



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**I NUOVI ORIZZONTI  
IMPRENDITORIALI DI HRM.  
PHILIP MORRIS INTERNATIONAL E  
LA CERTIFICAZIONE DI TOP  
EMPLOYERS GLOBAL**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Matteo Armaroli

Matricola: 199901

ANNO ACCADEMICO

2017-2018

*Ai miei familiari,  
senza i quali non avrei raggiunto questo traguardo.*

## SOMMARIO

<b>Introduzione</b> .....	3
---------------------------	---

### **CAPITOLO I – L’IMPORTANZA DELLE RISORSE UMANE NELLA STRATEGIA AZIENDALE**

<b>1.1 Introduzione</b> .....	5
<b>1.2 Dalle risorse al capitale umano per un vantaggio competitivo</b> .....	5
1.2.1 Il ruolo delle risorse umane.....	5
1.2.2 Lo <i>Strategic Human Resource Management</i> .....	7
1.2.3 Legame tra <i>human best practises</i> e performance dell’organizzazione .....	8
1.2.4 La <i>Resource-based View</i> e le competenze distintive .....	9
<b>1.3 Politiche di gestione del personale</b> .....	10
1.3.1 La pianificazione: ricerca e selezione del personale.....	11
1.3.2 La formazione e lo sviluppo .....	14
1.3.3 Piani di <i>Total Reward</i> : ricompense, riconoscimenti ed incentivi .....	15
1.3.4 <i>Jobs Act</i> e forme di tutela ai dipendenti.....	17
<b>1.4 Il Bilancio delle Competenze quale strumento di valutazione</b> .....	19
1.4.1 Fase di investigazione .....	21
1.4.2 Fase di progettazione .....	22
1.4.3 Adattamento a nuovi ruoli professionali.....	23

### **CAPITOLO II – L’IMPATTO STRUTTURALE ED ORGANIZZATIVO DELL’ENTERPRISE 2.0**

<b>2.1 Introduzione</b> .....	25
<b>2.2 L’utilizzo di <i>software</i> per una gestione innovativa delle risorse umane</b> .....	26
2.2.1 Strumenti di <i>Information Technology</i> per il <i>Knowledge Management</i> .....	27
2.2.2 <i>ICT</i> e Risorse Umane .....	31
<b>2.3 e-HRM: agilità operativa per un modello orientato ai risultati</b> .....	34
2.3.1 L’ <i>e-Human Resource Management</i> .....	34
2.3.2 <i>e-Recruiting and Selection</i> .....	37
2.3.3 <i>e-Learning and Communication</i> .....	37
2.3.4 <i>e-Career and Compensation</i> .....	38
<b>2.4 Efficacia strategica ed impatto sui dipendenti</b> .....	39
2.4.1 <i>Shared Service Centre</i> : creazione di ruoli e competenze specialistiche .....	40
2.4.2 I vantaggi di business.....	41

## CAPITOLO III - PHILIP MORRIS INTERNATIONAL: TOP EMPLOYERS GLOBAL

<b>3.1</b>	<b>Introduzione</b> .....	44
<b>3.2</b>	<b>PMI: Philip Morris International</b> .....	45
3.2.1	<i>Company overview</i> .....	46
<b>3.3</b>	<b>Modernità organizzativa nella gestione HR</b> .....	47
3.3.1	Ambiente di lavoro ed <i>ICT</i> .....	48
3.3.2	Benefits, ricompense e riconoscimenti .....	49
3.3.3	Responsabilità del supervisore .....	51
3.3.4	Comunicazione integrata .....	52
<b>3.4</b>	<b>Verso nuovi orizzonti imprenditoriali</b> .....	54
3.4.1	Digitalizzazione ed uso dei <i>social-media</i> .....	54
3.4.2	Rapporto di sostenibilità: ambiente, salute e sicurezza .....	57
	Conclusioni .....	59
	Bibliografia e sitografia .....	62

## INTRODUZIONE

Le rivoluzioni tecnologiche implementate in tutti i settori hanno, al giorno d'oggi, apportato numerosi mutamenti nelle professioni lavorative. La capacità di apprendimento continuo, nonché l'importanza delle conoscenze e delle competenze distintive si sono rivelate fondamentali per le imprese, evidenziando dunque l'interesse da parte di queste ad assicurarsi una forza lavoro dotata del maggior talento possibile, nonché a focalizzarsi sulla creazione di posti e condizioni lavorative soddisfacenti. Per questo motivo, le organizzazioni aziendali stanno rivolgendo un'attenzione sempre maggiore alla funzione delle Risorse Umane, rappresentando qualità e competenze di queste ultime una reale fonte di vantaggio competitivo per le aziende. L'impegno della forza lavoro è strettamente correlato alla creazione del valore per gli azionisti; una corretta gestione della funzione Risorse Umane, dunque, costituisce un elemento di partenza per la formulazione della strategia aziendale. Tali aspetti implicano necessariamente una chiara determinazione del modo in cui operare sul fattore umano al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi strategici, mediante la determinazione di indicatori standardizzati che sono volti ad effettuare una misurazione concreta delle variabili relative ai dipendenti. Nell'attuale contesto, l'ottimizzazione della performance economica di un'azienda rappresenta perciò il culmine di un processo di rinnovamento di valori e competenze inerenti la gestione strategica della funzione Risorse Umane, la quale è oggi influenzata dalla teorizzazione di sistemi gestionali sempre più efficienti e con elevato contenuto tecnologico, quali le soluzioni integrate di tipo *Enterprise Resource Planning*. Al fine dunque di raggiungere l'efficienza, le organizzazioni devono saper sfruttare al massimo le potenzialità dei propri dipendenti, essendo il contributo e la redditività del capitale umano le fonti primarie per il successo: ciò richiede la dotazione di efficaci *tool* che garantiscano una gestione integrata delle informazioni con i processi strategici. L'obiettivo della tesi risulta dunque quello di mostrare la crescente evoluzione ed efficienza del sistema di *Human Resource Management* all'interno del contesto economico attuale, illustrando l'impatto strutturale ed organizzativo che questo determina tramite l'implementazione di tecnologie e di agilità operativa per un modello orientato ai risultati.

Il primo capitolo illustra l'importanza della gestione delle risorse umane all'interno del

piano strategico implementato da parte di un'azienda, al fine di ottenere una posizione di vantaggio competitivo nel settore rispetto alla concorrenza. Tale analisi viene svolta tenendo in considerazione la gestione dei processi di maggiore rilevanza nell'esperienza lavorativa del fattore umano e la prospettiva delle Risorse Umane quale funzione aziendale volta al conseguimento dei risultati di performance prefissati dal *Management*. Il perseguimento di tali aspetti viene garantito mediante un processo di pianificazione delle politiche di gestione del personale, relative alla formazione, ai riconoscimenti e alle forme di tutela, nonché tramite strumenti di valutazione delle variabili relative all'adattamento professionale dei dipendenti, quale il Bilancio delle Competenze. In quest'ottica assume rilevanza il processo di *Performance Management*, disciplina volta a trattenere i lavoratori dipendenti, in quanto fonte di vantaggio competitivo. Questo viene interamente gestito dai sistemi informativi *ICT* e dai *software* volti alla determinazione di una gestione innovativa delle risorse umane, come verrà illustrato nel corso del secondo capitolo. L'avvento dell'*Enterprise 2.0* all'interno del settore ha favorito un insieme di approcci tecnologici ed organizzativi che sono orientati alla formalizzazione di nuove categorie di modelli aziendali basati sulla condivisione delle conoscenze ed il coinvolgimento diffuso, nonché lo sviluppo e la valorizzazione di reti sociali sia interne che esterne all'organizzazione. Per quanto riguarda l'approccio di tipo organizzativo, l'*Enterprise 2.0* è finalizzata a rispondere alle nuove esigenze dei lavoratori dipendenti oltre che a favorire l'adozione delle nuove caratteristiche presenti all'interno del settore di riferimento ed a stimolare adattabilità e flessibilità al cambiamento esterno. Nel terzo ed ultimo capitolo viene effettuata un'analisi della funzione Risorse Umane all'interno dell'azienda leader mondiale nel settore del tabacco *Philip Morris International*, soggetta alla certificazione di *Top Employers Institute*. Questa certificazione, basata su dati oggettivi, rappresenta il culmine di ricerche svolte con metodologie indipendenti, le quali hanno riscontrato le eccellenze da parte di *Philip Morris International* relativamente alle condizioni lavorative offerte ai propri dipendenti nella strategia di gestione *HR*, nonché nella politica di formazione e sviluppo a tutti i livelli aziendali, con impegno serrato in un continuo miglioramento di *best practices* e competenze distintive in ambito *HR*.

# CAPITOLO I – L’IMPORTANZA DELLE RISORSE UMANE NELLA STRATEGIA AZIENDALE

## 1.1 Introduzione

Nell’ambito manageriale ed organizzativo, il processo di formazione di una strategia aziendale annovera l’intero processo che gradualmente deriva dall’insieme delle strategie intenzionali sino a quelle effettivamente realizzate. Tale condotta, pertanto, viene desunta dalla concomitanza di una strategia di tipo deliberata o intenzionale, con le strategie implicite che emergono dall’organizzazione (Daft, 2014). Nell’insieme degli elementi che costituiscono un sistema organizzativo aziendale, un ruolo sempre più decisivo per l’implementazione di una strategia è rappresentato dall’insieme delle persone fisiche (Costa, Gianecchini, 2013). La capacità di trasformarsi e apprendere rappresenta il punto di partenza di un’ottica che vede l’organizzazione aziendale quale ente costituito da una molteplicità di soggetti interni ed esterni, interessati alle sorti di questa e sottoposti ad apposita disciplina.

A tal proposito, il filone dello *Strategic Human Resource Management*, mediante la costruzione di un quadro normativo che integri le pratiche gestionali con i risultati conseguiti da parte di un’azienda, costituisce uno degli ambiti maggiormente privilegiati, in grado di poter garantire un effettivo miglioramento nella gestione delle risorse umane.

## 1.2 Dalle risorse al capitale umano per un vantaggio competitivo

### 1.2.1 Il ruolo delle risorse umane

Nel linguaggio aziendale e manageriale, il termine “risorse umane” fa riferimento all’insieme dei lavoratori dipendenti con il proprio capitale umano o forza lavoro: trattasi dunque del personale prestante attività lavorativa propria all’interno di un ente pubblico o privato (Caroli, Fontana, 2013). L’organizzazione aziendale rappresenta un’entità che impone l’assunzione di un approccio evolutivo, volto ad evidenziare il contributo delle risorse umane all’implementazione di una strategia, in grado a sua volta di apprendere e

trasformarsi.

Tali considerazioni derivano dal superamento dell'approccio Struttura – Condotta – Performance di matrice chandleriana dal quale è scaturito successivamente un rapporto lineare di stampo sequenziale Strategia – Struttura – Gestione, che definivano le persone quale mero strumento di cui servirsi per l'implementazione di una strategia imprenditoriale (Caroli, Fontana, 2013). Le organizzazioni aziendali rappresentano vere e proprie entità sociali, ed essendo la strategia aziendale la risultante di strategie individuali orientate alla massimizzazione degli interessi dei singoli attori, il sistema di progettazione organizzativa è volto a far convergere la condotta posta in essere dai singoli individui verso un'azione collettiva finalizzata al perseguimento di scopi predeterminati, e dunque alla creazione di valore. Le strutture organizzative moderne sono state progressivamente alterate a causa del declino di una visione dell'azienda quale entità paternalistica e, con il passare degli anni, i lavoratori hanno riscontrato una maggiore necessità di protezione, tanto che il mondo del lavoro ha decretato gradualmente l'aumento dei diritti ed una ingente riduzione delle responsabilità; primi su tutti l'estensione dei diritti ai *benefits* e la tutela della *privacy* (Costa, Gianecchini, 2013). Numerosi studi dimostrano l'esistenza di una stretta correlazione tra il grado di fedeltà dei lavoratori dipendenti, nonché tra soddisfazione del cliente e numero di vendite. L'organizzazione aziendale del XXI secolo è rappresentata da un organismo dinamico, necessariamente caratterizzato dalla presenza di fiducia interpersonale e maggiore responsabilizzazione dei dipendenti, al fine di conseguire i risultati prefissati. A tal proposito, la funzione Risorse Umane e le relative politiche di gestione del personale costituiscono una reale fonte di vantaggio competitivo duraturo per le aziende rispetto alle imprese concorrenti operanti nel medesimo settore, garantendo un incremento della produttività e quindi un'efficienza maggiore in termini di performance aziendale e risultati operativi. Il conseguimento di questi ultimi viene raggiunto mediante l'implementazione delle competenze e l'attribuzione di maggiori responsabilità gestionali ed operative ai dipendenti stessi, garantendo la facoltà di sviluppare al meglio le proprie capacità.

Quattro sono i requisiti fondamentali che la funzione Risorse Umane deve soddisfare al fine di garantire un contributo alla performance:

- incremento di valore ai processi operativi e monitoraggio costante;

- detenzione di competenze distintive e particolari;
- esclusività degli investimenti in capitale umano;
- difficoltà di sostituire gli investimenti automatizzati con i collaboratori.

Parimenti quattro sono invece le sub-funzioni di cui la funzione Risorse Umane si compone: efficacia organizzativa, amministrazione, definizione delle politiche ed insieme delle relazioni industriali. Molteplici sono le motivazioni che hanno determinato la valorizzazione di tali aspetti:

- gestione delle performance, nonché successione e progettazione organizzativa;
- equità di trattamento a parità di posizione;
- cultura e comunicazione dei valori aziendali;
- sicurezza dei dipendenti in termini di tutela sanitaria, pensionamento e trattamento di fine rapporto;
- amministrazione delle retribuzioni e insieme dei *benefit*.

### 1.2.2 Lo *Strategic Human Resource Management*

<sup>1</sup>In ambito manageriale, lo *Strategic Human Resource Management* denota uno specifico modello volto al perseguimento degli obiettivi di performance che sono stati prestabiliti dai vertici organizzativi, mediante una serie di decisioni e attività di carattere strategico. Il management strategico, dunque, comprende l'insieme di decisioni prese ai vertici manageriali e ritenute idonee al conseguimento dei risultati di performance a lungo termine (Cascio, Boudreau, 2012). Secondo quest'ottica, perciò, tale modello delinea l'allineamento della funzione Risorse Umane con gli obiettivi aziendali. Per conseguire tale finalità, la *HRM* prende in considerazione quattro aspetti principali:

- Pianificazione strategica: insieme delle procedure volte a formalizzare l'orientamento della strategia di un'impresa.
- Progettazione e gestione dei sistemi del personale: definire, dunque, le linee guida relative alla politica di occupazione e strategia della forza lavoro.
- Allineamento delle attività e delle politiche di *HRM* alle strategie aziendali.

---

<sup>1</sup> Katryn Stewart: Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

- Fattore umano quale risorsa strategica, finalizzato al raggiungimento del vantaggio competitivo.

Il fattore chiave del modello di *Human Resource Management* è costituito dalla necessità di determinare una sinergia tra la pianificazione strategica dell'azienda e la strategia *HRM*: l'insieme dei sistemi del personale deve perciò essere progettato al fine di supportare le strategie definite da parte dell'azienda, con eventuali benefici per il raggiungimento di risultati critici in termini di performance.

### 1.2.3 Legame tra *human best practises* e performance dell'organizzazione

Un primo approccio di carattere universalistico alla relazione tra il sistema di gestione delle risorse umane ed i risultati dell'azienda è definito *best-practises approach* (Ferrucci, 2012). Quest'ultimo, applicato alle strategie di *Human Resource Management*, sottolinea l'esistenza di *best practices* in grado di poter implementare i risultati aziendali in termini di performance, produttività ed efficienza, orientando i comportamenti dei singoli attori (Caroli, Fontana, 2013). Il modello verte dunque sul presupposto che la relazione tra una variabile indipendente, quale una specifica funzione delle Risorse Umane, e una variabile dipendente, quale una singola prestazione aziendale, sia ritenuta valida in qualsiasi struttura.

<sup>2</sup>Tale approccio è costituito da due fasi di carattere principale: l'identificazione di un'attività strategica di gestione del fattore umano seguita dalla dimostrazione che esista un legame tra questa e la performance dell'organizzazione. Tra i numerosi modelli che illustrano l'esistenza di una correlazione tra i risultati in termini di performance aziendale e le attività *HR* in grado di implementarla, il modello di Pfeffer risulta quello maggiormente avvalorato. Quest'ultimo evidenzia un framework costituito da sette aspetti principali: sicurezza sul posto di lavoro, condivisione delle informazioni, restringimento dei differenziali di status, esistenza di gruppi autogestiti, attività di *training*, ricompense al raggiungimento di risultati critici, *selective hiring*. Il principale fattore di criticità cui è soggetta l'applicazione delle *human best practises* alle strategie di *Human Resource Management* è rappresentato dall'impossibilità di

---

<sup>2</sup> Katryn Stewart: Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

attribuire a tale approccio un carattere universale, essendo privo di un fondamento teorico (Cascio, Boudreau, 2012).

