

Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane

L'evoluzione della selezione delle risorse umane.

Analisi del caso studio "Poste Italiane"

Relatore

Carrieri Domenico

Candidato

Laura Gabriele

Matricola 086382

Anno accademico 2019/2020

Ringraziamenti

Mi è doveroso dedicare questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione del mio percorso universitario.

Un ringraziamento speciale va al mio relatore Carrieri Domenico per la sua disponibilità e tempestività ad accogliere ogni mia richiesta durante il percorso di stesura dell'elaborato.

Ringrazio infinitamente la mia famiglia, Iolanda la mia àncora, Alberto il mio sorriso e Pietro quell'amore non detto tra fratelli. Grazie per avermi sempre sostenuto nei momenti di gioia e di sconforto appoggiando ogni mia decisione. Ringrazio mia madre per la tenacia e la forza che mi ha trasmesso e sempre mi trasmette per superare al meglio ogni ostacolo. Ringrazio mio padre per aver sempre creduto in me.

Un grazie speciale va alla mia seconda madre la maestra Antonella, una persona fondamentale ed importante nella mia vita. La ringrazio per essersi presa cura di me sin da quando avevo cinque anni e per essere sempre stata al mio fianco. La ringrazio sempre per il suo impegno e per l'attenzione che ha sempre mostrato nei miei confronti come se fossi sua figlia. Per la sua capacità di essere stata maestra e mamma al tempo stesso la porterò sempre nel mio cuore.

Un grazie di cuore alla mia collega Carmelina, con cui ho condiviso l'intero percorso universitario. È anche grazie a lei che ho superato i momenti più difficili con i nostri pianti, le nostre risate isteriche, le nostre nottate in cucina a studiare, i nostri pranzi del primo anno sempre a base di tonno, (devo dire che abbiamo scoperto negli anni successivi che esiste altro oltre al tonno), alle nostre cene alle 19:00 al Mc Donald's, ai nostri pancake ordinati alle 2 del mattino perché avevamo fame, alle nostre passeggiate in Viale Libia per negozi, alle uscite per andare da Kasanova, fino al nostro terzo anno da coinquiline che ci ha permesso di condividere la stessa casa.

Li ringrazio per tutto quello che ha fatto per me, sa che avrà sempre un posticino nel mio cuore.

Grazie ai miei più cari amici: Simona per il suo essere sempre schietta e leale, Max per il suo essere un po' pazzo, Rebecca per le nostre estati folli e le nostre avventure improvvisate, Carola per il suo esserci sempre, dalla seconda elementare, Sonia un'amicizia nata per caso a cui voglio un bene immenso, Lydia, la mia cugina francese, con la quale nonostante la distanza siamo state unite e vicine, Anna e Benedetta, due ragazze conosciute in occasioni di disavventure comuni che ci hanno legato che ci hanno fatto scoprire di essere delle vere ed ottime amiche, Ludovica una simpatia nata tra racconti spericolati ed infine, non in termini di importanza, Irene e Sofia, due sorelle incontrate per caso quasi al termine del mio percorso universitario nella cittadina di Rieti che è diventato il nostro centro del mondo. A loro rivolgo un grazie affettuoso per avermi sempre ascoltato ed assecondato nelle mie scelte anche se...

Un ringraziamento particolare va a Giuliano, una persona speciale che con i suoi preziosi consigli mi ha indirizzato nei momenti più della mia vita universitaria.

Infine, dedico questa tesi a me stessa, ai miei sacrifici e alla mia tenacia che mi hanno permesso di arrivare fin qui.

Le risorse umane non sono qualcosa che facciamo.

È ciò che fa funzionare la nostra azienda.

Steve Wynn

INDICE

Introduzione	1
Capitolo Primo	5
Evoluzione storica dello Human Resource Management	5
1.1 Lo Human Resources Management e il ruolo del dipendente	5
1.2 L'organizzazione di impresa e lo Human Resource.....	10
1.3 I tre approcci tra strategia e gestione	14
1.4 Lo Strategic Human Resource Management.....	17
1.5 I modelli di gestione delle risorse umane	21
Capitolo Secondo	26
La selezione dei “talenti”	26
2.1. La ricerca dei candidati	26
2.2 La formazione.....	35
2.2.1 Il modello di valutazione di Kirkpatrick.....	40
2.3 Valutazione delle risorse umane.....	41
2.4 La performance management	47
2.5 I sistemi di ricompensa.....	48
Capitolo Terzo	54
Caso studio: Poste Italiane S.P.A.	54
3.1 Nascita, obiettivi e funzionamento delle Poste Italiane.....	54
3.2 Ricerca, selezione e gestione del personale.....	58

3.2.1	Articolazioni e responsabilità delle Risorse umane	61
3.3	Percorsi di crescita professionale	66
3.4	Politiche di remunerazione	73
Conclusione		76
Bibliografia		78
Sitografia		79

Introduzione

Il presente elaborato nasce dalla volontà di analizzare il ruolo delle risorse umane, introdotto per la prima volta come concetto nel 1965, ponendo l'attenzione sull'importanza del lavoratore e del dipendente in quanto considerato portatore di conoscenze e di valori e dunque risorsa fondamentale, ma spesso non sufficientemente valorizzata all'interno dell'azienda.

Il lavoro si presenta suddiviso in tre capitoli e nell'ultimo si analizza il caso studio delle Poste Italiane.

Il primo capitolo dopo aver evidenziato la nascita e lo sviluppo delle risorse umane ed aver dunque compreso come i dipendenti siano un elemento fondamentale nell'ambito aziendale, tanto che il concetto di gestione delle risorse umane è stato a lungo considerato nella letteratura organizzativa già dal primo dopoguerra negli Stati Uniti, ci si è concentrati sulle teorie e prassi, ponendo un breve ed essenziale accenno sull'evoluzione e sulle funzioni del dipendente.

Si è analizzato anche il difficile rapporto che esiste tra gli assetti organizzativi d'impresa e le risorse umane. In tal senso è stato doveroso fare riferimento alla proposta di Mintzberg che sostiene l'esistenza di 5 componenti fondamentali le quali rappresenterebbero le caratteristiche essenziali di un'organizzazione, quali il vertice strategico, la tecnostruttura, la linea intermedia, il nucleo operativo e lo staff di supporto. Queste cinque configurazioni, a seconda della struttura e delle diverse situazioni nelle quali si riscontrano, prenderebbero le denominazioni di struttura semplice, burocrazia della macchina, burocrazia professionale, soluzione divisionale e adhocrasia.

Dopo questo breve accenno e con la sempre più diffusa consapevolezza del ruolo del lavoratore inteso come una variabile strategica e considerato come una risorsa attiva su cui investire, si sono voluti analizzare i tre approcci esistenti tra strategia e gestione quali quello lineare, interdipendente ed evolutivo.

Con l'obiettivo poi di perseguire una sempre più stretta connessione fra risorse umane, strategie e strutture aziendali si è dato vita all'approccio della gestione strategica noto come Strategic Human Resource Management. L'assunto di base di questo approccio riguarda non solo l'importanza dell'ambiente, ma anche della situazione e della strategia in cui opera l'azienda. Grazie al contributo di Porter, Grant e Barney è stato possibile analizzare gli studi di strategia con riferimento a diverse impostazioni come quella centrata sul contesto competitivo e sulla Resource-based View.

Questo primo capitolo termina con l'analisi di alcuni modelli di gestione delle risorse umane quali l'amministrazione del personale, la gestione, lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse.

Dopo questa breve premessa storica, il secondo capitolo si concentra essenzialmente sul reclutamento del personale e su come questo venga trattato e motivato all'interno dell'azienda.

Nel momento in cui l'impresa avverte la necessità di ampliare il proprio organico si dà avvio al processo di reclutamento ed assunzione.

Lo scopo della selezione, in tale contesto, è quello di stabilire tramite tecniche e metodologie appropriate, l'idoneità o meno dei candidati a ricoprire un determinato ruolo.

Per delineare le caratteristiche del ruolo che la persona dovrà ricoprire si può fare riferimento alla descrizione del lavoro che evidenzia i requisiti professionali, le responsabilità e i livelli di autonomia nonché i principali compiti da svolgere e le condizioni ambientali di lavoro a cui il candidato dovrà attenersi.

Una volta definiti i ruoli e le competenze delle persone da inserire bisogna fare riferimento alle fonti del reclutamento e chiedersi in quale luogo si può cercare la persona da inserire in azienda. Bisogna prendere in considerazione anche le condizioni del mercato, sia quelle del lavoro che di riferimento come la dimensione dell'offerta, i differenziali retributivi e la rispondenza ai requisiti richiesti.

Nonostante la molteplicità dei luoghi nei quali è possibile reclutare le persone, la scelta viene ricondotta al mercato interno o esterno al lavoro.

Dal punto di vista del lavoratore, il reclutamento nel mercato interno offre opportunità di carriera e ha un forte impatto sull'aspetto motivazionale.

La ricerca del personale nell'ambiente esterno può nascere per diversi motivi, come i limiti presenti nel mercato interno in termini qualitativi e quantitativi o per la mancanza di personale che abbia tempo e risorse per gestire il reclutamento.

Sulla base di quanto detto si sono evidenziati 3 strumenti utilizzati nella selezione, quali i test psico-attitudinali e di personalità, i colloqui individuali e l'assessment di gruppo.

Naturalmente dopo l'arrivo del nuovo personale è opportuno occuparsi della formazione e dunque di tutte quelle attività che il dipendente deve apprendere per operare con successo nella propria mansione. La formazione incide, infatti, così sulle competenze e sulle conoscenze nonché sugli atteggiamenti e sulle abilità che consentono all'individuo di ottenere buoni risultati, utili al proprio adattamento negli ambienti per lui significativi.

Il processo di formazione viene scomposto in più fasi partendo da un'analisi dei fabbisogni che identificano le esigenze professionali da soddisfare nonché la traduzione di questi in obiettivi di apprendimento. La successiva fase riguarda poi l'attuazione dell'intervento mentre l'ultima, misura il risultato dell'azione formativa rispetto agli obiettivi iniziali.

Una volta scelto il programma di formazione, la sua somministrazione viene a costituire uno dei momenti più critici dell'intero processo; strettamente correlati ai programmi sono infatti i modelli di apprendimento che devono essere attivati durante il corso ed è possibile individuare il Learning by absorbing, il Learning by doing e il Learning by interacting with others.

Infine, l'ultima fase riguarda la valutazione della formazione che deve procedere parallelamente al processo formativo e si concretizza in un'attività di ricerca e individuazione dei cambiamenti intervenuti nelle persone formate.

Dopo aver posto un breve accenno sul modello di valutazione di Kirkpatrick, sviluppato negli anni '60, secondo cui esistono quattro livelli sui quali può essere costruito un piano di valutazione, ci si è concentrati sulla valutazione delle risorse umane che è appunto parte integrante del processo di valorizzazione del lavoratore.

L'approccio alla valutazione delle persone si realizza nella valutazione delle competenze che si propone di migliorare i risultati di un'organizzazione e che diviene dunque strumento di performance management.

Parlando di sistemi di valutazione è opportuno fare riferimento anche alla valutazione delle prestazioni e della performance ovvero l'insieme di tecniche analitiche e di procedure volte a fornire coerenza e sistematicità alle differenziazioni retributive basate sui comportamenti dei lavoratori.

Al termine del secondo capitolo s'è fatto riferimento ai sistemi di ricompensa.

L'equità di questi, infatti, svolgono un ruolo fondamentale nel definire la motivazione e il livello di soddisfazione del dipendente.

Nel terzo ed ultimo capitolo, si è posta l'attenzione su un preciso caso studio, quale quello delle Poste Italiane.

Dopo una breve presentazione dell'azienda, tramite informazioni elaborate dal suo sito internet, si è dato spazio non solo alla ricerca, selezione e gestione del personale ma anche alle articolazioni e responsabilità delle risorse umane, secondo l'ordine di servizio numero 26 del novembre 2014. Ancor più attenzione è stata data ai percorsi di crescita professionale all'interno dell'azienda nonché alle politiche di remunerazione e incentivazione che rappresentano uno strumento fondamentale per perseguire gli obiettivi del piano strategico della società.

Evoluzione storica dello Human Resource Management

1.1 Lo Human Resources Management e il ruolo del dipendente

Lo Human Resources Management (HRM) anche conosciuto come la gestione delle risorse umane fa riferimento all'insieme delle politiche, delle prassi e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti.¹

Il concetto di Human Resources fu introdotto per la prima volta da Miles nel 1965 con l'obiettivo di porre l'attenzione sull'importanza del lavoratore e dunque del dipendente considerato portatore di valori e conoscenze e in quanto tale risorsa fondamentale, sebbene troppo spesso non sufficientemente valorizzata.

Di simile pensiero sembra essere anche Drucker che sostiene come l'organizzazione non possa esimersi da investire sugli uomini che in futuro potrebbero dirigere l'azienda. Fondamentale dunque è rinnovare il capitale umano valorizzando così le sue risorse e potenzialità. Come sostenuto in un suo saggio, i dirigenti di ogni organizzazione esercitano relazioni umane in quanto si concentrano sul contributo personale che ogni lavoratore può dare all'organizzazione, tramite il proprio impegno e i rapporti con gli altri. Ecco così che l'attenzione al contributo personale assicura i quattro requisiti fondamentali per stabilire relazioni umane efficaci, cioè i processi comunicativi, il lavoro di gruppo, l'auto valorizzazione e la valorizzazione degli altri.²

In tale prospettiva, quindi, i dipendenti risultano essere un elemento fondamentale nell'ambito aziendale e nell'impresa in quanto contribuiscono attivamente al suo sviluppo e alla sua crescita.

¹ Raymond A. N., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. R., *Gestione delle risorse umane*, seconda edizione, Apogeo Editore, 2013, p.3

² Cocozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, 2012, p.31

Il concetto di gestione delle risorse umane è stato a lungo considerato nella letteratura organizzativa, tanto che a partire dal primo dopoguerra negli Stati Uniti, si sono venute ad evidenziare diverse riflessioni sebbene il tema sia stato poi più approfondito negli anni '80 in Giappone. Già a partire dagli anni '70, ad opera della letteratura teorica ed operativa, prese avvio un vero e proprio movimento dello Human Resource Management che riconosceva appunto la centralità delle risorse umane nelle organizzazioni e, sull'onda di questo, in Italia approdò una nuova disciplina autonoma. Ciò permise la formazione e la creazione dei primi corsi di Management delle risorse umane effettuati da istituti che si occupavano della formazione manageriale e successivamente vennero avviate nelle università i primi corsi di gestione del personale.³

Pare opportuno, prima di delineare le teorie e prassi dello HRM, porre un breve ed essenziale accenno sul ruolo del dipendente, sulla sua evoluzione e sulle sue funzioni.

La nascita e lo sviluppo delle funzioni legate alla gestione delle risorse umane trovò affermazione nel sistema Industriale Europeo e Statunitense nei primi decenni del Novecento. Con l'avvento delle imprese industriali di tipo fordista fondamentale fu la creazione della figura e della funzione di direzione del personale (DIPER).⁴

Tale presenza era dovuta a molteplici fattori quali la dimensione, il rafforzarsi delle organizzazioni di rappresentanza sociale, l'innovazione tecnologica e la necessità per le aziende di un personale sempre più sofisticato, una coscienza sempre maggiore circa i diritti sociali e civili degli individui, nonché l'articolarsi di una legislazione del lavoro vincolante per le aziende.

La responsabilità di Direzione non poteva in alcun modo dirsi esclusiva in quanto la funzione del personale rivestiva un ruolo essenziale all'interno della funzione manageriale e, stando alla diversa letteratura che evidenzia il ruolo e l'evolversi dei dipendenti, è possibile far riferimento a 5 fasi che vanno dagli anni

³ Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 1.

⁴ Ivi, p. 5.

'50 al 2000⁵. Tali fasi cercano di evidenziare l'evoluzione della figura del DIPER in relazione al ruolo del personale e dei dipendenti.

Partendo dagli anni '50, e dunque a seguito del secondo dopoguerra, è possibile evidenziare come la funzione del personale rivestiva allora essenzialmente un ruolo amministrativo disciplinare con compiti di amministrazione, interpretazione e tutela della normativa che, in quegli anni, erano responsabilità della linea gerarchica, soprattutto dei capi di primo livello. Solo successivamente, con l'arrivo di un mercato del lavoro più dinamico, la funzione del personale acquistò autonomia assumendo compiti ben precisi all'interno dell'azienda. In tale contesto il DIPER, pur continuando ad essere in posizione subalterna rispetto alle tradizionali funzioni aziendali, si caratterizzò come una funzione integrativa con lo scopo di suscitare il consenso sugli obiettivi aziendali.

A permettere loro più visibilità e rilevanza fu la progressiva sindacalizzazione di operai, impiegati e tecnici degli anni '70, che colsero impreparate le direzioni aziendali costrette a delegare alle funzioni del personale il ruolo di gestione del conflitto. La direzione fu così spinta ad avere un ruolo più incisivo nelle attività di pianificazione dell'impresa.

La maggiore diffusione delle tecnologie informatiche nonché la forte turbolenza dei mercati spinse la Direzione a ripensare al proprio ruolo in termini di maggiore proattività e così, negli anni '80, si venne a completare l'istituzionalizzazione della loro funzione nel sistema aziendale. Essa, ormai, era legittimata a svolgere le più tradizionali attività di gestione delle risorse umane come la selezione, lo sviluppo, la formazione e la valutazione.

Nonostante il ruolo assunto dalla direzione, gli anni '80 sono caratterizzati da una fase critica per ciò che concerne la risorsa umana in termini produttivistici. È infatti solo a partire dagli anni '90 che si iniziò a riconoscere in tale risorsa una particolare attenzione in quanto riconosciuta decisiva per l'attivazione dei processi di innovazione e la realizzazione delle pratiche di qualità.

