

# LUISS



## **Dipartimento di Impresa e Management**

Cattedra di Comunicazione d'impresa e gestione delle  
risorse umane

Teorie sulla gestione delle risorse umane,  
riferimenti a cenni storici, l'esperienza Covid-19 e  
trend: il caso Italo

Prof. Domenico Carrieri

Pierpaolo Alfredo Terrizzi

Matr.259411

---

RELATORE

---

CANDIDATO

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO 1: TEORIE ED EVOLUZIONE DELLE RISORSE UMANE</b> .....	6
1.1 Cenni Storici e Primi passi nel mondo Risorse Umane.....	6
1.2 Taylor-Fordismo: La teoria dello scientific management.....	13
1.3 Toyotismo: dal post-fordismo al modello giapponese.....	19
1.4 Le Nuove Risorse Umane: il “World Class Manufacturing” .....	23
<b>CAPITOLO 2: TREND E RISPOSTE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI</b> .....	27
2.1 Covid-19 e mondo del lavoro: lo scenario.....	27
2.1.1 Strategie delle imprese durante la pandemia.....	30
2.2 Digitalizzazione e Smart-working.....	32
2.3 Un valore aggiunto: diversity & inclusion.....	34
<b>CAPITOLO 3: IL CASO ITALO</b> .....	36
3.1. La storia di Italo: Le origini.....	36
3.1.1. Mission, valori e flotta.....	37
3.2 La Gestione Risorse Umane.....	38
3.3 Come si organizza Italo: lo scenario.....	40
3.3.1 Le strategie implementate.....	41
Conclusioni.....	45
Bibliografia.....	47
Sitografia.....	48

---

## INTRODUZIONE

"La felicità dei dipendenti è la chiave per il successo aziendale. Se le persone sono felici, lavoreranno meglio." Tony Hsieh<sup>1</sup>

"La gestione delle risorse umane è l'insieme delle attività organizzative volte ad attrarre, sviluppare e mantenere un efficace forza lavoro." Ricky W. Griffin<sup>2</sup>

"La gestione delle risorse umane è la chiave per il successo dell'organizzazione. Sebbene le macchine siano importanti, sono le persone che portano le idee alla vita." Akio Morita<sup>3</sup>

Queste sono alcune definizioni di gestione delle risorse umane che gli autori hanno pensato per cercare di mostrare l'enorme importanza di questo dipartimento per l'organizzazione. L'Human Resource Management (HRM, gestione delle risorse umane) è oggi globalmente riconosciuto come un'attività fondamentale in ogni organizzazione, come un diretto risultato dell'impiego di persone e delle risorse che vi appartengono al fine di raggiungere il vantaggio competitivo sostenibile. Il termine "risorsa umana" viene utilizzato con grande frequenza nel mondo del lavoro, si tratta però di un concetto che può assumere diverse sfumature di significato che possono in un certo senso stravolgere in maniera determinante l'esatto inquadramento della parola all'interno di una sfera semantica, piuttosto che in un'altra. La locuzione si riferisce in maniera molto generica al personale di un'azienda, questa però non qualifica esclusivamente il lavoratore da un punto di vista strettamente formale ma associa il concetto di forza lavoro al concetto di capitale umano. Nelle recenti prassi operative delle HRM, a parere di Storey (1992), confluiscono due grandi correnti di pensiero che mettono l'accento alternativamente sul termine *risorsa*, o sull'aggettivo *umana*. La prima corrente, riguardante l'aspetto economico-organizzativo, mette in evidenza gli aspetti economici e gestionali delle risorse aziendali, come i macchinari, le tecnologie, il capitale finanziari, e considera le risorse umane una risorsa al pari di tutte le altre (Legge, 1989). La seconda corrente di pensiero si ricollega, al contrario della precedente, a una logica di tipo socio-relazionale e comunicativo ponendo l'enfasi sul ruolo e sull'importanza del fattore umano. È possibile, ad oggi, considerare la funzione gestione

---

<sup>1</sup>[https://uk.linkedin.com/in/sylviabaldock/it?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_publisher-author-card](https://uk.linkedin.com/in/sylviabaldock/it?trk=article-ssr-frontend-pulse_publisher-author-card)

<sup>2</sup><https://hrmpractice.com/definition-of-human-resource-management/>

<sup>3</sup>"Akio Morita." *Encyclopedia of World Biography*. . *Encyclopedia.com*. 20 Mar. 2023  
<https://www.encyclopedia.com/people/social-sciences-and-law/business-leaders/akio-morita>

delle risorse umane come il cuore e l'anima di un'azienda. La gestione delle risorse umane è una funzione molto rilevante per ogni organizzazione, senza la quale l'azienda non sarebbe in grado né di reclutare e trattenere efficacemente i dipendenti né di mantenere una cultura ed un ambiente di lavoro aziendale sano e socialmente gradevole<sup>4</sup>.

Al giorno d'oggi le organizzazioni e più nello specifico la Human Resource Management affrontano sfide ai seguenti livelli:

### 1. Sfide Ambientali.

Le sfide ambientali si riferiscono a forze esterne all'azienda che sono in gran parte al di fuori del controllo della direzione ma influenzano le prestazioni organizzative. Si include: cambiamento rapido, la rivoluzione di Internet, la diversità della forza lavoro, la globalizzazione, la legislazione, l'evoluzione dei ruoli lavorativi e familiari, la carenza di soft-skills e l'ascesa del settore terziario.

### 2. Sfide Organizzative.

Le sfide organizzative sono problemi interni all'azienda e spesso derivano dalle forze ambientali sopracitate. Tuttavia, i manager di solito possono esercitare molto più controllo sulle sfide organizzative che su quelle ambientali. Il management delle HR in questo caso deve essere bravo ad individuarli ed affrontarli prima che diventino problemi più grandi. Includono: posizione competitiva, decentramento, ridimensionamento, ristrutturazione organizzativa, team-work, piccole imprese, cultura organizzativa, tecnologia ed esternalizzazione.

### 3. Sfide Individuali.

Le questioni relative alle risorse umane a livello individuale affrontano le preoccupazioni che sono più pertinenti alle decisioni che coinvolgono dipendenti specifici. Questi problemi riflettono quasi sempre ciò che sta accadendo<sup>3</sup> nell'organizzazione più grande. È probabile che anche il modo in cui gli individui vengono trattati abbia un effetto sulle questioni

---

<sup>4</sup>Cocozza A., Comunicazione d'impresa e gestione risorse umane, F. Angeli, Milano, 2012, p. 34

organizzative. Le questioni includono: la corrispondenza di persone e organizzazione, etica e responsabilità sociale, produttività, responsabilizzazione, fuga di cervelli e insicurezza del lavoro<sup>5</sup>.

La pandemia di coronavirus ha costretto il mondo a rivalutare il modo in cui facciamo affari. In questo contesto, la funzione HR è al centro dell'attenzione. Le aziende vengono sempre più misurate in base alle decisioni che hanno preso e al modo in cui hanno trattato il proprio personale. Inoltre, l'impatto dell'incertezza economica in corso, il lavoro a distanza e un impatto fin troppo reale sulla salute mentale dei dipendenti hanno costretto la maggior parte delle organizzazioni a porre le risorse umane al centro delle loro operazioni. Dal supporto ai manager con competenze di gestione remota fino alla comunicazione sensibile delle conseguenze di una recessione aziendale, le risorse umane sono state fondamentali per la gestione efficace di un'azienda durante la pandemia e in risposta alle altre tendenze significative che si sono verificati e che in futuro si verificheranno.

L'elaborato ha come scopo quello di analizzare l'evoluzione e lo sviluppo della gestione risorse umane all'interno dei modelli organizzativi e i loro mutamenti in risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno facendo riferimento agli aspetti economici, gestionali e sociologici.

Nel **Capitolo 1** viene descritto il quadro teorico riguardante la gestione delle risorse umane a partire dal Taylor-fordismo per poi passare al Toyotismo e finire con le più recenti teorie riguardanti i giorni nostri con un'analisi dettagliata delle caratteristiche di ciascuna di essa.

Nel **Capitolo 2** vi è una focalizzazione sulla risposta dei modelli organizzativi ai cambiamenti dell'ambiente esterno. In particolare, la Tesi fa riferimento al COVID-19 che ha caratterizzato in maniera non poco rilevante il mondo del lavoro. La Pandemia ha sicuramente accelerato i processi di innovazione e dato una spinta notevole in termini di cambiamento del mondo del lavoro, inoltre si fa riferimento ad alcuni argomenti che risultano collegati agli avvenimenti avvenuti nell'ultimo biennio come il lavoro agile e altri temi delicati.

Il **Capitolo 3** presenta l'analisi di due casi aziendali sopracitati e le loro strategie in risposta ai fenomeni descritti in precedenza. Differenze tra le due aziende analizzate considerando i loro settori di riferimento. In questo caso due grandi realtà del panorama italiano come Italo e P&G.