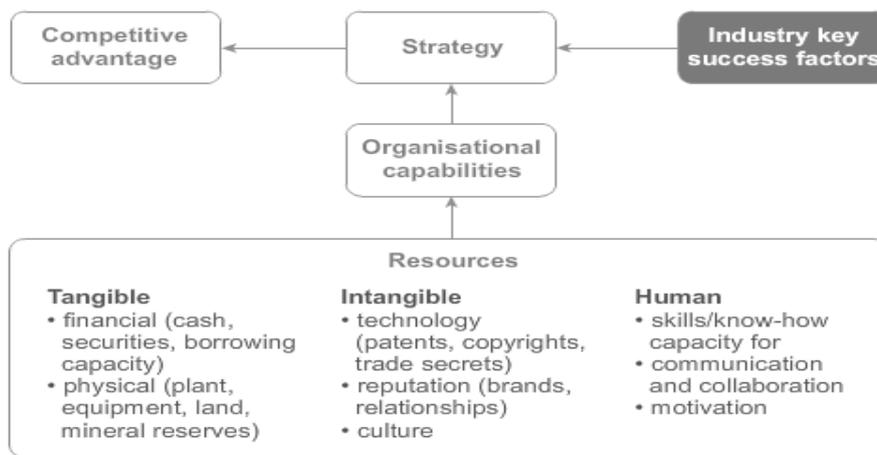
#### 1.2.4 La *Resource-based View* e le competenze distintive

<sup>3</sup>L'attività d'impresa è orientata al conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo sostenibile e rinnovabile nel corso del tempo, mediante la formulazione di modelli concettuali per la pianificazione organizzativa. I numerosi approfondimenti in materia hanno consentito di delineare quale elemento di distinzione tra le imprese la propria dotazione di risorse. <sup>4</sup>Da tali contributi è derivato un approccio interpretativo *resource-based*, il quale ha evidenziato che l'implementazione di una strategia possa esser definita in relazione all'ammontare di risorse a disposizione dell'impresa. Le risorse vengono classificate in risorse tangibili, aventi carattere quantitativo, ed intangibili, identificate come il capitale intellettuale di un'azienda. Questo si compone del capitale umano, e dunque dell'insieme delle competenze detenute dalle persone fisiche e dalle relazioni interpersonali da queste instaurate. Le competenze vengono identificate come la capacità, da parte dei soggetti che le detengono, di porre in essere attività risultanti dai processi di apprendimento interni e dalla dotazione di risorse. Le risorse umane e le competenze dei singoli attori costituiscono, dunque, due elementi di partenza per il raggiungimento di un vantaggio competitivo stabile e dinamico nel corso del tempo.

---

<sup>3</sup> Management Study Guide Content Team: Resource Based View - The VRIN Characteristics

<sup>4</sup> Enciclopedia Treccani: Resource-based view



[Figura 1.1: L'insieme delle risorse quale fonte di vantaggio competitivo<sup>5</sup>]

L'insieme di questi elementi, correlato ad un elevato grado di capacità organizzativa, compone un determinato *strategic asset*, il quale contribuisce in maniera rilevante all'efficienza con cui l'azienda crea valore. Tali competenze, di carattere distintivo rispetto alla concorrenza, favoriscono la realizzazione di nuove piattaforme per la diffusione di nuove forme di conoscenza a tutti i livelli aziendali.

### 1.3 Politiche di gestione del personale

Un'efficiente politica di gestione del personale è costituita da tre componenti principali:

- Gestione dei flussi in ingresso
- Gestione della mobilità interna: trattasi dell'insieme delle decisioni relative all'attribuzione dei ruoli, eventuali trasferimenti e promozioni. Tale aspetto deve essere subordinato alla valutazione dei risultati prospettici degli individui.
- Gestione dei flussi in uscita: consente di intervenire sulla natura degli organici, influenzando le percezioni dei lavoratori (Costa, Gianecchini, 2013).

Questo sistema opera bilanciando eventuali esigenze di cambiamento con quelle di sicurezza dei lavoratori. Diverse sono le strategie adottabili, quali:

- impieghi a vita: i dipendenti, entrando dal basso, restano per tutta la vita professionale nell'azienda.

<sup>5</sup> Fonte: Relationships b/w competitive advantage, HR Flexibility, HR Options & HRM as Dynamic

- *Up-or-out*: i dipendenti progrediscono entrando dal basso ma saranno incoraggiati a lasciare l'azienda nel momento in cui non raggiungono posizioni apicali.
- Sistema *In-and-out* instabile: l'entrata e l'uscita avvengono facilmente a qualsiasi livello organizzativo.
- Sistema misto.

### 1.3.1 La pianificazione: ricerca e selezione del personale

<sup>6</sup>Numerose sono le tecniche di supporto al processo di pianificazione del personale ma risulta possibile identificare due principali tipologie di approcci; il primo considera la dinamica delle persone che nel corso del tempo raggiungono livelli diversi di maturazione professionale. Il modello alternativo, invece, concerne la struttura organizzativa quale un dato determinato e le posizioni lavorative come slot da occupare. Si creano perciò posizioni che dovranno essere occupare in futuro con una preventiva pianificazione di c.d. tavole di rimpiazzo non appena le persone lasciano l'organizzazione, consentendo opportuni processi di carriera interna. Un'adeguata pianificazione dei flussi del personale prevede diversi aspetti:

- numero adeguato di persone con la giusta combinazione di competenze per coprire il fabbisogno futuro
- minimizzazione dei costi di gestione del personale;
- adeguato livello di sicurezza sul posto di lavoro;
- equità nelle modalità di selezione, promozione ed opportunità di crescita

L'importanza strategica della funzione Risorse Umane fa principalmente riferimento a specifiche aree di attività, quali il reclutamento, la gestione e la motivazione dei dipendenti e la risoluzione del rapporto di lavoro. L'assunzione ed il reclutamento rappresentano attività estremamente rilevanti al fine di costruire un'organizzazione aziendale di successo (Gianfaldoni, Giannini, 2017).

---

<sup>6</sup> Fabiola Silvaggi: ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'e-HRM?



[Figura 1.2: Il paradigma della funzione Risorse Umane<sup>7</sup>]

Rientra tra le principali prerogative dell'azienda la capacità di realizzare dei profili adatti al tipo di necessità richieste ed in relazione ai soggetti con un potenziale successo. Il soggetto gestore delle risorse umane, una volta in possesso del profilo, deve dunque provvedere alla ricerca di dipendenti che possano garantire il soddisfacimento dei bisogni aziendali (Gianfaldoni, Giannini, 2017). Incentivando i collaboratori che risultano più brillanti, viene determinandosi un elevato grado di reciprocità nei rapporti di lavoro subordinato. L'insieme dei sistemi di performance management è finalizzato alla responsabilizzazione dei collaboratori relativamente alla performance, in relazione ai fini che sono stati appositamente prestabiliti. Di fronte al verificarsi di prestazioni lavorative inadeguate, la coerente e corretta estromissione dei dipendenti non risulta un fattore necessariamente negativo, bensì un comportamento idoneo volto a limitare sovraccarichi di lavoro e alla eliminazione di eventuali tensioni interne (Armstrong, 2017). Rientra inoltre nell'insieme di mansioni della funzione Risorse Umane anche la progettazione di procedure e piani che possano preparare l'uscita definitiva di un dipendente dall'organizzazione, a seconda delle motivazioni. Il periodo di crescita professionale di un collaboratore è stato sensibilmente ridotto con il passare degli anni, dovutamente al grado d'innovazione dei business. Affinchè, dunque, un'organizzazione possa esser definita di successo, questa deve provvedere all'acquisizione di collaboratori pienamente produttivi, qualificati ed esperti. Ciò garantisce l'assunzione di una posizione di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza operante nello stesso settore.

<sup>7</sup> Fonte: Hr consulting; <https://www.hroconsulting.it/valutazione-del-personale/le-risorse-umane/>

L'attività di reclutamento presenta come finalità quella di attirare numerosi dipendenti potenziali; identificando i profili ricercati, risulta necessario assicurarsi che le relative informazioni possano raggiungere un numero elevato di candidati interessanti per le sorti dell'organizzazione. Una prima decisione riguarda la distinzione tra una ricerca interna all'impresa o esclusivamente rivolta al mercato del lavoro. Il processo di ricerca garantisce l'ottenimento del maggior numero di informazioni disponibili e, al tempo stesso, la minimizzazione dei costi di ricerca. Questo permette l'attivazione delle attività di candidatura all'interno dell'azienda e la segnalazione delle posizioni da ricoprire, mediante processi di *job posting*, oggi sempre più adottati dalle aziende.

<sup>8</sup>L'attività di selezione si occupa, invece, della scelta dei soggetti candidati che risultino disponibili a stabilire rapporti con l'azienda. La selezione viene preceduta preliminarmente da una fase di *screening*, ovvero di selezione dei candidati, al fine di ottenerne la relativa documentazione. Dei vari metodi di selezione, un ruolo fondamentale è rappresentato dall'intervista. Tre sono le tipologie di intervista maggiormente utilizzate:

- situazionali, per cui ai soggetti candidati viene richiesto, al verificarsi di ipotetiche situazioni, di descrivere come gli stessi si comporterebbero.
- *Patterned behavioural description*: relativamente a temi critici verificatisi in passato, vengono richiesti ai soggetti candidati specifici esempi di comportamenti adottati.
- *Content Analytical*, il quale parte dal presupposto che il talento dei candidati venga valutato sulla base di modalità di espressione differenti di fronte a item di questionari.

Sarà richiesta dunque ai selezionatori l'abilità di avere un impatto sull'attività di reclutamento, perché possano influenzare i processi decisionali dei candidati, in quanto le informazioni ottenute relativamente agli stessi dipendono dal loro grado di discernimento professionale (Costa, Gianecchini, 2013). Le due tipologie di test maggiormente utilizzate comprendono i test di abilità cognitiva e quelli relativi alla personalità, procedendo poi ad un'accurata valutazione del potenziale dei singoli candidati.

---

<sup>8</sup> Salvatore Pisano: Risorse Umane HR, ricerca e selezione

### 1.3.2 La formazione e lo sviluppo

<sup>9</sup>Il processo di formazione è finalizzato allo sviluppo di abilità, conoscenze e competenze del personale, nonché volto a favorire la diffusione dei valori aziendali e la determinazione dei modelli di comportamento. Indipendentemente dal perseguimento di queste, assume una certa importanza la valenza dei sistemi di ricompensa che detiene l'investimento in formazione del personale. Le attività di formazione di un'organizzazione vengono articolate su diversi programmi istituzionali per ruoli professionali o manageriali, in via correlata ad una serie di interventi specifici in caso di aziende di grandi dimensioni, così come a direttive di negoziazione con fornitori esterni.

<sup>10</sup>Oggi, l'attività di formazione è soggetta ad un mutamento costante, risentendo della congiuntura economica, e dunque contraendosi di fronte a situazioni di difficoltà economica ed espandendosi di fronte ad una crescita. A tal proposito, sono stati realizzati nuovi paradigmi formativi su piattaforme *e-learning*, grazie ad una notevole diffusione delle soluzioni *ICT* implementate. Quattro sono le fasi che presuppongono la determinazione di un'iniziativa di formazione. Innanzitutto, viene condotta un'analisi dei fabbisogni, la quale varia a seconda della tipologia dei percorsi formativi: tale processo è rivolto a caratteristiche di natura sociale, organizzativa e psicologica, per verificare quali siano i bisogni a cui l'attività di formazione deve rispondere. Successivamente si procede alla realizzazione di un piano formativo, vera e propria formalizzazione dell'intervento, la quale traduce gli obiettivi prefissati per un accordo in attività finalizzate a favorirne l'apprendimento. La terza fase è rappresentata dall'erogazione, e dunque dallo svolgimento dell'intervento stesso, legato all'interazione tra docenti e partecipanti, assieme all'impiego delle varie tipologie di metodi organizzativi. Il processo si conclude con una valutazione finale del percorso, in relazione al gradimento riscontrato dai partecipanti.

Di difficile attuazione, nonostante i significativi sforzi aziendali in proposito, risulta la valutazione e la misurazione dei ritorni della formazione in relazione ai risultati attesi.

---

<sup>9</sup> Fabiola Silvaggi: *ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'e-HRM?*

<sup>10</sup> Salvatore Pisano: *Risorse Umane HR, formazione e sviluppo*

### 1.3.3 Piani di *Total Reward*: ricompense, riconoscimenti ed incentivi

<sup>11</sup>Una leva efficace volta al coinvolgimento e alla motivazione dei dipendenti ad ottimizzare la propria performance è costituita dal piano di TR (*Total Reward*) che consente potenzialmente di produrre effetti positivi sia a livello individuale che collettivo. Il sistema di *Total Reward* rappresenta l'insieme dei sistemi di retribuzione adottati da un'organizzazione con lo scopo di attirare e motivare le persone nell'ottica di orientare i comportamenti conseguendo gli obiettivi aziendali che sono stati prefissati (Caroli, 2016). Negli ultimi anni il concetto di TR è stato fortemente sviluppato in termini di contributi significativi da parte dei professionisti della funzione Risorse Umane. Un piano di TR viene realizzato a partire dallo studio dei sistemi presenti, intervenendo su fattori di debolezza ed enfatizzando i punti di forza; questo dovrà rimanere in linea con gli obiettivi organizzativi e bilanciare il valore generato con le aspettative dei dipendenti. Gli aspetti principali che devono essere considerati per la costituzione di un piano di TR sono molteplici:

- Struttura organizzativa, strategie ed obiettivi di business
- Indicatori di performance ed aspettative di evoluzione
- Obiettivi di crescita, produttività e riduzione dei costi
- Clima interno, cultura e valori aziendali
- Ruoli e responsabilità
- Analisi della forza lavoro e status dei dipendenti
- Rotazioni e turnover
- Competitività del sistema di retribuzione con il settore di riferimento

La definizione della strategia organizzativa volta ad attirare e fidelizzare i dipendenti viene implementata attraverso cinque elementi di *Total Reward*:

- *compensation*: retribuzione di un dipendente che include sia la retribuzione fissa che quella variabile;
- *benefits*: supplemento della retribuzione relativo a sicurezza ed assistenza sanitaria per i dipendenti e i loro familiari;

---

<sup>11</sup> Repubblica.it; E' il Total Reward il modello che funziona

- *work-life*: stock di programmi volti ad aiutare gli occupati a migliorare la qualità del rapporto tra tempi di lavoro e tempi di vita personale;
- *performance and recognition*, rispettivamente: perseguimento degli obiettivi di business mediante allineamento degli sforzi individuali e collettivi; riconoscenza nei confronti della performance di un impiegato;
- *development and career opportunities*: modalità di apprendimento per formalizzare un piano di avanzamento di carriera mediante la promozione a una posizione con maggiori responsabilità.

<sup>12</sup>Tale sistema è orientato alle necessità e ai valori effettivi della persona, consentendo di realizzare delle strategie di *reward* ritagliate sulla personalità degli individui, mediante il sistema dei *flexible benefits*. Questi sono piani di remunerazione che permettono ai dipendenti di sostituire parte della loro retribuzione accessoria o integrarla con benefit in natura, quali utilità sotto forma di servizi per esigenze di natura familiare. Questi piani consentono di incrementare il potere di acquisto dei dipendenti, ridurre il costo del lavoro per l'azienda ed aumentare il valore intrinseco delle risorse umane. Le organizzazioni che identificano il capitale umano come un investimento, aumentano i livelli di performance finanziaria e stabiliscono sistemi di ricompense in relazione ai risultati. Questo aspetto garantisce a tali aziende l'assunzione di una posizione di vantaggio competitivo nel business di riferimento, in quanto tutti gli attori operano in sincronia tra loro. Un modello di retribuzione basato su schemi retributivi altamente sofisticati permette all'azienda di conseguire risultati ottimali, vertendo sulla creazione di un ambiente lavorativo focalizzato sulla collaborazione e sul lavoro collettivo in team. Una progettazione efficace di uno schema retributivo permette all'azienda di ottenere nuove capacità, che incrementano lo stock di competenze ed i livelli di produzione. Oggi le competenze e le conoscenze dei dipendenti vengono efficacemente misurate attraverso diverse categorie di strumenti appositi. La rilevazione dei risultati viene effettuata mediante l'implementazione di sistemi di gestione del personale focalizzati sulle abilità lavorative: questi possono avvalersi di una documentazione formale o di software che integrano i dati di retribuzione di ciascun dipendente. I riconoscimenti legati al conseguimento di determinati risultati sono estremamente

---

<sup>12</sup> Repubblica.it; E' il Total Reward il modello che funziona

flessibili e consentono di rafforzare il *Performance Management*, mediante premi ai venditori, bonus o riconoscimenti di qualunque tipo. Gli incentivi rappresentano forme di motivazione nei confronti dei dipendenti all'adozione di condotte che siano finalizzate al perseguimento degli obiettivi dell'azienda. Questi differiscono dai riconoscimenti, in quanto evidenziano stima ed un giudizio positivo per un'attitudine o un comportamento che abbiano superato le aspettative dei vertici. Un grado di interdipendenza elevato tra i dipendenti, necessario per conseguire i risultati prestabiliti, fa sì che il sistema degli incentivi possa ridurre la competizione, diversamente dagli incentivi individuali che, gratificando il singolo, riducono invece l'agire per il successo collettivo. Ciò implica che le aziende, integrando il sistema retributivo nella strategia implementata a livello business, siano in grado di applicare un sistema di incentivi individuali e collettivi che possa mitigare eventuali lati svantaggiosi anche solo per uno dei due approcci. Gli incentivi sono dunque finalizzati ad una crescita sostanziale della credibilità aziendale, in quanto i singoli dipendenti, ormai responsabilizzati, una volta riconosciuta l'incidenza del proprio apporto, riescono a ponderare specifiche scelte che possano impattare significativamente sui risultati di performance.