⁵ Ivi, pp.5-10.

Si venne così a delineare un profilo della funzione personale molto più sofisticato descritto come "uno strumento cardine, strategico per realizzare in concreto il miglioramento continuo della qualità della gestione della risorsa nei sistemi aziendali".⁶

Fu in questo contesto che le attività di gestione delle risorse umane vennero investite di una dinamica molto più evolutiva.

A questo punto per concludere pare opportuno evidenziare, tramite apposita tabella, (estrapolata dal testo di D. Boldizzoni), i tratti essenziali che hanno caratterizzato l'evoluzione della DIPER nel corso degli ultimi decenni.

Varlabili	Anni '50	Anni '60	Anni '70	Anni '80	Anni '90-2000
- Collocazione organizzativa della DIPER	Funzione subalterna <ul style="list-style-type: none"> • all'amministrazione (personale) • alla produzione (organizzazione) 	Conquista dell'autonomia	Autonomia, staff del vertice	Piena legittimazione, della DIPER, funzione di primo livello dal vertice	Unità autonoma di servizio alla line e al vertice
- Rapporti <ul style="list-style-type: none"> • con il vertice • con la line 	Assenti, egemonia della line	Limitati, ricerca di indipendenza della line	Intensi (su RI), egemonia della DIPER sulla line	Intensi (su ristrutturazioni e riduzione costo lavoro), ricerca di collaborazione	Meno intensi, ricerca di integrazione
- Know-how specifico	In generale limitato, enfasi su: <ul style="list-style-type: none"> • aspetti giuridico-amministrativi 	In generale poco sofisticato, enfasi su: <ul style="list-style-type: none"> • selezione, addestramento 	Mediamente sofisticato, enfasi su: <ul style="list-style-type: none"> • RI, formazione/ sviluppo manageriale 	Forte sofisticazione, enfasi su: <ul style="list-style-type: none"> • valutazione prestazioni, retribuzione 	Minore sofisticazione, enfasi su: <ul style="list-style-type: none"> • comunicazione interna
- Focus della DIPER	Gestione e controllo della forza lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • integrazione dell'individuo nell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • gestione della conflittualità 	<ul style="list-style-type: none"> • ricerca dell'efficienza organizzativa e nell'uso delle Risorse Umane 	<ul style="list-style-type: none"> • valorizzazione del bisogni e delle potenzialità delle Risorse Umane

Tabella 1 - Fasi evolutive della DIPER

Fonte: Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 11

⁶ Ivi, p. 6.

Grazie alla centralità del tema delle competenze delle risorse umane si venne a delineare, tramite il contributo di G. Costa del 1992 e di altri studi, la formazione di due filoni o prospettive teoriche dello Human Resources Management che tendono ad accentuare il profondo divario tra teoria e prassi.⁷

Il primo filone sottolinea il collegamento fra ambiente e strategia d'impresa da una parte e politica e strumenti di gestione delle risorse umane dall'altra, evidenziando il costante impegno del management a seguito dei cambiamenti negli assetti strategici ed organizzativi.

Inserita nell'alveo del pensiero economico organizzativo, questa prima corrente pone l'accento sugli aspetti economici e gestionali delle risorse aziendali come le tecnologie, i macchinari ed il capitale finanziario e considera le risorse umane alla stregua di tutte le altre. Per questo motivo è possibile ipotizzare politiche di allocazione, valutazione e acquisizione delle risorse umane con lo scopo di ottimizzare l'impiego nelle attività di direzione strategica dell'azienda.⁸

Il secondo filone, invece, si collega in particolare alle rivisitazioni più antiche dello Human Relations concentrando dunque l'attenzione sull'individuo come risorsa fondamentale per l'organizzazione e sulla necessità ed opportunità di creare un ambiente favorevole attraverso il coinvolgimento, la partecipazione e l'adesione dei lavoratori agli obiettivi e alle strategie aziendali.⁹ Questo filone si viene così a collocare all'interno della logica di sviluppo organizzativo di tipo socio relazionale e comunicativo, ponendo l'enfasi sui ruoli e sull'importanza del fattore umano.

Facendo poi riferimento ai contributi operativi e alle prassi è possibile distinguere due macro raggruppamenti; se nel primo, l'espressione Human Resource Management viene usato come sinonimo di direzione o gestione del personale, dunque, come semplice nominativo "per attualizzare e rendere più vendibili modalità e strumenti per l'integrazione dell'individuo

⁷ Ivi, p. 5.

⁸ Cocozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Franco angeli, 2012, pp. 33-34.

⁹ Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, pp. 2-3.

nell'organizzazione",¹⁰ nel secondo caso viene, invece, adoperato per indicare le tecniche di gestione del personale che dovrebbero essere progettate ed utilizzate coerentemente con le strategie aziendali.

Sulla base di ciò, alcuni ricercatori hanno evidenziato come spesso il concetto di gestione strategica non venga tradotto in concrete azioni di cambiamento ed hanno conseguentemente evidenziato l'esistenza di un significativo gap fra le elaborazioni teoriche e le prassi.

Nonostante le difficoltà e le controversie registrate nel corso degli anni, più recentemente il focus è stato spostato sulle politiche di gestione delle risorse umane in almeno tre direzioni:

- I. una differenziazione più marcata fra la gestione dei lavoratori esecutivi e non;
- II. una maggiore attenzione per la costruzione di politiche del personale basate sulla condivisione dei valori dell'organizzazione;
- III. la riconsiderazione del ruolo dei capi di "line" (linea) ai vari livelli nella gestione delle risorse umane e infine un'accresciuta autonomia e un maggiore investimento nella gestione dei rapporti diretti.¹¹

1.2 L'organizzazione di impresa e lo Human Resource

Volendo porre l'attenzione sul difficile rapporto tra Human Resource Management e assetti organizzativi di impresa pare opportuno fare riferimento alla proposta avanzata da Mintzberg. Questi sostiene la presenza di cinque componenti fondamentali che rappresenterebbero le caratteristiche essenziali di un'organizzazione ovvero il vertice strategico, la linea intermedia, la tecnostruttura, il nucleo operativo e lo staff di supporto. Queste cinque configurazioni, a seconda della diversa struttura e delle diverse situazioni nelle quali si riscontrano, prendono le seguenti denominazioni: struttura semplice,

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ivi, p. 4.

burocrazia della macchina, burocrazia professionale, soluzione divisionale e adhocrazia.¹²

Analizziamoli uno ad uno.

Nella struttura semplice, l'autore osserva come tutte le aziende nel corso della loro vita tornino ad essere, a prescindere dalla dimensione o dal tipo di configurazione, strutture semplici, soprattutto se si trovano di fronte ad ambienti favorevoli ed ostili nei loro confronti. In tale struttura, il potere risiede nel vertice strategico e le aziende acquistano piuttosto che produrre. L'organizzazione, in tal senso, deve essere flessibile in quanto l'azienda opera in un ambiente semplice e la funzione dello Human Resources è accentrata nelle mani del vertice che per acquistare competenze si avvale di consulenti esterni. Per ciò che concerne, poi, la capacità di soluzione dei problemi organizzativi e di gestione delle risorse umane, questa è strettamente legata all'intuito dell'imprenditore e alla sua sensibilità personale, mentre agli specialisti interni sono delegati solo gli aspetti esecutivi.¹³

La burocrazia della macchina, invece, secondo Mintzberg è la configurazione più frequente nelle imprese di grande dimensione e, contrariamente a quanto avviene nel caso sopra citato, in questo le tecnostrutture sono molto sviluppate e di conseguenza tale configurazione richiede la presenza di molti analisti per progettare i sistemi di standardizzazione. La gerarchia è, inoltre, molto articolata per controllare il lavoro specializzato del nucleo operativo e la burocrazia delle macchine. Esse dipendono dalla stabilità e tendono per tanto a incorporare tutti i servizi di supporto. Le funzioni del personale sono rivestite da forte visibilità e potere e sono caratterizzate da elevate specializzazioni e competenze definite.¹⁴

La burocrazia professionale è invece la configurazione fondata sulla standardizzazione delle capacità piuttosto che sulla standardizzazione dei processi di lavoro. Secondo l'autore, la burocrazia professionale è adatta per quelle aziende che operano in contesti difficili e complessi, ma in ambienti

¹² Ivi, p. 25.

¹³ Ivi, pp. 25-26.

¹⁴ Ibidem.

stabili. Peculiare di questa struttura è il fatto che essa si presenta come molto decentrata in quanto si affida a professionisti e specialisti per l'esecuzione dei compiti operativi. In tale configurazione lo Human Resource Management ha un potere e una responsabilità significativa non solo sull'organizzazione a supporto del nucleo operativo, sebbene risulti poco incisiva sulla parte che concerne l'organizzazione.

La soluzione divisionale, viene adottata in genere dalle imprese in caso di produzione diversificata e differisce dalle altre configurazioni in quanto si tratta di una struttura parziale che si sovrappone ad altre.¹⁵

In tale prospettiva la divisione viene considerata come una semplice entità integrata con un insieme di obiettivi standardizzati che tendono ad essere trasmessi attraverso la loro scomposizione in sotto obiettivi. La direzione, inoltre, in questo contesto è presente sia a livello delle singole divisioni che a livello centrale e l'unità centrale dipende proprio dal vertice e mantiene le responsabilità strategiche e di coordinamento generale.

Infine, nell'adlocrazia, esperti di formazione e specializzazione collaborano insieme per produrre innovazioni e perfezionare le capacità consolidate. L'adlocrazia punta poi sul reciproco adattamento che essa promuove. Il potere, pertanto, viene suddiviso e distribuito in modo irregolare trovando in questo modo fondamento sulle competenze e sulle conoscenze. La DIPER, in questa configurazione, è una funzione specialistica che garantisce la ricerca e lo sviluppo delle risorse per la realizzazione delle innovazioni e dei suoi processi.¹⁶

A conclusione è possibile riassumere il tutto nella seguente tabella.

¹⁵ Ivi, p. 29.

¹⁶ Ivi, p. 30.

Variabili	Struttura semplice	Burocrazia della macchina	Burocrazia professionale	Soluzione divisionale	Adhocrazia
Parte fondamentale della organizzazione	Vertice strategico	Tecnostuttura	Nucleo operativo	Linea intermedia	Staff di supporto
Specializzazione dei compiti	Bassa specializzazione	Specializzazione orizzontale e verticale molto elevata	Specializzazione orizzontale molto elevata	Una certa specializzazione orizzontale e verticale (fra divisioni e centro)	Elevata specializzazione orizzontale
Sistemi di pianificazione e di controllo	Scarsa pianificazione e controllo	Pianificazione dell'attività	Scarsa pianificazione e controllo	Elevato controllo delle performance	Una certa pianificazione dell'attività
Principali sistemi di coordinamento	Supervisione diretta	Standardizzazione del lavoro	Standardizzazione delle capacità	Standardizzazione degli output	Aggiustamento reciproco
Collocazione organizzativa dello Human Resource Management	Nel vertice strategico	Unità specialistica di primo livello	Unità specialistica di secondo livello	Differenziazione fra unità centrale (dipendente dal vertice) e divisionale (dipendente dalla linea)	Unità specialistica dipendente dal vertice
Know-how specifico degli addetti dello Human Resource Management	Scarso, orientamento al buy	Elevato, orientamento al make	Scarso, orientamento al buy	Elevato nelle unità centrali, orientato al make e al buy	Elevato, orientamento al buy
Professionalità degli addetti dello Human Resource Management	Scarsa, job generic	Elevata, forte specializzazione interna	Limitata in genere, elevata su relazioni sindacali e Odl	Elevata, forte specializzazione ed enfasi sul coordinamento	Elevata, specie su formazione e sviluppo
Modello prevalente di Human Resource Management	Amministrazione del personale	Gestione del personale	Gestione/sviluppo del personale	Sviluppo del personale	Valorizzazione delle Risorse Umane

Tabella 2 – Configurazioni organizzative e Human Resource Management

Fonte: Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 3

1.3 I tre approcci tra strategia e gestione

Come affermato precedentemente, tra la fine degli anni Ottanta e gli inizi degli anni Novanta, si venne sempre più a diffondere la consapevolezza del ruolo del lavoratore visto come una variabile strategica e considerato come una risorsa attiva su cui investire. Questo iniziò a rappresentare una risorsa da valorizzare, decisiva per la crescita e la sopravvivenza dell'impresa. In questo modo si vennero a porre le basi per l'elaborazione di una strategia integrata di direzione delle risorse umane.

A tal proposito, le variabili fondamentali per il successo strategico dell'impresa risiedono secondo Boldizzoni nella connessione fra attività e strumenti di gestione delle risorse umane. Fondamentali sono anche la connessione tra strategie e strutture aziendali, il coordinamento fra le più tipiche attività e fra le strutture e ruoli che hanno la responsabilità della gestione delle risorse umane e, infine, i criteri e le logiche per la definizione delle politiche e la progettazione di strumenti per valorizzare e sviluppare il ruolo delle stesse risorse.¹⁷

Tramite i tre approcci che di seguito verranno analizzati è possibile identificare la relazione esistente fra la strategia d'impresa e la gestione delle risorse umane.¹⁸

Analizziamoli nel dettaglio partendo dal primo approccio, quello lineare.

Tale approccio tende a far collegare, secondo il paradigma strategia-struttura, ciò che si produce e il come viene prodotto; rispettivamente, competenze della strategia e dell'organizzazione. Una volta definita la strategia è necessario costruire la struttura più adatta per implementarla, all'interno della quale verranno inserite le risorse necessarie.¹⁹ La relazione, dunque, può funzionare in ambienti semplici e stabili, soprattutto nel momento in cui le conoscenze e il potere decisionale siano concentrati al vertice dell'organizzazione e questo sia, dunque,

¹⁷ Coccozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Franco angeli, 2012, p. 42.

¹⁸ Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 3

¹⁹ Ivi, p. 4.

capace di dispiegare le proprie razionalità tecnico-economiche imponendo i suoi fini.

Secondo tale approccio, dunque, la risorsa umana si colloca come ultimo anello della catena causa-effetto. Il DIPER ha così il compito di “adattare” le risorse umane alle strategie e agli obiettivi aziendali.



Figura 1 – Approccio lineare

Fonte: Costa G., Gianechini M., Strategie, risorse umane e valore, McGraw-Hill, 2005, p. 5

Poiché in presenza di un ambiente complesso l'approccio lineare non è più praticabile, risulta necessario far riferimento in tal caso ad un approccio interdipendente, dove strategia, risorse e struttura si influenzano reciprocamente cercando di adattarsi alle influenze dell'ambiente. La struttura va, dunque, a conformarsi alla strategia che viene però a sua volta influenzata dalla struttura in un processo circolare.²⁰

In situazioni di difficoltà circa la realizzazione degli obiettivi prestabiliti, l'organizzazione deve cercare di mantenere, in relazione ai cambiamenti ambientali, una posizione di equilibrio-coerenza. Secondo questo approccio, la risorsa umana acquista dignità pari alle altre variabili del sistema organizzativo ed è anche considerata strategica poiché necessaria per l'attuazione delle strategie.

²⁰ Ivi, p. 5

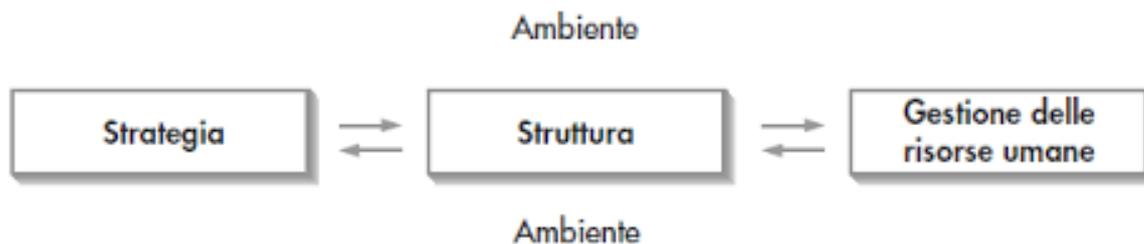


Figura 2 – Approccio interdependente

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 6

Infine vi è il processo evolutivo secondo cui l'organizzazione si trasforma attraverso l'azione di soggetti interni ed esterni che interagiscono con i cambiamenti ambientali. Questi sono, al tempo stesso, effetto e causa delle azioni volute dalla strategia. All'interno delle strategie, poi, gli attori verranno differenziati per le loro capacità di determinare o condizionare la performance dell'organizzazione; se nell'approccio lineare la libertà era riconosciuta ad un solo attore, in quello interdependente loro sono in qualche modo limitati e risulta così necessario dar vita ad un approccio che riconosca l'aspetto relazionale e creativo delle strategie come una caratteristica attribuita a tutti gli operatori pur entro il sistema di interazione.²¹

In tale contesto, dunque, la risorsa umana “è la variabile fondamentale per l'attivazione del rapporto tra imprese ed ambiente e per lo sviluppo dell'organizzazione”.²²

La strategia in questione vuole dunque generare valore tramite la combinazione di diversi elementi che sfruttano la complessità ambientale e l'approccio che ne discende; viene dunque qualificato come evolutivo e la relazione tra strategia e processo diviene contestuale. Con questo modello, l'organizzazione viene collocata in un contesto sociale che include regole, sanzioni e convenzioni. L'elemento fondante di questo modello evolutivo è per tanto la capacità di cogliere le trasformazioni dell'organizzazione, considerata

²¹ Ivi, pp.6-7

²² Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 33.