---

<sup>5</sup>[https://www.zeeopedia.com/read.php?hrm\\_in\\_a\\_changing\\_environment\\_productivity\\_new\\_trends\\_at\\_work\\_place\\_&b=33&c=7](https://www.zeeopedia.com/read.php?hrm_in_a_changing_environment_productivity_new_trends_at_work_place_&b=33&c=7)

## CAPITOLO 1

### 1.1. CENNI STORICI E PRIMI PASSI NEL MONDO RISORSE UMANE

Gli studi e le prassi sulle risorse umane hanno origine circa 60 anni fa, il concetto di Human Resource viene infatti introdotto dal Raymond Miles<sup>6</sup> nel 1965. Questi studi nascono dal superamento del modello tradizionale di politica del personale e dunque della teoria classica dell'organizzazione, basate sul *taylorismo* di cui parleremo successivamente. Miles, basandosi sugli studi di Elton Mayo negli anni 20, volle sottolineare come fosse necessario porre un'attenzione diversa nei confronti dei dipendenti, i quali tramite conoscenze e valori aiutano l'impresa ad acquistare valore. Tramite le proprie analisi intuisce che il manager non deve essere esclusivamente colui che dirige il personale ottenendo collaborazione ma il suo ruolo deve essere quello di creare un ambiente in cui le risorse disponibili, facendo riferimento soprattutto alle risorse umane, vengano sfruttate a pieno<sup>7</sup>.

In maniera parallela si muove anche Drucker<sup>8</sup> sostenendo che l'organizzazione non può non valorizzare e rinnovare il suo capitale umano e che i manager delle aziende non esercitano le loro relazioni umane per un piacere ma proprio perché tramite queste possono creare un clima organizzativo ottimale e dunque ottenere risultati positivi anche dalle relazioni umane dirigente-lavoratore ben condotte.<sup>9</sup>

Abbandonando la teoria classica si passa da una logica definita "paternalistica" ad una nuova logica, quella della HRM, orientata sul "commitment" ovvero sull'impegno reciproco in cui vengono introdotte politiche volte ad una gestione innovativa delle risorse umane. Si passa da una politica mirata sulla minimizzazione dei costi (standardizzazione) ad una in cui si cerca di massimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione dell'organizzazione. A questo proposito Storey<sup>10</sup> afferma che nelle nuove politiche di HRM si possono distinguere due tendenze principali:

- *Labour resources* → i "risorsisti" applicano un approccio più economico-organizzativo che fa riferimento all'allocazione ottimale dell'individuo.
- *Resourceful humans* → gli "umanisti" favoriscono lo sviluppo di un clima organizzativo che sia socialmente e psicologicamente gradevole in modo da permettere la massima valorizzazione.

---

<sup>6</sup> Raymond E. Miles fu un professore emerito della Haas Business School dell'Università della California, Berkeley.

<sup>7</sup> Raymond Miles articolo sulla Harvard Business Review "Human Relations or Human Resource?", 1965.

<sup>8</sup> **Peter Ferdinand Drucker** [https://it.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](https://it.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)

<sup>9</sup> P. Drucker P.F., L'efficienza della direzione, ETAS, Milano, 1985

<sup>10</sup> Coccozza A., Comunicazione d'impresa e gestione risorse umane, Franco Angelini, Milano, 2012.

Nella Tabella 1 è possibile notare, tramite uno schema interpretativo elaborato da Guest nel 1991, le principali differenze tra modello tradizionalista e HRM.

Variabili Strategiche	Modello tradizionale	HRM
Orientamento	Compliance	Commitment
Contratto psicologico	Un lavoro per una paga equa	Impegno reciproco
Forma di lavoro	Esterno	Interno
	Pluraliste	Moniste
Relazioni di lavoro	Collettive	Individuali
	Low trust	High trust
	Meccanica	Organica
	Ruoli formali/definiti	Ruoli flessibili
Principi di Organizzazione	Top-down	Bottom-up
	Centralizzata	Decentralizzata
	Efficienza contabile	Forza di lavoro adattiva
	Prestazioni conformi a standard	Prestazioni in continuo miglioramento
Obiettivi aziendali	Minimizzazione dei costi	Massimo utilizzo delle risorse

Tab 1. Guest (1991), The End of Orthodoxy<sup>11</sup>.

Per Boudon il concetto di HRM può essere spiegato tramite la situazione ipotetica in cui due fabbriche identiche con organizzazione degli individui differente e quella in cui la gestione è più attenta agli aspetti psicologici e sociali dei lavoratori risulta essere più performante dell'altra<sup>12</sup>. A tal proposito l'organizzazione del lavoro inizia ad essere affrontata da Taylor fra la fine dell'800 e gli inizi del 900, con l'elaborazione dello *scientific management*, di cui parleremo nel paragrafo successivo.

In opposizione a questa teoria si afferma la scuola delle human relations che ha origine con le ricerche condotte da Elton Mayo<sup>15</sup> presso gli stabilimenti Hawthorne della Western Electric, Chicago<sup>13</sup>.

<sup>11</sup>Cocozza A., Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Franco Angeli, Milano, 2012.

<sup>12</sup>Lazarsfeld P.F., Dai concetti agli indici empirici in Boudon R. e Lazarsfeld P.F., L'analisi empirica delle scienze sociali. Volume I, Bologna, il Mulino, 1969

<sup>13</sup> Landsberger H., Processo a Hawthorne, Le scienze del comportamento applicate all'industria, Cornell U.,1972

<sup>15</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://it.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)

Egli iniziò ad eseguire ricerche tra l'illuminazione del luogo di lavoro e il rendimento dei lavoratori, e notò che modificando le condizioni dell'illuminazione degli ambienti di lavoro, i dipendenti rispondevano in maniera favorevole e aumentavano la produttività. Ma, inaspettatamente, la variabile maggiormente significativa in tale incremento non si dimostrò essere il mero tasso di illuminazione, bensì i fattori motivazionali secondari, connessi con il sentirsi coinvolti nella sperimentazione da parte dei lavoratori. Tale fenomeno ancora oggi viene chiamato Effetto Hawthorne<sup>14</sup>. Il risultato più importante fu la computazione della teoria taylorista dell'interesse personale. I dipendenti apprezzavano la collaborazione spontanea e i rapporti creativi con gli altri colleghi.

Mayo sottolinea così l'importanza del fattore umano, degli aspetti psicologici e sociali che influenzano il comportamento dei singoli lavoratori e afferma l'importanza di un clima organizzativo socialmente gradevole. Le human relations propongono un sistema motivazionale così articolato<sup>17</sup>:

- Componente funzionale → esprime la gratificazione derivante dallo svolgere un lavoro coerente con le caratteristiche professionali e attitudinali del lavoratore.
- Componente sociale → riconoscimento d'utilità sociale o di prestigio per il lavoro svolto può essere sia interna all'azienda che esterna.
- Componente morale → espressione del clima cooperativo aziendale.
- Componente economica → premi retributivi in base alla prestazione effettuata.

Alcuni anni dopo Miller e Form<sup>16</sup> evidenziarono alcuni dei risultati del lavoro svolto da Mayo e cioè: il lavoro è un'attività di gruppo e la vita sociale degli adulti ruota soprattutto intorno all'attività lavorativa. Il bisogno di essere accettati, il senso di appagamento e di soddisfazione sono determinanti per il morale del lavoratore e per la produttività. Il lavoratore è colui i cui atteggiamenti e la cui efficienza sono condizionati da esigenze sociali imposte sia dall'interno che dall'esterno della fabbrica. I gruppi informali all'interno della fabbrica esercitano un forte controllo sociale sulle abitudini lavorative e sugli atteggiamenti del singolo lavoratore. La collaborazione di gruppo va programmata e sviluppata, tramite questa è possibile raggiungere una coesione che consente di arginare alcuni ostacoli motivazionali dei lavoratori<sup>18</sup>.

Il contributo di Mayo è stato decisamente importante per una serie di motivi:

---

<sup>16</sup>Miller D. e Form W.H., *Industrial Sociology*, Harper e Row, 1964

<sup>17</sup>Cocozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione Risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2012, p.38

<sup>18</sup> Francesco Giacca, *Management e Risorse umane: Elton Mayo, fondatore dell'HRM*

<https://www.diritto.it/management-risorse-umane-elton-mayo-fondatore-dell-human-relations-movement/>



1. Mettendo in luce l'importanza delle emozioni, dei bisogni dei lavoratori
2. Egli è considerato come il precursore del concetto di comunicazione corretta management-lavoratori.
3. Dimostrando che il management sviluppando le soft skills necessarie e tramite la collaborazione può risultare vincente solo se i lavoratori avessero accettato quel tipo di leadership.

A differenza della human relations che si muoveva nel paradigma organizzativo dello scientific management, la *teoria motivazionalista* si propone come via d'uscita dall'afflizione tayloristica<sup>19</sup>.

Secondo la teoria motivazionalista bisogna lavorare sui contenuti del lavoro perché siano stimolanti e comportino un grado di creatività e di responsabilità facendo leva su: motivazione, collaborazione e soddisfazione. Al centro dell'azione si pongono i bisogni dell'uomo e la sua necessità di autorealizzazione nel lavoro<sup>20</sup>. Il miglior modo per raggiungere con efficacia gli obiettivi aziendali è quello di soddisfare i bisogni di crescita professionale dei lavoratori. A tal proposito nel 1954 lo psicologo Maslow propose un modello motivazionale dello sviluppo umano presentato nella figura 1.