#### 1.3.4 *Jobs Act* e forme di tutela ai dipendenti

<sup>13</sup>A partire dal 2014, in Italia, il governo Renzi, mediante l'emanazione di diversi provvedimenti legislativi, promosse una riforma del diritto del lavoro, definita *Jobs Act*. Tale legge delega il governo ad apportare delle riforme nel mondo del lavoro attraverso una serie di decreti attuativi. <sup>14</sup>Le riforme attuate con il *Jobs Act* coinvolgono diversi aspetti lavorativi quali *welfare*, pensioni e ammortizzatori sociali, introducendo novità nei contratti e numerosi cambiamenti nelle modalità di gestione dei licenziamenti, nonché riforme volte all'applicazione dei contratti di solidarietà. Obiettivo primario di tale provvedimento è quello di creare nuova occupazione stabile, tanto da decretare il contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti come forma privilegiata di assunzione; viene disciplinata, infatti, l'abolizione di tutte le tipologie di contratto che possano essere soggetti a eventuali forme di abuso, fatta eccezione per i contratti cosiddetti di

---

<sup>13</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: *Jobs Act*

<sup>14</sup> A. Mondadori Editore S.p.A., riproduzione riservata: *Le riforme del Jobs Act*

apprendistato, le partite IVA ed i contratti a termine senza causale. Per i dipendenti appena assunti è previsto il reintegro solo se, in caso di licenziamento il lavoratore riesca a dimostrare che la motivazione che aveva indotto il datore di lavoro al licenziamento disciplinare non sussistesse realmente. Nel caso, invece, di licenziamento disciplinare motivato, il reintegro viene sostituito da un indennizzo in denaro. L'emanazione del *Jobs Act* rappresenta dunque un passo importante verso crescenti forme di tutela dei dipendenti sul proprio posto di lavoro.<sup>15</sup> Le nuove forme di tutela introdotte in materia hanno come obiettivo finale quello di creare occupazione e nuovi posti di lavoro, eliminando qualsiasi ipotesi di irregolarità del rapporto di lavoro. A tal proposito, obiettivo a lungo termine diviene l'approvazione di una serie di interventi di prevenzione in termini di salute e sicurezza, nonché provvedimenti, tra cui la possibile realizzazione di un Ispettorato Nazionale del Lavoro, volti ad aumentare tutte le possibili attività che possano ostacolare forme di lavoro irregolari. Numerosi sono i principi promulgati dalla legislazione comunitaria relativamente alla tutela dei dipendenti ed al trattamento dei dati nell'ambito di un rapporto di lavoro. Primi su tutti, i provvedimenti relativi alla tutela della privacy, per cui il datore di lavoro possa accedere ai dati personali del dipendente, solo se questo risulti indispensabile per l'esecuzione del rapporto di lavoro. Le informazioni alle quali, dunque, un datore di lavoro è legittimato ad accedere sono esclusivamente relative a dati di carattere lavorativo e personale. Il datore di lavoro deve obbligatoriamente disporre di misure di sicurezza idonee per la protezione dei dati dei propri dipendenti, al fine di evitare eventuali divulgazioni illecite. Una volta ricevuto il consenso del lavoratore stesso, il datore avrà la possibilità di accedere ai suoi dati personali. Viene inoltre vietato che nella bacheca di una delle sedi aziendali possano essere pubblicate informazioni relative alle retribuzioni, sanzioni disciplinari o qualsiasi forma di adesione a sindacati o associazioni da parte dei dipendenti, così come viene soggetta a sanzioni la pubblicazione di informazioni, eventi o notizie dalle quali sia possibile desumere eventuali patologie o malattie dei dipendenti. Il rispetto dei principi di non eccedenza e di pertinenza sono presupposto fondamentale affinché un qualsiasi datore di lavoro possa effettuare alcuna forma di controllo di sicurezza o per motivi inerenti l'organizzazione aziendale. I lavoratori non possono esser soggetti ad alcun tipo di perquisizione personale, se non ne siano state concordate le modalità con la Direzione

---

<sup>15</sup> Guendalina Grossi: La privacy nei rapporti di lavoro: quali sono le regole che l'azienda deve rispettare?

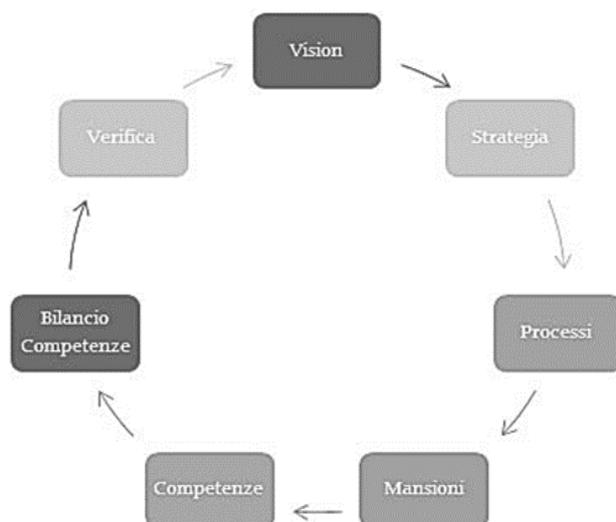
Territoriale del Lavoro, a patto che la perquisizione sia indispensabile per la tutela del patrimonio imprenditoriale. Gli eventuali accertamenti delle condizioni di salute dei lavoratori devono essere effettuati dalle strutture sanitarie pubbliche e non da medici di fiducia del datore di lavoro. Questo non avrà la possibilità di esercitare alcun tipo di forma di controllo o monitoraggio nei confronti di un dipendente, seppur si tratti del rispetto di dinamiche quali orario lavorativo o corretta esecuzione di una prestazione richiesta, così come disposto dall'art.4. della Legge n.300/70.

#### **1.4 Il Bilancio delle Competenze quale strumento di valutazione**

<sup>16</sup>Per Bilancio delle competenze si intende un valido strumento di consulenza orientativa, normato dalla legge, che permette a chiunque di valutare se effettivamente il proprio percorso professionale si trova sempre in linea con le proprie aspettative e caratteristiche, nonché per incrementare la propria professionalità individuando un obiettivo concreto di sviluppo. Trattasi dunque di un percorso di valutazione delle proprie competenze professionali e non, al termine del quale viene realizzato un progetto accurato relativamente a quanto emerso dalla valutazione del candidato in relazione alle caratteristiche detenute. Un'eventuale scarsa consapevolezza dei propri mezzi rappresenta un fattore estremamente negativo per la crescita professionale di una persona; con tale strumento ci si interroga su come strutturarsi professionalmente per rispondere a necessità del tutto nuove, su come diagnosticare le competenze distintive che sono maturate in seguito ad esperienze lavorative.

---

<sup>16</sup> Salvatore Pisano: Il Bilancio delle Competenze



[Figura 1.3: Bilanciamento delle competenze ed impatto sui processi strategici <sup>17</sup>]

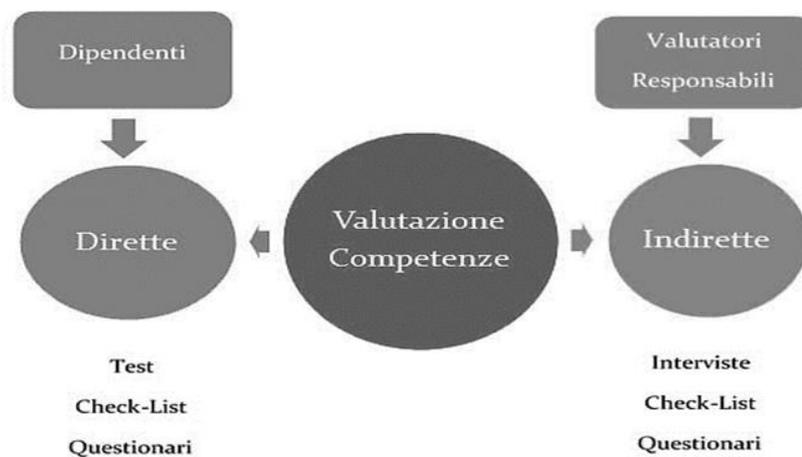
<sup>18</sup>Un uso appropriato del BdC determina il sorgere di alcuni aspetti essenziali per una carriera lavorativa:

- analisi ed una valutazione delle proprie acquisizioni professionali: quali sono i punti di forza acquisiti, quali gli aspetti da implementare e potenziare.
- Valorizzazione delle proprie capacità consolidate durante le esperienze.
- Elaborazione di un progetto che sia finalizzato al conseguimento di obiettivi di carattere professionale.
- Ricerca attiva di lavoro

Tre sono le caratteristiche principali che devono emergere affinché un Bilancio delle Competenze sia svolto in maniera corretta: una sistematica valutazione del proprio percorso professionale; il tempo richiesto per poter trarre conclusioni relativamente a quanto emerso; capacità di scrittura. Il percorso può essere effettuato individualmente o in maniera collettiva e non può avere durata inferiore alle venti ore. Gli strumenti che vengono utilizzati da parte del professionista che se ne occupa sono costituiti da colloqui attitudinali, competenze trasversali e schede di analisi psicologica.

<sup>17</sup> Fonte: Consulting.it; <https://www.il-consulting.it/articoli/human-resource/mansioni-e-competenze/>

<sup>18</sup> IFOA: L'impatto del BdC



[Figura 1.4: Metodi di valutazione <sup>19</sup>]

Una volta concluso il Bilancio delle Competenze, sarà formalizzato il *dossier* di Bilancio, nel quale tutti gli elaborati vengono raccolti; le singole fasi da compiere per il conseguimento degli obiettivi prestabiliti vanno invece a costituire la Relazione, mentre gli attestati finalizzati ad una valutazione per un primo impiego di lavoro vengono contenuti all'interno del Portfolio, accessibile ai nuovi potenziali datori di lavoro. Non si tratta di un documento statico, in quanto all'interno del BdC bisognerà tener conto di tutte le evoluzioni che influiscono all'interno del mercato del lavoro.

#### 1.4.1 Fase di investigazione

<sup>20</sup>Il processo di realizzazione di un Bilancio delle Competenze consta di due fasi principali, la prima delle quali è una fase investigativa. Questa avrà la funzione di:

- Identificare i parametri di riferimento dell'individuo;
- Valutare le future aspirazioni professionali del dipendente;
- Valutare le conoscenze della persona;
- Ottenere il maggior numero di informazioni sull'ambiente socio-professionale di riferimento

<sup>19</sup> Fonte: Livio Lavelli; Mansioni e competenze

<sup>20</sup> Salvatore Pisano: Il Bilancio delle Competenze

## 1.4.2 Fase di progettazione

<sup>21</sup>La seconda macro-fase è la fase di progettazione, finalizzata a realizzare:

- Cross-match delle informazioni acquisite;
- Valutazione del risultato complessivo;
- Redazione di un profilo del soggetto da parte del consulente professionista;
- Formalizzazione di un piano formativo;
- Discussione sul progetto di sviluppo professionale.

Con la conclusione di tale fase vengono realizzati dei documenti che risulteranno quindi utili alla definizione del profilo e ad un futuro progetto di sviluppo:

- Il portafoglio delle competenze all'interno del quale viene presentato l'insieme delle conoscenze che sono state acquisite dalla persona e le potenzialità implementate tanto nel corso della vita personale quanto in quella professionale.
- Un documento di sintesi che illustra le circostanze del bilancio, le risorse di base del futuro progetto professionale, nonché i suoi punti di forza e di debolezza.
- Un progetto di sviluppo che descrive invece l'insieme degli obiettivi di sviluppo formativo definendo con precisione i mezzi e le fasi delle attività necessarie per il conseguimento dello scopo.



[Figura 1.5: Valutazione delle competenze e politiche di gestione del fattore umano <sup>22</sup>]

<sup>21</sup> Salvatore Pisano: Il Bilancio delle Competenze

<sup>22</sup> Fonte: <https://www.ll-consulting.it/articoli/human-resource/mansioni-e-competenze/>

#### .4.3 Adattamento a nuovi ruoli professionali

All'interno delle organizzazioni aziendali è prevista un'apposita strutturazione dei profili in funzione del ruolo professionale (Ferrucci, 2012). Il profilo professionale è costituito da una serie di voci:

- **Attività:** le funzioni del ruolo espletato all'interno dell'azienda. Vengono illustrate le principali aree di attività che il titolare di un determinato profilo esercita o rispetto alle quali contribuisce con le sue prestazioni al funzionamento dell'ente.
- **Responsabilità e risultati:** le principali responsabilità attribuite al profilo professionale e la fissazione dei risultati che dovrà conseguire.
- **Relazioni:** tipologia delle principali relazioni attribuite
- **Conoscenze professionali:** insieme di conoscenze di natura tecnica che garantiscono lo svolgimento della funzione determinata
- **Orientamenti:** comportamenti di contesto, ovvero l'insieme di atteggiamenti posti in essere per realizzare la performance ed il raggiungimento dei risultati.

Oggi, in relazione ai continui e repentini cambiamenti che mutano costantemente la realtà nella quale viviamo, la formazione professionale degli individui è mutata notevolmente. Prima di tutto per quanto riguarda l'approccio di fondo: questo non assume più una valenza ed un carattere esclusivamente finalistici, bensì assume i connotati di un approccio costruzionista (Manzoni, Raffaglio, 2014). Ciò implica che il processo formativo dei futuri membri del mercato del lavoro non svolge più, con rilevanza predominante, una funzione di inserimento e permanenza; si è passati invece ad una stretta correlazione del percorso di formazione con l'insieme dei diritti di cittadinanza, trasformandolo in presupposto di base per promuovere la persona alla partecipazione sociale. Le motivazioni che risiedono alla base di tale cambiamento si verificano a partire dal passaggio ad un'economia di mercato volta a perseguire flessibilità ed efficienza organizzativa, che ha però comportato una serie di ricadute in termini di bisogni da soddisfare e flessibilità richiesta. Una tale inconciliabilità ha dunque determinato una serie di difficoltà per le politiche di formazione relative ad un inserimento all'interno del mercato del lavoro. Un sistema costituito da una generalizzazione dei processi di formazione risulta efficiente a partire dal momento in cui questo sia in grado di integrarsi con l'istruzione e con il lavoro, dando luogo a diverse opportunità anche relazionali.

Dovutamente ai numerosi cambiamenti che hanno in così poco tempo modificato il mondo del lavoro, oggi, il processo di formazione professionale presuppone una serie di standard che sono riferiti ad una modalità di progettazione del tutto originale, incentrata sulle cosiddette “*core competences*”. Ciò significa che le modalità di formazione sono incentrate sulla creazione di competenze distintive piuttosto che sulla creazione di profili, nonostante questi non siano stati chiaramente rimossi.

## CAPITOLO II – L’IMPATTO STRUTTURALE ED ORGANIZZATIVO DELL’*ENTERPRISE* 2.0

### 2.1 Introduzione

La crescente evoluzione tecnologica cui è sottoposto il contesto economico odierno presuppone un alto grado di competitività entro il quale le organizzazioni aziendali devono operare. Il mercato dei prodotti e dei servizi ad alto contenuto tecnologico cresce in maniera significativa rispetto agli altri, tanto che l’attività nel settore *high-tech* costituisce ormai il punto cardine del processo di crescita a livello mondiale. Il trend d’innovazione viene formandosi dalla combinazione dell’attività inventiva con quella di sfruttamento commerciale, rappresentando il motore dell’evoluzione dei sistemi economici. Al fine di mantenere una posizione di vantaggio competitivo, le aziende dovranno essere in grado di implementare un insieme di processi che siano volti a trasformare le competenze distintive di tutte le aree funzionali dell’organizzazione mediante l’attivazione di un sistema informativo che possa generare flessibilità interna.

<sup>23</sup>Il termine *Enterprise 2.0*, a tal proposito, fa riferimento all’insieme degli approcci organizzativi e tecnologici che sono orientati alla formazione di nuovi modelli aziendali basati sulla collaborazione, sulla valorizzazione delle reti aziendali e sulla condivisione della conoscenza ai vari livelli organizzativi, fattori che permetteranno alle aziende stesse di differenziarsi ed essere protagoniste di un futuro ciclo di crescita. L’*Enterprise 2.0* rappresenta l’uso in modalità emergente di piattaforme all’interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti (McAfee, 2000). Questo fenomeno è stato implementato a partire dall’insorgere di nuovi bisogni individuali nonché dal cambiamento del ruolo che i dipendenti ricoprono nell’organizzazione. Le numerose ricerche in materia illustrano come l’utilizzo degli strumenti *web 2.0* sia ormai radicato nell’interazione tra i soggetti anche sul posto di lavoro. In relazione ad un quadro generale degli investimenti in *Information Technology*, quattro sono gli ambiti di applicazione dell’*Enterprise 2.0*, per i quali sorge continuamente un forte interesse: *Enterprise Content Management*, *Unified Communication & Collaboration*, *Adaptive Enterprise Architecture* e *Social Network & Community*. Il presupposto necessario alla costituzione

---

<sup>23</sup> Emanuele Quintarelli: Una definizione di Enterprise 2.0

di tale modello organizzativo è rappresentato dall'uso della tecnologia quale strumento in grado di facilitare la partecipazione dei dipendenti mediante forme di motivazione e coinvolgimento che possano implementare il processo evolutivo.

Nel corso del secondo capitolo vengono dunque presi in esame i fattori principali di tale sistema informativo, descrivendone le funzionalità introdotte nella componente *HR*, al fine di apportare vantaggi strutturali ed economici ad una organizzazione.

## **2.2 L'utilizzo di *software* per una gestione innovativa delle risorse umane**

<sup>24</sup>L'insieme degli strumenti offerti dal *web 2.0* favorisce l'impiego delle tecnologie che consentono ai soggetti che prendono parte ad un'organizzazione di interagire *on-line*, scambiando informazioni tra loro e dunque abbattendo i costi informativi (*e-mail*, telefonate). L'implementazione dei *software*, oggi, stimola la generazione di idee e di nuovi schemi collaborativi; tale processo risulta funzionale agli scopi di partecipazione collettiva, creazione e condivisione di contenuti innovativi, incrementando il senso di appartenenza di ciascun componente all'interno di una realtà in continua evoluzione. I vari processi di gestione interna delle aziende vengono automatizzati mediante diverse categorie di *software* appositi, definiti *software* gestionali (Bonnet, McAfee, Westerman, 2014):

- *Software* per la produzione: distinta base; pianificazione del fabbisogno di materiali; raccolta dati e lanci di produzione.
- *Software* per il magazzino: registrazione di carichi e vendite; anagrafica clientela.
- *Software* di contabilità: gestione delle scritture; registri e liquidazioni IVA; riclassificazione delle partite e delle scadenze.
- *Software* per il budgeting.
- *Software* di gestione ed analisi finanziaria.

