziali come il cellulare aziendale, la macchina, la carta di credito ecc..., anche dei benefit essenziali quali ad esempio le coperture mediche sanitarie integrative in aggiunta alla classica assicurazione data dall'ente del commercio estero, le spese dell'asilo nido se si è in maternità, o le spese mediche per l'intero periodo di gestazione.

Oltre a questi tipi di incentivi, i manager sono fidelizzati anche con forme di benefit strumentali come la gold card di italo, convenzioni con hotel, centri benessere, viaggi, convenzioni con negozi di alta sartoria ecc...

Al di là di ciò però, PwC nel definire le politiche di compensation, si avvale anche di sistemi di Management By Objectives (MBO), valutando gli obiettivi raggiunti con l'uso di apposite schede di valutazione che i Manager di grado maggiore, dovranno compilare per la valutazione del loro sottoposto.

Un fattore di grande diversificazione, rispetto ad altre società simili a PwC, è che queste valutazioni, in PwC, possono essere svolte anche da figure manageriali molto basse, come i senior associate (dipendenti assunti con contratto di apprendistato da almeno 2 anni) verso gli stagisti in contratto di tirocinio extra-curriculare al fine di decidere per il loro inserimento o meno in PwC.

Gli esiti delle valutazioni che vengono fatte, si raggruppano in dei ranking che vanno dalla A fino alla D necessarie per deliberare se assumere o meno l'esaminato, dove per A, si intende che il dipendente ha avuto delle valutazioni che vanno oltre le aspettative, B che sono leggermente al di sopra, C che sono in linea con quanto ci si era posto di raggiungere, mentre D vuol dire che non si sono realizzate le aspettative che ci si era imposto di raggiungere.

Per quanto invece concerne il concetto di "Work Enviroment", PwC si è allineata ai tempi moderni, utilizzando delle apposite piattaforme online "Retein" sulle quali avvengono tutte le pianificazioni dei dipendenti, i progetti sui quali stanno

lavorando, e per quanto tempo dovranno stare su quel/quegli incarichi, e se hanno corsi training da seguire ecc...

Di contro, se si parla di work environment a livello fisico, come accennato in precedenza, PwC adotta la filosofia americana dell'“open space”, istituendo in ogni sede, apposite ali ristoro, con macchinette che erogano cibo e bevande, sedie ergonomiche ecc... a fronte delle molteplici ore che i dipendenti passano seduti di fronte il PC.

Nonostante tutte queste attività e tutti questi benefit che PwC offre ai propri dipendenti, sta comunque continuando a registrare un elevato tasso di fuga fuori dall'Italia a seguito, forse, delle ottime università che stanno nascendo e che la maggior parte dei dipendenti PwC ha frequentato, facendo sì che il mercato esterno, li aggredisca e se li porti con sé.

## CONCLUSIONE

Alla luce di quanto emerso nello sviluppo di questo elaborato, abbiamo compreso che oggi, viviamo in un'epoca di profonda trasformazione, che richiede al management strategie e comportamenti efficaci per gestire imprese e organizzazioni in un ambiente incerto e dinamico.

Perciò, in un ambiente competitivo molto dinamico come il nostro, in cui il successo imprenditoriale si basa sempre più su asset di natura intangibile come la conoscenza, le imprese ricercano nei propri dipendenti di più alto profilo la chiave per creare quel maggior valore che possa distinguere la propria organizzazione rispetto ai competitors.

Ecco allora che attrarre, individuare, selezionare, sviluppare, promuovere e trattenere persone di talento nell'organizzazione diventa una priorità per il management, soprattutto in settori caratterizzati da forte instabilità e soggetti al cambiamento.

Diventa inoltre fondamentale che tutti i processi analizzati, vengano condotti in un'ottica circolare, rendendo il people management un processo in cui non c'è una fine vera e propria, e in cui non bisogna assolutamente trascurare nessuna fase, altrimenti si rischia di pregiudicare la riuscita dell'intero processo.

È tuttavia, un momento di cruciale importanza, l'individuazione dei talenti, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa.

A tal proposito, nel presente elaborato, sono state infatti elencate e descritte le principali caratteristiche che un talento generalmente possiede, secondo quanto emerge in merito dalla letteratura organizzativa, con lo scopo di tracciarne un “identikit”.

È certo che, in un ambiente fortemente competitivo come quello in cui viviamo non possono mancare, risorse di talento, attitudini al cambiamento e la capacità di adattamento, ma anche la creatività e le doti di leadership. D'altronde, come si deduce dalle parole di Salvemini (2007) riportate nel testo, i talenti sono generalmente i dipendenti più difficili da gestire all'interno di un'organizzazione, è perciò necessario che il management si preoccupi di costruire attorno ad essi il giusto ambiente organizzativo, sempre motivante e sfidante; è importante inoltre che si preoccupi di implementare strumenti utili per far loro intraprendere un percorso di sviluppo e valorizzazione del potenziale.

La persona e la sua motivazione, le conoscenze e le competenze individuali e di team diventano quindi il cuore cruciale del cambiamento e la chiave di successo della leadership.

Pertanto, “lavorare con e attraverso gli altri” diviene ancor più che nel passato, la sfida principale che imprese, organizzazioni e manager, si pongono.

Questa risulta essere una sfida che richiama la necessità dell’impresa di costruire ambienti organizzativi e di dotarsi di strumenti efficaci per “educare alla gestione delle persone”, attraverso cui conseguire gli obiettivi dell’organizzazione ma anche sostenere i loro percorsi di realizzazione.

La motivazione e i comportamenti che spingono le persone o gruppi di persone a prestare il proprio lavoro per un’organizzazione, è il focus principale sul quale pone le basi il people management, ed è proprio qui che l’impresa dovrà sviluppare al massimo la sua potenzialità e giocare bene le sue carte, per entusiasmare la leadership a trovare nelle relazioni, conoscenza e nel capitale umano, la base per un suo sviluppo sostenibile e duraturo negli anni.

Il case history presentato nell’ultima parte dell’elaborato, è un ottimo esempio delle pratiche di people management che vengono poste in essere dalle grandi società/gruppi di consulenza più attente alla gestione delle risorse umane.

Inoltre, sono stati analizzati i vari programmi di welfare e Total Reward che il gruppo PwC implementa, tra i quali, un programma di sviluppo, training e coaching che forma i propri dipendenti migliori, preparandoli ad una carriera internazionale.

Inoltre nella gestione dell’elaborato, abbiamo anche preso visione e sviluppato, ricerche che ci hanno indotto a desumere che la maggior parte delle imprese Italiane, tra cui PwC Italia, adotta un sistema di people management molto *specialistico* concentrando la sua attenzione su tutti i vari strumenti che l’impresa possiede per una corretta e accattivante gestione del personale ad alto potenziale