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Questa figura spiega il modello di Maslow, basato su una gerarchia di bisogni disposti a piramide in base al quale la soddisfazione dei bisogni elementari è condizione necessaria per fare emergere quelli di ordine superiore. I bisogni sociali e relazionali rinascono con nuovi e più ambiziosi obiettivi da raggiungere, ne consegue che l'insoddisfazione sul lavoro è un fenomeno molto diffuso che può trovare una causa nella mancata realizzazione delle proprie potenzialità. Per Maslow

<sup>19</sup>Bonazzi G., come studiare le organizzazioni, Il Mulino, Bologna, 2002

<sup>21</sup><https://www.psicologiadellavoro.org/clima-aziendale-organizzativo/> - Sonia Barbieri Figura 1.

l'autorealizzazione richiede una serie di caratteristiche di personalità, competenze sociali e capacità tecniche.

Sempre inerente al filone motivazionalista l'economista McGregor nel 1960 elabora la teoria X e Y<sup>9</sup>:

- La Teoria X è formulata sull'approccio tradizionale del comportamento umano, che afferma che devono essere utilizzate forme di leadership severe per persuadere i lavoratori per raggiungere gli obiettivi aziendali. L'uomo è fondamentalmente pigro, poco incline al lavoro, privo di ambizioni e di iniziativa, irresponsabile e avverso ai cambiamenti. La conseguenza inevitabile è che, nell'impresa c'è bisogno di un management che assuma le decisioni e che controlli i propri dipendenti. Senza tale intervento gli individui avrebbero un atteggiamento passivo o addirittura ostile nei confronti delle esigenze dell'impresa. Da qui la necessità di forme di controllo, di punizione, di meccanismi di incentivazione. In un simile contesto lo stile di leadership da adottare è di tipo autoritario, dove il manager prende tutte le decisioni e fa un ampio ricorso alla coercizione.
- La Teoria Y ritiene che le persone non siano per natura passive o conducano comportamenti ostili all'impresa: quando ciò accade spesso è la conseguenza delle esperienze vissute in azienda. Le persone, adeguatamente motivate, possono essere inclini al lavoro, capaci di autonomia e di autocontrollo, disposte ad assumersi responsabilità. L'uomo, infatti, impara ad assumersi le responsabilità e anche a ricercarle. Il conseguimento di una ricompensa, in termini di gratificazione e autorealizzazione, può spingere ad impegnarsi nel conseguimento degli obiettivi dell'impresa.

Teoria	X	Y
Prevalenza	Anni 20	Organizzazioni Moderne
Motivazione basata su	Ricompense finanziarie	Soddisfacimento bisogni psicologici
Livello Responsabilità/Lavoro	Basso/Basso	Alto/Alto
Forma di controllo	Controllo continuo	Autocontrollo

Le due teorie, quella X e quella Y, appaiono tra loro contrapposte, ma esprimono il diverso comportamento che il lavoratore può avere a seconda dell'ambiente di lavoro e delle scelte del management. Per questo, secondo McGregor l'ambiente è estremamente importante poiché esso ha

<sup>21</sup> Cocozza A., Comunicazione d'impresa e gestione risorse umane, Franco Angeli, Milano, 2012

<sup>22</sup> <https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/197409/rensis-likert-e-gli-stili-di-leadership.html>

un ruolo decisivo sulle persone. Sta al management riuscire a motivare, responsabilizzare gli individui e adottare uno stile di leadership democratico. Il compito della direzione generale risulta quindi quello di realizzare un ambiente e un contenuto del lavoro motivante in modo da spingere il lavoratore ad assumersi responsabilità e lavorare in autonomia.

Da numerose ricerche emerge che vi è una correlazione positiva tra motivazione del lavoratore e stile di leadership giocata dal management aziendale. Likert collaborando con diversi studiosi e ricercatori ha cercato di individuare la giusta combinazione tra stili di leadership (conduzione del gruppo) e livello di produttività che tale gruppo può raggiungere<sup>22</sup>. Analizzando il lavoro di Likert, De Masi (1990) e Coccozza (2004) mettono in evidenza la differenza fra dirigenti che attuano uno stile di leadership centrata sul dipendente o quelli invece centrati sulla mansione. Secondo Likert, i regimi autoritari possono risultare utili nei lavori semplici, ripetitivi e poco creativi in cui è possibile raggiungere elevati livelli di rendimento anche in assenza di soddisfazione. Tuttavia, esistono anche dei cosiddetti lavori “variati”, cioè dei lavori creativi, che richiedono un alto grado di responsabilità e di inevitabile iniziativa individuale. In questi casi il rendimento aumenta con l’impiego di forme di leadership partecipative<sup>23</sup>. Egli giunge alla conclusione che tanto più sono alti gli obiettivi e tanto la leadership è employ centred tanto più alta è la produttività.

In conclusione, il concetto HRM introdotto da Miles presenta un nuovo modello teorico alimentato da due orientamenti principali:

1. Il primo proviene da quello motivazionalista che pone l’enfasi sull’aspetto umano dei lavoratori, le quali devono essere gestite, per essere valorizzate al massimo, da un’attenta direzione da parte del management di riferimento.
2. Il secondo promuove la pianificazione del fattore umano come parte integrante del processo di pianificazione aziendale. Per questo è necessario un inserimento adeguato nel processo di decisione aziendale.

Come sostiene Costa: “non può esistere una business idea che non abbia in sé anche una personnel idea”<sup>25</sup>. A sostegno della teoria precedentemente sostenuta da Miles, l’importanza dell’integrazione

---

<sup>22</sup> Likert J., *Il fattore umano nell’organizzazione*, Isedi, Milano, 1971

<sup>23</sup> Rosanna Marchegiani, *Rensis Likert e gli stili di leadership*, 2009 <https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/197409/rensis-likert-e-gli-stili-di-leadership.html>

<sup>24</sup> Coccozza A., *Comunicazione d’impresa e gestione risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2012, p. 40-41

<sup>25</sup> Costa M.C., *L’io e il Dio*, Armando Editore, Roma, 2002

<sup>26</sup> Antonio Coccozza, *Comunicazione di impresa e gestione risorse umane*, F. Angeli, Milano, 2012, p.44

<sup>27</sup> Greer C., *Strategy and Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995)

<sup>27</sup> Hill and Jones, *Strategic Management: An analytical Approach*

tra strategia d'impresa a livello aziendale e strategia di gestione delle risorse umane. Nelle politiche di risorse umane si possono distinguere due tipologie di integrazione:

- Integrazione orizzontale → fa riferimento alle diverse politiche di gestione delle risorse umane che interagiscono tra loro generando punti di forza e sinergie.
- Integrazione verticale → fa riferimento al grado con cui il sistema di gestione risorse umane è integrato con la strategia d'impresa<sup>26</sup>.

Questo processo inizia con una comprensione dello scopo e della missione dell'organizzazione e culmina con i responsabili delle risorse umane che fungono da partner strategico per le divisioni operative dell'organizzazione. In questa visione, il compito dei responsabili delle risorse umane è quello di aiutare i manager di linea a tutti i livelli a raggiungere i loro obiettivi strategici. Questa visione ha anche importanti implicazioni nella formazione dei responsabili delle risorse umane e nella progettazione di corsi di gestione delle risorse umane. Un'organizzazione deve scegliere pratiche delle risorse umane che si adattino alla sua strategia e missione, e quindi non ci possono essere migliori pratiche universali<sup>27</sup>.

---

Drucker Janet, (2003) "Strategy and Human Resource Management", Management Decision, Vol. 41 Iss: 5, pp.523 – 524

The International Journal of Human Resource Management, Volume 8, Issue 3, 199, . R.E. Miles and C.C. Snow(1984), "Designing Strategic Human Resource Management System", Organizational Dynamics, 84(13), pp. 36-52 Corporate Strategy & Human Resource Management Pubblicato da MBA Skool Team,

## 1.2. IL TAYLOR-FORDISMO: LA TEORIA DELLO SCIENTIFIC MANAGEMENT.

Citato nel paragrafo antecedente, il Taylor-Fordismo nasce nell'industria ed è considerato la sintesi tra il taylorismo e il fordismo ovvero la teoria della *direzione scientifica del lavoro* di Taylor del lavoro applicata da Ford.

La storia della teoria della gestione scientifica inizia tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del 900 con l'ingegnere meccanico Frederick Winslow Taylor. Ai tempi di Taylor, l'America era sull'apice dell'industrializzazione, ma i metodi di gestione non erano ancora cambiati per tenere il passo con i cambiamenti tecnologici. Mentre lavorava in un impianto di produzione di acciaio, Taylor ha osservato diversi problemi di produzione<sup>28</sup>.