---

<sup>24</sup> Web 2.0 nell'Enciclopedia Treccani

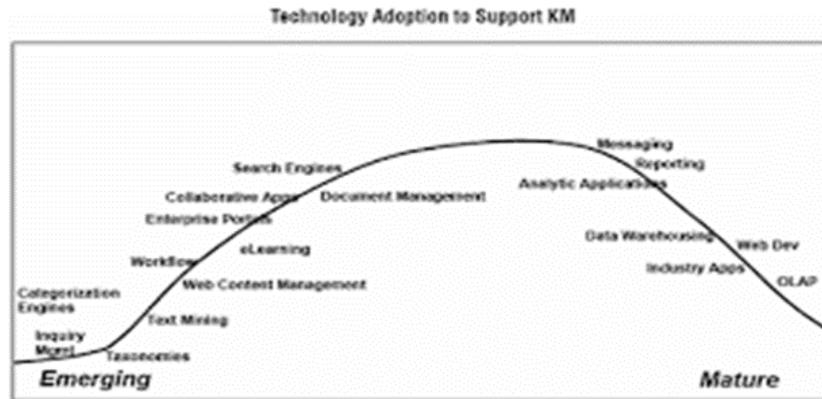
### 2.2.1 Strumenti di *Information Technology* per il *Knowledge Management*

Il sistema di *KM* migliora la capacità di un'organizzazione aziendale di diffondere la conoscenza a tutti i livelli in linea trasversale, agevolando i processi di gestione, innovazione, adattamento e miglioramento della performance, fonti primarie per l'ottenimento di un vantaggio competitivo (Iacono, 2001). Questa disciplina poggia sulla considerazione del capitale intellettuale quale presupposto di base per un incremento di redditività e competitività in un dato settore. Nel contesto odierno, l'evoluzione della tecnologia ha favorito lo sviluppo di strumenti informatici che supportino l'implementazione e l'aggiornamento delle conoscenze necessarie allo sviluppo. L'intensificazione della tecnologia digitale ha favorito un crescente potenziamento della mobilità di dati ed informazioni in via istantanea, implementando le funzioni di memorizzazione ed elaborazione della conoscenza per ottenere soluzioni più efficienti in termini di ottimizzazione (Trento, Warglien, 2001). Per questo motivo, le infrastrutture di *Information Technology* a supporto della disciplina di *Knowledge Management* sono finalizzate a rendere la conoscenza comprensibile per tutti i membri aziendali.

<sup>25</sup>La realizzazione di tale processo parte dalla dotazione di risorse di apprendimento che costituiscono le basi di un'architettura *ICT*, costituita da piattaforme, motori di ricerca e *software* di supporto alle decisioni assunte dai vertici aziendali. Il presupposto principale affinché l'adozione di un sistema di *KM* possa risultare efficiente è costituito dalla creazione di una cultura aziendale che sia ben radicata nei vari livelli dell'organizzazione e che rappresenti una concreta fonte di apprendimento. La tecnologia, a tal proposito, agevola una mappatura del sapere e la formalizzazione delle relative informazioni (McAfee, 2009).

---

<sup>25</sup> Fabiola Silvaggi: ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'e-HRM?



[Figura 2.1: Il contributo dell'Information Technology al Knowledge Management<sup>26</sup>]

Il grafico qui illustrato mostra la curva relativa all'adozione di una tecnologia a supporto della disciplina di *Knowledge Management*; è possibile osservare come gli investimenti di tutte le organizzazioni che implementino un sistema di *KM* siano rivolti a *software* gestionali, prestando attenzione all'applicazione di tecnologie innovative soltanto in via secondaria. Queste sono rivolte ad un migliore accesso all'informazione per incrementare i livelli produttivi.

<sup>27</sup>Il *Knowledge Management Research Report 2000* evidenzia quali sono gli strumenti *ICT* maggiormente utilizzati dalle organizzazioni aziendali per la gestione dei dati e delle informazioni:

- *Internet*: lo sviluppo della rete ha favorito l'integrazione di tutte le funzioni aziendali, in modo tale da assicurare a chiunque l'accessibilità alle conoscenze necessarie per lo svolgimento delle attività (Iacono, 2001). I vantaggi perseguiti con l'utilizzo di *Internet* sono molteplici:

- trasmissione di dati digitali in tempo reale e a costi sostenuti;
- riduzione dei costi amministrativi e di comunicazione;
- tempistiche ridotte del ciclo "richiesta-vendita-consegna";
- maggiore flessibilità nelle vendite con i nuovi sbocchi del commercio *on-line*;
- rapidità di risposta alle richieste del cliente e a qualsiasi questione organizzativa;

<sup>26</sup> Fonte: [https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc\\_WP\\_KM\\_e\\_PMI\\_Cap3.pdf](https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_KM_e_PMI_Cap3.pdf)

<sup>27</sup> Knowledge Management Research Report 2000

- esposizione al rischio d'impresa sensibilmente ridotta;
- maggiore qualità e trasparenza in termini di politiche di prezzo e condizioni contrattuali;

Un'organizzazione aziendale che dispone di una rete *Internet* necessita, al tempo stesso, di un sistema informativo gestionale che sia costituito da un insieme di *database* relativi alle abitudini dei consumatori, in grado di reperire il maggior numero di informazioni circa la concorrenza e la quantificazione dei volumi di vendita all'interno del settore di riferimento (Trento, Warglien, 2001). Seppur numerosi siano i vantaggi riscontrati dall'utilizzo di una rete *Internet*, molteplici sono anche i fattori che ne ostacolano la diffusione:

- costi diretti e indiretti dei processi di acquisto e di vendita;
- opposizione interna al cambiamento;
- costi di formazione del personale;
- aleatorietà dei pagamenti;
- inefficienza dei servizi in rete;
- timore per l'impatto organizzativo determinato dalle soluzioni tecnologiche proposte.

Sono, a tal proposito, le imprese fornitrici di *ICT* coloro che, operando in contesti dematerializzati, utilizzano la rete *Internet* per ridurre i costi di transazione e di amministrazione (Sena, 2015).

- *Chief Knowledge Officer*: obiettivo primario di tale ruolo è l'implementazione di una strategia efficiente che possa conciliare le risorse a disposizione con gli obiettivi prefissati, creando aree di conoscenza comuni (forum, documenti, applicazioni), facilitandone così l'accesso al personale. L'accesso degli utenti viene articolato in più livelli a seconda delle esigenze di comunicazione degli esponenti aziendali con gli *stakeholders* o portatori di interesse di riferimento.

- rete *Intranet*: avente carattere informativo, costituisce la rete dati aziendale, che mediante un insieme di calcolatori è in grado di connettere i dispositivi di tutte le unità lungo le filiali e gli stabilimenti aziendali. Questo sistema è articolato su sistemi *Internet*

limitatamente ai confini aziendali che, standardizzando i dati su piattaforme comuni, ne facilita la circolazione in maniera rapida, affidabile e accessibile a tutto il personale.

- rete *Extranet*: quando un'organizzazione detiene il controllo su forme di comunicazione limitate e sicure tra una rete *Intranet* e determinati partners, si forma una rete *Extranet*. Questa consente in maniera tempestiva lo scambio di informazioni di carattere riservato, garantendo maggiore efficienza degli assetti e delle strutture organizzative, essendo semplici le modalità di uso e apprendimento. La rete *Extranet* consente agli utilizzatori di effettuare l'accesso in qualunque luogo e con qualsiasi dispositivo, favorendo una comunicazione versatile ed in tempo reale e dunque la possibilità di istituire relazioni più efficaci all'interno dell'organizzazione.

- *Data warehouse*: magazzino di dati, avente la funzione di memorizzare ed integrare le informazioni provenienti da *database* diversi. L'applicazione di tale sistema viene implementata nei processi di *decision making* e aggiornamento delle forme di conoscenza, al fine di trasformare le informazioni correnti in dati utili per l'azienda. Si tratta di un sistema integrato e non volatile, costituito da un insieme di processi operanti su dati esistenti, memorizzati ed aggregati in specifici sottosistemi che producono un report per l'utente finale. Questi sottosistemi sono definiti *Data Mart* e corrispondono alle divisioni aziendali.

- *Repository*: trattasi di depositi *on-line* di dati relativi ad un determinato ambito, volti alla realizzazione di modelli e al perseguimento degli obiettivi. Oggetto di tali depositi sono i prodotti e servizi, i clienti, i processi aziendali, nonché le conoscenze e le competenze distintive.

- Portale aziendale: rappresenta un'interfaccia che permette lo scambio costante di informazioni tra i consumatori e i produttori affinché gli obiettivi siano perseguiti con successo, nonché strumento che consente ai dipendenti di accedere in sicurezza ai dati e alle risorse aziendali.

- *Document Management*: rappresenta un sistema informatico volto alla creazione di un documento interno o all'acquisizione di un documento esterno. I sistemi di *KM* devono permettere l'accessibilità delle informazioni mediante la memorizzazione in un *repository* unico, garante della sicurezza e della qualità dei controlli. Il ciclo di vita di un

documento prevede diverse fasi: creazione, classificazione, indicizzazione, duplicazione, ricerca, spedizione ed archiviazione.

- *Groupware*: è un sistema collaborativo costituito dalle tecnologie di comunicazione e di cooperazione, finalizzate ad instaurare rapporti di collaborazione tra diversi team di lavoro. Comprendono un insieme di tecnologie che si basano su sistemi telematici di *e-mail*, messaggistica, conferenze elettroniche e altri strumenti di condivisione delle informazioni.

- *Workflow*: automatizzazione standardizzata del processo di trasferimento delle mansioni da un membro di un team ad un altro. Costituisce un efficace strumento di supporto alla creazione di modelli per stabilire una gestione informatizzata delle attività e degli attori coinvolti nei processi lavorativi, al fine di incrementare i livelli di produttività aziendale ed il controllo dei contenuti, semplificando il flusso delle informazioni. Una valorizzazione del patrimonio di informazioni disponibili ed un agevole accesso alle informazioni rilevanti per clienti e fornitori rappresenta un presupposto di base alla trasparenza delle relazioni e alla velocità delle prestazioni.

- *On Line Analytical Process (OLAP)*: è l'insieme delle tecnologie necessarie a formalizzare i dati in via multidimensionale, garantendo velocità ed efficienza nei processi decisionali.

- *Data Mining*: insieme delle tecnologie volte ad individuare le informazioni più significative per l'attività di *decision making*. Tenendo in considerazione l'insieme dei dati di un *data warehouse*, è possibile mediante un *data mining*, rilevare le tendenze di diverse variabili, agevolando il lavoro dei decisori.

### 2.2.2 ICT e Risorse Umane

La maggior diffusione delle soluzioni di *Information Technology* viene riscontrata all'interno delle attività di *Resource Management*, relativamente allo scambio di informazioni rilevanti, alla formazione del personale, alla gestione delle pratiche di *payroll* e soprattutto all'interno di un processo di formazione di un'efficace cultura aziendale (Bonnet, McAfee, Westerman, 2014). Le organizzazioni aziendali che

presuppongono il processo di innovazione quale valore principale per il progresso, tendono con più facilità a dotarsi di strumenti *ICT*. L'investimento in tecnologia, dunque, non viene prefissato per migliorare l'immagine aziendale agli occhi del mercato, bensì per soddisfare reali esigenze di carattere informativo.<sup>28</sup> L'introduzione di strumenti e soluzioni *ICT* all'interno delle aziende è finalizzato, in via principale, ad una gestione più rapida dei processi decisionali, attraverso un'analisi a lungo termine dei processi di pianificazione del *business*. Tale introduzione deriva dalla necessità di rendere la funzione Risorse Umane un *business partner* strategico in grado di interfacciarsi direttamente con i consumatori, mediante la totale informatizzazione e digitalizzazione dei relativi dati. L'insieme delle mansioni di pertinenza della Direzione del Personale ha assunto dunque un carattere manageriale e strategico, volto ad un'interfaccia continuo con altri interlocutori aziendali. La cultura organizzativa della categoria di aziende in evoluzione, sotto questo punto di vista, è passata dunque da un assetto di carattere verticale ad uno trasversale; ciò implica che il cambiamento della cultura presuppone, a monte, un cambiamento degli strumenti adottati per la gestione. La mediazione dei sistemi *ICT* presuppone che la stessa funzione *HR* sia in grado di procedere ad una nuova progettazione delle modalità di comunicazione. L'insieme delle competenze distintive delle Risorse Umane, condizionate da un contesto digitalizzato, fanno riferimento alle funzioni preponderanti di analisi e pianificazione, mentre l'aspetto organizzativo è implicito nel sistema informatizzato (Trento, Warglien, 2001). Affinché tali attività vengano condotte con successo, risulta di primaria importanza stabilire un trasferimento delle responsabilità dai vertici aziendali verso il basso, privilegiando un modello di strategia *bottom-up* per l'elaborazione delle informazioni, riscontrando una più omogenea diffusione della conoscenza. Eventuali rischi derivanti dall'introduzione di tali tecnologie possono derivare dalla formazione di un gap di capacità, creando forme di opposizione interna; queste possono derivare dal fatto che i dipendenti più anziani non siano particolarmente propensi a dover sottostare alla responsabilità di figure manageriali più giovani. A tal proposito, è compito degli addetti alla funzione *HR* quello di promuovere l'introduzione di nuove tecnologie favorendo, alla base, il coinvolgimento più ampio possibile. È per questo motivo che l'utilizzo di sistemi *ICT* entrerà presumibilmente sempre più a pieno titolo all'interno delle Risorse Umane, seppur con

---

<sup>28</sup> Fabiola Silvaggi: *ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'e-HRM?*

maggior preponderanza nelle organizzazioni aziendali di tipo *knowledge intensive*. Trattasi di una funzione soggetta, negli ultimi anni, a numerosi processi di cambiamento nel tentativo di attribuire un'identità concreta in termini di offerta, efficacia e tempestività nelle risposte. Nel processo di evoluzione di tale funzione organizzativa vengono identificati due aspetti di carattere principale: da un punto di vista strutturale, la realizzazione dei processi aziendali e l'attribuzione di nuovi ruoli e funzioni muovono lungo tre fattori:

- servizi condivisi, relativi ad aspetti burocratici;
- competenze specialistiche, nelle leve di gestione dei dipendenti;
- business partners, che esercitano funzione di supporto al perseguimento dei risultati prefissati (Sena, 2015).

Da un punto di vista culturale invece, maggiore attenzione viene rivolta alla capacità di offrire ai clienti dei servizi altamente qualitativi e personalizzati in relazione alle esigenze riscontrate o manifestate.

<sup>29</sup>Il contesto evolutivo ha subito una grande impennata negli ultimi anni, in relazione all'apporto dei sistemi *ICT* nella funzione Risorse Umane. Sono dunque attesi servizi di alta qualità a vantaggio dei clienti in un'ottica di *Employee Relationship Management*. Ciò richiede comunque per tutti coloro che operano all'interno della funzione *HR* la necessità di implementare al massimo le potenzialità delle infrastrutture *ICT* per sviluppare le funzioni di analisi, elaborazione ed applicazione dei dati. La determinazione di una logica aziendale fortemente informatizzata richiede che le Risorse Umane garantiscano un contributo rilevante verso un'attività di consulenza strategica verso il *Top Management*, nonché la capacità di volgere l'attenzione verso il singolo individuo interessato a mantenere un proprio grado di indipendenza nei rapporti dallo stesso instaurati con l'organizzazione.

---

<sup>29</sup> M.Caramazza, R.Galluzzi, L.Quarantino, E.Sala, L.Serio, V.Valfrè: ICT e nuove competenze per la funzione Risorse Umane: finalmente verso un ruolo strategico?

## 2.3 e-HRM: agilità operativa per un modello orientato ai risultati

### 2.3.1 L' *e-Human Resource Management*

L'erogazione delle tecnologie informative mediante un processo d'integrazione dei sistemi informatici a disposizione, necessita, a monte, di una efficiente gestione del capitale umano (Cesaria, Cubello, 2002). Una valida applicazione di tale processo è rappresentata dalla funzione *e-HR*, *electronic Human Resources*; questa viene definita come l'applicazione di funzionalità *ICT* volte a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di gestione della funzione Risorse Umane, valorizzando al massimo il capitale umano di un'azienda. <sup>30</sup>Il termine *e-HR* fa riferimento all'insieme delle soluzioni innovative concretizzate nell'utilizzo di *mainframe*, quali sistemi informatici il cui utilizzo era finalizzato alla gestione di dati amministrativi ed anagrafici del personale. Un'offerta consolidata dei prodotti di carattere gestionale, la cui flessibilità può variare in relazione alle esigenze di un'azienda, si ebbe soltanto con l'impulso tecnologico derivante dalla commercializzazione di *Windows* e la creazione di *software* già a partire dal 1985 (Iacono, 2001). Ciò consentì, quindi, la formazione di nuove piattaforme applicative che portarono risultati innovativi in termini di funzionalità di interfaccia nell'intera offerta dei prodotti di gestione. I benefici apportati da questo processo riguardano la valorizzazione delle persone e l'acquisizione di una posizione di vantaggio competitivo in mercati globalizzati, divenuti fattori di carattere strategico per la tutela delle *core competences*. L'introduzione dello *e-HR* ha riscontrato dunque un'impronta rilevante in termini di logiche e necessità organizzative per ciò che riguarda la funzione Risorse Umane, oramai soggetta ad un costante processo di crescita.

L'applicazione dell'*e-HR* viene regolata dalla disciplina globale dell'*electronic Human Resource Management* che, in relazione alla natura delle strategie e delle politiche di gestione del capitale umano, è orientata alle attività di pianificazione, implementazione ed applicazione delle tecnologie a supporto degli attori che eseguono la propria attività di gestione delle risorse umane (Ruel, Bondarouk, Looise, 2004).