Secondo questo approccio la giusta strategia consiste nel mantenere un equilibrio tra i punti di forza e di debolezza dell'impresa, attraverso un costante adeguamento delle politiche aziendali rispetto ai mutamenti delle condizioni interne ed esterne. La seconda strategia invece cerca di superare i limiti della prima circa il determinismo ambientale che lascerebbe poco spazio alle scelte autonome dell'impresa. L'approccio *resources based view*, infatti, relativizza il ruolo del settore industriale e utilizza come unità di misura la singola impresa nella sua unicità. Tramite l'acquisizione e lo sfruttamento delle risorse interne si viene a costruire il vantaggio competitivo.²⁴

In tale ottica è necessario, dunque, in tale ottica creare un rapporto di integrazione tra la strategia, l'approccio strategico aziendale e la struttura e l'insieme degli orientamenti qualificanti il profilo di gestione delle risorse umane. Per questo è possibile distinguere due tipologie di integrazione delle politiche delle risorse umane: una interna ed una esterna.

Se la prima fa riferimento alle modalità con la quale le diverse azioni e politiche di gestione delle risorse umane interagiscono generando sinergie e rafforzandosi reciprocamente, la seconda fa riferimento al grado con cui il sistema di gestione è integrato e allineato con la strategia di impresa.²⁵

All'interno di questa integrazione esterna è possibile far rientrare e anche far coincidere i tre approcci sopra analizzati.

L'integrazione interna, invece, può essere definita come il coordinamento fra le strutture, i ruoli di gestione delle risorse umane e le attività.

All'interno di questa è possibile evidenziare tre orientamenti: universalistico, contingente e configurazionale. Il primo approccio propone una serie coordinata di politiche del personale in grado di influire positivamente sulla competitività dell'azienda. L'approccio contingente pone rilievo sull'esame dei fattori relativi all'ambiente ma anche delle politiche di prodotto, innovazioni e servizio. Il terzo approccio, quello configurazionale, racchiude al proprio interno sia l'integrazione

²⁴ Ivi, pp.8-9.

²⁵ Cocozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Franco angeli, 2012, p. 45.

orizzontale che verticale e propugna la necessità di progettare in modo congiunto le azioni e le politiche volte alla gestione del personale.²⁶

In altre parole un'efficace integrazione tra le azioni di gestione del personale è in grado di conferire valore al capitale umano. I problemi di integrazione e di funzionamento delle direzioni delle risorse umane sono spesso causati dallo scarso grado di coordinamento strategico delle politiche del personale con quelle produttive e organizzative, dall'elevata specializzazione delle varie strutture della direzione che genera scarso coordinamento all'interno della direzione stessa. Essi possono anche essere causati dalla propensione delle strutture all'elevata specializzazione, che tende a produrre risultati funzionali a obiettivi interni non sempre congruenti con i problemi posti dalle politiche organizzative e produttive.

Entrando più nello specifico, è possibile adottare un approccio strumentale o un approccio costitutivo per creare coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia.

Se l'approccio strumentale è tipico del rapporto lineare sopra indicato e dunque la risorsa umana viene considerato soggetto passivo sul quale si interviene, l'approccio costitutivo si va invece a basare sull'idea che le risorse umane possono entrare in maniera costitutiva nella definizione del vantaggio competitivo. Per questo, tale approccio circa la gestione delle risorse umane pare essere più coerente con la *resources based view* mentre l'approccio strumentale lo è più con la prospettiva delle forze competitive e il posizionamento strategico.²⁷

Ponendo particolare attenzione sul vantaggio competitivo e sul ruolo delle risorse umane all'interno della strategia è possibile osservare come nella *resources based view*, la risorsa necessariamente eterogenea debba soddisfare specifiche condizioni come quella di generare valore, non essere sostituibile, essere inimitabile ed essere rara.

Ecco dunque, in accordo con l'approccio, che il vantaggio competitivo dipende essenzialmente dal processo con cui l'impresa sviluppa e acquisisce

²⁶ Ivi, p. 47.

²⁷ Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 10.

competenze e capacità specifiche. La sostenibilità di una strategia diviene più problematica quando le competenze e le abilità in possesso sono critiche per conseguire e mantenere il vantaggio competitivo. Circa l'analisi delle risorse, quindi, bisogna considerare non solo le capacità di acquisizione e lo sviluppo delle risorse interne ma anche le capacità di estenderle combinandole con le risorse esterne.²⁸

Si può così asserire, in termini di risorse umane, che “acquisire vantaggi competitivi attraverso le persone significa attuare politiche in grado di abbassare i costi o di contribuire alla generazione di prodotti e servizi; conseguire un vantaggio competitivo attraverso le persone richiede anche una direzione delle risorse umane che operi in una prospettiva strategica che disponga delle capacità per rispondere alle esigenze del business”.²⁹

Da quanto finora evidenziato emerge chiaramente come i diversi teorici della gestione strategica delle risorse umane affermino l'ipotesi secondo cui l'azienda più efficace ed efficiente sia quella che riesce ad assicurare una situazione di coerenza fra la strategia, la struttura e le risorse umane. L'obiettivo principale, dunque, non è solo quello di collegare le funzioni di gestione delle risorse umane con le funzioni del business ma anche quello di ridurre il più possibile i contrasti fra gli specialisti funzionali e i responsabili di “linea” (linea).

Tale approccio, infatti, rappresenta “il più concreto tentativo di elevare la risorsa umana al ruolo di variabile chiave sia nella formulazione sia nella attuazione dei piani di business operando all'interno del paradigma denominato sistemico-situazionale”.³⁰

Per raggiungere tale obiettivo occorre utilizzare la classificazione delle attività di Management su tre livelli: strategico, direzionale ed operativo. A livello operativo quando si parla di business si fa riferimento all'esecuzione dei compiti quotidiani e al funzionamento dei processi di produzione in termini di

²⁸ Sanchez R., *Analyzing internal and competitor competences*, in Faulkner D. O., Campbell A. (a cura di), *The Oxford Handbook of Strategy*, 2003, p.359

²⁹ Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 12.

³⁰ Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p.21

risorse umane focalizzando l'attenzione sull'assicurazione che i lavoratori possiedano le capacità necessarie per lo svolgimento dei compiti. A livello direzionale, invece, il focus del business punta all'acquisizione di risorse per attuare i piani strategici e per misurare e controllare le prestazioni; ciò significa focalizzare l'attenzione sullo sviluppo di sistemi delle risorse umane atti ad acquisire e sviluppare risorse per realizzare gli obiettivi strategici. Infine, a livello strategico, il business è centrato soprattutto sulla scelta degli obiettivi nonché sulla definizione dei principali programmi e sullo sviluppo di politiche per raggiungerli. In questo caso, l'attività principale delle risorse umane è, dunque, quello di assicurare che i programmi e le politiche siano coerenti con le condizioni organizzative ed ambientali.³¹

1.5 I modelli di gestione delle risorse umane

Sulla base di quanto finora elaborato è possibile tratteggiare alcuni modelli di gestione delle risorse umane. I principali, che analizzeremo ora in forma generale e in modo più dettagliato nel prossimo capitolo, sono l'amministrazione del personale, la gestione, lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane.³²

Nel primo caso, la funzione del personale ha scarse relazioni con il vertice e riceve input da questi per tradurre poi le politiche generali; il task è caratterizzato da una concezione di tipo amministrativo contabile volta ad amministrare il rapporto di lavoro. La gestione del personale è strettamente legata alla gestione tout-court, è quindi effettuata dal vertice strategico e la professionalità degli addetti risulta generica sugli aspetti gestionali mentre molto più sviluppata sugli aspetti amministrativi giuridici.

Gli addetti al personale nonostante non interferiscano con le politiche del personale possono essere molto efficaci per apportare contributi alla strategia aziendale. Tale modello viene adoperato nelle piccole imprese o anche nelle

³¹ Ibidem.

³² Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 15.

grandi burocratizzate e nelle amministrazioni pubbliche, dove la strategia non presenta particolari connotazioni in termini di gestione del personale. Il criterio dominante per valutare la performance viene definita dalla correttezza amministrativa e dalla legittimità.



Figura 4 – Configurazione “Amministrazione del personale”

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 15.

In una seconda configurazione, quale quella della gestione del personale, il Task è caratterizzato in termini gestionali e la direzione del personale definisce e offre al vertice strategico politiche specifiche e supporti tecnici per implementare le loro scelte.

La direzione del personale può usufruire di due tipi di autonomia organizzativa per ciò che concerne l'implementazione delle proprie politiche; innanzitutto si può parlare di autonomia specialistica, nata dalla collocazione organizzativa autonoma con il compito di fornire supporti tecnici alla linea, e, ancora, di autonomia politica che conferisce al responsabile del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane. La direzione risponde in questo caso direttamente ai vertici aziendali ed ha un'autorità funzionale sul “line” (linea) per tutti i problemi che tengono al personale.

A prescindere da ciò, in ogni caso, le politiche del personale si collocano rispetto alla strategia aziendale in una posizione interdipendente e la valutazione

della performance della direzione del personale si basa essenzialmente sui criteri di efficacia ed efficienza nell'impiego.³³

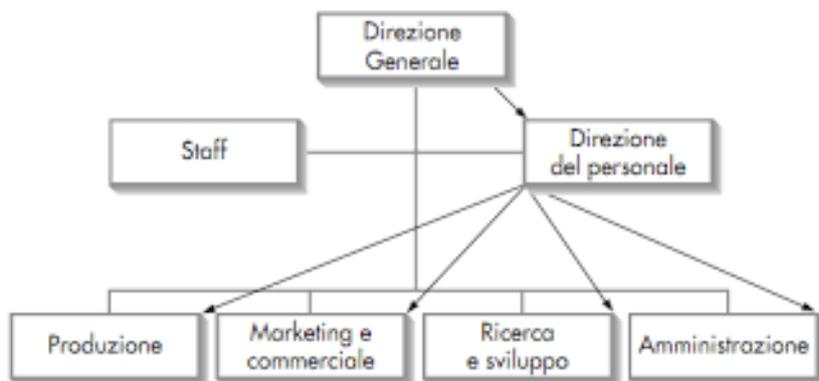


Figura 5 – Configurazione “Gestione del personale”

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 17.

La terza configurazione riguarda, invece, lo sviluppo delle risorse umane e si basa sull'ottica strategico sistemica volta a ricercare coerenza e compatibilità tra le scelte politiche e strategiche del personale. In questo caso la funzione del personale è focalizzata sulle problematiche strategiche, operative e direzionali e la direzione partecipa al processo di programmazione aziendale.³⁴

La segmentazione del personale è alla base di un vero e proprio marketing interno e questa si viene a presentare come pluridimensionale procedendo in senso funzionale e orizzontale fino ad arrivare alle politiche personalizzate per certi gruppi professionali.

In questa configurazione si possono adoperare tecniche molto evolute e la professionalità degli addetti risulta essere elevata in relazione agli effetti aziendali tanto su quelli tecnici. Il criterio dominante per valutare la performance diventa la capacità di alimentare il vantaggio competitivo attraverso le caratteristiche distintive delle risorse umane aziendali. I professionisti, in tal contesto, hanno un ruolo centrale nel consolidare e diffondere la cultura

³³ Ibidem.

³⁴ Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p.14.

aziendale e in alcuni casi a gestirne il cambiamento. Tale configurazione è diffusa nelle imprese di dimensioni medie e grandi orientate all'innovazione, del prodotto e del mercato.³⁵



Figura 6 – Configurazione “Direzione e sviluppo delle risorse umane”

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 20.

Infine, si può parlare del modello di valorizzazione delle risorse umane che è caratterizzato in termini di gestione e attivazione degli *invisible asset* dell'impresa; l'idea base è la presenza di sapere tecnologici, conoscenze e immagini aziendali che sebbene non compaiono in bilancio costituiscono il fondamento della capacità competitiva ritrovando dunque la caratteristica essenziale del proprio valore, pur difficilmente quantificabile. L'obiettivo della direzione, in questo caso, è quello di concentrarsi sul loro sviluppo coinvolgendo tutta la struttura aziendale. In tale contesto la segmentazione del personale è molto sviluppata e procede in senso orizzontale; per tanto le politiche del personale si vanno a collocare in una posizione proattiva e di anticipazione con l'obiettivo di rimuovere i vincoli e sviluppare opportunità sia per l'azienda che

³⁵ Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 18.

per il personale. Il criterio dominante per valutare la performance diventa così la capacità di incrementare il vantaggio competitivo.³⁶

³⁶ Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p.15.

La selezione dei “talenti”

2.1. La ricerca dei candidati

Nel momento in cui l'impresa avverte la necessità di ampliare il proprio organico si dà avvio al processo di assunzione e reclutamento, al fine di individuare le persone con un profilo coerente con la propria strategia di business. Queste devono essere in possesso di competenze comportamentali e professionali per apportare un valido contributo agli obiettivi aziendali sia individualmente che collettivamente.

Lo scopo della selezione è, dunque, “quello di stabilire, mediante l'uso di metodologie e tecniche appropriate, l'idoneità o meno dei candidati a ricoprire un determinato ruolo professionale o ad assumere una determinata posizione organizzativa all'interno di un'azienda o in un'altra tipologia organizzativa”.³⁷

Sebbene, normalmente, il processo di assunzione risponda a esigenze contingenti, accade spesso che l'inserimento di nuove persone sia progettato in una logica di continuità, in quanto l'impresa persegue strategie di sviluppo e consolidamento dotandosi di risorse umane indipendentemente dai singoli cicli produttivi. A tal proposito si danno, però, innumerevoli ostacoli ad una programmazione di assunzione di lungo periodo.

Per l'avvio della ricerca del personale è fondamentale rispondere alla domanda "Chi inserire in azienda?". Il processo di assunzione del personale è costituito dalle due fasi distinte del reclutamento e della selezione.³⁸

Con il termine reclutamento si fa riferimento all'insieme delle attività tramite le quali l'impresa esprime le proprie domande di lavoro ed attiva così l'offerta potenziale, monitorando le dinamiche evolutive del mercato. La selezione è,

³⁷ Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 74.

³⁸ Ivi, p. 75.

invece, il processo di individuazione tra i candidati e delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste, sia per quanto riguarda il potenziale di performance che le probabilità di "sopravvivenza" nell'organizzazione.³⁹

Sulla base di alcune attività svolte in fase di reclutamento, si attiva una sorta di filtro per cui alcuni candidati non sono ammessi alla fase successiva di valutazione in quanto, sulla base del curriculum presentato, non risultano in possesso delle caratteristiche minime necessarie per essere presi in considerazione.

Fondamentale nello svolgimento delle fasi del processo di assunzione, è anche il ruolo svolto dalla linea operativa, che inizialmente collabora con la direzione delle risorse umane per definire le caratteristiche professionali da ricercare. Nel momento della decisione di assunzione, poi, il vertice aziendale si occupa della scelta dei dirigenti mentre la linea operativa e la direzione Risorse Umane si occupano di impiegati e operai.

Detto ciò, è opportuno precisare come la prima fase del processo di assunzione sia unicamente un momento interno all'organizzazione e altamente delicato, in quanto spesso i professionisti delle risorse umane – pur avendo chiari gli obiettivi e le necessità di inserire una nuova figura in azienda – non sono in grado di esplicitarne facilmente il profilo in termini di compiti che deve essere in grado di svolgere e competenze che la persona dovrà possedere.

Per delineare le caratteristiche del ruolo che la persona dovrà ricoprire si può fare riferimento alla *job description* (descrizione del lavoro), che evidenzia i requisiti professionali, i livelli di autonomia e responsabilità, i principali compiti da svolgere e le condizioni ambientali di lavoro a cui il candidato dovrà attenersi.

La funzione della *job description* è quella di definire il profilo della persona ideale; tale definizione consente quindi di evitare alcuni dei più comuni problemi

³⁹ Ibidem.

di selezione, tra cui la tendenza a scegliere coloro che rispecchiano la cultura e i valori dell'impresa o dei selezionatori piuttosto che i candidati adatti al ruolo.⁴⁰

Una volta definito il ruolo e le competenze della persona da inserire, bisogna far riferimento alle fonti del reclutamento e chiedersi in quale luogo si può cercare la persona da inserire in azienda.

La scelta del bacino di reclutamento dipende da diverse variabili, che non sempre sono sotto il controllo dell'impresa. A tal proposito è fondamentale la coerenza tra il processo di assunzione e la cultura organizzativa, poiché le persone selezionate dovranno alimentare lo sviluppo dell'impresa. È opportuno, di conseguenza, trasmettere al mercato un'immagine forte e ben definita, che rappresenti per l'impresa uno strumento di riduzione dei costi di reclutamento.

In secondo luogo bisogna prendere in considerazione le condizioni del mercato, sia di quello del lavoro in generale che quello di riferimento, come la dimensione dell'offerta, la mobilità territoriale, i differenziali retributivi e la rispondenza ai requisiti richiesti.

Non meno importante è la necessità dell'impresa di fare i conti sia con la situazione del mercato interno del lavoro, si intende la progressione interna all'azienda, che con la disponibilità di strutture aziendali dedicate all'attività di assunzione.

Per ultimo bisogna tener conto dei vincoli sindacali e legislativi, che possono limitare le opzioni di scelta per l'impresa che si rivolge al mercato. Molto spesso, infatti, i meccanismi del mercato interno creano dei veti informali sull'assunzione delle persone che non possiedono determinate caratteristiche.

2.1.1 La ricerca del personale nel mercato interno ed esterno

⁴⁰Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 148.

Nonostante la molteplicità dei luoghi nei quali è possibile reclutare le persone, la scelta solitamente viene ricondotta al mercato interno o al mercato esterno del lavoro.⁴¹

Il reclutamento del personale dall'interno della azienda stessa rappresenta una modalità molto utilizzata; quando viene creata una nuova posizione si ricerca all'interno dell'impresa per vedere se vi sono persone che possiedono le caratteristiche richieste. Il reclutamento interno, se praticabile, ha un duplice vantaggio in quanto si basa su osservazioni legate alle reali condizioni aziendali e costituisce uno strumento di controllo e integrazione nei riguardi dei lavoratori che vogliono sviluppare la loro carriera.

Dal punto di vista del lavoratore, il reclutamento nel mercato interno offre opportunità di carriera e ha un forte impatto sulla motivazione.