Taylor elabora la sua teoria muovendo una critica verso il vecchio drive system basato su minacce, abusi ed autoritarismo. Per prima cosa, c'era poca specializzazione del lavoro o degli strumenti. I ritmi di lavoro lenti con orari lunghissimi, questo era dovuto alla mancanza di un sistema di regolazione omogeneo e trasparente. I turni di lavoro venivano assegnati in modo casuale quindi, i lavoratori inesperti spesso finivano per non riuscire a completare progetti importanti. Ognuno ha fatto il suo lavoro in qualsiasi modo pensasse funzionasse meglio, indipendentemente dal fatto che fosse efficace. Infine, i dirigenti sono stati completamente disconnessi dai lavoratori che hanno supervisionato. Il manager medio non aveva idea di come fossero svolti i compiti dei lavoratori; quindi, non erano in grado di fornire suggerimenti per il miglioramento. All'epoca non vi era una cultura manageriale particolarmente sviluppata ed i manager non avevano idea di come dovevano essere svolti i compiti e dunque non in grado di dare alcuni suggerimenti. Inoltre, non c'era un unico standard "migliore" a cui aspirare per i lavoratori. Gli strumenti erano grezzi, e poiché solo un piccolo numero di strumenti venivano utilizzati per ogni compito, si consumavano rapidamente.

Tramite un approccio più scientifico all'organizzazione e la gestione del lavoro Taylor con la sua teoria dello scientific management mira ad ottenere un aumento dell'efficienza in modo da incrementare i ricavi. Tramite i seguenti obiettivi:

- Migliorare la produttività standardizzando gli strumenti per ottenere un alto tasso di produzione.
- Garantire la qualità costante dei prodotti attraverso ricerca e controllo.

---

<sup>28</sup> Villanova University, Scientific Management theory, Settembre 2022

<sup>29</sup> A. Coccozza, Comunicazione d'impresa e gestione risorse umane, 2012, p.

- Introdurre tecniche di controllo dei costi per cercare di ridurli al minimo.
- Assicurarci che i consumatori trovino una fornitura regolare di prodotti.

Taylor vede nella ricerca e sviluppo e nell'approccio scientifico la chiave del successo di un'azienda. Il concetto di base è quello della "one best way" ovvero che per ogni problema esiste una sola soluzione ottimale che può essere raggiunta. Il metodo scientifico è quello di far scomparire la discrezionalità e la casualità legata alla singola persona all'interno della fabbrica. La sua teoria si basa su 4 principi cardine del lavoro<sup>30</sup>.

#### 1. Ricerca di un metodo scientifico.

Gli operai devono eseguire i compiti utilizzando delle linee guida scientificamente rigorose mentre la direzione ha invece il compito di ottimizzare il lavoro. Per ottimizzare il lavoro si studia un gruppo sperimentale di lavoratori abili e si procede osservando il modo di eseguire le mansioni di ognuno di essi, scomponendone i movimenti in rapporto al tempo, la posizione fisica, la frequenza d'uso degli strumenti manuali cercando di migliorare i movimenti inutili, attraverso la misurazione scientifica. In seguito, si analizzano i movimenti in rapporto alle condizioni di lavoro ed alle caratteristiche delle attrezzature regolandone le misure in base a rapporti ottimali tra peso, forma e frequenza; calcolando così il modo di lavorare più rapido ed efficace per ogni singola operazione. Una volta istituzionalizzati queste "best ways" si procede con la loro standardizzazione all'interno della fabbrica. Così facendo vengono fissati dei tempi che dovevano essere rispettati dai lavoratori nelle mansioni che gli venivano assegnate. Gli operai avevano la necessità di essere informati circa i lavori da svolgere almeno con un giorno di anticipo. Taylor sostiene che lo scopo del suo metodo è quello di ottenere un rendimento doppio o addirittura triplo rispetto a quello ottenuto con i vecchi metodi. Egli continua dicendo che il ritmo ottimale del lavoro è quello per cui il lavoratore al termine della giornata avverte il bisogno di riposarsi senza però sentirsi spossato.

#### 2. Selezione e addestramento scientifico dei lavoratori.

Per Taylor la massima efficienza possibile non è quella ottenuta dal lavoratore "migliore" ma da quello più competente per un determinato compito. Per determinati tipi di lavoro esistono operai di prima categoria e tramite la gestione scientifica di questi che si raggiunge gli obiettivi aziendali prefissati da Taylor. Con la sua teoria afferma che ogni uomo è considerabile di

---

<sup>30</sup> Tedescucci F., F.W. Taylor la scienza di organizzare il lavoro, 2018

prima categoria per uno specifico lavoro: nessun uomo può svolgere ugualmente bene ogni lavoro. L'operaio viene analizzato singolarmente per farsi le che il suo potenziale possa essere speso al massimo in azienda e che le sue lacune vengano colmate tramite una continua ed adeguata formazione del personale. La direzione in questo senso è impegnata nella selezione ed allocazione ruoli lavorativi, la selezione dell'uomo giusto al posto giusto deve essere operata costantemente per evitare di impiegare personale di "seconda" categoria e rischiare di non ottimizzare il processo produttivo. Questo compito deve essere svolto da un ufficio preposto che per ogni tipo di mansione dovrà trovare il personale adatto applicando dei criteri attitudinali prestabiliti.

### 3. Sviluppo di rapporti di stima e di collaborazione tra direzione e manodopera

Taylor sostiene che le innovazioni da lui pensate possono avvenire solo se si ricerca il consenso dei diretti interessati: gli operai. Egli sostiene che è possibile tramite un aumento della retribuzione è chiaro, infatti, che il processo di separazione tra progettazione ed esecuzione provoca dequalificazione assoluto nel mondo operaio ma favoriscono la formazione di addetti alle macchine semi-qualificati. Taylor consapevole della resistenza degli operai più qualificati introduce una novità: **il cottimo differenziale**. Quest'ultimo fa riferimento al cottimo tradizionale ma si distingue perché il lavoro non solo deve essere svolto nel più breve tempo possibile ma deve essere svolto nella sua integrità e secondo i metodi previsti dallo scientific management. La quota in più (il premio) viene calcolata a fine giornata dall'ufficio programmazione. Taylor pone interesse anche sulla comunicazione interna, diventa necessario per i dirigenti sviluppare canali di comunicazione e contatti con i propri sottoposti. Lo scopo di tutto ciò non sta solo nel migliorare la produzione ma soprattutto per evitare i conflitti e l'intervento dei sindacati. "L'importanza del clima relazionale non è negata ma è presa in considerazione al solo scopo di evitare la temuta diffusione del fenomeno della sindacalizzazione".

### 4. Distribuzione del lavoro uniforme.

Taylor propone ai capi intermedi di restringere le proprie sfere di competenza in modo che non abbiano troppi lavori da svolgere che verranno scaricati ai sottoposti. Propone dunque una riorganizzazione per il medio e alto management secondo i principi sopracitati. Questo ha come conseguenza l'aumento numerico dei capi intermedi. Per Taylor ogni officina meccanica doveva avere un dirigente per ogni 3 operai questo a sostenere la teoria che un terzo del lavoro degli operai viene sottratto e affidato ai piani alti. Tra gli effetti della

riorganizzazione vi è la burocratizzazione del processo lavorativo: gli operai non obbediscono più a un solo capo ma ricevono ordini da più persone<sup>31</sup>.

Intorno agli anni Dieci del Novecento Henry Ford, noto imprenditore statunitense, ebbe l'intuizione di applicare alle sue officine di montaggio della catena, applicando le teorie di Taylor. Il fordismo rappresenta l'applicazione del taylorismo nel settore automobilistico. Nel 1908 realizza un modello di automobile standardizzato: la Ford T. Egli è considerato come l'inventore della produzione di massa caratterizzando la produzione con le seguenti caratteristiche:

- Grandi volumi, produzione di serie ed economie di scala
- Grande dimensione di imprese
- Produzione di massa e beni standardizzati

Ford parte dall'idea che sia l'offerta a determinare la domanda (legge di Say) dunque le aziende in grado di dilatare la produzione e di conseguenza l'offerta per aumentare la domanda di prodotti. Egli capisce perfettamente come attrarre e soddisfare il mercato delle automobili del periodo e con la Ford T riesce ad attrarre la fetta di clientela che va dagli operai ai ceti più abbienti con un prodotto che rispondeva a pieno ai loro bisogni<sup>32</sup>.



Una vettura facile da guidare, senza accessori, funzionale, leggera, spaziosa e sufficientemente veloce. Nel 1917 cerca di uniformare completamente il suo prodotto dipingendo ogni vettura di nero.

---

<sup>31</sup>Taylor, F.W. The principles of scientific management, Harper and Brothers, New York, 1947

<sup>32</sup> Bonazzi G., Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani, 1998

Figura 2, Studenti.it Henry Ford: biografia e storia dell'inventore della catena di montaggio



“Ogni cliente può ottenere una Ford T colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero”<sup>33</sup>. Questa una delle più celebri frasi pronunciate da Ford nella sua Autobiografia a sostegno della tesi che fa pensare ad un’apertura alla possibilità di scelta del consumatore ma alla fine prevale l’idea di standardizzare il prodotto in modo da avere tecnologie uguali, utilizzabili e replicabili per lungo tempo e soprattutto avere economie di scala. La politica di Ford era quella di offrire un prodotto standardizzato ad un prezzo vantaggioso.