---

<sup>30</sup> UK Essays: What is e-hr? An analysis

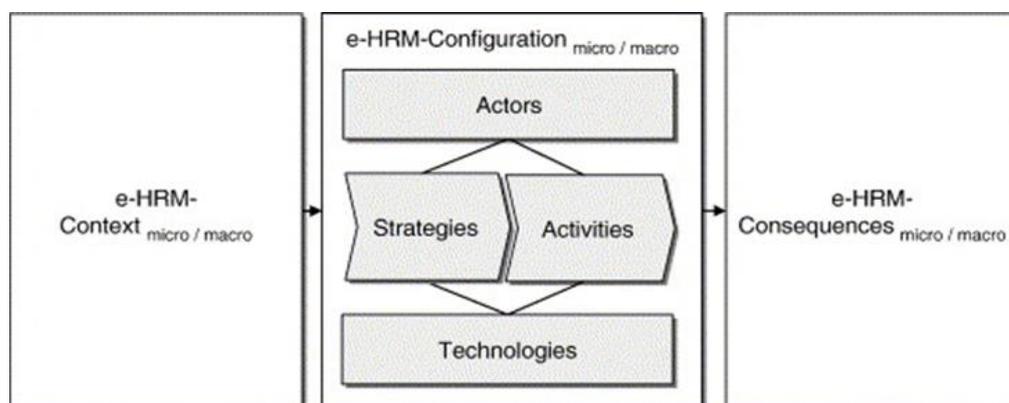
L'applicazione degli strumenti *ICT* viene implementata nella disciplina dello *Human Resource Management* al fine di perseguire gli obiettivi di:

- riduzione dei costi
- standardizzazione strategica delle politiche *HR*
- efficienza amministrativa
- perfezionamento dei servizi ai clienti: processi di gestione semplificati e agevolazione del lavoro (Donadio, 2017).

La letteratura articola la disciplina dello *e-HRM* in tre tipologie differenti, in relazione alle tecnologie adottate ed a seconda delle attività di gestione su cui queste si focalizzano:

- *Operational e-HRM*: tale disciplina fa riferimento alle attività di abbattimento dei costi, allocazione delle risorse e mappatura dei dati aggiornati mediante l'HR web-site.
- *Relational e-HRM*: opera mediante il supporto di applicazioni *web-based*. Tale approccio si focalizza sull'attività di *recruiting* e l'interazione che viene stabilita tra diversi attori.
- *Transformational e-HRM*: trattasi di un approccio che fa riferimento al fenomeno di trasformazione derivante dal processo stesso, quale un cambiamento del personale scaturente dall'introduzione di nuovi strumenti *ICT*.

L'impatto dello *e-HRM* varia in relazione alla relativa configurazione presa in considerazione.



[Figura 2.2: Configurazione dello *e-HRM* <sup>31</sup>]

<sup>31</sup> HRM Review

A livello micro, infatti, la disciplina individua l'impatto individuale in termini di soddisfazione, mentre a livello macro fa riferimento alla strutturazione dei risultati nei livelli operativo, relazionale e trasformativo.

<sup>32</sup>L'*e-HRM* costituisce dunque un fenomeno multilivello, all'interno del quale gli attori individuali collaborano in team interni all'organizzazione, interagendo con questa. Ciò varia in relazione a fattori quali la predisposizione del personale a collaborare in gruppi ed una radicata diffusione della cultura aziendale. Non è infatti possibile definire una versione standardizzata di *e-HRM*, bensì una varietà di applicazioni che variano a seconda di più elementi presenti nel contesto di riferimento. È comunque possibile generalizzare il fatto che ogni modello presuppone quattro elementi principali: gli attori, le strategie, le attività e le innovazioni tecnologiche. La categoria degli attori è costituita da tutti coloro che si occupano della pianificazione e della performance dell'*e-HRM*; questi possono essere rappresentati da diverse categorie di personale, quali professionisti delle risorse umane, *managers* di linea, dipendenti, consulenti e candidati (Ruel, Bondarouk, Looise, 2014). L'implementazione di una strategia costituisce la componente funzionale in base alla quale viene articolato l'insieme delle decisioni relative ai processi.

Vengono di seguito illustrati gli elementi che compongono il sistema di *e-HRM*.



[Figura 2.3: Le attività dello *e-HRM* <sup>33</sup>]

<sup>32</sup> Fabiola Silvaggi: ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'*e-HRM*?

<sup>33</sup> Fonte: *Business Jargons*

### 2.3.2 *e-Recruiting and Selection*

L'*e-Recruiting and Selection* rappresenta il processo di ricerca e selezione dei potenziali candidati, la valutazione, l'intervista e l'assunzione, attuato mediante servizi *on-line*. Generalmente, eventuali vacanti posti di lavoro vengono pubblicizzati sul *world wide web*, nel quale i candidati allegano il proprio curriculum per essere individuati dai potenziali reclutatori. Le società intraprendono dunque le proprie attività promozionali sul *web* tramite i loro siti ufficiali, in cui è contenuta un'ampia gamma di informazioni sulla società stessa (Bonnet, McAfee, Westerman, 2014). Attraverso queste informazioni, il potenziale candidato può decidere se essere interessato o meno ad una organizzazione aziendale. Il processo di reclutamento diventa in tal modo più efficiente e consente di registrare più facilmente i dettagli del profilo richiedente. Il *software* e i sistemi di *e-Recruitment* consentono che l'intero processo di reclutamento diventi in tal modo automatico, come nel caso del *Recruitment Management System*, un portale che implica l'assunzione dei candidati online. I vantaggi riscontrati dall'attività di *e-Recruiting*, rispetto al processo di reclutamento fisico, sono diversi:

- riduzione dei costi per candidato
- ampia copertura geografica
- semplificazione dei processi di ricerca del lavoro/datore di lavoro, mediante pubblicità sulla rete *Internet*
- risparmio di tempo
- maggiore agevolazione nel reperimento dei candidati.

### 2.3.3 *e-Learning and Communication*

L'attività di *e-Learning* fa riferimento all'uso della rete *Internet* o di tecnologie multimediali volte a migliorare la qualità dell'apprendimento del personale durante le attività formative predisposte dall'organizzazione. I contenuti didattici *e-learning* delle attività di formazione dei dipendenti possono essere progettati e sviluppati in diversi formati: pagine *HTML*, animazioni 2D o 3D, contributi audio e video, test o simulazioni ed esercitazioni interattive (Armstrong, 2017). Una componente base dell'attività di

*e-learning* è rappresentata dal *Learning Management System (LMS)*, piattaforma tecnologica che gestisce la distribuzione e la fruizione dell'attività formativa. Questa consente di effettuare la distribuzione dei contenuti ai dipendenti, organizzare e controllare l'accesso ai contenuti, verificarne l'effettivo utilizzo dei partecipanti, i relativi tempi di fruizione, i risultati ed i giudizi. Le informazioni relative agli utenti, per tutelare la *privacy*, restano archiviate nella piattaforma, affinché il dipendente possa accedere alla propria area formativa senza alcun tipo di limitazione. In tal modo sarà possibile accedere ai percorsi formativi da qualsiasi punto ed in qualsiasi momento, tenendo sotto controllo gli aspetti fondamentali della formazione.

Un ulteriore requisito di importanza vitale per un'organizzazione è la capacità di comunicare tra vari uffici e dipendenti mediante mezzi elettronici, consentendo in tal modo la dispersione geografica del personale (Gianfaldoni, Giannini, 2017). Il termine generale "comunicazione elettronica" comprende tutte le tipologie di comunicazione mediate dai dispositivi elettronici, con cui gli individui scambiano informazioni, individualmente o in gruppo. L'attività di *e-communication* prevede l'uso di portali aziendali o di *newsletter* affinché la comunicazione e la mappatura delle informazioni rilevanti possano raggiungere i dipendenti a tutti i livelli organizzativi, sostenendo costi contenuti. Più velocemente avviene la trasmissione delle informazioni, più rapidamente l'attività viene espletata. La collaborazione *on-line* via *e-mail*, forum di discussione, chat, comunicazioni telefoniche e facsimili, è finalizzata in via prioritaria alla riduzione di tempo e spazio per un nuovo modello di organizzazione (Donadio, 2017).

#### 2.3.4 *e-Career and Compensation*

Tale attività viene esercitata mediante l'utilizzo dei processi di valutazione del personale e di gestione delle carriere. I sistemi di *e-Career* ed *e-Compensation* sono costituiti dall'insieme di pacchetti *software* acquistati o sviluppati dalle organizzazioni aziendali, accessibili attraverso la rete *intranet* aziendale o su una rete *Internet*, affinché tutti i dipendenti siano in grado di raggiungerli mediante *browser* da qualsiasi luogo (Sena, 2015). Oggigiorno, i reparti *HR* sono soggetti alla necessità di mantenere una conformità globale adattandosi ai rapidi cambiamenti dei mercati, con un conseguente abbattimento

dei costi delle risorse umane. Le aziende di successo rispondono a queste sfide consolidando una piattaforma integrata che sia in grado di automatizzare tutti i processi *HR*, sincronizzando i dati dei dipendenti, i tempi e le presenze, le retribuzioni e quant'altro.<sup>34</sup> L'integrazione dei processi garantisce l'accesso ad informazioni specifiche in tempo reale a tutti gli *stakeholders*. L'utilizzo di appositi portali e *dashboards* permette alle aziende di visualizzare i dati dei dipendenti, indipendentemente dall'area in cui questi risiedono, consentendo dunque alle figure manageriali di assumere decisioni più rapide riducendo la documentazione cartacea, semplificando le mansioni e ottimizzando i flussi di lavoro. Queste piattaforme risultano in grado di gestire in maniera efficiente i processi di retribuzione. Report informatizzati consentono di risolvere le problematiche legali e di incrementare la trasparenza dei processi *HR*. L'ottenimento di dati in tempo reale alla portata di tutti favorisce un miglioramento di collaborazione ed efficienza a tutti i livelli aziendali.

Viene dunque riconosciuta al personale la facoltà di gestire le proprie aspirazioni ed i percorsi professionali all'interno della propria carriera mediante funzioni *self-service*. Per le responsabilità organizzative superiori risulta possibile invece confrontare i vari profili con le posizioni richieste, potendo colmare eventuali lacune di competenze, evidenziandole direttamente ai livelli formativi.

## **2.4 Efficacia strategica ed impatto sui dipendenti**

L'implementazione dei servizi dell'*e-HRM* all'interno di un'organizzazione aziendale assume un notevole impatto strategico nei processi decisionali posti in essere dai vertici aziendali. I benefici che ne derivano riguardano sia la funzione Risorse Umane sia, più in generale, l'intero *Management*. Il cambiamento della cultura e dei valori aziendali va a determinare nuove formule di apprendimento tecnologico mediante nuove tipologie di supporto; le attività vengono in tal modo alleggerite da carichi operativi ripetitivi archiviando dati ed informazioni oramai ritenuti grezzi. Le diverse forme di interattività tra i membri dell'organizzazione determinano l'arricchimento delle modalità di comunicazione interna, aumentando quindi l'efficacia e l'efficienza organizzativa.

---

<sup>34</sup> Fabiola Silvaggi: ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'e-HRM?

#### 2.4.1 *Shared Service Centre*: creazione di ruoli e competenze specialistiche

<sup>35</sup>La costituzione di uno *Shared Service Centre* nasce dall'esigenza di una soluzione organizzativa che risulti in grado di gestire l'insieme dei processi di supporto al *core business*, affinché la creazione del valore per tutti gli stakeholders venga realizzata mediante decisioni strategiche che favoriscano una razionalizzazione dei costi di struttura.

Nati negli Stati Uniti a partire dagli anni Ottanta, gli *Shared Services Centres* rappresentano tipologie di organizzazioni in grado di erogare servizi comuni alle diverse *business-units* della società, implementando una serie di fattori di sviluppo in linea con i sistemi informativi già integrati, nonché un'accurata politica di *change management*. Tali centri servizi a supporto dei processi *core* aziendali, articolati per funzioni di staff, rappresentano una soluzione vantaggiosa, collegando i siti operativi e le divisioni commerciali di un'azienda che sono dislocati geograficamente, riducendo i costi di struttura e aumentando l'efficienza. Le motivazioni che spingono i vertici aziendali a procedere alla realizzazione di uno *Shared Services Centre* sono finalizzate ad un recupero dell'efficienza, ottenuto grazie ad un incremento della qualità nei servizi che vengono erogati in termini di logiche cliente-fornitore; queste sono regolate dal *Service Level Agreement*, strumento operativo che regola il rapporto di fornitura, la concentrazione delle risorse necessarie all'interno di uno specifico *core-business* ed i processi di integrazione post-acquisizione. Il raggiungimento di questi obiettivi, nell'ambito di attività strategiche volte alla creazione di valore, risulta però subordinato a diversi aspetti, quali:

- omogeneità delle infrastrutture tecnologiche alle piattaforme utilizzate;
- contenimento degli investimenti in soluzioni tecnologiche;
- riduzione dei costi di manutenzione dei sistemi informatizzati;
- standardizzazione dei processi e delle modalità operative;
- conseguimento delle economie di scala e di scopo;
- efficiente allocazione e specializzazione delle risorse;
- miglioramento della performance individuale (Ferrucci, 2012).

---

<sup>35</sup> F.Alberton, M.Chierici: *Shared Service Centre: un approccio organizzativo*, 2009

L'esigenza di ottimizzare i costi di struttura per tutte le strutture di supporto nasce con la crisi della domanda aggregata, la quale ha evidenziato l'incapacità da parte delle aziende di sostenere costi ingenti a fronte di una contrazione del fatturato in determinati settori. Nel dettaglio, i benefici in termini di interazione e gestione del capitale umano derivanti dall'avvio di uno *Shared Services Centre* derivano dal processo di standardizzazione delle seguenti attività:

- gestione dei dati comuni, definiti *Master Data*
- piattaforme e *software* gestionali
- piattaforme *hardware*
- interfacce tra i diversi sistemi e connessione tra i vari siti operativi.

<sup>36</sup>L'efficienza di tale sistema risulta dunque subordinata all'implementazione degli strumenti *ICT* all'interno della struttura organizzativa, richiedendo figure professionali che siano orientate alla fornitura di servizi mediante decisioni informatizzate e condivise a tutti i livelli organizzativi.

#### 2.4.2 I vantaggi di business

Il presupposto principale affinché un'organizzazione possa risultare estremamente competitiva all'interno di un settore è rappresentato dalla capacità di allineare l'insieme delle risorse aziendali ai vari obiettivi di business, favorendo l'evoluzione delle classiche funzioni *HR*. L'implementazione dei sistemi *ICT*, allineando le competenze del personale alle decisioni strategiche di un'azienda, fornisce *tool* integrati in grado di amministrare il contributo che viene prestato da ciascun componente, stabilendo così una forma di controllo efficiente su tutta la funzione Risorse Umane (Cascio, 2012). In tal modo l'attività di formazione del personale viene massimizzata; gli investimenti in tecnologia, infatti, consentono in maniera più rapida di reperire i profili di maggior talento. Il perseguimento di tali obiettivi risulta però subordinato ad un insieme di funzionalità integrate, volte a favorire:

- l'automazione integrata dei processi di gestione delle risorse umane;

---

<sup>36</sup> F.Alberton, M.Chierici: *Shared Service Centre: un approccio organizzativo*, 2009

- la riduzione delle tempistiche decisionali nei processi HR;
- un'efficiente allocazione dei dipendenti in relazione alle competenze distintive;
- la definizione di un chiaro piano di successione (tavole di rimpiazzo).

L'insieme di tali fattori garantisce alle aziende l'ottenimento di una completa visibilità, impiegando la forza lavoro nei processi di carattere strategico più rilevanti, riducendo i costi di amministrazione ed individuando i profili più adatti a ricoprire funzioni di *leadership*.

<sup>37</sup>I *software* necessari alla risoluzione delle esigenze di un'azienda non implicano *upgrade* costosi e risultano indipendenti dal business e dalle dimensioni organizzative; il supporto degli strumenti *ICT*, infatti, minimizza il rischio e permette il raggiungimento di numerosi stadi di crescita nel minor tempo possibile. Ciò consente di poter creare una struttura organizzativa costituita da una squadra di giovani talenti con un apporto ottimale in termini di tempo/produzione e quindi in grado di incrementare i livelli di performance, ottimizzando gli investimenti nell'attività di reclutamento e assunzione di nuovi dipendenti. L'automatizzazione dei processi *HR* permette alle figure manageriali di avere più tempo, risorse e budget da destinare alle attività di pianificazione, selezione e formazione, nonché ai processi decisionali con maggiore rilevanza strategica, volte ad accrescere l'esperienza professionale dei dipendenti e a velocizzare le tempistiche produttive. Il processo di selezione diventa quindi più rapido; con l'applicazione di *software* appositi, i servizi *HR* reperiscono più velocemente i profili necessari e adatti ai requisiti richiesti ed il processo di *screening* risulta in tal modo più agevolato mediante piattaforme di ricerca sulla rete Internet, costituendo una vera e propria fonte di vantaggio competitivo. Le figure manageriali, disponendo di portali e strumenti di visualizzazione, dispongono di informazioni più accurate per poter prendere eventuali decisioni sui dipendenti dislocati geograficamente, aggregandone i relativi dati in un sito unico. I dirigenti *HR* maggiormente lungimiranti adottano scelte altamente innovative concentrandosi sulle scelte di maggior rilievo per il business, essendo predisposti a garantire una circolazione efficiente delle informazioni relative agli investimenti in assunzioni. L'obiettivo della dirigenza è quello di garantire ai profili più interessanti

---

<sup>37</sup> M.Caramazza, R.Galluzzi, L.Quarantino, E.Sala, L.Serio, V.Valfrè: ICT e nuove competenze per la funzione Risorse Umane: finalmente verso un ruolo strategico?

un'esperienza tale da indurli a rimanere a lungo all'interno dell'organizzazione, consolidando il processo di assunzione ed abilitazione.