La scelta di ricercare personale all'interno dell'azienda è preferibile, inoltre, per i diversi benefici ad essa connessi, tra cui la riduzione dei costi di selezione e inserimento. Non trascurabili sono anche l'aumento del ritorno degli investimenti in formazione legate allo sviluppo di competenze specifiche, il rafforzamento e la conservazione degli elementi di stabilità che caratterizzano il mercato interno del lavoro e il miglioramento delle relazioni sindacali, soprattutto quando la stabilità dell'impiego e il controllo dei flussi in uscita e in entrata rientrano tra gli obiettivi prioritari dei sindacati.⁴²

La scelta delle modalità con cui reclutare nel mercato interno è fortemente condizionata da regole che definiscono i criteri di mobilità e l'ampiezza dei *mobility cluster* (gruppi di mobilità), delimitando di conseguenza i confini del bacino di reclutamento interno cui l'impresa può fare riferimento. Il passaparola interno è una ricerca informale che si basa sui contatti interpersonali ed è una forma di reclutamento diffusa nelle imprese di piccole dimensioni e in quelle a gestione familiare.

⁴¹ D'Anna S., *Elementi di progettazione organizzativa e di programmazione del personale*, Giappichelli Editore, 2015, p.289.

⁴² Ivi, p. 290.

Non vanno comunque sottovalutati due importanti rischi, come quello dell'effetto boomerang che si verifica nel momento in cui le candidature interne risultino non coerenti con il profilo ricercato e dell'eventualità che interi segmenti di popolazione aziendale siano esclusi dai percorsi di mobilità interna poiché tagliati fuori dalla rete del passaparola.

Un ulteriore strumento utilizzato nella ricerca del personale è il *job posting* (offerta di lavoro) cioè una sorta di bacheca degli annunci nella quale viene pubblicizzata la posizione vacante in azienda. Questo strumento permette di dare trasparenza al mercato interno del lavoro e ai percorsi di mobilità aziendale.

Nel caso in cui non sia possibile reclutare il personale all'interno dell'azienda occorre rivolgersi all'esterno dei propri confini organizzativi. Tale ricorso esterno può nascere sia per i limiti del mercato interno in termini quantitativi e qualitativi sia per la mancanza di personale che abbia risorse e tempo per gestire il reclutamento.

Anche l'uso del mercato esterno prevede una serie di benefici, come l'esternalizzazione di una parte del costo di creazione delle caratteristiche professionali richieste, l'attivazione della concorrenza tra i lavoratori esterni ed interni e un'implementazione di competenze nuove e ibridazione della cultura aziendale.

A differenza del reclutamento nel mercato interno, gli strumenti da adottare in quelli esterni sono così numerosi da poter essere combinati tra loro a seconda del tipo di figura richiesta.⁴³ Gli strumenti di ricerca sono, infatti, le autocandidature, le scuole e/o le università, le inserzioni, internet, le società di consulenza, le agenzie pubbliche e private per l'impiego, il passaparola e le associazioni professionali nonché i sindacati.

Concludendo, è possibile riassumere i benefici, i costi e gli strumenti che l'uso del mercato interno o esterno hanno sul processo di reclutamento tramite un'apposita tabella.

⁴³ Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 153.

	Mercato interno del lavoro	Mercato esterno del lavoro
Benefici	<p>Non ripetizione dei costi di ricerca del personale.</p> <p>Aumento dell'integrazione organizzativa.</p> <p>Aumento del ritorno degli investimenti in formazione</p> <p>Miglioramento delle relazioni sindacali.</p>	<p>Esternalizzazione dei costi di formazione e del rischio di obsolescenza professionale.</p> <p>Attivazione di concorrenza con l'esterno.</p> <p>Aumento della flessibilità del portafoglio di competenze.</p>
Costi	<p>Predisposizione di attività di programmazione e monitoraggio.</p> <p>Rischi di obsolescenza delle competenze del personale</p> <p>Rigidità di gestione della mobilità di alcune categorie professionali e nelle situazioni di crisi</p> <p>Attività di</p>	<p>Raccolta di diffusione di informazioni</p> <p>Attività di reclutamento</p> <p>Attività di selezione</p> <p>Costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata e in uscita</p> <p>Costi di conflittualità</p> <p>Costi di formazione e inserimento</p>

	amministrazione	
Strumenti	Passaparola Job posting	Autocandidature Scuole, istituti, università Associazioni professionali Sindacati Inserzioni Agenzie pubbliche e private per l'impiego Società di consulenza Internet

Tabella 3 - L'uso del mercato interno/esterno del lavoro nel reclutamento

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 151

A prescindere dal fatto che il candidato possa essere individuato nel mercato interno o esterno, una volta terminata la ricerca il processo di assunzione arriva alla fase di inserimento dell'individuo nel suo ruolo organizzativo.

Per ridurre i rischi associati a questa fase l'impresa ha a disposizione diverse alternative, come ad esempio seguire una strategia di inserimento basata su strumenti contrattuali, alcuni dei quali ideati dal legislatore per favorire un ingresso "leggero" dei giovani nel mondo del lavoro. Si parla in questo caso di stage, apprendistato, contratti a tempo determinato o borse di studio. In secondo luogo, invece, è possibile attivare un piano di orientamento composto da azioni di informazione e assistenza formativa, programmate per seguire così il nuovo

assunto nel primo periodo di attività aziendale. I due sistemi rappresentanti questa fase sono il *mentoring* e il *coaching*.⁴⁴

Il primo è il processo di affiancamento del nuovo entrato da parte di un collega anziano ed esperto, che ha il compito di vigilare sui percorsi di apprendimento e sullo sviluppo di carriera del giovane. Il secondo è, invece, un'attività che ha come presupposto la relazione tra il coach e un altro individuo o un gruppo, finalizzato al raggiungimento di un obiettivo. A differenza del *mentoring*, che è predisposto ad aiutare la persona a gestire il proprio ruolo organizzativo, il *coaching* è fortemente focalizzato sulla trasmissione di competenze al fine dell'ottenimento di performance superiori.⁴⁵

2.1.2 Gli strumenti di selezione del personale

Detto questo, è opportuno evidenziare e delineare i 3 strumenti impiegati nella selezione quali i test psicoattitudinali e/o di personalità, i colloqui individuali e l'*assessment* di gruppo.⁴⁶

La prima tipologia, i test psicoattitudinali e di personalità, comprende gli strumenti attraverso cui raccogliere informazioni circa le caratteristiche strutturali del candidato, considerando che struttura del carattere e cultura sono in questo caso intrecciate in una maniera inestricabile. Nello specifico, i test psicoattitudinali consistono in prove strutturate che hanno l'obiettivo di misurare le dimensioni psicologiche del candidato; in particolare nella selezione del personale si utilizzano due diverse tipologie quali i test di intelligenza e i test attitudinali. Nell'ambito di queste prove si ricorre spesso alla batteria dei test Dat, che servono a misurare la destrezza di ragionamento numerico, verbale, astratto e meccanico nonché l'abilità della percezione dei rapporti spaziali, della velocità e della precisione.

⁴⁴Ivi, p. 165-166.

⁴⁵Ibidem.

⁴⁶ Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, pp.76-77.

I test di personalità, che si articolano in proiettivi e strutturali, hanno invece l'obiettivo di misurare gli aspetti emotivi, sociali e motivazionali della persona. I test di questo tipo hanno le caratteristiche di questionari e possono prendere in considerazione uno o più tratti della personalità.

Il secondo strumento consiste invece nel colloquio individuale, che rappresenta l'evento più importante nella selezione e costituisce l'elemento maggiormente impiegato nelle aziende. Il colloquio è un tipo di comunicazione il cui scopo è ottenere informazioni sulle caratteristiche personali e professionali del candidato.

Anche il colloquio rappresenta un processo strutturato in due fasi: una prima fase di preparazione, seguita dalla realizzazione del colloquio vero e proprio e dall'elaborazione delle informazioni raccolte.

Durante il colloquio un prerequisito essenziale è la creazione di un buon clima relazionale in cui il candidato si senta a proprio agio e libero di manifestarsi per quello che realmente è. Il vero e proprio colloquio di selezione ha dunque il compito di raccogliere il maggior numero di informazioni sulle esperienze e sulle competenze possedute dal candidato.

Il terzo e ultimo strumento di selezione riguarda *l'assessment* di gruppo, una modalità di valutazione molto utilizzata negli ultimi anni in particolare nelle imprese che hanno introdotto modelli organizzativi innovativi. *L'assessment* di gruppo si propone di indagare diverse dimensioni psicoattitudinali dei candidati collegate alle capacità relazionali in contesti interpersonali complessi, come quelli del gruppo di lavoro.⁴⁷

Particolarmente utilizzate nell'*assessment* di gruppo vi sono le simulazioni che permettono di valutare contemporaneamente le competenze e le dimensioni della personalità come la comunicazione orale, la leadership, l'adattabilità, la tolleranza dello stress e il controllo. Tra le tecniche di simulazione più utilizzate c'è la *leader-less group discussion*, ovvero uno strumento che simula

⁴⁷ Ibidem.

l'interazione in piccoli gruppi per la risoluzione di un problema. Il gruppo deve affrontare e risolvere questo problema in un tempo limitato e i membri sono, dunque, spinti a collaborare o a competere per risolvere la situazione facendo emergere i tratti della loro personalità. Infine vi sono le interviste sugli episodi comportamentali, uno strumento di valutazione legato all'approccio per competenze che consente di rilevare non solo la personalità e gli stili cognitivi ma anche ciò che il soggetto pensa, prova e desidera effettuare trovandosi in una determinata situazione.

La valutazione del candidato, dunque, viene affrontata dall'impresa con un portafoglio di strumenti molto ampio e può essere valutata in base ad alcuni criteri, quali l'attendibilità e la fedeltà, la validità, la sensibilità, l'economicità e la produttività.

2.2 La formazione

La formazione può essere intesa come l'insieme delle attività finalizzate che il dipendente deve apprendere per operare con successo nella propria mansione, venendo dunque a conoscenza delle competenze e dei comportamenti richiesti.⁴⁸

Come già detto, la risorsa umana contribuisce attivamente alla crescita dell'impresa e dunque non deve ritenersi un costo bensì una risorsa fondamentale alla quale il manager deve dare ascolto se vuole attivare un management adeguato. Di conseguenza le imprese non possono esimersi dall'investire nella formazione poiché ciò influisce sul comportamento degli individui tramite la realizzazione di macro obiettivi, come quelli finalizzati al recupero di competenze deboli o al consolidamento di qualità già presenti.

La formazione incide sulle competenze e dunque sulle conoscenze, sulle abilità e sugli atteggiamenti che consentono all'individuo di ottenere buoni risultati, utili al proprio adattamento negli ambienti per lui significativi.

⁴⁸ Morgagni D., Tarufo, C., *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*, Franco-Angeli, 2004, p. 9.

Le attività di formazione, come sostenuto da Becker, hanno un impatto evolutivo sul capitale umano della persona e possono provocarne una trasformazione, generale o specifica. Se nel primo caso si fa riferimento a conoscenze non direttamente legate all'occupazione o al contesto organizzativo e che possono dunque essere utilizzate in più attività e in diverse imprese, la seconda fa riferimento alle capacità che il lavoratore può utilizzare solo ed esclusivamente all'interno dell'impresa che le ha formate e che perdono dunque valore se applicate in un diverso contesto organizzativo.⁴⁹

Le attività di sviluppo del capitale umano vengono generalmente distinte in attività di addestramento e di formazione. L'addestramento tende a trasferire le abilità già definite e controllabili mentre la formazione sviluppa capacità di dominare situazioni nuove.

Generalmente il processo di formazione viene scomposto in più fasi.

Nella prima si avvia un'analisi dei fabbisogni che identificano le esigenze professionali da soddisfare. Nella fase successiva i fabbisogni vengono tradotti in obiettivi di apprendimento. La terza fase riguarda invece l'attuazione dell'intervento, mentre la quarta ed ultima fase misura il risultato dell'azione formativa rispetto agli obiettivi iniziali.

Per trovare un giusto piano di formazione vi è la necessità di analizzare preventivamente i fabbisogni ad essa relativi.

Questa analisi, com'è possibile vedere nella tabella seguente, può essere svolta su quattro livelli: organizzativo, professionale, individuale e di riequilibrio demografico.

Livello

Obiettivo

Strumenti

⁴⁹ Costa G., Gianechini M., Strategie, risorse umane e valore, McGraw-Hill, 2005, p. 158.

Organizzativo	<p>Identificare le Interviste e esigenze di formazione questionari che derivano dalle scelte Documenti aziendali strategiche dell'impresa di programmazione del personale Statistiche sulla formazione</p>
Professionale	<p>Identificare le Interviste ai capi esigenze di formazione Profili di ruolo derivanti dal sistema dei Dati dal sistema di ruoli valutazione</p>
Individuale	<p>Identificare le Interviste e esigenze formative della questionari alle persone singola persona, definite Ricerche sulla in base a quanto stabilito performance dal ruolo ricoperto o dal Risultati da piano di sviluppo formazione precedente professionale</p>
Riequilibrio demografico	<p>Identificare le Interviste e esigenze di formazione questionari alle persone che caratterizzano (per gruppo demografico) determinati segmenti Analisi delle della popolazione opportunità di <i>training on</i> aziendale <i>the job</i></p>

Tabella 4 – I livelli di analisi di fabbisogno

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 229.

L'analisi dei fabbisogni di formazione assieme ai classici strumenti dell'intervista e del questionario danno vita ad un'analisi dei compiti assegnati per determinare se vi siano state differenti opportunità di apprendimento sul lavoro.

Sulla base di questa analisi si possono poi costruire ed elaborare gli obiettivi didattici e formativi per pianificare il percorso di apprendimento.

Gli obiettivi formativi possono essere ricondotti a tre tipologie di apprendimento quali le conoscenze, intese come nozioni teoriche e astratte relative alle competenze sia comportamentali che professionali, le *skill*, capacità di mettere in atto un sistema di comportamenti funzionali all'obiettivo da raggiungere, e i comportamenti stessi, visti come l'insieme di attitudini che li orientano e di azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo, la propria sfera relazionale e affettiva.⁵⁰

Scelto il programma di formazione, la sua somministrazione viene a costituire uno dei momenti più critici dell'intero processo.

Strettamente correlati alla somministrazione del programma di formazione sono i modelli di apprendimento che devono essere attivati nei partecipanti al corso. È possibile, a tal proposito, distinguere tre modalità di apprendimento quali: il *learning by absorbing*, che rappresenta la forma più tradizionale e consiste nel presentare all'allievo letture riguardanti un argomento teorico; il *learning by doing*, all'interno del quale prevale l'idea che un individuo impara anche per conto proprio, soprattutto se l'apprendimento è ancorato all'esperienza concreta della persona; infine il *learning by interacting with others*, ovvero l'apprendimento collaborativo che prevede la creazione di un ambiente che permette ai partecipanti di interagire oltre le attività di formazione istituzionale, sviluppando così l'apprendimento individuale come risultato di un processo di gruppo.⁵¹

⁵⁰ Ivi, p. 233.

⁵¹ Ivi, p. 236.

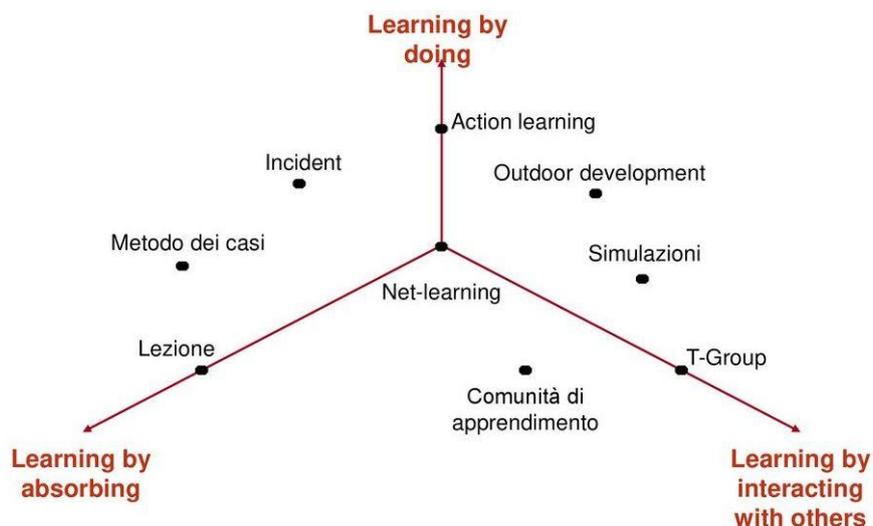


Figura 7 – Modelli di apprendimento e metodi didattici

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 236.

La scelta dei metodi didattici fa riferimento all'approccio utilizzato per fornire i contenuti di apprendimento, come ad esempio le lezioni formali, il gruppo esperienziale, la formazione a distanza e la formazione sul campo. Quest'ultima, in particolare, prevede l'applicazione di procedure ed istruzioni tramite la supervisione di capi, che supportano la realizzazione del processo esperienziale permettendo al partecipante di acquisire nuovi comportamenti e nuove conoscenze che prima non possedeva.

L'ultima fase è la valutazione della formazione, che deve procedere parallelamente al processo formativo e si concretizza in un'attività di ricerca e individuazione dei cambiamenti intervenuti nelle persone formate. In base alla dimensione del momento di valutazione si può parlare di: valutazione *ex ante*, che si colloca nelle prime fasi della formazione con l'obiettivo di verificare, prima di investire risorse nella concreta attuazione dell'intervento; valutazione *in itinere*, che viene effettuata durante lo svolgimento dell'intervento formativo con l'obiettivo di individuare eventuali interventi correttivi e migliorativi e infine la valutazione *ex post*, che si verifica alla conclusione delle attività formative ed ha

come obiettivi principali quelli di ricostruire il processo realizzato, confrontarlo con quanto era stato programmato e rilevare l'impatto dell'intervento realizzato.⁵²

È opportuno precisare come la formazione può garantire solo ciò che si apprende e non ciò che sarà fatto, di conseguenza non si deve confondere con la performance e i risultati.