L’idea rivoluzionaria di Ford è l’introduzione della *catena di montaggio*. Ford aveva capito che l’idea di Taylor della *best way* non poteva realizzarsi in quanto gli operai non sono macchine e dunque riduceva gli standard quantitativi sul piano della performance. Da qui l’idea nel 1913 nelle fabbriche di Detroit di condizionare il lavoratore a adattarsi a un processo diretto indotto dagli altri. Questo è possibile tramite il modello della catena di montaggio in cui un nastro trasportatore collega i vari pezzi che devono essere assemblati dagli operai posti in delle specifiche postazioni all’interno della catena.

Il concetto fondamentale è quello di portare il lavoro agli operai e non il contrario. Questo modello rompe la logica intellettuale del lavoro ancora di più rispetto alla teoria di Taylor e implica un tempo uniforme per ogni postazione di lavoro con un’identica lunghezza di “passo”. Per evitare perdite di tempo i lavoratori devono svolgere un numero di operazioni il cui tempo e spazio di esecuzione sia vicino alla lunghezza di passo. Detto ciò, le operazioni assumono una determinata caratteristica: sono considerate indipendenti l’una dall’altra. La catena genera un problema di interdipendenza delle postazioni di lavoro per cui nel momento in cui sopraggiunge un problema l’approvvigionamento di un pezzo viene interrotto. L’operaio deve imparare delle operazioni totalmente distaccate dall’obiettivo finale del prodotto e dovrà essere bravo a adattarsi al ritmo della macchina.



---

<sup>33</sup> H. Ford, *My life and Work*, Garden City, New York, 1922

Ford capisce successivamente che il consumo di massa ha bisogno di un propellente ossia il fatto di avere tante persone che possano acquisire i prodotti. Per continuare ad avere successo doveva ampliare la sua clientela allargandola ai suoi dipendenti.

Il suo piano era quello di fare in modo che anche i dipendenti acquistassero i prodotti di Ford tramite la possibilità di pagare a rate grazie a dei contratti a lungo termine e l'aumento della retribuzione, gli operai potevano permettersi una vettura Ford. Egli innesca così un circolo virtuoso di crescita che richiede una contrattazione nazionale degli aumenti degli stipendi e il riconoscimento dei sindacati. A questo proposito si ha un cambiamento a favore dei lavoratori con aumento dei salari e negli anni 30 un salto di qualità che portano a lavorare 40 ore settimanali totali.

Questo fa pensare ad una grande costruzione economica e sociale ma vengono mosse alcune critiche nei confronti del Fordismo.

I lavoratori, infatti, con l'uso del modello della catena di montaggio sono destinati a fare delle operazioni molto elementari e ridotte. L'operaio risulta essere alienato compiendo un lavoro altamente dequalificato e fortemente generico. In Italia viene coniata la formula "operaio di massa". Il punto critico del fordismo è la condizione psicologica del lavoratore che insoddisfatto deve compiere un lavoro ripetitivo scisso dalle proprie capacità cognitive.

Da qui nascono alcune critiche al Taylor-fordismo per due ragioni principali: umaniste e politiche. Braverman critica lo sfruttamento per una crescente separazione tra lavoro intellettuale e lavoro manuale. Vi era una vera e propria espropriazione dei contenuti intelligenti del lavoro difatti non c'era bisogno di applicare l'intelletto per svolgere una determinata mansione. Friedman pone l'accento sull'attenzione agli aspetti psicologici e fisiologici del lavoro.

### **1.3 IL TOYOTISMO: DAL POST-FORDISMO AL MODELLO GIAPPONESE**

Negli anni 70' entra in crisi il sistema Fordista, la produzione di massa ha portato ad un consumo di massa e ad una lievitazione dei livelli di redditi si ha una crisi del modello Taylor-fordista. Un crescente potere d'acquisto della popolazione, una concorrenza industriale più agguerrita hanno costretto le produzioni ad orientarsi di più verso i bisogni dei consumatori e quindi abbandonare la produzione su larga scala per adeguare l'offerta a una domanda più differenziata. Questo ha comportato l'utilizzo di strategia non più basate sulla quantità ma sulla qualità, tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie, incentrata alla differenziazione di beni e servizi offerti.

Nel periodo di passaggio che va dal 1975 al 1985 l'Italia rappresenta un terreno di analisi dopo la fase del gigantismo fondata sul Taylor-Fordismo. Il sistema industriale italiano è formato da imprese piccole che si aggregano in distretti industriali con una forte interdipendenza che lega le imprese dello stesso settore. Il settore di riferimento resta quello manifatturiero.

Nel Post-Fordismo gli operai di massa non spariscono ma diventano meno generici rispetto al passato. In Italia ci troviamo di fronte ad un fenomeno di ridimensionamento delle grandi fabbriche facendo riferimento al 1980 al licenziamento di massa operato dalla FIAT (lo stabilimento Mirafiori passa da 50.000 operai a 35.000). Figure come tecnici e i professional sono le nuove figure che vengono introdotte nell'organizzazione, essi sono dotati di conoscenze di base e relazionali e curano l'aspetto della comunicazione interna.

Nel 1973 con l'innalzamento del petrolio, la crescita dell'inflazione e la saturazione dei mercati si inceppa il sistema ideato da Ford. La domanda di beni di maggiore qualità è frutto non solo dell'innalzamento dei salari ma anche di un'alfabetizzazione che stava interessando molte più persone rispetto al passato da cui scaturiscono nuovi stili di vita e nuovi tipi di bisogni in grado di soddisfare il consumatore. L'avvento delle nuove tecnologie: le macchine telematiche, robotizzate, computer con cui è possibile realizzare beni di qualità a basso costo e in minore tempo.<sup>33</sup>.

Allo stesso tempo cresce il malcontento degli operai e la loro difficoltà di adattamento e alle loro condizioni fisiche e psichiche rispetto ad un lavoro alienante. Questo dà luogo a crescenti contestazioni all'interno delle fabbriche che iniziano negli Stati Uniti 1968 ma anche in Italia ricordiamo l'autunno caldo che pone al centro gli aspetti negativi della teoria di Taylor.

---

<sup>33</sup>. Triglia C., Sociologia economica, Il Mulino, Bologna, 1998

Le nuove organizzazioni che cercano di stare al passo e di rispondere tempestivamente ai cambiamenti devono avere le seguenti caratteristiche:

- Si passa da economie di scala ad economie di scopo → produzione di beni e servizi secondo la quantità e la qualità richiesta, nei modi e nei termini prestabiliti.
- Efficienza dell'organizzazione misurata sulle capacità di rispondere al mercato in maniera tempestiva.
- Flessibilità → l'organizzazione deve mostrare una certa abilità di risposta al cambiamento dei fattori sia interni che esterni<sup>34</sup>

All'origine di questa nuovo periodo di cambiamento il modello organizzativo che risponde meglio alle nuove esigenze del mercato è rappresentato dal modello giapponese Toyota.

Il modello giapponese supera il fordismo basato su una serie di rigidità e garantisce un'ampia flessibilità ed efficienza basata sull'insieme di più fattori. L'inventore è l'ingegnere meccanico della Toyota *Taiichi Ohno* da cui poi ha preso il nome il **Toyotismo**.

Si parla di logica inversa in cui il cliente influenza le offerte di mercato e dunque si passa da una logica *mass production a lean production* → da consumo a produzione.

I principi fondamentali del modello organizzativo sono<sup>35</sup>:

#### 1. Just in Time

Perfetta simmetria tra offerta dei beni prodotti e domanda del mercato, ogni segmento del ciclo produttivo deve essere alimentato al tempo richiesto e nella quantità predeterminata. Il termine Just in Time letteralmente significa al momento giusto e questo spiega una filosofia che ha come obiettivo di azzerare le scorte. Nel ciclo produttivo questo significa ridurre i tempi di attesa del materiale di approvvigionamento per ogni tipo di procedimento di fabbricazione o montaggio. Le materie prime arrivano solo al momento del loro utilizzo. I prodotti finiti escono al momento e al livello qualitativo che viene richiesto della vendita. Gli impianti devono essere dotati di una flessibilità tale da poter rispondere all'occorrenza anche ad una richiesta non prevista e quindi possedere una capacità produttiva di riserva. La politica

---

<sup>34</sup> Accornero A., Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori, Il Mulino, 2001

<sup>35</sup> Reyneri E., Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro, Il Mulino, 2017

del Just in time permette di porre al centro della strategia il cliente e di abbassare i costi di magazzino.

## 2. Produzione snella

Si punta ad una eliminazione delle risorse ridondanti, usare in modo sobrio solo ciò che è necessario con scopo principale quello di non avere dei prodotti invenduti. Si fa riferimento alla fabbrica a 6 zeri: si cercano di azzerare i tempi di attesa, i difetti di fabbricazione (in questo il Taylor-Fordismo si portava dietro un carico di difetti non indifferente per mancanza di focalizzazione sulla qualità del prodotto). Si cerca di ridurre al massimo i tempi morti, i conflitti e l'eccessiva burocrazia orientando tutto al risultato.