Gli strumenti di *Microsoft Office* quali *Adobe* sono i più utilizzati quali interfaccia gestionali e per l'esecuzione delle prestazioni lavorative e l'accesso ai dati personali. *Software* e servizi (SAP) vengono oggi implementati in un ampio numero di aziende ad alta prestazione con il fine ultimo di massimizzare il rendimento dei dipendenti ed erogare formazione di talenti ed esperienze di studio appositamente mirate. Questo consente di incrementare il livello di competenza del personale, offrendo opportunità di apprendimento diversificate creando un *pool* di talenti completo (Ruel, Bondarouk, Looise). L'integrazione della funzione di gestione della performance del personale con i programmi di pianificazione e l'attività formativa consente alla funzione *HR* di implementare un insieme di strategie competitive (Donadio, 2017). Come avviene nelle attività di *Workforce Process Management*, un'ulteriore opportunità di perseguimento degli obiettivi strategici che sono stati prefissati da parte dell'azienda prevede l'affidamento in *outsourcing* o l'esternalizzazione di parte dell'attività di gestione e/o di amministrazione delle risorse umane.<sup>38</sup> Questa prevede l'instaurazione di un rapporto di collaborazione tra l'organizzazione ed un terzista, al quale ricorre l'azienda stessa per l'esercizio di alcune mansioni del processo produttivo o fasi di supporto a queste. Il processo di crescente globalizzazione ha reso possibile che tale funzione possa esser realizzata anche tra più Paesi differenti mediante l'utilizzo dei mezzi tecnologici di telecomunicazione. L'esternalizzazione delle attività di gestione consente dunque all'impresa di concentrare i propri investimenti sulle funzioni di carattere strategico, nonché di beneficiare dell'alleggerimento del carico gestionale, raggiungendo un livello di eccellenza in quel determinato business (Caroli, Fontana, 2013). A partire dal momento in cui l'azienda riscontra un elevato numero di fornitori di *outsourcing* delle funzioni *HR* in grado di portare a termine determinate esigenze organizzative, l'implementazione di sistemi e strumenti automatizzati provvede alla fornitura di soluzioni di supporto e del *know-how* necessario affinché la creazione di valore per il cliente risulti soddisfacente.

---

<sup>38</sup> Il Sole24Ore; Economia o outsourcing?

## CAPITOLO III - PHILIP MORRIS INTERNATIONAL: TOP EMPLOYERS GLOBAL

### 3.1 Introduzione

Gli odierni sistemi economici sono sottoposti ad un processo di globalizzazione in forte aumento che, strettamente correlato ad una politica di carattere sovranazionale, rende la dimensione internazionale dei business un aspetto che costituisce tanto un vincolo quanto al tempo stesso un'opportunità, sempre più incisiva nella dinamica concorrenziale di un'organizzazione aziendale.

<sup>39</sup>Le società multinazionali, i cui processi decisionali assumono rilevanza anche al di fuori del Paese di origine, rappresentano le strutture organizzative più avanzate del sistema capitalistico, in grado di garantire livelli di efficienza potenzialmente ottimali rispetto alle altre categorie di imprese, nonchè atte a favorire l'implementazione e lo sviluppo dei processi tecnologici interni su larga scala.

Tali considerazioni offrono un panorama economico globale relativo alle società multinazionali che operano in settori altamente redditizi, quale il settore del tabacco, di cui *Philip Morris International* ne rappresenta la società leader mondiale indiscussa. Nonostante le numerose legislazioni restrittive a livello globale, dovute prevalentemente agli effetti negativi prodotti sulla salute umana, l'industria del tabacco costituisce oggi uno dei mercati maggiormente sviluppati. <sup>40</sup>Il *World Tobacco Index*, che descrive l'andamento delle imprese attive nel settore operanti in 23 Paesi sviluppati, ha subito un'impennata del 196,4% nell'ultimo decennio (nel settore *high-tech*, <sup>41</sup>il *World Information Technology Index* è incrementato del 94,4%). Diversi sono i nuovi *player* che, cavalcando le esigenze di un incremento della salute pubblica e un miglioramento della qualità della vita, hanno effettuato il loro ingresso nel settore. Nel corso degli ultimi anni il settore del tabacco è stato, dunque, protagonista di una serie di cambiamenti che hanno implicato, per le società che vi operano, l'adozione di una serie di provvedimenti di carattere strategico, favorita dall'implementazione di *software* e *dashboard* di supporto alle decisioni dei vertici aziendali.

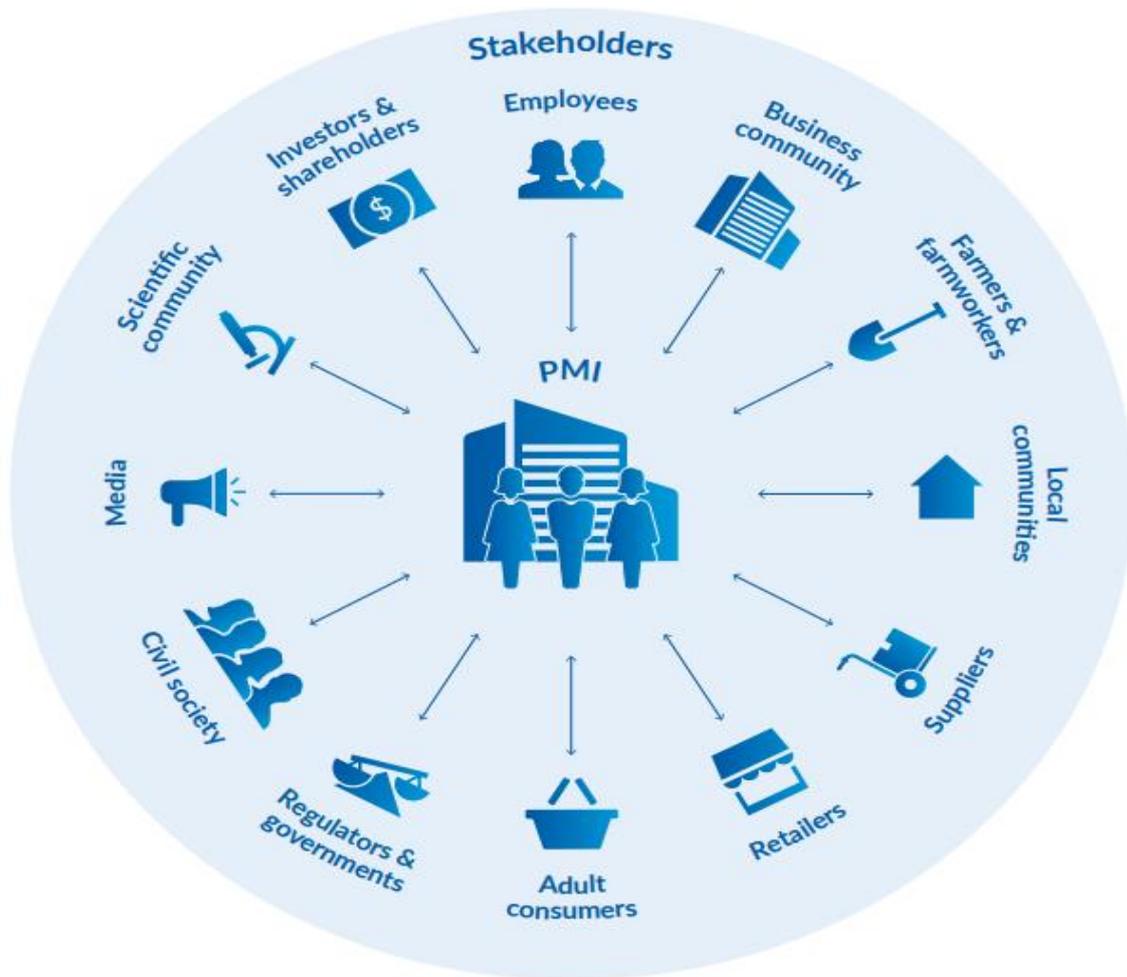
---

<sup>39</sup> Multinazionale nell'Enciclopedia Treccani

<sup>40</sup> MSCI World Tobacco Index (USD)

<sup>41</sup> MSCI World ICT Index

### 3.2 PMI: Philip Morris International



[Figura 3.1: Philip Morris International <sup>42</sup>]

<sup>42</sup> Fonte: [www.pmi.com](http://www.pmi.com)

### 3.2.1 Company overview

<sup>43</sup>Con un capitale umano fortemente diversificato, superiore agli 81000 dipendenti, *Philip Morris International* rappresenta la società internazionale leader mondiale nel settore del tabacco. Nell'anno 2003 la società è stata acquisita dalla corporazione mondiale *Altria Group Inc*, grande multinazionale operante nei settori di tabacco, alimenti e bibite. Tale operazione ha determinato la scissione del colosso mondiale in due rami principali: a *Philip Morris USA* è stata attribuita la responsabilità delle funzioni di produzione, marketing e vendite relative ai prodotti legati al tabacco all'interno degli Stati Uniti; *Philip Morris International* è invece responsabile delle funzioni di produzione, marketing e vendite di tali prodotti, nonché dell'esportazione dei prodotti tabacchicoli dagli USA verso Paesi terzi.

<sup>44</sup>Operando in 46 impianti produttivi, *PMI* detiene sei dei quindici maggiori marchi mondiali (tra cui *Marlboro*, primo al mondo), coprendo oltre 180 mercati e producendo complessivamente più di 800 miliardi di sigarette ogni anno. A più di 400 individui inoltre, ammonta il numero di ingegneri, ricercatori e scienziati addetti alla realizzazione dei prodotti cosiddetti *smoke-free*. Sebbene la sede principale sia situata a *New York*, il centro operativo della società si trova a Losanna, mentre a *Neuchâtel* è situata la struttura principale di *Research & Development*.

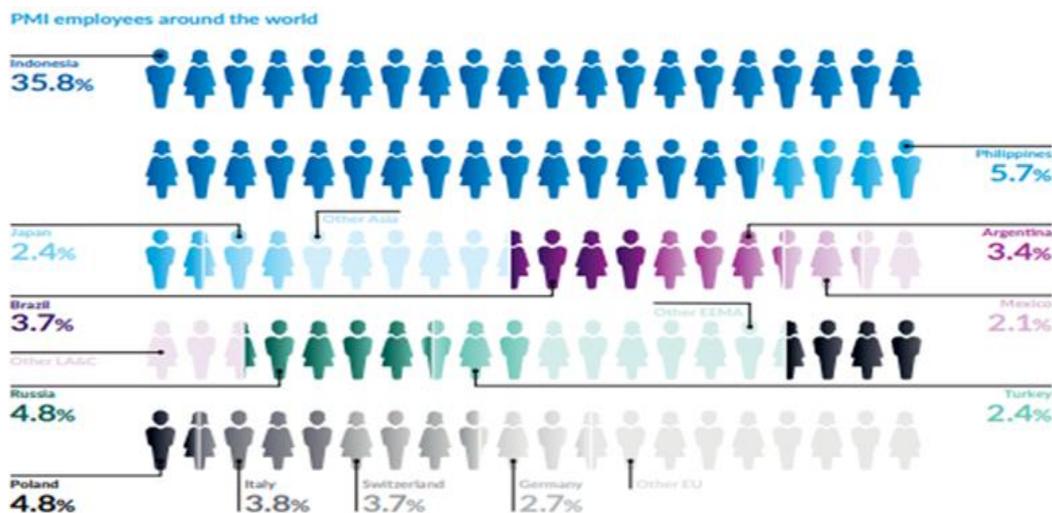
Così come illustrato nella pagina *web* della società, "*Designing a smoke-free future*" rappresenta il motto che contraddistingue l'orientamento della futura produzione di *PMI*. Oggigiorno, i prodotti *Philip Morris* corrispondono alla scelta effettuata da oltre 150 milioni di consumatori in tutto il mondo. <sup>45</sup>A tal proposito, la realizzazione dei dispositivi necessari al funzionamento delle nuove categorie di prodotti ha determinato la necessità di nuovi impianti produttivi, realizzati a partite dal 2016 nello stabilimento di Bologna, investimento che ha determinato la creazione di ben 600 nuovi posti di lavoro.

---

<sup>43</sup> Philip Morris, Sole24Ore

<sup>44</sup> Pmi.com

<sup>45</sup> Repubblica.it; Philip Morris raddoppia in Italia: 600 posti di lavoro



[Figura 3.4: Impiegati PMI in tutto il mondo <sup>46</sup>]

### 3.3 Modernità organizzativa nella gestione HR

Il processo di sostenibilità di una cultura aziendale incentrata sul raggiungimento dell'eccellenza ha garantito a *Philip Morris International* l'ottenimento della certificazione *Top Employers Schweiz / Suisse, Top Employers Europe* e *Top Employers Global*. Tali riconoscimenti rappresentano il frutto di una valutazione indipendente realizzata da parte del *Top Employers Institute*, che ha conferito l'onorificenza a ben 35 affiliate dislocate in più continenti: Africa, Medio Oriente, Europa ed America Latina. La creazione di opportunità di carriera costruttive, accompagnata da un rispetto per le persone tale da permettere ai dipendenti di implementare le proprie capacità in ambienti diversificati, ha consentito inoltre a *Philip Morris Italia* e *Philip Morris Manufacturing & Technology* Bologna di ottenere una certificazione di eccellenza in termini di avanzamento e sviluppo professionale, nonché relativa alle efficienti condizioni di lavoro. Ad un capitale umano internazionale e diversificato vengono correlati innovativi programmi di sviluppo, attività formative e concrete possibilità di evoluzione della carriera, favorendo importanti investimenti in *e-selection* e promuovendo ambienti di lavoro accoglienti a tutti i livelli organizzativi mediante l'adozione di *software* gestionali *ERP*.

<sup>46</sup> [www.pmi.com](http://www.pmi.com)

L'*employer branding*, disciplina volta a valorizzare i lavoratori dipendenti e farli sentire una componente integrante all'interno dell'organizzazione, viene a tal proposito massimizzato; la capacità di attrarre i migliori talenti e riuscire a trattenerli in azienda rappresenta, per *Philip Morris International*, uno degli obiettivi di rilevanza maggiore per un processo di crescita duraturo.

### 3.3.1 Ambiente di lavoro ed ICT

<sup>47</sup>Il *modus operandi* di *Philip Morris International* verte su un Codice Etico che presuppone tre principi di massima sui quali è incentrata l'intera attività organizzativa: onestà, rispetto e correttezza. Il fattore primo di eccellenza che contraddistingue il colosso del tabacco riguarda le condizioni lavorative cui sono sottoposti i dipendenti. L'attività di gestione del capitale umano in *PMI* presenta i caratteri distintivi della categoria di *Operational e-HRM*, essendo volta a determinare un'efficiente allocazione delle risorse umane ed a formalizzare una mappatura costantemente aggiornata dei dati personali mediante l'*HR web-site*. <sup>48</sup>Viene resa disponibile da *PMI* una *Compliance Helpline* gestita da terzi, frutto dell'implementazione delle piattaforme ICT nella funzione Risorse Umane, a disposizione del personale in qualsiasi momento ed in tutte le lingue che vengono parlate all'interno dell'organizzazione, in merito a richieste inerenti al rapporto di lavoro. L'ambiente lavorativo, orientato al rispetto e alla sicurezza comuni, garantisce a ciascun dipendente la possibilità di contribuire al raggiungimento dei risultati e del successo aziendale, favorendo dunque un processo di graduale integrazione e meritocrazia. Un ambiente di lavoro integrato rappresenta il frutto dei numerosi investimenti che *PMI* ha riservato, a tal proposito, alla realizzazione di interfaccia e piattaforme che consentano ai dipendenti di interagire *on-line* e di scambiare dati digitali in tempo reale, abbattendo gli ingenti costi informativi che l'azienda tabacchicola deve sostenere.

In sede di assunzione, i portali di *e-selection* ed *e-recruitment* consentono che l'intero processo di reclutamento relativo alle caratteristiche attitudinali del profilo diventi automatico; grande rilevanza viene attribuita ai soggetti che accolgono di buon grado

---

<sup>47</sup> Code of conduct PMI

<sup>48</sup> Code of conduct PMI

approcci volti alla condivisione ed alla cooperazione interna, i quali vengono segnalati mediante database ai vertici *HR*; se i caratteri personali emergenti dal database vengono ritenuti soddisfacenti, i profili verranno presi in esame prima di un colloquio fisico.

<sup>49</sup> In tema di rappresentanza, *PMI* si impegna a rispettare il diritto dei propri dipendenti di aderire a qualsiasi associazione sindacale o di rappresentanza, oltre a non praticare, né tantomeno agevolare, qualsiasi attività di *insider trading*. Nonostante la possibilità di detenere informazioni che non siano di pubblico dominio, il codice etico interno e le disposizioni legislative vietano che tali informazioni possano essere utilizzate per la compravendita di titoli o per fornire spunti ad intermediari esterni. A tal proposito, il *Management* aziendale ha provveduto alla costituzione di un gruppo *Corporate Secretary* dell'Ufficio Legale; questo, posto a disposizione del personale, esercita un'attività di *e-learning* mediante contributi audio, video e tecnologie multimediali in grado di gestire la fruizione dell'attività formativa e di semplificare le procedure di apprendimento del personale, circa l'attività di *insider trading* e di temi correlati. La protezione dei dati personali, realizzata mediante la dotazione di strumenti informatizzati, costituisce un aspetto di natura rilevante in termini di tutela del dipendente. Questa assume rilevanza non soltanto da un punto di vista etico, bensì anche legale e concorrenziale, per garantire l'esclusività di informazioni rilevanti quali la natura e le tecnologie di produzione, le strategie di vendita e incremento della performance o i budget a disposizione, fattori determinanti del vantaggio competitivo.