2.2.1 Il modello di valutazione di Kirkpatrick

Per valutare gli interventi della formazione è possibile far riferimento al modello di Donald Kirkpatrick, sviluppato negli anni '60, secondo cui esistono quattro livelli sui quali può essere costruito un piano di valutazione.⁵³

Il primo livello di valutazione è la reazione, che (secondo Kirkpatrick) fa riferimento a "quanto gli allievi apprezzano un particolare tipo di programma di formazione".⁵⁴

La valutazione in questo caso viene prodotta tramite l'osservazione dell'atteggiamento dei partecipanti nei confronti dell'attività formativa. Le informazioni monitorate si riferiscono all'apprezzamento globale dell'iniziativa, all'apprezzamento dei docenti, della logistica e alla rispondenza circa i bisogni e le attese.

Il secondo livello prende il nome di apprendimento e prevede la valutazione del raggiungimento degli obiettivi formativi.

Per verificare il miglioramento delle conoscenze i formatori devono creare delle prove, dei test che consentano una rilevazione di dati "oggettivi", utilizzando ad esempio i questionari, i mini-casi e i test di profitto. Invece per verificare i progressi della persona è necessario dar vita ad una serie di esercitazioni che permettono di osservare l'esecuzione di una prestazione verificando se la persona svolge correttamente il processo di lavoro e la qualità

⁵² Morgagni D., Tarufo, C., *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*, Franco-Angeli, 2004, pp. 18-19.

⁵³ Salvemini S., *Organizzazione aziendale*, Egea, 2017, p. 202.

⁵⁴ Ibidem.

dell'output. Questa valutazione è importante anche per ottenere dati sull'acquisizione dei contenuti e sull'efficacia dei metodi didattici.

Il terzo livello riguarda i comportamenti ed è volto a misurare il grado di applicazione nella realtà professionale degli insegnamenti ricevuti nel corso dell'intervento formativo. Il trasferimento dei comportamenti avviene in azienda e di conseguenza questo è influenzato dal contesto, che deve incentivare sia in modo intrinseco (producendo soddisfazione, orgoglio e successo) sia in modo estrinseco (ricevendo elogi dal capo o compensi monetari).

La valutazione del trasferimento delle abilità sul posto di lavoro permette anche di evidenziare l'utilità e l'utilizzazione, a livello pratico, della formazione.

Per ultimo, oggetto di valutazione è l'impatto dell'intervento formativo nei suoi aspetti economici nonché di soddisfazione del cliente o di miglioramento del ciclo produttivo.

Ciò che dunque ci si vuole chiedere, a questo punto, è "la formazione è stata utile e ha prodotto un valore per l'organizzazione?".⁵⁵

Per verificare il raggiungimento di questi obiettivi si fa ricorso ad indicatori di impatto e di efficienza.

Nonostante quanto detto, risulta spesso difficile, quando non impossibile, misurare effettivamente i risultati finali di un programma di insegnamento in quanto solitamente entrano in gioco troppi fattori diversi. Se, però, si parte dall'assunto che l'attività formativa produce un effetto allora, di conseguenza, l'input formativo diventa un indicatore di impatto indiretto.

2.3 Valutazione delle risorse umane

La valutazione, come già visto, è un momento fondamentale delle varie fasi processuali per la scelta delle risorse umane ed è anche una parte integrante del processo di valorizzazione del lavoratore.

⁵⁵ Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p. 267.

All'interno dell'azienda è possibile individuare tre tipologie di relazione: gerarchica, di condivisione e di scambio; a seconda dell'attività aziendale e dei livelli di responsabilità, vengono scelte determinate scale di valutazione.

Nelle organizzazioni si valuta infatti la posizione, le persone e quindi le competenze e la prestazione.⁵⁶

Analizzeremo ora singolarmente questi elementi.

Valutare le posizioni implica attribuire priorità alle organizzazioni rispetto alle persone e costituisce un tentativo di elaborare un metodo di valutazione oggettivo per comparare i valori relativi alle diverse mansioni. La posizione – che può essere definita come un insieme di compiti, di dimensioni relazionali e responsabilità – rappresenta l'esito più visibile del processo di differenziazione che ciascuna organizzazione adotta.

La domanda a cui si vuole rispondere in questo contesto è "che valore hanno le posizioni dell'organizzazione, una rispetto all'altra?".⁵⁷ Per rispondere a tale domanda occorre utilizzare tecniche che diano vita ad una sorta di graduatoria, in quanto la valutazione dei ruoli è un aiuto valido al management per definire i trattamenti di remunerazione che tengono conto delle diverse responsabilità e dei contenuti professionali tra le differenti posizioni scaturite dal disegno organizzativo.

La valutazione della posizione e dei ruoli, dunque, è un processo attraverso il quale si classificano i diversi ruoli e si determina il loro "valore" relativo. L'oggetto di valutazione diviene dunque il contenuto del lavoro, che viene valorizzato tramite la valutazione delle dimensioni o dei fattori individuati dal modello scelto.

Nonostante i forti costi di transazione sia del mercato interno che esterno e nonostante la difficoltà di ricondurre ad una dimensione oggettiva il rapporto tra organizzazione e individuo, le finalità a cui risponde la valutazione della posizione sono le seguenti: porre la struttura delle retribuzioni sotto il governo

⁵⁶ Ivi, p. 302.

⁵⁷ Ivi, p. 303.

della gerarchia organizzativa, legittimare i differenziali retributivi e sottrarre la struttura delle retribuzioni alla determinazione del mercato esterno del lavoro. In questo modo si economizzano i costi di transazioni in quanto la retribuzione viene definita dalla posizione che si ricopre.

I metodi con i quali può essere condotta la valutazione si distinguono in globali e analitici. I primi sono non quantitativi e considerano le mansioni nel loro complesso attraverso un giudizio di tipo sintetico, mentre i metodi analitici, detti anche quantitativi, scompongono le mansioni in fattori e li valutano separatamente.

Più nello specifico tra i metodi globali troviamo la graduatoria, che assegna un rango ai singoli compiti, e la classificazione, usata particolarmente per valutare le posizioni impiegate e nella pubblica amministrazione.

I metodi analitici possono invece suddividersi in *metodi del punteggio*, il cui obiettivo è l'assegnazione di un punto a ciascuna posizione organizzativa, e la comparazione dei fattori, che definisce il valore salariale senza passare per il punteggio.

La valutazione delle persone è alla base dei sistemi di classificazione che sono definiti come soggettivi. L'idea centrale è quella di retribuire il lavoratore non solo per il posto che ricopre, ma anche per quello che sa fare e che fa. Il fine è, dunque, quello di motivare l'individuo a migliorare il proprio ruolo rimanendo attivo nel processo di innovazione.

Questo tipo di valutazione innesca delle dinamiche psicologiche che devono essere tenute in considerazione da chi valuta, al fine di attenuare l'impatto negativo o gli effetti non voluti che possono minare i rapporti tra capi e collaboratori e il clima aziendale.

L'equazione dell'ideai sé consente di capire alcuni dei problemi. Se la valutazione ricevuta è, infatti, inferiore all'idea di sé del valutato questa tenderà ad abbassare le proprie aspirazioni. Per evitare questi conflitti è importante che la valutazione riguardi le prestazioni e non la persona. Anche una valutazione

generosa e superiore all'idea di sé può generare perdita di credibilità e autorevolezza del valutatore.

Un metodo fondamentale di valutazione, come già visto, è l'*assessment center*, che si basa sull'osservazione di comportamenti che le persone mettono in atto nel corso di simulazioni che riproducono specifiche realtà organizzative.

Tra le diverse finalità ritroviamo la valutazione del potenziale delle persone nel ricoprire ruoli di maggiore responsabilità entro l'organizzazione, individuando così anche persone con un potenziale ancora non espresso, nonché la selezione interna ed esterna e l'individuazione delle aree di miglioramento nel ruolo attualmente ricoperto.⁵⁸

L'approccio alla valutazione delle persone si realizza nella valutazione delle competenze che si propone di migliorare i risultati di un'organizzazione e per questo diviene strumento di performance management.

Un approccio per competenze cerca di interpretare la cultura e i valori di un'organizzazione e di diffondere in essa la strategia prescelta attirando l'attenzione sui risultati che le competenze devono generare.

L'approccio per competenze è coerente con la valutazione di tipo soggettivo in quanto valorizza l'individuo nella sua unicità e irripetibilità e si presenta come un orientamento situazionale, non standardizzato e flessibile. Secondo tale approccio, dunque, il rapporto tra ruolo e individuo cambia profondamente, in quanto lo stesso concetto di ruolo viene messo in discussione, spogliato del carattere materiale ed usato come espediente analitico. Ancora, l'interazione tra individuo e ruolo perde il carattere di adattamento per assumere un carattere di morfogenesi in quanto l'individuo non si adatta alla posizione, ma la rigenera in base alle proprie caratteristiche individuali.

È possibile individuare tre metodi per valutare le competenze; il primo è centrato sulle conoscenze professionali, il secondo si basa sul potenziale di una persona – e quindi accredita come competenza qualsiasi caratteristica individuale che consenta di prevedere una prestazione di ordine superiore – mentre l'ultimo

⁵⁸ Ivi, p. 315.

metodo può essere definito processo intellettuale e cognitivo, in quanto considera la competenza come una strategia di risoluzione di problemi.⁵⁹

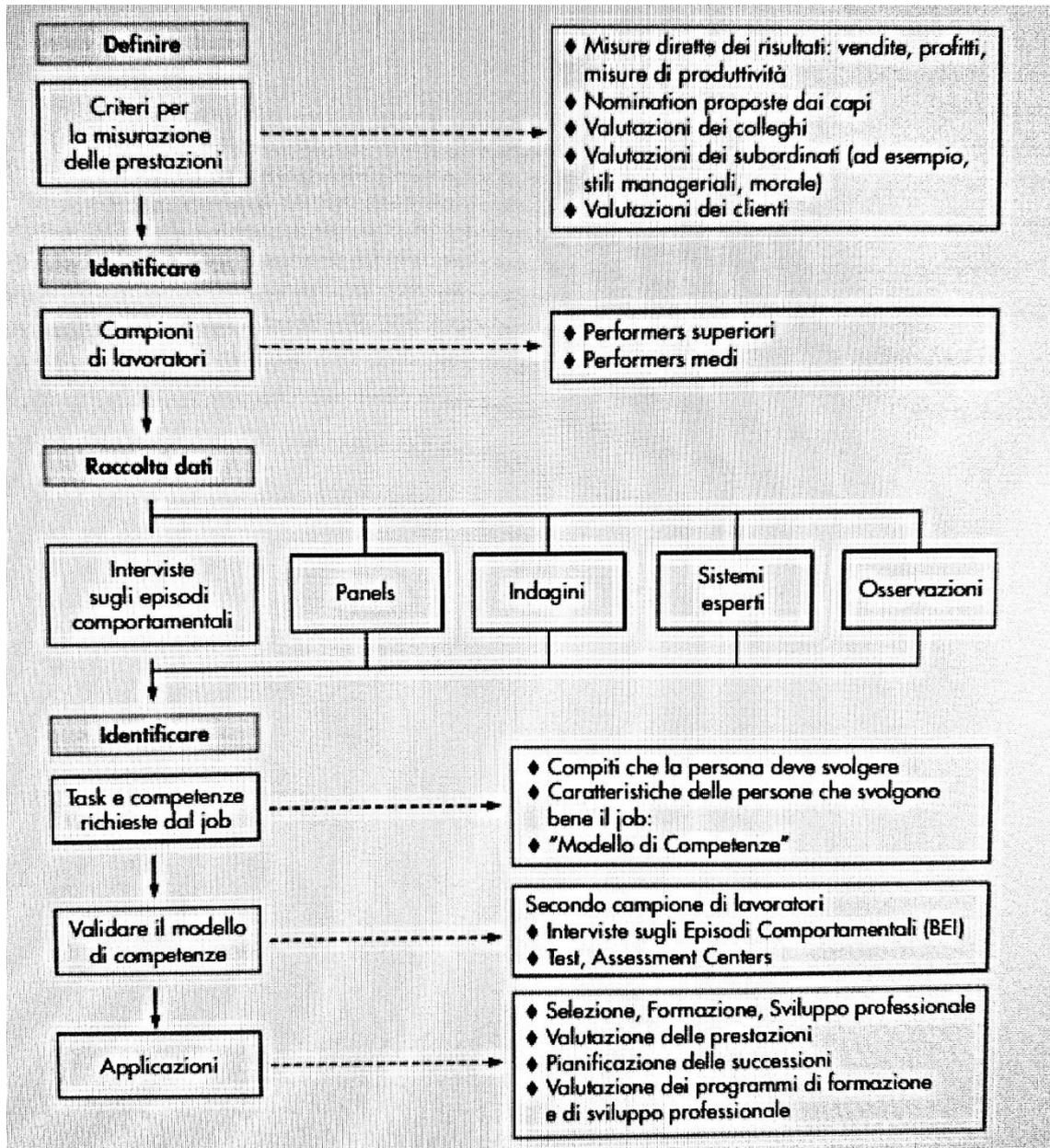


Figura 8 – Il processo di sviluppo del modello di competenze

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p.317.

In rapporto alla valutazione, l'approccio per competenze va considerato per il ruolo che svolge nel legittimare le differenze di collocazione organizzativa, di retribuzione ecc.

⁵⁹ Ivi, p. 316.

La terza dimensione dei sistemi di valutazione riguarda la valutazione delle prestazioni e dunque delle performance. Questa comprende l'insieme di tecniche analitiche e di procedure volte a fornire coerenza e sistematicità alle differenziazioni retributive basate sui comportamenti dei lavoratori. Essa rappresenta, dunque, non solo uno strumento di supporto alla politica retributiva ma anche uno strumento che può essere usato per finalità di selezione interna, formazione e sviluppo, controllo e comunicazione nonché gestione del rapporto gerarchico e funzionale.

L'attenzione durante la valutazione della prestazione è indirizzata a cogliere ciò che realmente una persona ha realizzato in relazione a un task assegnato. Tramite questa valutazione si può dare un valore al contributo realmente apportato e reso dall'individuo, in base anche ai risultati conseguiti e alle modalità realizzative adottate. Una delle attività più complesse in questa fase è l'individuazione degli obiettivi e delle relative misure (metriche) attraverso cui apprezzare i livelli di conseguimento e realizzazione degli stessi.

A tal proposito diversi studi suggeriscono che gli obiettivi per creare spinta e sforzo devono essere specifici, misurabili, coerenti con le responsabilità, difficili ma realizzabili e riferiti ad un arco temporale predeterminato.

Riguardo, invece, ai comportamenti questi devono essere realmente osservabili e correlabili alla task performance. In tal senso si parla di capacità mentali, relazionali e organizzative.

Per realizzare tutto ciò è necessario dar vita ad un insieme di strumenti, attori e procedure che consentano la sua esplicazione nell'organizzazione in modo coerente con gli obiettivi perseguiti.

Le due tecniche di valutazione della performance maggiormente utilizzate sono il *metodo di confronto*, che prevede che il valutatore elabori una valutazione mediante un confronto a coppie, e il *metodo della distribuzione forzata*, che obbliga i manager a differenziare i loro collaboratori individuando quelli con

prestazioni migliori. Tale metodo induce l'organizzazione a formalizzare standard di performance da utilizzare nella distribuzione.⁶⁰

2.4 La performance management

Le competenze, i ruoli e le funzioni delle persone devono essere poi trasformate in prestazioni coerenti con la strategia di impresa. Le competenze individuali e i ruoli organizzativi devono, infatti, connettersi con un sistema di procedure e di politiche in grado di alimentare e rinnovare le capacità organizzative, produttive e relazionali dell'azienda. Questo sistema complessivo prende il nome di *performance management* ed è inteso come "un processo o una serie di processi volti a creare un'idea condivisa di che cosa si voglia ottenere (e come) e di gestire il personale in modo tale da aumentare le probabilità di ottenere i risultati desiderati".⁶¹

Il performance management, sostiene Beer, punta a monitorare le competenze delle persone e il loro grado di impegno e di coinvolgimento nonché l'efficienza e l'efficacia delle politiche di gestione delle risorse umane e, soprattutto, la congruenza tra gli obiettivi delle persone e quelli dell'organizzazione.

Una volta trovate le giuste competenze nella persona neo-assunta, averlo inserito e formato è opportuno gestirne gli sforzi per generare i risultati attesi.

Innanzitutto, è opportuno precisare come il performance management sia "un processo che contribuisce a un efficace impiego delle persone e dei gruppi per il raggiungimento di un'elevata prestazione organizzativa e come tale esso definisce una rappresentazione condivisa degli obiettivi e delle modalità di sviluppo delle persone che dovranno realizzarli".⁶²

⁶⁰ Ivi, p. 319.

⁶¹ Hartle F., *La gestione della performance: nuove prospettive*, in Carretta A. et al., *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli, 1992, p.108.

⁶² Boldizzoni D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 85.

Uno dei principali obiettivi del performance management è quello di investire sulla relazione tra le persone e l'organizzazione, costruendo una cultura nella quale gruppi e individui assumono responsabilità per un continuo miglioramento dei processi aziendali.

Oltre a fissare gli obiettivi per migliorare la performance è necessario misurare le prestazioni fornite dal sistema. Lo strumento adoperato a tal fine consiste abitualmente nel fornire feedback e attivare processi di miglioramenti o azioni correttive. La performance, di gruppo o individuale, dovrebbe dunque essere collegata alla performance di tutta l'organizzazione e proprio a questo scopo vengono utilizzati strumenti come le *balanced scorecard*, che comprendono una batteria di misure che considerano la performance dell'organizzazione dal punto di vista commerciale, finanziario e di sviluppo individuale.