## 3. Principio del Kaizen.

Questa rappresenta la filosofia del miglioramento continuo in cui c'è un margine costante per migliorarsi e mai un punto fermo assoluto. La capacità dei lavoratori di avanzare suggerimenti e proposte, infatti, vi è un coinvolgimento del lavoratore dal top management fino ai livelli più bassi che fanno sì che il lavoratore si senta parte integrante di un progetto e non un soggetto estraneo ma è interessato al proprio lavoro grazie agli obiettivi che gli vengono posti. Il miglioramento avviene o individualmente o tramite un controllo con altri lavoratori. Si ha il superamento dell'assolutismo scienziata e del "one best way".

## 4. Principio del Kanban.

La parola Kanban significa "segno" e questo principio si basa sulla logica pull cioè sulla produzione basata sul cliente. Questo indica un sistema basato sulla standardizzazione delle unità prodotte e trasportate e l'uso di un cartellino che accompagna il contenitore pieno. Quando si inizia a consumare il materiale dal contenitore il cartellino viene liberato e funge così da segnale per la stazione a monte per indicare l'immediata necessità di provvedere ad una nuova consegna di un contenitore pieno. Il sistema non permette quindi la sovrapproduzione perché è limitata dal numero totale di cartellini circolanti per ogni singolo articolo. I Kanban sono cartellini di segnalazione indicanti un articolo e altre poche informazioni ed esprimono una richiesta da una postazione di lavoro e la precedente.

## 5. Automazione

Si tratta di sintesi tra automazione e autonomia e l'obiettivo è quello di dotare la produzione di sistemi di prevenzione dei difetti e di errori. Viene data la possibilità agli operai di fermare la catena di montaggio e quindi l'abilità di intervenire immediatamente nel caso si producano dei difetti del prodotto correggendo l'errore in tempo reale.

Alla base del modello organizzativo Toyota c'è una struttura basata su:

- Riduzione livelli gerarchici.
- Introduzione del team work.
- Investimenti in formazione.
- Parziale sovrapposizione tra ruoli operativi e manageriali.

#### 1.4 LE NUOVE RISORSE UMANE: IL “WORLD CLASS MANUFACTURING”

Nei tempi recenti, grazie alla globalizzazione e all'avvento di tecnologie sempre più all'avanguardia la concorrenza è diventata sempre più agguerrita. Le sfide da affrontare risultano difficili e complesse soprattutto per il settore manifatturiero. Il successo di un'azienda, in questo caso, non può non passare dalla continua ricerca del perfezionamento della performance aziendale che coincide con massimizzazione dell'efficienza e della qualità, riduzione degli sprechi e investimenti tecnologici. L'orientamento che prevale è quello verso il *cliente*, dunque, l'azienda ha come obiettivo quello di creare valore per il cliente, in ogni fase del processo produttivo, tramite un prodotto vincente che sia non solo di ottima qualità ma anche ad un prezzo competitivo. Un altro obiettivo del WCM è l'abbattimento dell'incidenza economica e finanziaria di tutte le problematiche che si manifestano lungo la catena del valore.

Esso fa riferimento al *Toyotismo*, analizzato nel paragrafo precedente, ed è considerata come una frontiera avanzata della lean production e della logica del miglioramento continuo producendo solo quello che richiede il cliente utilizzando quindi la logica pull. La parola chiave per descrivere al meglio questa metodologia è *miglioramento continuo*: della qualità facendo riferimento sia al processo produttivo tanto che al prodotto, dell'organizzazione del lavoro in funzione di ottimizzare la performance, della soddisfazione del lavoratore e della qualità del lavoro<sup>36</sup>.

Il World Class Manufacturing è una metodologia che nasce negli anni 90' negli Stati Uniti. In Italia viene introdotto dal gruppo FIAT (oggi Stellantis) intorno al 2005. Il sistema è considerato come un netto superamento delle teorie del Taylor-Fordismo e come modello di derivazione di quello giapponese ma con tratti del mondo produttivo americano. Fra le chiavi del successo del WCM vi è sicuramente l'approccio tecnico-operativo finalizzato all'eliminazione e alla riduzione delle inefficienze e delle attività prive di creare valore aggiunto per l'impresa, con l'approccio organizzativo-gestionale si preme verso l'ottimizzazione delle risorse interne con particolare attenzione alla safety del lavoratore quindi si utilizzano politiche volte a controllare, per quanto possibile, i fattori che possono incidere nell'accadimento di malattie professionali e infortuni. Ulteriori caratteristiche di questa metodologia sono: il forte coinvolgimento attivo dei lavoratori all'interno del processo produttivo e la comunicazione interna radicata e profonda in grado di coinvolgere il lavoratore a dare sempre il massimo<sup>37</sup>.

La WCM può essere rappresentata graficamente da un tempio sorretto da dieci pilastri:

---

<sup>36</sup> Simoni C., *Approccio Strategico alla produzione: oltre la produzione snella*, University Press, Firenze, 2002.

<sup>37</sup> [https://www.puntosicuro.it/\\_resources/WORLD%20CLASS%20MANUFACTURING.pdf](https://www.puntosicuro.it/_resources/WORLD%20CLASS%20MANUFACTURING.pdf)

### 1. Sicurezza del Posto di lavoro

Questo non solo da un punto di vista etico ma anche economico, infatti dagli infortuni sul lavoro scaturiscono dei costi che derivano dalla violazione delle norme sulla sicurezza. Le azioni adottate per questo pilastro possono essere classificate in: reattiva, preventiva e proattiva. La prima fase è d'intervento essenziale in cui si capiscono le cause degli infortuni e degli incidenti, nella seconda fase si fa riferimento a tutti gli eventi anche quelli meno probabili che possono verificarsi individuando così i vari rischi prima che si verifichino. La terza fase è dedicata al controllo continuo delle macchine, delle postazioni e delle attrezzature di lavoro da parte di un *team* preposto.

### 2. Controllo di gestione

Il controllo di gestione permette di fissare degli obiettivi e di raggiungerli monitorando la situazione periodicamente, tramite l'utilizzo di cruscotti aziendali.

### 3. Miglioramento focalizzato di uno specifico problema

Secondo il WCM è importante che concentrarsi su uno specifico problema prima di risolvere gli altri in modo da non creare una situazione confusionaria controproducente che faccia perdere di vista l'obiettivo.

### 4. Manutenzione professionale

Risulta fondamentale responsabilizzare il personale a controllare e organizzare periodicamente la propria postazione di lavoro.

### 5. Manutenzione Professionale.

In questo caso si utilizza il TPM (*total productive maintenance*) che mira a prevenire i guasti delle macchine piuttosto che correggerli successivamente in modo da ridurre i tempi di fermo delle macchine e i blocchi alla produzione

### 6. Controllo Qualitativo

Questo ha come obiettivo quello di migliorare la realizzazione del prodotto aumentando di conseguenza la soddisfazione del cliente. Tramite il *Quality gate* ogni attività viene monitorata nella programmazione e nella sua esecuzione nel momento in cui si verifica un errore è possibile segnalarlo e il lavoratore che ha sbagliato corregge subito l'errore e impara a non ripeterlo. Una metodologia che viene utilizzata è quella del *Six Sigma* basato sul controllo dello scarto quadratico medio con l'obiettivo di ridurre al massimo la variabilità sui processi produttivi che può causare scarti e difetti.

### 7. Logistica

La logistica è strettamente correlata con la soddisfazione del cliente e quindi con l'obiettivo primario di questo modello. Il tempo di attraversamento della merce, dall'acquisto fino al



prodotto finito risulta davvero un fattore importante. Anche in questo caso il WCM fa riferimento alla politica di origine giapponese del **Just in time** quindi si cerca di ridurre al minimo il magazzino.