### 3.3.2 Benefits, ricompense e riconoscimenti

<sup>50</sup>La politica di gestione del personale formalizzata da *PMI* verte sull'attribuzione di incentivi finalizzati ad una crescita della credibilità aziendale; i vertici manageriali hanno riscontrato come i singoli dipendenti, una volta riconosciuta l'incidenza del proprio apporto, riescono a ponderare determinare scelte di carattere economico che producono un impatto significativo sui risultati di performance. L'insieme dei sistemi di retribuzione adottati dall'organizzazione hanno lo scopo di motivare i propri dipendenti in un'ottica

---

<sup>49</sup> Code of conduct PMI

<sup>50</sup> Guida al successo PMI

di perseguimento degli obiettivi aziendali predeterminati. A tal proposito, *PMI* ribadisce l'intenzione di non limitare in alcun modo l'opportunità per il personale di offrire il proprio contributo per qualsiasi decisione di carattere aziendale, e al tempo stesso di non ostacolare le opportunità di avanzamento del proprio percorso professionale con riferimento a fattori quali età, sesso, etnia, disabilità, orientamento religioso e caratteristiche sensibili di natura personale. I programmi in materia sono volti a garantire un'eguaglianza salariale per uomini e donne, privilegiando il principio di anzianità aziendale: ciò ha consentito a *PMI* di esser stata la prima compagnia multinazionale ad aver ottenuto le certificazioni *Equal-Salary* in Svizzera ed in Giappone.<sup>51</sup> Uno dei fattori di maggiore incidenza nel conseguimento della certificazione di *Top Employers Global* da parte del colosso mondiale, è rappresentato, senza alcuna ombra di dubbio, dall'adozione di un sistema di assegnazione dei benefits al personale del tutto innovativo. I benefits aziendali sono stati trasformati, in *PMI*, in punteggi da poter liberamente spendere in relazione alle diverse esigenze di ciascun dipendente: viaggi, educazione filiale, assistenza, servizi, attività culturali ed intrattenimento. Trattasi dunque di punti cosiddetti *flex* che la funzione *HR* attribuisce correlativamente alla fascia di appartenenza del lavoratore in termini di vantaggi che possono soddisfare i bisogni personali, diversamente da una soluzione prefissata in maniera uniforme ed omogenea. Tale gestione consiste nella disposizione di un ampio paniere di benefits, che variano anche in termini di età del dipendente, il quale spazia in più campi mantenendo comunque inalterato il potere di acquisto dei propri dipendenti. Il tutto viene realizzato in un'ottica di omogeneità ed uguaglianza tra i membri dello stesso ramo aziendale. Grande attenzione viene comunque prestata da *PMI* verso i familiari più stretti del dipendente, garantendo anche a questi ultimi vantaggi di natura fiscale. La finalità perseguita con questa modalità di incentivazione è volta ad incrementare il grado di soddisfazione del lavoratore, apportando al tempo stesso una serie di vantaggi in termini di performance organizzativa.

Il sistema dei benefits assume grande flessibilità nel corso dell'anno, prevedendo tre finestre annuali (ciascuna da tre settimane) entro le quali il dipendente gode della facoltà di acquistare il paniere suddetto. Relativamente alla politica di retribuzione, inoltre, *PMI* attribuisce al dipendente lo stanziamento di aumenti salariali in seguito ad un incontro di

---

<sup>51</sup> Repubblica.it; Stipendi, carriera e benefit così un'impresa diventa top

valutazione che i rappresentanti della funzione *HR* effettuano con il dipendente stesso, al termine di ogni anno. Il tutto viene realizzato in un'ottica di correlazione con la performance aziendale: i fondi destinati a premi salariali, opportunità di avanzamento, percorsi di crescita professionale e riconoscimenti vengono stanziati tenendo in considerazione le prospettive di successo dell'azienda. Tale attività viene esercitata mediante l'utilizzo dei portali di valutazione del personale e di gestione delle carriere. L'utilizzo di tali portali consente alla funzione Risorse Umane di gestire in maniera più efficiente i processi di retribuzione del personale; in tal modo i dati dei singoli dipendenti sono disponibili in tempo reale ed i vertici amministrativi sono agevolati nei processi decisionali, riducendone tempistiche e documentazione cartacea.

### 3.3.3 Responsabilità del supervisore

L'esperienza tecnica, la cooperazione interdipartimentale e la specializzazione settoriale che contraddistinguono la modernità organizzativa di *PMI* presuppongono l'alto grado di flessibilità e la velocità dei processi decisionali derivanti da una struttura organizzativa basata sui team interfunzionali. I soggetti ai quali i vertici aziendali affidano un ruolo di supervisione sono i cosiddetti *team owners* (o supervisori), che svolgono un'attività di supporto e coordinamento delle attività realizzate dai dipendenti coinvolti all'interno di un team (Fiori, Tiscini, 2014).<sup>52</sup> Funzione primaria esercitata dai supervisori *PMI* è la definizione di una cultura e dei valori aziendali che devono essere costantemente rispettati dai lavoratori all'interno dell'ambiente di riferimento, fattore distintivo per l'ottenimento del vantaggio competitivo. Questi dispongono, inoltre, di un insieme di piattaforme e *software* gestionali mediante i quali risulta possibile un'interfaccia costante con tutti i membri del dipartimento, relativamente ad informazioni di carattere sociale o aziendale.<sup>53</sup> L'insieme dei supervisori *PMI* deve salvaguardare il proprio team, affinché la totalità dei membri:

- recepisca i principi aziendali illustrati nel documento *Principles & Practices*, in maniera pertinente al proprio ruolo;

---

<sup>52</sup> Code of Conduct PMI

<sup>53</sup> Principles & Practices PMI

- comprenda che l'applicazione di tali principi avvenga in modo coerente, senza alcun tipo di distinzione;
- sia in grado di segnalare qualsiasi problematica di natura etica e personale;
- agisca con onestà, rispetto e correttezza, ricordando che i principi di coerenza e credibilità siano strettamente correlati tra loro.

Il presupposto cardine per l'esercizio della funzione di supervisione è rappresentato da una concreta capacità di leadership. Viene richiesta ai supervisori *PMI* grande attenzione nell'agire costruttivamente con integrità, ponendosi come punto di riferimento per tutti i dipendenti e conquistando la fiducia di ciascuno di questi.

### 3.3.4 Comunicazione integrata

Sono le diverse strategie di comunicazione il filo conduttore del successo organizzativo di *Philip Morris International*, costituendo un fattore di continuità nel costante perfezionamento che ha caratterizzato la storia del colosso internazionale. I vertici manageriali hanno, nel corso del tempo, implementato tale processo in modo dinamico ed interattivo, affinché potesse incidere in modo implicito ed esplicito sugli atteggiamenti dei dipendenti e dei terzi soggetti esterni. <sup>54</sup>Negli ultimi anni il processo di comunicazione, in relazione ai diversi target, è stato fortemente intensificato nelle relazioni commerciali, economico-finanziarie, istituzionali ma soprattutto interne. Il più importante fattore di successo che ha contraddistinto *PMI* per l'eccellenza nella gestione *HR* coincide con l'instaurazione di un rapporto ottimale, in relazione alle diverse identità e con contenuti differenziati, con i vari membri che costituiscono il personale: dirigenza, collaboratori, personale esecutivo e dipendenti lavoratori. L'introduzione di strumenti e soluzioni *e-HR* all'interno del colosso ha favorito una più rapida gestione dei processi decisionali, attraverso analisi a lungo termine dei processi di pianificazione del business. Il ruolo chiave di tale riconfigurazione organizzativa è stato assunto dalla comunicazione integrata, che ha avuto un'importanza tutt'altro che marginale. L'intensificazione della tecnologia digitale ha indotto *PMI* ad un crescente potenziamento della mobilità di dati ed informazioni in via istantanea, implementando le funzioni di memorizzazione ed

---

<sup>54</sup> Compliance & Integrity PMI

elaborazione delle informazioni per ottenere soluzioni più efficienti. Come possibile comprendere dalle dichiarazioni rilasciate da Tony Snyder, *Communication Director PMI*, il cambio di rotta imprenditoriale si è focalizzato in via prioritaria nella formalizzazione di un dialogo costante con tutti i livelli organizzativi, al fine di attribuire maggior rilevanza all'identità e all'immagine aziendale. Da una tipologia di comunicazione caratterizzata dalla mancanza di esposizione con il personale, si è passati ad una comunicazione integrata, la quale abbina l'interesse prioritario di interagire costantemente con il fattore umano alla cultura aziendale, ai rispettivi valori, alle responsabilità nonché alla *vision* e *mission* aziendali (Snyder, 2017). L'onda del progresso tecnologico ha consentito a *PMI* di inserirsi quale *first mover* nel settore del tabacco, favorendo lo stanziamento di ingenti fondi destinati ad un processo di digitalizzazione ed informatizzazione della disciplina di *Employer Branding*, perfezionando le politiche di gestione del personale e l'attribuzione delle responsabilità sociali. Soltanto nel corso del 2017, sono state fornite circa 186.000 ore dedite all'attività di formazione del personale, relativamente a tematiche quali l'etica e la conformità ambientale, mediante diversi canali per i dipendenti e per terze parti interessate; metà dell'attività è stata realizzata frontalmente, la restante metà mediante attività di *e-learning*, attraverso piattaforme su dispositivi digitali. L'implementazione di fattori quali il *Corporate Storytelling*, in una strategia di comunicazione integrata, hanno consentito a *Philip Morris International* di perseguire obiettivi che potessero innalzare la credibilità aziendale: primo su tutti, la creazione di un'immagine aziendale orientata socialmente ad innalzare la qualità della vita dei propri dipendenti, costruendosi un profilo eccellente sul mercato della selezione del personale (Snyder, 2017), specie e soprattutto mediante una cura costante dei profili aziendali sul *web*.

### **3.4 Verso nuovi orizzonti imprenditoriali**

L'implementazione aziendale dei settori di *Information* e *Communication Technology*, consentendo la realizzazione di piattaforme e tecnologie altamente sofisticate, ha determinato un'ingente quantità di cambiamenti nel quotidiano stile di vita di ciascun individuo. L'istantaneità e la rapidità di scambio delle informazioni che ne derivano hanno fortemente inciso sul ruolo della persona, sia da una prospettiva di carattere

economico che sociale, impattando sulle motivazioni e sulla fiducia che ciascun individuo ripone nei confronti del lavoro. *Philip Morris International*, *first-mover* nel settore tabacchicolo, ha intrapreso tale percorso di crescita già a partire dall'ultimo decennio, prestando un'attenzione sempre maggiore all'innovazione ed alla rilevanza dell'*up-to-date*. Le strategie adottate sono state modellate in relazione alle esigenze di tutti dipendenti dell'organizzazione, i quali hanno la facoltà di accedere istantaneamente ad un'ingente quantità di informazioni mediante *network* professionali sia in ambito privato che professionale, ampliando le proprie prospettive di crescita personale.

#### 3.4.1 Digitalizzazione ed uso dei *social-media*

<sup>55</sup>Il primo passo del processo d'innovazione potenziato da *PMI* coincide con la creazione dei propri siti web all'interno delle piattaforme social-media quali *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Linkedin* e *Xing*, affinché sia consentita a chiunque la possibilità di potersi informare sull'assetto organizzativo, produttivo e sociale dell'azienda. L'utilizzo di tali piattaforme prevede, sempre e comunque, il rispetto dei principi e dei limiti che i vertici aziendali hanno preposto, oltre a quelli che vengono imposti dal regolamento delle applicazioni stesse (condizioni d'uso, responsabilità, dichiarazione dei diritti). L'accesso viene garantito ai dipendenti in modo ininterrotto e senza errori; di fronte a qualsiasi forma di lamentela o segnalazione, i dipendenti addetti provvederanno tempestivamente a garantirne la funzionalità. Fornendo inoltre piena disponibilità di fronte a qualsiasi richiesta per ben 9 ore giornaliere, gli addetti sottopongono le piattaforme ad operazioni di monitoraggio continuo affinché i contenuti risultino conformi alle disposizioni di utilizzo dettate in materia. Soltanto i soggetti responsabili godono chiaramente della facoltà, a propria discrezione, di rimuovere determinati contenuti non ritenuti idonei, nonché di impedire che talune forme contenutistiche inidonee possano essere rese pubbliche. Viene comunque ribadito nel sito ufficiale *PMI* il mancato utilizzo dei social-media per eventuali richieste del servizio clienti, per il quale viene preposta una sezione specifica. Il contenuto reso pubblico viene fornito esclusivamente a fini informativi; gli utenti godono della possibilità di condividere tutti i contenuti che vengono pubblicati da

---

<sup>55</sup> Social-media rules of engagement PMI

parte della società, la quale pone però a rischio del soggetto utente qualsiasi forma di affidamento, perdita o danno subito a causa del contenuto delle pagine *web*. Al tempo stesso, nel caso in cui qualsiasi individuo ritenga che i contenuti *PMI* resi pubblici siano stati riprodotti secondo modalità che costituiscono forme di violazione della proprietà intellettuale, questo viene sollecitato a contattare immediatamente il team *InsidePMI* per la rimozione immediata. Le pagine aziendali sui social media possono inoltre contenere eventuali collegamenti ad altri siti, gestiti dal personale *PMI* o da terze parti, al fine di garantire all'utente un'ulteriore via di accesso a determinate informazioni. I contenuti aziendali presenti sui social-media non includono, inoltre, la fornitura di consulenza, così come l'utilizzo non è relativo ad operazioni di pubblicità dei prodotti o qualsiasi tipo di offerte di vendita a titolo *Philip Morris International Inc.* Informazioni relative a prestazioni future, promozioni e sconti di acquisto, pubblicità e garanzie di commerciabilità sono accessibili a qualsiasi soggetto esclusivamente sulla pagina *web* ufficiale della società.

#### 3.4.2 Rapporto di sostenibilità: ambiente, salute e sicurezza

All'interno del *Sustainability Report* i vertici *PMI* sottolineano come la sostenibilità ambientale sia il risultato di un processo di creazione del valore a lungo termine, ottenuto minimizzando le esternalità negative relative ai prodotti ed alle *operations* interne.

<sup>56</sup>Tre sono i pilastri sui quali si articolano le strategie a riguardo:

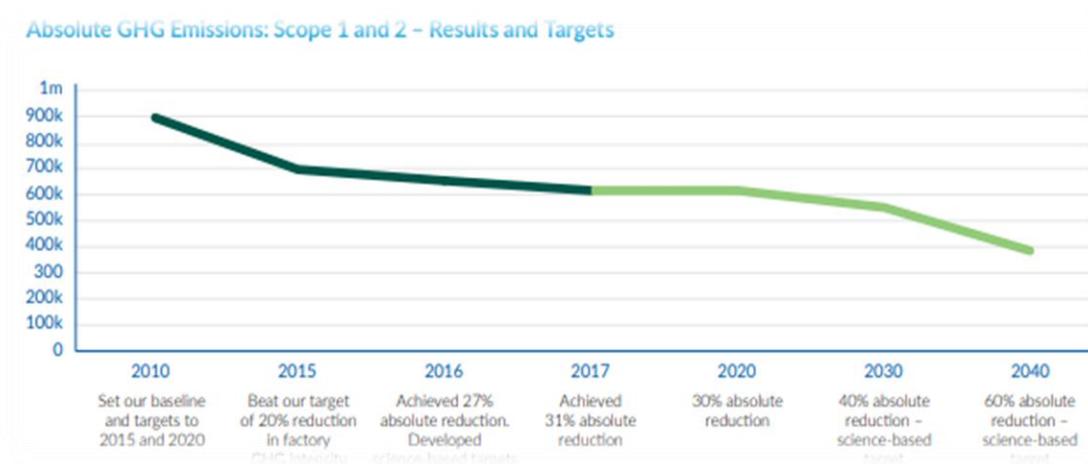
- eccellenza operativa;
- influenza sociale;
- riduzione dell'impatto ambientale.

Gli sforzi condotti per l'ottenimento dell'eccellenza operativa si riflettono nel modo in cui *PMI* sia in grado di gestire una cultura aziendale improntata sull'etica e la conformità, come descritto nei *Responsible Sourcing Principles*, normative volte alla tutela di specifici gruppi di dipendenti, quali i lavoratori del tabacco ed i minori. Rientra in questi la Copertura delle pratiche agricole di lavoro (*ALP*), un insieme di 32 direttive sottoscritte

---

<sup>56</sup> *PMI Sustainability Report 2017*

dal Management aziendale per disciplinare le pratiche del lavoro agricolo di *PMI*. Il programma *ALP* si concentra sulle attività di promozione e monitoraggio digitale delle pratiche di lavoro, tutelando le condizioni di salute e di sicurezza, le condizioni di impiego e la prevenzione della salute dei dipendenti. *PMI* promuove esclusivamente pratiche sostenibili per l'ambiente e per la salute dei dipendenti, quali l'uso di fonti sostenibili di combustibile per la cura del tabacco al fine di ridurre le emissioni di gas-serra, la rimozione di bio-pesticidi, nonché la gestione dei rifiuti. L'attenzione verso i diritti umani è stata formalizzata in una *roadmap* informatizzata nella quale ogni area funzionale ha stabilito un piano d'azione per la tutela, focalizzato sui rischi salienti per i titolari dei diritti stessi.