Per aumentare la performance, di conseguenza, è opportuno orientarsi alle esigenze del cliente, focalizzarsi sulla sua soddisfazione tramite il miglioramento continuo dei prodotti e dei servizi. I sistemi a elevate prestazioni, infatti, si basano sul lavoro caratterizzato da ruoli progettati e agiti con un'ottica di flessibilità, che assicurano ai lavoratori le conoscenze e le competenze per fornire un lavoro eccellente.

Per far ciò, è necessario che il performance management sia supportato dai livelli decisionali più elevati, che devono dar vita ad un clima di fiducia in cui l'assunzione di rischi e l'innovazione sono incoraggiati e premiati. L'input a tal proposito deve provenire dallo *strategic planning*, che deve indicare come l'organizzazione intende raggiungere i propri obiettivi strategici.

2.5 I sistemi di ricompensa

In ogni organizzazione esiste un sistema premiante, la cui componente più importante è la retribuzione.

La struttura retributiva è costituita da 4 parti. La prima è fissa e deriva dalla normativa di fonte negoziale che stabilisce il trattamento retributivo minimo. La seconda riconosce una quota di retribuzione in funzione della posizione organizzativa rivestita nell'azienda. La terza parte, invece, è variabile e rappresenta un sistema di incentivazione collettiva.

L'ultima parte si basa su una logica solo ed esclusivamente incentivante, rivolta ai dirigenti e ai quadri intermedi e rapportata al raggiungimento di determinati risultati di performance di cui si è responsabili.⁶³

Alla definizione della struttura retributiva concorrono dunque diversi fattori, quali le componenti della contrattazione collettiva, le componenti connesse alla valutazione della prestazione e quelle derivanti dai sistemi di incentivazione per obiettivi.

La retribuzione correlata ai sistemi incentivanti venne introdotta in Italia solo negli anni '60, quando si introdusse nelle imprese il meccanismo del cottimo; si tratta della misurazione della correlazione tra il tempo di lavoro impiegato e il prodotto realizzato dal singolo lavoratore.

Nei decenni successivi questi sistemi di retribuzione variabile incontrarono diverse difficoltà, tanto che, a partire dalla seconda metà degli anni '80, furono sostituiti da nuovi sistemi come il *profit-sharing* o il *gain sharing*.⁶⁴

Gli incentivi retributivi non sono gli unici esistenti e, sebbene siano certamente i più rilevanti, essi non esauriscono l'intera gamma di possibilità.

Gli incentivi, infatti, vengono suddivisi nelle due categorie *intrinsec* ed *estrinsec*, ovvero connessi al compito svolto o ad altri meccanismi che correlano la performance ad una ricompensa di natura economica.

La retribuzione, come sostengono anche da Katz e Kahn, può essere considerata come un meccanismo di rinforzo dei comportamenti attesi dall'organizzazione. In questa logica il sistema di ricompensa agisce sia operando sulle attese che tramite il meccanismo del rinforzo.

⁶³ Ivi, p.100.

⁶⁴ Ivi, p. 102.

Per ottenere dunque, un sistema premiante adeguato è necessario individuare i fattori di efficacia del sistema retributivo. Si può sostenere che questo acquisisca un livello di maggiore efficacia quanto più tenda ad essere equo, competitivo, motivante, selettivo, flessibile, coerente e compatibile con la situazione economica.⁶⁵

Si può asserire, considerando in particolare gli studi di Porter e Lawler, come la motivazione, intesa come relazione tra ricompensa e soddisfazione, agisca su tre fattori quali lo sforzo, la prestazione e la soddisfazione.

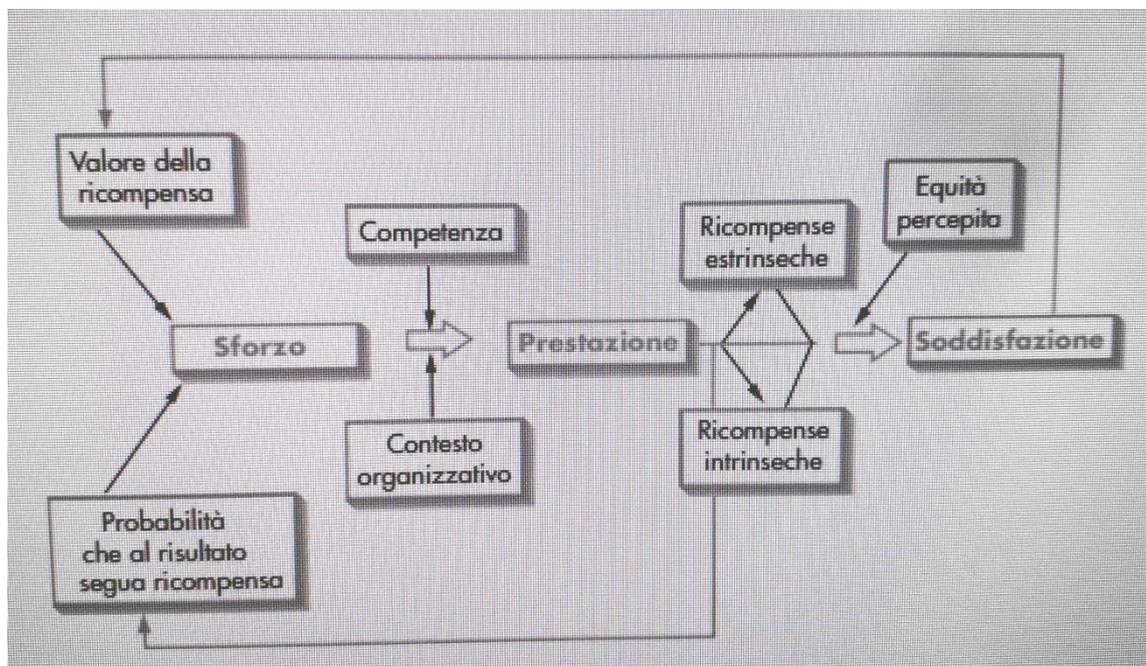


Figura 9 – Il modello di Porter e Lawler

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p.334.

Nel definire la motivazione e il livello di soddisfazione un ruolo fondamentale viene svolto dalla percezione dell'equità delle ricompense, che dipende dal rapporto tra il contributo individuale e la ricompensa. Essa dipende non solo dalla comparazione con i rapporti e le retribuzioni applicati ad altri soggetti, ma anche dalla percezione di giustizia nelle relazioni interpersonali. Se la situazione viene percepita come non equa la persona mette in atto

⁶⁵ Ivi, p. 105.

comportamenti volti a ripristinare l'equità, come la riduzione del proprio contributo, il cambiamento dei termini del confronto, la richiesta di aumentare la ricompensa o la distorsione cognitiva che consiste in una rappresentazione modificata dei dati di fatto relativi ai risultati e al proprio contributo.⁶⁶

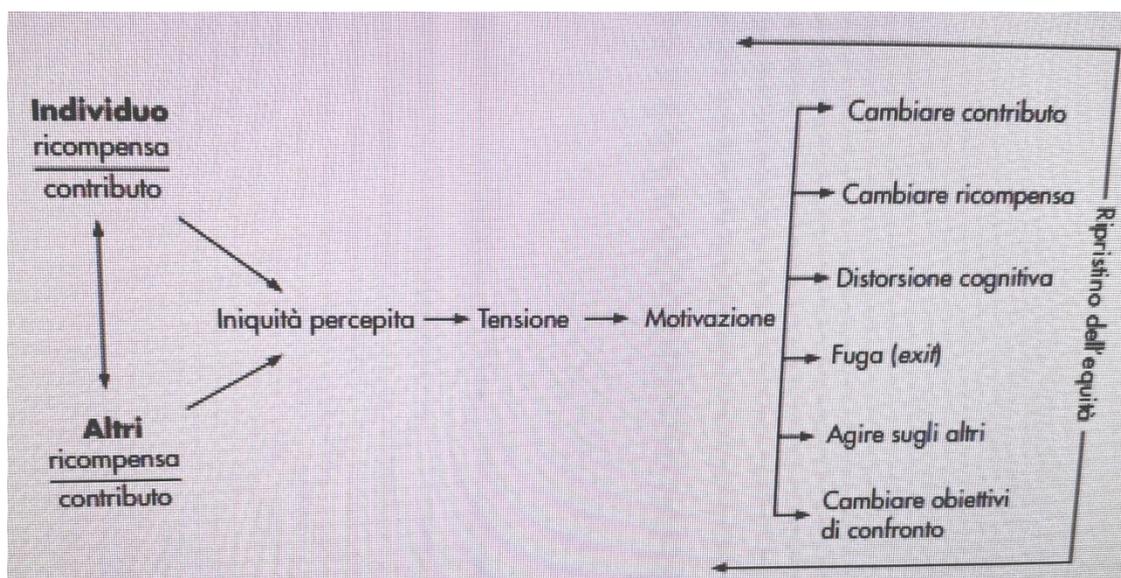


Figura 10 – Ricompense ed equità

Fonte: Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p.337.

Nel caso in cui queste modifiche non abbiano successo, molto probabilmente si attesterebbe all'uscita dalla relazione. Da quanto sopra si deduce la particolare importanza assunta dall'aspetto motivazionale e incentivante della dinamica retributiva. Questa, infatti, ha il compito di regolare e controllare la variabilità dei comportamenti lavorativi individuali e di gruppo a fronte delle situazioni produttive e di mercato che l'impresa deve affrontare.

La retribuzione svolge, dunque, la sua funzione di rinforzo quando è congruente con altre determinanti motivazionali.

A prescindere da ciò, i sistemi retributivi incentivanti possono essere classificati, come sostenuto anche da Costa, secondo diversi meccanismi ovvero:

⁶⁶ Costa G., Gianechini M., *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill, 2005, p.337.

il cottimo, il *profit-sharing*, il *gain sharing* e i sistemi di retribuzione variabile individuali.⁶⁷

Il cottimo costituisce l'applicazione più rilevante in quanto consiste nel legare parte della retribuzione a un certo risultato produttivo, predeterminato attraverso standard. L'impresa ricorre a questo strumento quando esiste una relazione significativa tra il risultato produttivo e l'intensità dell'impegno individuale e quando questa relazione è misurabile.

In termini più generali, la retribuzione a rendimento è conveniente quando l'impresa non ha altri strumenti per stimolare e controllare la prestazione lavorativa.

In alcuni casi la dinamica retributiva viene gestita anche attraverso curve retributive di anzianità, che prefigurano itinerari retributivi con un numero predeterminato di "salti". Questo strumento consente una fusione tra la dimensione oggettiva e soggettiva e favorisce altresì l'integrazione del lavoratore nel proprio ruolo e la sua proiezione nel futuro.

Il *gain sharing*, invece, comprende le formule che assegnano una parte della retribuzione sulla base di alcuni indici di risultato, come il contenimento di certe classi di costo o il miglioramento della qualità. A differenza del cottimo, queste forme di incentivazione collettiva non puntano a premiare l'azione individuale bensì fanno riferimento al risultato complessivo e puntano dunque a sollecitare la collaborazione tra i vari lavoratori.⁶⁸

In termini di risultato economico dell'impresa è possibile far riferimento al *profit-sharing*, che si differenzia dalle altre forme in quanto non si basa sul rendimento bensì sul risultato economico complessivo. In questo caso il risultato aggregato di impresa viene posto come base per la variabilità retributiva, senza tentare di premiare il lavoratore per specifiche attività che incrementano l'efficienza e la produttività.

⁶⁷ Ivi, p. 334.

⁶⁸ Ivi, p. 336.

Da quanto detto si è potuto notare come la strumentazione a disposizione dell'impresa per gestire la dinamica retributiva sia piuttosto varia e, di conseguenza, per orientarsi nella scelta non esistono criteri validi in assoluto. Bisogna dunque tener presente una serie di fattori contingenti, come la dimensione aziendale, la cultura, le richieste del mercato, le caratteristiche del management, lo stato delle relazioni sindacali e il clima aziendale e sociale, nonché la composizione qualitativa e quantitativa dell'organico aziendale unitamente al sistema motivazionale delle diverse categorie di personale.

Naturalmente, affinché una ricompensa possa incentivare un certo risultato o comportamento, è necessario che il lavoratore attribuisca a questo un giusto valore.

Caso studio: Poste Italiane S.P.A.

3.1 Nascita, obiettivi e funzionamento delle Poste Italiane

Con 158 anni di storia, circa 130 mila dipendenti, 35 milioni di clienti ed oltre 12800 uffici postali, le poste italiane sono parte integrante del tessuto sociale, economico e produttivo del paese e rappresenta in Italia una realtà unica per fiducia da parte della clientela, dimensioni e riconoscibilità.⁶⁹

Oggi, questa è la più grande realtà del comparto logistico in Italia ed è leader nel settore assicurativo, finanziario e nei servizi di pagamento. Grazie al suo forte contributo, l'azienda riveste un ruolo fondamentale nel Paese in quanto investe ed opera insieme ad altri operatori generando risultati positivi non solo tramite il proprio business ma anche tramite l'attivazione di una catena di fornitura locale.

È possibile far risalire la nascita delle Poste Italiane al 1862 con la creazione delle Regie Poste, istituzione in cui confluivano le amministrazioni postali degli stati preunitari. I tre principi basilari erano il concetto di servizio pubblico, l'inviolabilità delle tariffe e la rete unica realizzata con l'adozione del francobollo introdotto nel 1850; 24 anni dopo nacque in Italia la cartolina postale seguita poi da quella illustrata e nel 1881 dal servizio dei pacchi postali.⁷⁰

Il primo prodotto finanziario offerto dalle Regie Poste a partire dal 1862 fu il vaglia postale, servizio utile, veloce e sicuro per il trasferimento di denaro. Altra tappa importante fu quella del 1875 con l'apertura delle casse di risparmio postali e l'offerta per il libretto risparmio.

⁶⁹ Poste.it, *La storia*, <https://www.posteitaliane.it/it/chi-siamo.html>, cons., il 02/09/2020.

⁷⁰ La Stampa, *Qual è la storia delle Poste*, <https://www.lastampa.it/cultura/2012/05/09/news/qual-e-la-storia-delle-poste-1.36476765>, cons., il 02/09/2020.

Si pensi che dopo l'Unità d'Italia, il trasporto della posta era affidata ai corrieri accompagnati da scorte e postiglioni a cavallo. Le strade d'altronde erano poche e pericolose ed era dunque facile incontrarvi malfattore e briganti.

Per sicurezza, la posta veniva affidata anche ai “procaccia”, coloro che giravano armati per difendere i valori di cui erano responsabili.

Nel 1855, sui treni vi erano poi gli ambulanti postali ovvero vagoni all'interno dei quali gli impiegati delle poste smistavano la corrispondenza.

Fu poi con la prima guerra mondiale che si inaugurò il servizio postale aereo e successivamente la bicicletta andò a sostituire i mezzi durante la crisi per la mancanza di carburante. Solo successivamente si diffusero le moto, gli autocarri, i furgoni e oggi i quadricicli elettrici.

Per velocizzare ancora di più l'invio di lettere e telegramma si progettò la posta pneumatica con reti sotterranee di tubature dentro le quali viaggiavano contenitori cilindrici capaci di contenere fino a 80 corrispondenze ciascuno. Il primo impianto fu realizzata a Milano nel 1913 e nel secondo dopoguerra anche Roma possedeva oltre 65 km di condutture. Il diffondersi del telefono rese però sempre meno frequente il ricorso alla posta pneumatica che vide la chiusura del servizio nel 1981.⁷¹

Con l'avvento poi di internet, le Poste si sono dovute adeguare ai tempi; si pensi che nel 2000 si è dato vita al sito poste.it capace di offrire i primi servizi on-line come la possibilità di pagare bollettini di conto corrente, tracciare spedizioni ecc. Dopo pochi mesi arrivò anche il Bancoposta on-line capace di svolgere le operazioni sul web.

Poste Italiane, dunque, con un fatturato di oltre 11 miliardi di euro, si è dimostrata in grado di trasformare le sue strutture operative e i suoi prodotti e servizi, attraverso investimenti continui in tecnologia e know-how, trasformando le sfide del mercato in opportunità di creazione di valore condiviso.

⁷¹ Ibidem.

La strategia adottata dall'azienda si fonda su diverse tipologie di capitale in cui essa investe e che sono parte integrante del suo modello di business: finanziario, fisico-strutturale, intellettuale, umano, sociale-relazionale e naturale. L'utilizzo di questi capitali consente a Poste Italiane di offrire sul mercato prodotti e servizi e creare impatti di tipo economico, ambientale e sociale.

Come si può leggere dal loro sito, “lo sforzo che l'Azienda ha compiuto per realizzare un percorso di sostenibilità strutturato e pienamente coerente con gli obiettivi di business ha portato il Gruppo ad ottenere dei grandi riconoscimenti nel corso dell'anno. Primo in ordine di tempo, è stato l'ingresso nel Dow Jones Sustainability Index, il più prestigioso Indice di sostenibilità in cui sono incluse solamente le società ritenute migliori al mondo nella gestione sostenibile del proprio business. Essere ammessi sia nel segmento World sia nel più restrittivo segmento Europe rappresenta motivo di ulteriore orgoglio per il Gruppo. A questo sono seguiti altri ingressi in Indici altrettanto importanti: Bloomberg Gender-Equality Index (GEI), Euronext Vigeo-Eiris World 120, FTSE4GOOD e il RobecoSAM Sustainability Yearbook 2020 come ‘Industry Mover’”.⁷²

Al fine di rappresentare in modo completo l'azienda, tramite il suo modello di business e la sua strategia, Poste Italiane ha definito un modello che stima gli impatti economici generati sul territorio sommando quelli diretti, indiretti e indotti.

In particolare:

- “il Prodotto Interno Lordo è stato stimato come differenza tra il valore della produzione e i costi intermedi della produzione;
- l'occupazione corrisponde ai posti di lavoro sostenuti dall'attività economica di Poste Italiane;

⁷² Poste.it, *La storia*, <https://www.posteitaliane.it/it/chi-siamo.html>, cons., il 02/09/2020.