#### 8. Progettazione

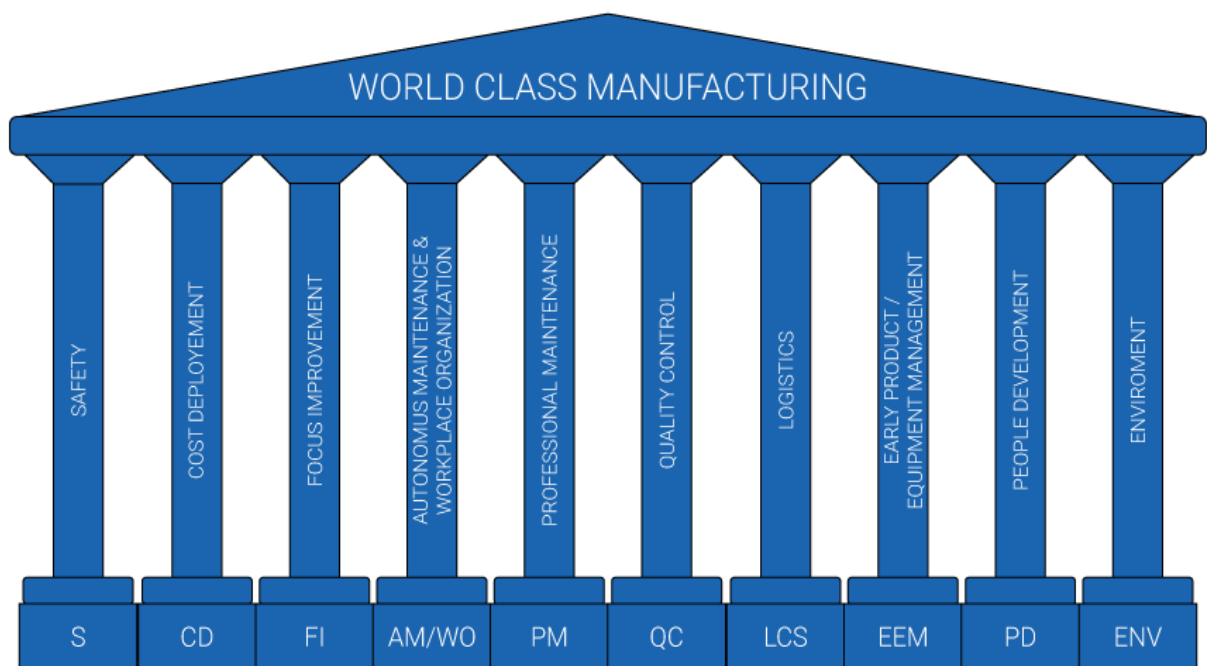
Per il WCM risulta di vitale importanza la figura del project manager (struttura a matrice) abile non solo da un punto di vista tecnico-operativo nel definire i processi e le mansioni necessari per la produzione di un determinato prodotto dettando quindi modi e tempo ma anche in campo organizzativo per ordinare: postazioni, orari e rotazioni.

#### 9. Ambiente.

Il WCM pone la sua attenzione anche sull'ambiente e promuove l'utilizzo di energie rinnovabili

#### 10. Sviluppo competenze personali

La più grande risorsa per un'azienda non è legata alla tecnologia ma è formata dalle persone, il WCM coinvolge tutto il personale a tutti livelli dal manager all'operaio.



Sono presenti, inoltre, in maniera speculare a quelli appena elencati 10 pilastri manageriali

1. One Point Lesson.
2. Standard Operating Procedure.
3. Standard Manutentive Procedure.
4. metodo di scomposizione del problema per identificare le aree sensibili.

5. 5 WHY porsi ed ideare domande sul perché di un fenomeno.
6. posizionare il fenomeno nell'ambito di questi item.
7. valutazione oggettiva del posto di lavoro.
8. **KAIZEN** progetti specifici di miglioramento.
9. Indicatori oggettivi dei risultati.
10. Indicatori delle attività.

Sono previsti dei certificati che classificano gli stabilimenti che operano con il world class manufacturing in base ai risultati i risultati ottenuti. Le classificazioni sono quattro: bronzo, argento, oro, world class.

Un esempio in Italia è sicuramente il caso *Pomigliano* che ha conquistato la medaglia d'oro WCM il 1° marzo del 2013 e riconfermata dopo sei anni nel 2019. Nel 2010-11 la vecchia fabbrica di Pomigliano (ex Alfa Romeo Sud) viene completamente rinnovata<sup>38</sup>. Lo stabilimento si sviluppa su un'area complessiva di 2,214 miliardi di metri quadri di cui oltre 536 mila coperti, in esso troviamo le due linee di assemblaggio di Alfa Romeo Tonale e Fiat Panda. I reparti all'interno sono adibiti all'assemblaggio, saldatura e verniciatura.

Dopo la ristrutturazione viene adottata la metodologia del World Class Manufacturing con un complesso percorso di *Change Management* con formazione ed elevato coinvolgimento degli addetti e dei team leader nella progettazione della linea di montaggio. Nel processo di lavoro è previsto un ruolo attivo e intelligente dei lavoratori che vengono chiamati a segnalare subito i difetti di qualità sulla linea tramite degli appositi pulsanti di chiamata operatore e blocco del processo e ad elaborare suggerimenti di miglioramento (ad oggi si contano una media di 15 suggerimenti l'anno per fabbrica). Vengono introdotte tecniche evolute di simulazione ergonomica per la progettazione di posti di lavoro e di nuove tecnologie logistiche e una nuova organizzazione basata sul lavoro in *team* (composto da 6 operai + 1 *team leader*).

L'azienda che opera con la metodologia WCM è orientata al cliente per cui cerca in ogni modo di eliminare le imperfezioni e dunque offrire un prodotto/servizio di qualità eccelsa. Il cliente è un'entità dinamica in continua evoluzione come l'ambiente esterno all'impresa. I gusti sono suscettibili alle varie tendenze del momento e dunque variabili in poche unità di tempo e così la WCM cerca di operare: cambiando *insieme* al cliente<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Redazione ANSA, Stabilimento Pomigliano d'Arco, Roma, 28 Marzo 2022.

<sup>39</sup> Domenico Carbone, Cosa vuol dire supportare metodologie WCM, 2021 <https://mynext.it/author/d-carbone/page/3/>  
Figura 3 <https://mynext.it/it/2021/12/cosa-vuol-dire-supportare-metodologie-wcm-world-class-manufacturing/>

## CAPITOLO 2

### 2.1 COVID-19 E MONDO DEL LAVORO: LO SCENARIO

La pandemia di Covid-19 ha avuto un impatto significativo sul modo in cui viene svolto il lavoro a livello globale. Sono emersi numerosi cambiamenti e sfide che hanno avuto un impatto significativo sulla vita delle persone e sulle dinamiche lavorative.

Uno dei cambiamenti più evidenti è stato il passaggio al lavoro da remoto. Con le restrizioni e i vari lockdown imposti per contenere la diffusione del virus, molte aziende si sono adattate consentendo ai dipendenti di lavorare da casa. Questo ha comportato la necessità di utilizzare strumenti digitali e tecnologici per comunicare e collaborare con i colleghi in modo virtuale.

Tuttavia, non tutte le persone hanno avuto la possibilità di lavorare da remoto. Settori come quello ospedaliero, turistico, intrattenimento e ristorazione sono stati duramente colpiti dalle restrizioni, portando alla riduzione dell'orario di lavoro, alla chiusura di molte attività ed al ricorso massiccio alla cassa integrazione. Molti lavoratori si sono trovati in una situazione difficile, cercando di fare fronte alla perdita del lavoro e alle sfide economiche.

D'altro canto, alcuni settori come la tecnologia, l'e-commerce, la telemedicina e l'istruzione online hanno sperimentato una crescita notevole durante la pandemia. Questo ha creato nuove opportunità di lavoro, ma anche nuove sfide nel fornire servizi in modo sicuro e adeguato.

La pandemia ha anche messo in primo piano la questione della salute e della sicurezza sul posto di lavoro. Le aziende hanno dovuto adottare misure straordinarie per proteggere i dipendenti, come la fornitura di dispositivi di protezione individuale, la promozione del distanziamento sociale e l'intensificazione delle pratiche di pulizia e igiene. Alcune aziende hanno anche richiesto test regolari o la vaccinazione per garantire la sicurezza di tutti.

Inoltre, la crisi pandemica ha spinto molte persone a riconsiderare le loro carriere e ad adattarsi a nuove opportunità. La formazione online e i programmi di riqualificazione sono diventati strumenti importanti per aiutare le persone a sviluppare nuove competenze richieste dal mercato del lavoro post-pandemia.

In generale, la pandemia di COVID-19 ha portato a cambiamenti profondi nel mondo del lavoro. Alcuni di questi cambiamenti potrebbero rimanere anche dopo la fine della pandemia, influenzando il modo in cui lavoriamo e interagiamo professionalmente. La situazione è in continua evoluzione, ma l'adattabilità, la flessibilità e la resilienza sono diventate competenze fondamentali per affrontare le sfide e cogliere le opportunità che questa nuova realtà ci presenta.

Il Covid-19 ha voluto dire per le imprese, per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, trovarsi di fronte ad un panorama normativo in continua evoluzione: nuovi regolamenti vengono introdotti a cadenza ravvicinata così da rendere ardua la capacità di recepimento dei medesimi da parte delle funzioni HR, chiamate a tradurli in processi e procedure organizzative che, dopo una prima fase di prova, devono scandire la normalità del “day by day”.

Dal punto di vista dei datori di lavoro l'improvviso impatto della pandemia ha inciso sulle responsabilità in tema di test sierologici e contagio di un dipendente, congedo e varie indennità, quarantena e malattia per i dipendenti, lavoro da remoto, cassa integrazione. Queste sono tutte problematiche che inevitabilmente hanno comportato un surplus di energia/risorse per essere adeguatamente gestite.

Allo stesso tempo, questa situazione ha offerto alle aziende l'opportunità, dettata dalla necessità, di creare quelle competenze in cui avrebbero forse dovuto investire prima della pandemia:

- Essere più digitali
- Data-driven e sul cloud
- Avere più strutture di costo variabili
- Operations più agili e più automazione

Chiaramente lo sviluppo del nuovo ecosistema aziendale ha come obiettivo quello di gestire il passaggio verso l'era post-Covid, che strutturalmente non potrà essere il semplice ritorno alla situazione pre-Covid ma dovrà configurarsi come un “new normal” cioè un'epoca che sarà caratterizzata da un costante mutamento, per cui sarà impossibile procedere secondo modelli predefiniti e cristallizzati.