[Figura 3.5: Riduzione delle emissioni <sup>57</sup>]

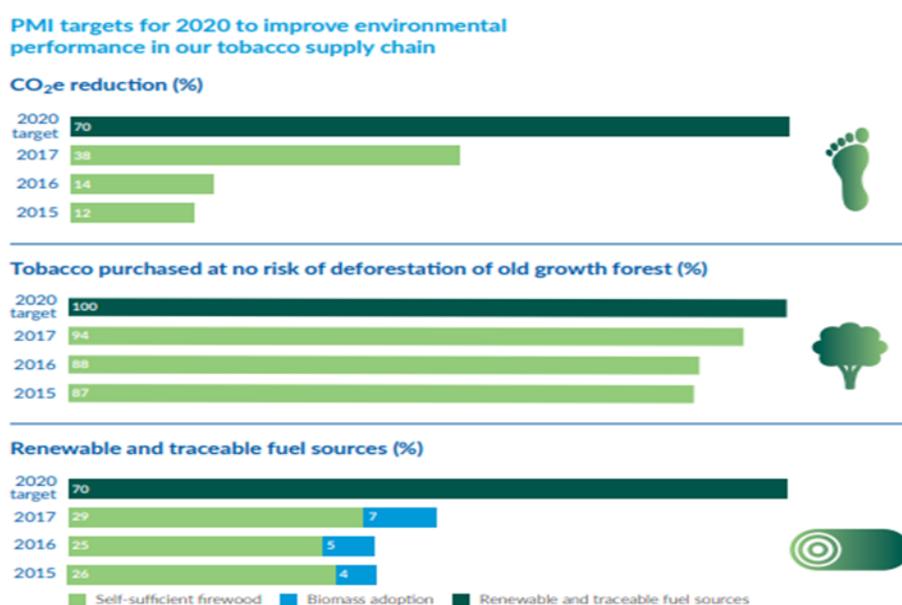
<sup>58</sup>*PMI* inoltre costituisce la fonte stessa di circa il 90% del tabacco impiegato per i propri prodotti, mediante contratti diretti con oltre 350.000 coltivatori di tabacco dislocati in 28 Paesi, ai quali viene garantita:

- la protezione dalle fluttuazioni del mercato in funzione degli accordi contrattuali sul volume ed il prezzo del tabacco;
- la facoltà di accedere direttamente ai raccolti ad un costo inferiore al prezzo di mercato;
- la garanzia per il credito mediante sottoscrizione di contratti diretti.

<sup>57</sup> Fonte: [www.pmi.com](http://www.pmi.com)

<sup>58</sup> PMI Sustainability Report 2017

La conformità dei fornitori delle foglie di tabacco è stata garantita in relazione al Programma di Tabacco Sostenibile (STP), al fine di gestire la catena di approvvigionamento mediante un'autovalutazione annuale eseguita dai fornitori tramite portali *on-line* e recensioni di visite a campioni di agricoltori. Per quanto riguarda l'impatto ambientale derivante dalla produzione del tabacco, i piani attuali prevedono che più del 70% degli acquisti di tabacco saranno sostituiti con fonti di carburante rinnovabile entro il 2020. PMI ha provveduto inoltre a piantare più di 26 milioni di alberi soltanto in Africa ed America Latina, attuando inoltre una serie di pratiche di rigenerazione forestale.



[Figura 3.6: Previsioni di performance ambientale <sup>59</sup>]

Tale impegno mira ad incorporare i frutti della gestione ambientale nel design dei nuovi prodotti *smoke-free*, utilizzando componenti recuperati o riciclati, sviluppando nuovi e migliori tecnologie per il riutilizzo dei materiali. Per favorire una maggiore trasparenza e permettere a chiunque di valutare i progressi, è stato incluso nel *Sustainability Report* un set di metriche in grado di fornire informazioni sul modo di gestire la sostenibilità ambientale.

Coerentemente con le proiezioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità è stato fornito uno scenario di base il quale prevede che, escludendo il positivo intervento esterno da parte dei governi mondiali, l'esclusivo utilizzo dei nuovi prodotti *smoke-free* PMI

<sup>59</sup> Fonte: [www.pmi.com](http://www.pmi.com)

andrebbe a determinare la riduzione di 40 milioni di fumatori di sigarette entro il 2025. I programmi specifici, nonché gli obiettivi perseguiti con tali strategie vengono quantificati mediante i *Key Performance Indicators (KPI)*, frutto degli investimenti che il colosso ha orientato all'automazione dei processi organizzativi, valutati singolarmente all'interno delle singole funzioni aziendali. Ciò ha consentito ai vertici HR di ricevere un supporto automatizzato nel calcolo di parametri di riferimento quali il Lost Time Injury (LTI), volto a constatare la frequenza di infortuni sul posto di lavoro; nell'ultimo anno il tasso LTI nel complesso aziendale era pari a 0,10 lesioni per 200.000 ore lavorative, 0.05 all'interno delle fabbriche. Grande attenzione viene inoltre prestata alla sicurezza dei veicoli stradali adibiti al trasporto, potenziata ancor di più in seguito all'incidente che nel 2017 è costato la vita a due impiegati. Il tasso di infortuni anche in ambito stradale resta comunque pari soltanto ad 1,01 incidenti per ogni milione di chilometri percorsi.

## CONCLUSIONI

Come analizzato nel corso dell'elaborato, un'efficiente ed efficace gestione delle risorse umane costituisce un fattore preminente affinché le organizzazioni aziendali possano assumere una posizione di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza operante nel medesimo settore, fattore rilevante per il conseguimento del successo. La funzione *HR*, al fine garantire ottimali livelli di performance, è chiamata ad implementare un insieme coerente di piani strategici orientati a stabilire gli obiettivi aziendali anche mediante idonee politiche di gestione del capitale umano. Le organizzazioni si impegnano dunque a garantire il perseguimento degli obiettivi aziendali attesi non sottostimando la dovuta attenzione, fin dove possibile, alle esigenze dei singoli dipendenti al fine di facilitare, da parte degli stessi, l'identificazione nei valori e nella cultura promossi dai vertici manageriali, assicurando il massimo apporto sul posto di lavoro. Grande attenzione viene quindi prestata, da parte delle aziende, alla formalizzazione di sistemi incentivanti, benefits e riconoscimenti, perché i dipendenti più meritevoli siano i co-protagonisti di un processo di avanzamento della propria carriera, potendosi identificare con l'immagine aziendale.

L'evoluzione tecnologica ha apportato contributi significativi alla funzione *HR*, favorendo la creazione di ruoli e di competenze specialistiche. L'implementazione degli strumenti e delle piattaforme *ICT* ha agevolato l'efficienza delle mansioni amministrative e la tempistica delle fasi di *recruiting* e selezione del personale, semplificando la gestione dei processi di business e svolgendo una funzione di supporto alle dinamiche organizzative. L'integrazione dei sistemi *e-HR* all'interno di una realtà aziendale semplifica la gestione ed il monitoraggio dei processi relativi alla vita lavorativa del dipendente; tra questi l'assunzione, la ricerca e la cura dei giovani talenti, l'elaborazione dello stipendio e la risoluzione del rapporto di lavoro, offrendo dunque una soluzione completa ed integrata per l'intera disciplina di *HRM*. La possibilità di visualizzare, ad esempio, in tempo reale le posizioni lavorative occupate, quella da mantenere o quelle su cui intervenire con immediatezza in un corretto processo di pianificazione, rende agevole in capo ai vertici un'immediata percezione di eventuali *gap* nelle competenze o la presenza di significativi esuberanti in un determinato business. Grazie alla propria architettura, i sistemi *ICT* che vengono applicati dai gruppi aziendali risultano univoci,

riducendo le tempistiche di aggiornamento e di manutenzione e rimanendo in linea con le direttive legislative in tema di protezione dei dati personali e riservatezza dei dipendenti. Viene in tal modo semplificata anche la redazione di *report* o *ad hoc query*, elementi di supporto alle decisioni di carattere strategico dei vertici manageriali per effettuare un'analisi a 360 gradi delle dinamiche societarie. L'introduzione di questi aspetti, pilastri della disciplina del moderno *Organizational Management*, è volta altresì a semplificare le procedure di amministrazione nelle funzioni *HR*. Queste risultano, in tal modo, allineate a qualsiasi forma di ristrutturazione organizzativa ed alle aspettative del *Management*, detenendo al proprio interno gli strumenti di accesso alle informazioni di cui i vertici amministrativi necessitano. I moduli di *Employee Administration* pongono la risorsa umana, in quanto persona, al primo posto; ciascun elemento del capitale umano assume un'importanza strategica rilevante per il successo dell'azienda. Risulta dunque di primaria importanza la capacità da parte di quest'ultima di comprendere la propria importanza in un assetto organizzativo, così come l'adozione di adeguate forme di tutela e di integrazione all'interno del complesso aziendale. Il sistema informativo, a tal proposito, viene istituito per garantire la memorizzazione di tutti i dati e le informazioni del dipendente in modo che possano essere elaborati piani di successione, tavole di rimpiazzo e riconoscimenti in relazione ai risultati perseguiti, per sfruttarne al meglio le potenzialità. In tale scenario evolutivo si colloca, senza alcuna ombra di dubbio, la società multinazionale *Philip Morris International*, leader mondiale del settore tabacchicolo. I fattori distintivi che hanno contribuito ad un repentino processo di crescita del colosso, culminato con l'ottenimento della certificazione *Top Employers Global*, sono strettamente correlati all'attribuzione di una rilevanza preponderante alla funzione *e-HR*, valorizzata al massimo delle sue potenzialità. Le nuove politiche di gestione del capitale umano nascono, in *PMI*, con l'implementazione di diverse piattaforme volte ad agevolare l'aspetto burocratico delle retribuzioni e la registrazione dei dati anagrafici. Sono questi i punti di partenza per l'adozione di piani e direttive che sono orientati in gran parte alla determinazione di forme di tutela ed integrazione dei dipendenti, punto di partenza per il successo aziendale. In una strategia di comunicazione integrata, fattori quali il *Corporate Storytelling*, hanno consentito ai vertici societari la concreta possibilità di perseguire obiettivi che potessero innalzare la stessa credibilità societaria. Parallelamente ad ingenti investimenti nel settore informatico volti a digitalizzare le attività di gestione *HR*, le

attività di tutela ed integrazione del personale, hanno favorito la creazione di un'immagine aziendale che sia in grado di impegnarsi socialmente atta ad innalzare socialmente la stessa qualità della vita dei propri dipendenti. L'emanazione del *Code of Conduct PMI*, sottolinea come le strategie di tutela del fattore umano vengano a loro volta estese in un'ottica di sostenibilità ambientale. L'eccellenza del colosso risiede proprio nella capacità di non trascurare in alcun modo qualsiasi fattore che ponga al primo posto il ruolo, la credibilità e la salute dei propri dipendenti. L'eccellenza operativa delle funzioni *e-HR* ha determinato, dunque, una trasformazione delle relazioni sociali interne all'organizzazione, concretizzatasi in un vantaggio rilevante in termine di offerta di prodotti e di business imprenditoriale.

## Bibliografia

- Armstrong M., “Come dirigere le persone. Gestire i problemi del personale. Motivare i collaboratori. Far crescere le performance”, Franco Angeli editore, 2017
- Bonifacio M., Bouquet P., Merigliano D., “Knowledge e Management sono compatibili?”, Economia & Management, 2002
- Bonnet D., McAfee A., Westerman G., “Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation”, Harvard Business Review Press, 2014
- Cascio W., Boudreau J., “Strategic HR Management. Gestione strategica delle risorse umane”, 2012
- Caramiello C., “L’azienda, alcune brevi riflessioni introduttive”, Collana di studi economico-aziendali “E.Giannesi”, 1993, Giuffrè editore, terza edizione
- Caroli M., Fontana F., “Economia e gestione delle imprese”, Milano, McGraw-Hill, 2013, 4/5 edizione
- Caroli M., “Gestione delle imprese internazionali”, terza edizione, McGraw-Hill
- Cesaria R., Cubello A., “E-Human Resources?”, 2002
- Cortesi A., “Le acquisizioni di imprese”, Milano: Egea, 2000

- Costa G., Gianecchini M., “Risorse umane. Persone, relazioni e valore”, McGraw-Hill, 2013
- Daft R.L., “Organizzazione aziendale”, Maggioli editore, quinta edizione, 2014
- Donadio A., “HRevolution: HR nell’epoca della social e digital transformation,” Franco Angeli
- Ferrucci L., “Strategie competitive e processi di crescita dell’impresa”, 2012
- Fiori G., Tiscini R., “Economia aziendale”, Egea, 2014
- Gianfaldoni S., Giannini M., “La sfida delle risorse umane. Come gestire, motivare e valorizzare la persona nelle organizzazioni”, 2017
- Iacono G., “Dal knowledge management alla e-enterprise. Le organizzazioni nell’era di Internet”, Franco Angeli, 2001
- MIR: Management International Review
- Manzoni B., Raffaglio M., “HR Management, far crescere le persone per far crescere il business”, Egea, 2014
- McAfee A., “Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges”, 2009
- Ruel H., Bondarouk T., Looise JC., “E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM”, Management revue, 2004

- Sena B., “La gestione delle risorse umane nell’era digitale”, Franco Angeli, 2015
- Scognamiglio Pasini C., “Economia industriale”, terza edizione, 2016
- Snyder, T.: The magazine for corporate communications and public relations, 2017
- Trento S., Warglien M., “Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi: alcune implicazioni per le imprese italiane”, Banca d’Italia, 2001

## Sitografia

- Strategic Human Resource Management: Definition & Importance. Link: <https://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html>
- The Resource-Based View - The VRIN Characteristics. Link: <https://www.managementstudyguide.com/resource-based-view.htm>
- Resource-based view nell' Enciclopedia Treccani. Link: [http://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)
- ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'e-HRM? Link: <http://www.bollettinoadapt.it/ict-e-risorse-umane-verso-un-ruolo-strategico-delle-hrm-nelle-pa>
- Risorse Umane HR, ricerca e selezione. Link: <https://www.risorseumanehr.com/ricerca-e-selezione.html>
- Risorse Umane HR, ricerca e selezione. Link: <https://www.risorseumanehr.com/formazione-e-sviluppo.html>
- Shared Service Centre: un approccio organizzativo. Link: <https://www.zerounoweb.it/techtarget/searchdatacenter/shared-service-centre-un-approccio-organizzativo/>

- È il Total Reward il modello che funziona. Link:  
[http://www.repubblica.it/economia/affariefinanza/2017/02/13/news/il\\_total\\_reward\\_il\\_modello\\_che\\_funziona-158265774/](http://www.repubblica.it/economia/affariefinanza/2017/02/13/news/il_total_reward_il_modello_che_funziona-158265774/)
- Jobs Act. Link:  
<http://www.jobsact.lavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>
- Le riforme del Jobs Act. Link:  
<https://www.studenti.it/sintesi-jobs-act-cosa-cambia.html>
- La privacy nei rapporti di lavoro: quali sono le regole che l'azienda deve rispettare? Link:  
<https://www.money.it/Privacy-rapporto-di-lavoro-regole-datore-di-lavoro-legge>
- Human Resource Management. Link:  
<https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>
- Il Bilancio delle competenze. Link:  
<https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/ilbilanciodellecompetenze>
- Mansioni e competenze. Link:  
<https://www.il-consulting.it/articoli/human-resource/mansioni-e-competenze/>
- Una definizione di Enterprise 2.0. Link:  
<http://www.socialenterprise.it/index.php/2007/08/31/una-definizione-di-enterprise-20/>
- Enterprise 2.0. Link:  
[http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/)

- Web 2.0 nell'Enciclopedia Treccani. Link:  
<http://www.treccani.it/enciclopedia/web-2-0/>
- What is e-hr? An analysis. Link:  
<https://www.ukessays.com/essays/human-resources/what-e-hr.php>
- ICT e nuove competenze per la funzione Risorse Umane: finalmente verso un ruolo strategico? Link:  
[http://service.istud.it/up\\_media/ricerche/equal\\_ruo.pdf](http://service.istud.it/up_media/ricerche/equal_ruo.pdf)
- Philip Morris International. Link:  
<https://www.pmi.com>
- PMI Top Employers Global. Link:  
<https://www.topemployers.com/it/companyprofiles/ch/philip-morris-international/>
- Top Employers. Link:  
<http://stream24.ilsole24ore.com/video/impresa-e-territori/certificazione-top-employer-philip-morris-italia/AET5kktD>
- MSCI World Tobacco Index. Link:  
<https://www.msci.com/documents/10199/60e06c7e-e189-4193-b7d4-fcee21c3c2fa>
- MSCI World ICT Index. Link:  
<https://www.msci.com/documents/10199/69aaf9fd-d91d-4505-a877-4b1ad70ee855>

- Sustainability Report 2017 PMI. Link:  
[https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/pmi-sustainability/pmi-sustainability-report-2017.pdf?sfvrsn=bc365b4\\_16](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/pmi-sustainability/pmi-sustainability-report-2017.pdf?sfvrsn=bc365b4_16)
  
- Stipendi, carriera e benefit così un'impresa diventa top. Link:  
[http://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2011/04/07/news/stipendi\\_carriera\\_e\\_benefit\\_cosi\\_un\\_impresa\\_diventa\\_top\\_-140915780/](http://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2011/04/07/news/stipendi_carriera_e_benefit_cosi_un_impresa_diventa_top_-140915780/)
  
- Code of Conduct PMI. Link:  
[https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/our\\_company/code-of-conduct/italian\\_code\\_of\\_conduct\\_external\\_online\\_171201.pdf?sfvrsn=5ec386b5\\_8](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/our_company/code-of-conduct/italian_code_of_conduct_external_online_171201.pdf?sfvrsn=5ec386b5_8)
  
- Rules of Engagement PMI. Link:  
[https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/legal/social-media-rules-of-engagement---042015.pdf?sfvrsn=72bf8bb5\\_6](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/legal/social-media-rules-of-engagement---042015.pdf?sfvrsn=72bf8bb5_6)
  
- Philip Morris raddoppia in Italia: 600 posti di lavoro. Link:  
[http://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2017/06/27/news/philip\\_morris\\_raddoppia\\_in\\_italia\\_600\\_posti\\_di\\_lavoro-169276775/](http://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2017/06/27/news/philip_morris_raddoppia_in_italia_600_posti_di_lavoro-169276775/)
  
- Philip Morris. Link:  
<http://argomenti.ilsole24ore.com/philip-morris.html>