- il reddito da lavoro è dato dai salari e stipendi distribuiti ai lavoratori impiegati nel sistema economico grazie all'attività svolta da Poste Italiane sul territorio;
- il contributo fiscale considera l'insieme di somme versate alle Pubbliche Amministrazioni nazionali e locali".⁷³

Tralasciando questa breve parentesi, è opportuno ricordare come i servizi di logistica, pacchi, corriere e recapito rappresentano da sempre l'identità di Poste Italiane che fornisce anche il servizio universale potendo contare su 27 mila portalettere e 1543 centri di recapito. D'altronde, l'azienda è da sempre uno dei principali operatori anche nei sistemi di pagamento del paese in quanto può disporre di una piattaforma multicanale distributiva che si avvale della rete fisica degli uffici postali e di una infrastruttura digitale all'avanguardia.

Non meno importante è la posizione che ricopre per la distribuzione dei prodotti di risparmio e di finanziamento grazie al patrimonio di affidabilità che dà sempre caratterizza il suo marchio. Il gruppo è leader italiano nel settore vita e nel 2019 ha visto una crescita dell'oltre il 13% raggiungendo i 140 miliardi di euro.⁷⁴

Come già visto, la digitalizzazione e l'innovazione rappresentano il cuore pulsante per le Poste, non solo per la promozione del cambiamento ma anche per accompagnare i propri clienti nel processo di trasformazione digitale. Nell'ultimo triennio, poi, l'azienda ha intrapreso un'importante percorso di sostenibilità volto a promuovere gli elementi distintivi della propria strategia aziendale trasformando le sfide del mercato in opportunità di creazione di valore condiviso per lo sviluppo del paese.

Il grande successo delle Poste Italiane pare trovare base nella trasparenza e nell'etica che rappresentano i più alti valori su cui è fondata l'identità aziendale.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Ibidem.

3.2 Ricerca, selezione e gestione del personale

Un principio etico per Poste Italiane è il benessere dei lavoratori che si trovano immersi quotidianamente in un ambiente di lavoro privo di pregiudizi, nel rispetto della dignità di ciascuno e della personalità dei lavoratori. Per questo motivo, “l’Azienda opera per favorire la diversità, nell’ottica di una crescita aziendale sostenibile e inclusiva. I rapporti tra i dipendenti sono improntati a valori di civile convivenza e si svolgono nel rispetto dei diritti e della libertà delle persone, garantendo parità di trattamento e prevenendo e contrastando qualsiasi forma di discriminazione”.⁷⁵

Visto il crescente sviluppo dello scenario esterno, Poste Italiane ritiene fondamentale preparare e sostenere le proprie persone ad affrontare nuove sfide, valorizzando non solo la loro crescita e la loro soddisfazione, ma anche lo sviluppo dei talenti, strettamente connessi alla capacità di innovare e adattarsi alle esigenze del Cliente.

Fondamentale è anche, naturalmente, la sicurezza e la salute dei dipendenti. Sostenere, infine, “un costante rapporto di concertazione e informazione con le Organizzazioni Sindacali sui temi di interesse comune rappresenta una priorità imprescindibile per il Gruppo che si impegna ad assicurare la tutela dei diritti dei suoi lavoratori, la salvaguardia della libertà di associazione, valorizzando la contrattazione collettiva ad ogni livello”.⁷⁶

Per ciò che concerne, nel dettaglio, le attività relative alla ricerca e selezione esterna del personale nel Gruppo Poste Italiane, è opportuno evidenziare come queste vengano condotte sulla base della procedura operativa “Reclutamento e Selezione del Personale per assunzioni a tempo indeterminato e determinato”.

⁷⁵ Poste.it., *Persone di Poste Italiane*, <https://www.posteitaliane.it/it/persona-di-poste-italiane.html>, cons., il 08/09/2020.

⁷⁶ Ibidem.

Il processo di reclutamento si compone della raccolta e della valutazione delle candidature che possono essere ricevute sia tramite il sito internet aziendale che da altre fonti esterne. Inoltre, per alcune specifiche tipologie di ricerca del personale, la raccolta delle candidature viene svolta mediante la pubblicazione di annunci su dedicati siti esterni specializzati, sul sito internet aziendale o sulla stampa locale/nazionale.

Questi, in conformità con quanto indicato nella procedura sopra citata, precisano, tra le altre informazioni, alcuni requisiti minimi rilevanti per l'accesso al processo di selezione, quali il voto minimo di diploma e/o laurea o specifiche idoneità rispetto al ruolo di inserimento (a titolo esemplificativo e non esaustivo, guida del motomezzo), nonché la vicinanza della propria residenza alla sede di lavoro e/o la disponibilità al trasferimento.

A tal proposito, la grandezza dell'azienda e la ricerca di personale distribuita sull'intero territorio nazionale, permette a Poste Italiane di offrire opportunità di lavoro ai candidati in prossimità della località di residenza, secondo un principio di equità di trattamento, assicurandosi anche una concorrenza sufficiente di candidature per l'ottenimento di un adeguato livello di professionalità.

Il processo di selezione è finalizzato invece alla verifica del possesso dei requisiti ed è strutturato in diverse fasi e prove, come di seguito descritto, per gli specifici profili professionali (Tabella 5). A seguito dell'esito delle prove, degli approfondimento delle competenze tecniche e della motivazione, si individuano i candidati idonei a cui proporre una proposta di contratto.

Profilo	Strumenti
Operativi	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Test attitudinali • 1 Test in lingua inglese • Intervista strutturata e biografico motivazionale

Neolaureati	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Test attitudinali • 1 Test in lingua inglese • Prova di gruppo • Intervista strutturata e biografico motivazionale • Valutazione tecnica a cura della Linea
Professional	<ul style="list-style-type: none"> • Questionario sui comportamenti organizzativi • Test di lingua se rilevante per il profilo da ricercare • Intervista strutturata e biografico motivazionale • Valutazione tecnica a cura della Linea
Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Intervista strutturata e biografico motivazionale • Valutazione tecnica a cura della Linea

Tabella 5 – Profili e strumenti per la selezione del personale

Fonte: Poste.it., *Persone di Poste Italiane*, <https://www.posteitaliane.it/it/persone-di-poste-italiane.html>

Arrivando alla gestione vera e propria del personale e ricollegandoci alle articolazioni sopra descritte, l’Azienda ha strutturato un’organizzazione che prevede le seguenti funzioni dedicate ai processi di risorse umane a cui sono attribuiti ruoli e responsabilità ben delineati.

3.2.1 Articolazioni e responsabilità delle Risorse umane

Prendendo in considerazione l'Ordine di Servizio n. 26 del 19.11.2014, riportato sul sito delle Poste Italiane, è possibile evidenziare le responsabilità attribuite alle singole articolazioni delle risorse umane.⁷⁷

Analizziamone una ad una.

1) Organizzazione e processi.

Gli addetti a tale mansione devono innanzitutto garantire le attività di progettazione ed analisi dell'assetto organizzativo curando anche l'elaborazione delle connesse comunicazioni organizzative nonché supportare, anche attraverso l'elaborazione di indirizzi e linee guida, l'evoluzione degli assetti organizzativi delle Società del Gruppo, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti. Non meno importante è la cura dell'aggiornamento del sistema di codifica delle funzioni e della documentazione organizzativa ma anche la capacità di assicurare il disegno e la mappatura del sistema dei processi aziendali, in collaborazione con gli owner di processo, la formalizzazione, la diffusione ed il relativo aggiornamento, gestendo le attività inerenti il sistema di governo delle procedure.

Strettamente correlato alla gestione del personale è la cura, in collaborazione con la funzione Sviluppo, Compensation e Change Management, del processo di valutazione dei ruoli manageriali, nonché la valutazione delle figure e dei ruoli professionali, anche ai fini dello sviluppo inquadramentale. Inoltre, i dipendenti di quest'area devono garantire la progettazione e la manutenzione evolutiva del sistema professionale dell'Azienda supportando le competenti funzioni nella corretta implementazione dello stesso.

2) Sviluppo, compensation e change management.

⁷⁷ Poste Italiane, *Ordine di servizio. Risorse umane, organizzazione e servizi*, <http://www.slp-cisl.it/documenti/allegati/OdS%2034.pdf>, cons., il 05/09/2020.

I dipendenti di tale area, tra le principali responsabilità, hanno quelle di garantire la definizione, l'aggiornamento e l'attuazione delle politiche, degli strumenti di sviluppo e delle metodologie delle risorse umane, compresi i sistemi di valutazione delle prestazioni assieme alla valutazione e assicurazione della gestione delle metodologie e degli strumenti di valutazione del potenziale.

Ancora, questi devono garantire non solo la strutturazione delle attività di sviluppo finalizzate ad assicurare un adeguato processo di ricambio manageriale ma anche l'elaborazione di politiche retributive e di linee guida di politica meritocratica atte a supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e a valorizzare il merito, coordinando il processo di attuazione delle stesse e supportando le competenti funzioni centrali e territoriali per gli aspetti applicativi.

In collaborazione con le funzioni coinvolte, i dipendenti devono poi contribuire alla definizione dei sistemi di incentivazione commerciale, nonché, in collaborazione con la funzione Organizzazione e Processi, al processo di valutazione dei ruoli manageriali, supportando anche le unità di business e le funzioni/Società del Gruppo nell'individuazione di esigenze di change management e nella progettazione e realizzazione delle connesse iniziative.

3) Corporate University.

In tale articolazione, i dipendenti e gli addetti all'area devono garantire la definizione e la reingegnerizzazione di tutti i processi e servizi di formazione per adeguare il profilo di competenze professionali e manageriali alle esigenze del business e dei clienti nonché assicurare, in raccordo con le linee di business e le funzioni aziendali, l'analisi dei bisogni, la progettazione e l'erogazione dei contenuti formativi sia di carattere manageriale che tecnico-specialistico, anche con riferimento a specifici target di popolazione e/o figure professionali particolarmente rilevanti per le strategie aziendali. Dopo essersi poi occupati della pianificazione degli interventi formativi, nonché dell'elaborazione e della gestione del relativo budget, il personale deve curare, a supporto dei processi di

change management e di implementazione dei nuovi modelli manageriali, la progettazione e realizzazione degli interventi di formazione istituzionale.

Ancora, deve garantire la valutazione dei fornitori dei servizi di formazione, nonché il coordinamento delle attività di verifica di efficacia e qualità della formazione erogata, definendo inoltre le connesse metodologie. Per ultimo, deve assicurare la gestione e l'evoluzione degli strumenti di didattica e delle piattaforme di formazione nonché della logistica di erogazione, anche in una logica di ottimizzazione dei costi complessivi.

4) Gestione dirigenti, coordinamento territoriale e selezione.

Strettamente correlata alla gestione e alla selezione delle risorse umane, i dipendenti di quest'area hanno il compito di assicurare la definizione delle politiche di gestione del personale, nonché garantire l'elaborazione e la gestione delle metodologie e degli strumenti di *recruiting* interno ed esterno curando anche i processi di selezione del personale da mercato esterno e interno.

Garantendo anche le attività di gestione del personale dirigente di Gruppo, gli addetti dell'area di gestione e coordinamento, devono ottimizzare l'efficacia dell'azione gestionale, fornendo supporto alle funzioni Risorse Umane Regionale nella gestione dei processi ad esse delegate, anche al fine di regolare e standardizzare i flussi informativi centro/territorio.

Per ultimo ma non meno importante vi è il compito di coordinare, in raccordo con le competenti funzioni centrali e territoriali, i processi di mobilità territoriale interregionale sulla base dei processi e delle procedure aziendali definite.

5) Hr business partner corporate.

In quest'articolazione, tra le principali responsabilità possiamo ritrovare l'identificazione dei fabbisogni qualitativi e quantitativi di risorse contribuendo anche alla definizione del budget degli organici per il perimetro di competenza,

assicurandone, inoltre, l'articolazione di dettaglio, il monitoraggio, l'analisi degli scostamenti e proponendo azioni correttive.

A questa responsabilità si vanno ad aggiungere quelle di contribuire alla definizione di eventuali sistemi di incentivazione dedicati a popolazioni specifiche, nonché quelle di cura, in raccordo con la funzione Sviluppo, Compensation e Change Management, della crescita professionale delle risorse Corporate, attraverso la valutazione delle performance e la valorizzazione delle potenzialità individuali. Ancora, ci si deve assicurare, per il perimetro di competenza, sulla corretta declinazione dei piani retributivi e delle politiche meritocratiche nonché contribuire alla definizione dei sistemi di incentivazione commerciale per la funzione Mercato Business e Pubblica Amministrazione.

Infine si deve assicurare l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi per il personale di competenza, interfacciando la Corporate University per la definizione ed erogazione dei connessi progetti formativi curando altresì, in stretto raccordo con le funzioni competenti, le iniziative di comunicazione interna.

6) Gestione progetti.

In quest'ultima articolazione, si ha il compito di garantire la partecipazione ed il contributo della funzione Risorse Umane, Organizzazione e Servizi alla realizzazione del programma di trasformazione aziendale nonché assicurare il coordinamento delle attività di elaborazione e adeguamento del corpus normativo relativamente ai processi di risorse umane e, ancora, assicurare le attività di program management su progetti e iniziative di cambiamento di particolare rilievo, identificate dal responsabile della funzione Risorse Umane, Organizzazione e Servizi.

Per ultimo si deve assistere il responsabile Risorse Umane, Organizzazione e Servizi nello svolgimento degli adempimenti di diretta competenza.

7) Relazioni Industriali.

All'interno di questa, si gestiscono le relazioni con le Organizzazioni Sindacali a livello nazionale, sulla base di quanto contrattualmente definito in materia di relazioni azienda-sindacato, e si assicurano le fasi di contrattazione collettiva, curando la diffusione a livello territoriale degli accordi nazionali e fornendo supporto e linee guida per la corretta applicazione e gestione degli stessi. La funzione garantisce, altresì, lo studio e il monitoraggio dell'evoluzione normativa e dottrinale in materia gius-lavoristica e fornisce consulenza alle funzioni aziendali nell'interpretazione di disposizioni di legge e contrattuali inerenti il rapporto di lavoro; presidia la definizione delle "politiche attive" del lavoro e le attività di amministrazione del personale non dirigente. Infine, garantisce la progettazione, lo sviluppo e l'attuazione di politiche di welfare per i dipendenti;

8) Contenzioso del Lavoro.

In tale area, i dipendenti assicurano, anche attraverso attività di consulenza e supporto specialistico in raccordo con le funzioni coinvolte, il presidio delle tematiche di precontenzioso a livello centrale e territoriale, del contenzioso del lavoro relativo alla sede centrale, nonché quello inerente a tematiche trasversali e di rilevanza strategica. Inoltre, si garantisce l'elaborazione e la diffusione di linee guida per l'efficace gestione delle attività di contenzioso svolte a livello territoriale, verificandone l'applicazione;

9) Risorse Umane Regionale.

Composta da 9 funzioni con competenze pluriregionali, quest'area garantisce, in linea con il forte radicamento dell'Azienda sul territorio, il presidio dei processi di risorse umane a supporto dello svolgimento ottimale

delle operatività aziendali nelle aree territoriali, in coerenza con le norme e le procedure amministrative definite a livello centrale.⁷⁸

3.3 Percorsi di crescita professionale

Alla base delle leve strategiche dell'Azienda troviamo lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze delle persone che sono fondamentali per la crescita dei business del Gruppo e trovano il loro fondamento nella logica meritocratica, nel modello di leadership declinato a tutti i livelli organizzativi e nel rispetto dei valori aziendali. Obiettivo delle Poste Italiane è quello di costruire un'azienda virtuosa nella quale ciascuno possa accedere ad un percorso di arricchimento professionale, di competenza ed esperienza.

L'Azienda offre così metodologie e strumenti equi e trasparenti che tengono conto, nella loro applicazione, dell'eterogeneità dei diversi ambiti di business e di funzione.

Lo sviluppo delle persone viene gestito attraverso un modello integrato, teso a valorizzare il merito e la crescita del capitale umano durante tutto il ciclo di vita professionale.

L'architettura del modello prende corpo dalle più ampie linee di *People Strategy* che definiscono il contributo della funzione Risorse Umane e Organizzazione all'implementazione del Piano Strategico (Figura 11).

⁷⁸ Ibidem.

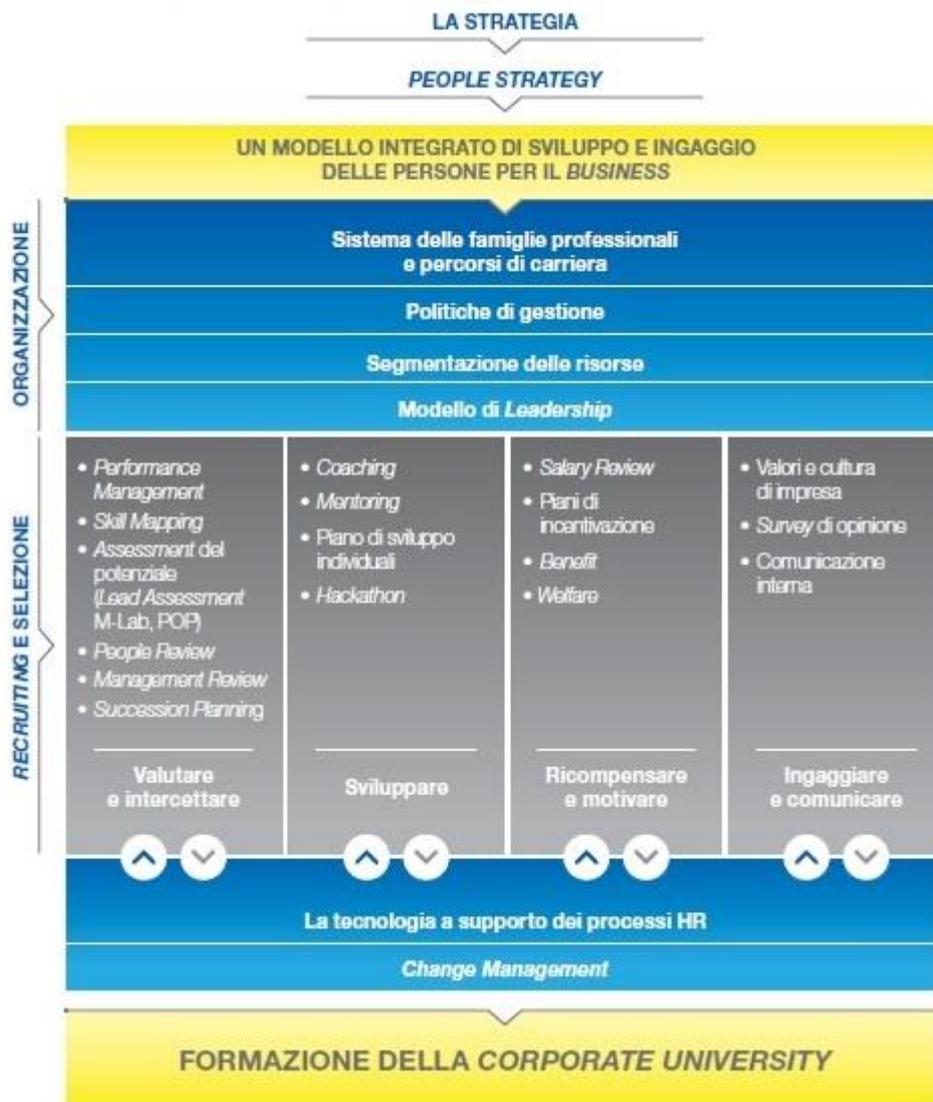


Figura 11 – Modello di sviluppo delle persone per il business

Fonte: Poste.it, Crescere professionalmente, <https://www.posteitaliane.it/it/crescere-professionalmente-poste-italiane.html>

La strategia è strutturata e concepita in modo da innestare le fasi di sviluppo su assi portanti con la *mission* dunque di sostenere la crescita del business attraverso la valorizzazione del capitale umano, sviluppandone il talento, consolidandone l'esperienza attraverso opportunità di crescita, cogliendone le potenzialità e sostenendone la motivazione (Figura 12).



Figura 12 – La mission

Fonte: Poste.it, Crescere professionalmente, <https://www.posteitaliane.it/it/crescere-professionalmente-poste-italiane.html>

L'architettura generale del sistema di sviluppo è articolata in tre macro processi principali quali lo scouting che è teso alla rilevazione del potenziale e all'intercettazione delle migliori risorse; la pianificazione manageriale necessaria per identificare priorità di sviluppo in ottica di successione e di contenimento del "rischio manageriale" e lo sviluppo volto a sostenere la crescita individuale delle risorse con potenziale ed accelerarne lo sviluppo.

Nel dettaglio, i processi di scouting consentono di intercettare i migliori talenti, indirizzando così sui singoli l'azione delle leve dello sviluppo ovvero come gli strumenti, le metodologie, gli approcci e i supporti utili a migliorare l'efficacia manageriale e professionale di ciascuno. Ancora, essi permettono di mappare i bacini delle risorse di talento e pianificarne lo sviluppo in relazione al differente livello di readiness/spendibilità sulle posizioni target.

Le caratteristiche e i criteri di accesso ai processi di scouting previsti in Poste Italiane sono specifici e differenziati in relazione al target di popolazione e al livello di maturità professionale espresso dai partecipanti.

Osservando l'immagine sottostante (Figura 13) è possibile notare l'utilizzo di diverse tipologie di Assessment.



Figura 13 – La mission

Fonte: Poste.it, Crescere professionalmente, <https://www.posteitaliane.it/it/crescere-professionalmente-poste-italiane.html>

Nel dettaglio per evidenziare i numeri, aggiornati al 2018, i processi e le descrizioni di ognuno, è possibile far riferimento alla sottostante tabella (Tabella 4).

Processo	Descrizione	Numeri del 2018
POP	Assessment di POP dedicato alla popolazione aziendale più giovane e teso a individuare le persone best performer su cui investire in termini di	<ul style="list-style-type: none"> • 52 edizioni • 309 partecipanti • 309 piani di sviluppo delle competenze • 300 feedback restituiti ai capi

	sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • 307 follow up ai partecipanti
MLAB	Assessment di Potenziale Manageriale (MLAB), destinato alla popolazione aziendale professionalmente più matura e diretto a individuare le persone da sviluppare su ruoli di middle management.	<ul style="list-style-type: none"> • 12 edizioni • 118 partecipanti • 96 Piani di sviluppo delle competenze • 79 feedback ai capi • 314 ore di individual coaching per il miglioramento delle competenze
LEADERSHIP ASSESSMENT	Leadership Assessment, dedicato a manager esperti e volto ad individuare possibili successori, o leader, per le posizioni chiave del Gruppo.	160 Manager
SKILL-UP	assessment finalizzato a mappare e/o certificare le competenze tecnico-specialistiche esistenti in Azienda e il grado di copertura dei ruoli.	1500 partecipanti circa

Tabella 4 – Diverse tipologie di assessment

Fonte: Poste.it, Crescere professionalmente, <https://www.posteitaliane.it/it/crescere-professionalmente-poste-italiane.html>

La pianificazione manageriale è invece un processo volto ad identificare priorità di sviluppo in ottica di successione e di contenimento del “rischio manageriale”. Poste Italiane gestisce periodicamente il processo attraverso incontri di review tra la Funzione Risorse Umane e Organizzazione e i responsabili di funzione. Le caratteristiche e i criteri di accesso ai processi di Review sono specifici e differenziati in relazione al target di popolazione cui sono rivolti e hanno l’obiettivo di garantire nel tempo il presidio e il ricambio delle posizioni organizzative, nonché l’attivazione di coerenti azioni a supporto dello sviluppo delle persone.

Infine, con le azioni di sviluppo si vuol fare riferimento all’insieme di interventi, coordinati e articolati che consentono di accompagnare le persone nella loro crescita in relazione alle necessità aziendali sulla base delle evidenze dei processi di scouting e di pianificazione. In questo ambito, nel corso del 2018, sono state attivate varie edizioni e programmi di coaching e mentoring, mirati allo sviluppo della leadership e delle soft skill. Poste Italiane ha inoltre arricchito e rafforzato il processo di Valutazione delle Prestazioni (VdP) che rappresenta uno dei principali strumenti a supporto delle politiche di gestione, sviluppo e formazione del personale. Non meno importante è stato lo sviluppo di un nuovo format per l’ingaggio della popolazione aziendale sui temi dell’innovazione denominato *Hackathon like*.

Concludendo, il tutto può essere osservato nella tabella sottostante (Tabella 5).

Performance Management	Il processo di VdP si è evoluto negli ultimi 2 anni per diventare un percorso orientato allo sviluppo delle persone. Coinvolge tutta la	<ul style="list-style-type: none"> • 128 mila valutati complessivi • 100% della popolazione aziendale
-------------------------------	---	---

<p>system</p>	<p>popolazione aziendalee si articola in tre fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione obiettivi • Feedback si metà periodo • Valutazione annuale 	<ul style="list-style-type: none"> • di cui 1200 manager coinvolti nella valutazione a 180° • di cui circa 140 manager coinvolti nella valutazione a 360°
<p>Coaching</p>	<p>Sono attivati processi di Individual Business Coaching con professionisti esterni certificati a supporto della crescita delle competenze manageriali di risorse con potenziale</p>	<p>Circa 400 ore di coaching</p>
<p>Mentoring</p>	<p>é stato attivato un programma di Mentoring che ha visto coinvolte nel processo risorse interne sia nel ruolo di mentor che di mentee</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 163 Persone coinvolte (I e II wave) • 24 group coaching • 365 incontri complessivi fra mentor e mentee
	<p>iniziativa dedicata alla Digital Transformation, con</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 701 autocandidature

Percorsi per l'innovazione (Hackathon like)	l'obiettivo di supportare la diffusione di un mindset digitale attraverso la generazione di idee di cambiamento in piena coerenza con il Piano Strategico.	<ul style="list-style-type: none"> • 310 partecipanti • 51 progetti innovativi • 7 edizioni • 6 funzioni sponsor
--	--	--

Tabella 5 – Le azioni di sviluppo individuale

Fonte: Poste.it, Crescere professionalmente, <https://www.posteitaliane.it/it/crescere-professionalmente-poste-italiane.html>

3.4 Politiche di remunerazione

Come si può leggere dal file delle Poste Italiane, le politiche di remunerazione e incentivazione del Personale rappresentano uno strumento fondamentale per perseguire gli obiettivi del piano strategico della Società e sono mirate a:

- “contribuire a valorizzare la cultura del merito e della performance;
- creare valore e orientare le risorse verso obiettivi rilevanti nell’ambito di un quadro di regole di riferimento indirizzate a un corretto controllo dei rischi aziendali e dei fondi comuni di investimento gestiti;
- allineare i comportamenti del Personale più rilevante e del restante Personale con gli interessi degli stakeholder, le strategie di medio e lungo periodo e gli obiettivi della Società stessa, nell’ambito di un quadro di regole di riferimento indirizzate ad un corretto controllo dei rischi attuali e

prospettici e con la situazione patrimoniale e finanziaria della Società e dei fondi comuni di investimento gestiti;

- attrarre, motivare e trattenere risorse professionalmente qualificate;
- garantire l'equità interna correlando la remunerazione alle responsabilità e valorizzando il contributo di tutti al raggiungimento degli obiettivi definiti;
- assicurare la competitività esterna attraverso un costante confronto con il mercato, realizzato con il supporto di strumenti di analisi elaborati anche da primarie società internazionali specializzate che forniscono i benchmark di riferimento;
- assicurare che le politiche di remunerazione e d'incentivazione siano sostenibili sulla base della situazione economico finanziaria della Società".⁷⁹

Le presenti Politiche si applicano a tutto il Personale; ai fini delle presenti Politiche, vengono identificati come appartenenti alla categoria del Personale più rilevante, quei soggetti la cui attività professionale ha, o può avere, un impatto sostanziale sul profilo di rischio della Società e dei fondi e patrimoni gestiti.

Il processo di individuazione del Personale più rilevante è basato sulla ricognizione e valutazione puntuale della posizione di ciascun individuo all'interno dell'organizzazione, al fine di valutare la rilevanza di ciascun soggetto in termini di assunzione di rischi.

Le principali categorie di soggetti qualificati come Personale più rilevante dalla normativa sono i membri esecutivi e non degli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione, i responsabili delle principali linee di business e funzioni aziendali assieme ai responsabili delle funzioni aziendali di controllo e ancora, i soggetti che, individualmente o collettivamente, assumono

⁷⁹ Poste.it., *Politiche di remunerazione e incentivazione*, https://www.poste.it/files/1473811467206/Politiche-di-remunerazione-incentivazione_BancoPostaFondiSGR.pdf, cons., il 10/09/2020.

rischi in modo significativo per il gestore o per i fondi comuni di investimento gestiti.⁸⁰

L'assetto retributivo per queste persone prevede non solo una componente fissa adeguata al peso del ruolo ricoperto ma anche benefit e una componente variabile legata al raggiungimento di adeguati livelli di performance aziendale ed individuale.

La retribuzione variabile premia dunque la performance in rapporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati. La componente variabile può essere pagata solo se risulta sostenibile rispetto alla situazione finanziaria della Società e giustificata rispetto alla sua performance.

L'obiettivo del sistema MBO è quello di collegare la componente variabile della remunerazione ai risultati aziendali, di funzione e individuali. Inoltre è prevista una stretta correlazione con la prestazione resa, anche con riferimento ai comportamenti attesi. Il sistema si basa su aspetti di differenziazione e di merito, attraverso un processo strutturato di definizione degli incentivi e degli obiettivi.

A completamento della remunerazione si prevedono per il Personale, al completo, alcuni benefici addizionali in linea con le politiche della Società corrisposti al fine di supportare la motivazione del dipendente.⁸¹

⁸⁰ Ibidem.

⁸¹ Ibidem.

Conclusione

Da quanto elaborato in questo lavoro è chiaramente emerso come le risorse umane ricoprano un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda; di essenziale importanza è d'altronde anche l'elemento formativo che permette al personale di crescere e migliorare le proprie competenze all'interno dell'azienda di lavoro.

A conclusione del lavoro si vuole porre in rilievo le parole e il pensiero di Luigi Marelli, consulente delle relazioni industriali che per oltre 10 anni ha maturato una solida esperienza nella gestione delle relazioni sindacali all'interno delle Poste Italiane.

Stando alle sue parole e sulla base di quanto elaborato nel corso del lavoro, esistono diverse competenze necessarie per operare nell'ambito delle risorse umane che si possono così riassumere: “competenze giuridiche soprattutto per l’elaborazione e la gestione delle normative aziendali; competenze organizzative, necessarie per affrontare i diversi e molteplici processi di riorganizzazione a cui l’Azienda, come ogni altro “organismo vivente” è sottoposta periodicamente; competenze “gestionali” che hanno il compito di valutare le performances di risorse anche pregiate (Dirigenti), di elaborare i “percorsi di carriera” e di presidiare le corrette “tavole di rimpiazzo” per assicurare una rapida e idonea sostituzione del “turn over” aziendale; competenze in materia di relazioni industriali, specie se l’Azienda necessita di un continuo confronto con le Organizzazioni sindacali. Infine, a mio personale parere, competenze di economia aziendale, necessarie per inquadrare il contesto nel quale collocare le singole “policy” che la Funzione HR intende avviare e gestire”.⁸²

Di maggior importanza è il rilievo che viene dato alle competenze che sono direttamente proporzional all’importanza della Funzione HR in Azienda. Secondo Morelli, dunque, “se la funzione HR ha un ruolo marginale in azienda non è detto che l’azienda non possa crescere economicamente ma è certamente

⁸² Frasi estrapolate dall’intervista a Luigi Marelli, effettuata il 16/9/2020.

vero che non avrà mai la dimensione per competere con altre aziende che invece sono in grado di valorizzare e attrarre talenti attraverso una efficace e attenta gestione delle Risorse Umane”.

Concludendo, è possibile asserire come la corretta valutazione e lo sviluppo delle competenze non può che determinare un ambiente sempre più meritocratico nel quale tuttavia la corretta competizione non può avvenire a scapito di un clima aziendale che necessariamente si fonda sulla cooperazione professionale.

La giusta dialettica tra competizione e cooperazione costituisce, dunque, la “perfetta alchimia” per una formula vincente nel determinare lo sviluppo e il potenziamento di ogni azienda.

Bibliografia

Boldizzoni D.(2003), *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore.

Cocozza A. (2012), *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli.

Costa G., Gianechini M. (2005), *Strategie, risorse umane e valore*, McGraw-Hill.

D'Anna S. (2015), *Elementi di progettazione organizzativa e di programmazione del personale*, Giappichelli Editore.

Hartle F. (1992), *La gestione della performance: nuove prospettive*, in Carretta A. et al., *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli.

Morgagni D., Tarufo, C.(2004), *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*, Franco-Angeli.

Raymond A. N., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. R. (2013), *Gestione delle risorse umane*, seconda edizione, Apogeo Editore.

Salvemini S. (2017), *Organizzazione aziendale*, Egea.

Sanchez R.(2003), *Analyzing internal and competitor competences*, in Faulkner D. O., Campbell A. (a cura di), *The Oxford Handbook of Strategy*.

Sitografia

La Stampa, *Qual è la storia delle Poste,*

<https://www.lastampa.it/cultura/2012/05/09/news/qual-e-la-storia-delle-poste-1.36476765>

Poste.it, *La storia,*

<https://www.posteitaliane.it/it/chi-siamo.html>

Poste.it., *Persone di Poste Italiane,* <https://www.posteitaliane.it/it/persone-di-poste-italiane.html>

Poste.it, *Crescere professionalmente,*

<https://www.posteitaliane.it/it/crescere-professionalmente-poste-italiane.html>

Poste Italiane, *Ordine di servizio. Risorse umane, organizzazione e servizi,*

<http://www.slp-cisl.it/documenti/allegati/OdS%2034.pdf>

Poste.it., *Politiche di remunerazione e incentivazione,*

https://www.poste.it/files/1473811467206/Politiche-di-remunerazione-incentivazione_BancoPostaFondiSGR.pdf

Abstract

The work analyzes the figure of human resources and their importance within the company. Divided into three chapters, the thesis takes into consideration the different phases of selection, evaluation, management and enhancement of resources, paying particular attention to the role of training and to the development and growth, therefore, of the skills of human resources employees. The concept of human resources was introduced for the first time in 1965, emphasizing the importance of the worker, considered as the bearer of values and knowledge.

With the awareness of his role and with the vision of the worker as a strategic variable and as an active resource on which to invest, the three existing approaches between management and strategy are analyzed.

Particular emphasis was also placed on the recruitment of personnel and on how they are treated and motivated within the company. Indeed, after having defined the roles and skills of the people to be hired, reference was made to the sources of recruitment.

Based on these theoretical premises, the last chapter analyzes the case study of the Poste Italiane, highlighting the importance of training and professional growth within the company, as well as the division of the various responsibilities in the different areas of competence.

To better process the work, it is considered necessary to interview and ask for a contribution from Luigi Marelli, who for over 10 years has played an important role in the management of trade union relations within the Poste Italiane.

Through his words, the different skills required for use in the field of human resources such as legal, organizational and management emerged even more clearly.

In conclusion, it is possible to highlight how the correct evaluation and development of these skills cannot determine an increasingly meritocratic environment in which, however, correct competition cannot be detrimental to a corporate climate that must be based on professional cooperation.