A tal proposito bisogna tener conto del fatto che le risorse umane non possono essere classificate come un mero “strumento” manipolabile a mezzo di qualsiasi software, bensì come una variabile fondamentale su cui investire in modo da dare un valore aggiunto all'azienda e, in situazioni di incertezza come questa, mantenere salde le fondamenta per essere in grado di affrontare al meglio qualsiasi situazione.

Secondo quanto riportato dal Report Workforce View 2020 Vol.2 Post Covid-19 di ADP Research Institute l'84% dei lavoratori a livello globale intervistato dopo la pandemia risulta ancora ottimista rispetto alle prospettive a medio termine del proprio posto di lavoro. Nel breve termine oltre la metà dei lavoratori europei si dichiara in maniera positiva rispetto al proprio percorso di carriera. In base alle fasce di età invece i lavoratori più giovani (18-34) risultano i più ottimisti riguardo ai prossimi mesi, ma tra i lavoratori over il dato cala drasticamente<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup>. Confcommercio, impresa e pandemia: scenario e numeri, 2021 <https://www.confcommercio.it/-/impresa-pandemia-scenario-della-crisi>

Mettendo a fuoco la realtà dei datori di lavoro durante la Pandemia il “mood” è piuttosto negativo. Secondo i dati di Confindustria, infatti, ad una prima analisi del mondo imprenditoriale (Marzo 2020) risultava una percezione negativa per il 67,2% degli individui rappresentati. La stessa percentuale sale alla quasi totalità delle imprese prese in considerazione due mesi dopo (Maggio 2020). Il peggioramento è sicuramente dovuto all’entità dei danni subiti dalle imprese che all’inizio riuscivano a resistere mentre mesi successivi la situazione si è aggravata per il 43,7% delle imprese analizzate. Un terzo delle imprese italiane, quasi il 36,5%, in seguito all’emanazione dei DPCM del 22 e del 25 Marzo ha dovuto chiudere la propria attività mentre il 33% l’ha chiusa parzialmente. In media, rispetto alla normalità (2019) si è assistito ad un calo del 32,6% del fatturato e del 32,5% delle ore lavorate. Questi dati risultano leggermente più marcati per le imprese con meno di 10 dipendenti. Durante il periodo di lockdown non tutti hanno potuto continuare a lavorare e molti hanno dovuto interrompere la loro attività con grande incertezza per le sorti future. Alcuni lavoratori hanno potuto lavorare a distanza mentre altri come operai, fattorini e lavoratori dei servizi alla persona hanno continuato a lavorare fisicamente, inoltre non tutti i lavoratori sono stati tutelati a livello economico retributivo e alcuni segmenti di lavoratori non hanno ricevuto integrazioni e ristori finendo per incrementare le fila della nuova povertà.

A tal proposito M. Carrieri e C. Damiano hanno condotto una ricerca su un campione di 1162 lavoratori che evidenzia come gli aspetti negativi della pandemia hanno indotto una situazione di incertezza socioeconomica nella maggior parte di essi. Ne è emerso che un terzo degli intervistati ha dichiarato che la retribuzione da loro percepita non è abbastanza o basta a stento per vivere. Più di un terzo dichiara che il proprio posto di lavoro non è al sicuro ed una percentuale superiore al 40% dichiara che nel caso in cui dovesse perdere il lavoro non sa se riuscirà a trovarne un altro in futuro.

LIVELLO DI INCERTEZZA	V.A.	%
BASSO	218	18,8
MEDIO	654	56,3
ALTO	290	25
TOTALE	1162	100

Fonte: M. Carrieri e C. Damiano (a cura di), *il lavoro che cambia. Verso la digitalizzazione*. Elaborazione di Fabrizio Pirro (2020)

È possibile osservare come solo il 18% dei lavoratori si trova in situazione di maggiore sicurezza durante il periodo di Covid-19 e questo significa che nella percezione dei lavoratori, sia dipendenti che autonomi, il livello di incertezza verso il futuro resta molto alto anche per la fragilità di alcuni settori produttivi e delle loro relative basi occupazionali<sup>41</sup>.

<sup>41</sup>Carrieri M. e Pirro F., *Come cambia il lavoro che cambia*, Quarta indagine sui lavoratori italiani, Arcadia, Roma, in corso di pubblicazione, 2022

Carrieri M. e Damiano C., *Come cambia il lavoro nell’era del Covid*, 2020

## 2.2 STRATEGIE DELLE IMPRESE DURANTE LA PANDEMIA

Le imprese italiane hanno affrontato la pandemia in modi diversi, a seconda del settore e delle dimensioni dell'azienda. Tuttavia, in generale, molte imprese si sono trovate di fronte a una situazione senza precedenti durante la pandemia. Hanno dovuto affrontare sfide significative e prendere decisioni difficili per garantire la sicurezza dei loro dipendenti e la continuità delle loro attività.

Molte aziende hanno introdotto il lavoro da remoto consentendo ai dipendenti di lavorare da casa e riducendo al minimo i contatti fisici. Questo ha richiesto un adattamento rapido e l'implementazione di strumenti digitali per mantenere la collaborazione e la produttività.

Allo stesso tempo sono state adottate, secondo quanto decretato dai vari DPCM, misure di sicurezza rigorose nei luoghi di lavoro per proteggere i dipendenti e i clienti. Sono stati forniti dispositivi di protezione individuale, installazione di barriere fisiche e prodotti per la salute e l'igiene personale. In aggiunta sono stati implementati protocolli di distanziamento sociale e intensificato le attività di pulizia e sanificazione.

La pandemia ha messo a dura prova la catena di approvvigionamento, con interruzioni e restrizioni che hanno colpito molti settori. Le imprese italiane hanno dovuto cercare nuove fonti di approvvigionamento, stringere legami con fornitori affidabili e adattare le loro operazioni per garantire la continuità delle forniture.

La **digitalizzazione** è stata un elemento chiave per molte imprese italiane durante la pandemia. Molte di queste hanno accelerato la trasformazione digitale, aprendo negozi online, sviluppando piattaforme di **e-commerce** e potenziando i servizi di **consegna a domicilio**. Questo ha permesso loro di raggiungere i clienti in modo sicuro e di adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori.

Senza dubbio le imprese hanno anche dovuto affrontare sfide *finanziarie*, con una riduzione delle entrate in molti settori. Hanno adottato misure per ridurre i costi, come la sospensione di investimenti non essenziali, tagli del personale e la gestione oculata delle risorse finanziarie. Alcune hanno avuto accesso a programmi di sostegno governativo per affrontare la crisi. Il **Governo** italiano ha messo in atto misure di sostegno alle imprese durante la pandemia, tra cui sgravi fiscali, prestiti agevolati ed ammortizzatori sociali.

In questa situazione difficile, molte organizzazioni hanno dimostrato grande resilienza e capacità di adattamento, si è cercato, ove possibile, di proteggere i posti di lavoro e mantenere un ambiente di lavoro sicuro. Allo stesso tempo, hanno cercato modi innovativi per continuare a servire i clienti e mantenere la loro attività in piedi. La *solidarietà* e la *collaborazione* sono state fondamentali, con molte imprese che hanno cercato di sostenersi a vicenda durante questa crisi. È importante notare che l'impatto della pandemia sulle imprese italiane è stato differenziato. Settori come il turismo, la ristorazione, i trasporti e il commercio al dettaglio hanno subito pesanti conseguenze a causa delle

restrizioni. Al contrario, alcune imprese nel settore tecnologico, delle telecomunicazioni e della salute digitale hanno potuto beneficiare della crescente domanda di servizi digitali durante la pandemia.

Secondo una rilevazione svolta dall'Istat tra il 16 novembre e il 17 dicembre del 2021 su un campione di 90.461 imprese con 3 e più addetti attive nell'industria emerge come tra le criticità le imprese segnalano con maggiore frequenza quelle legate all'approvvigionamento degli input produttivi (24,3%), alla debolezza della domanda (23,8%) e ai problemi di reperimento e formazione del personale (23,6%). Le difficoltà connesse alla liquidità e alle fonti di finanziamento sono considerate rilevanti solo dal 16% mentre questo dato a giugno 2020 era pari a più della metà delle imprese prese in considerazione.

Per quanto concerne gli investimenti previsti in previsione delle fine della pandemia (ottica 2022), sei imprese su 10 prevedono investimenti in **capitale umano** e **formazione**. Circa il 50% rivolge i propri investimenti alla **sostenibilità ambientale**. Le altre aree di investimento sono: capitale fisico, tecnologia e digitalizzazione, ricerca e sviluppo e internazionalizzazione.

Durante la pandemia in Italia, il tema delle risorse umane è stato affrontato con grande impegno e preoccupazione per il benessere delle persone. A tal proposito sono state adottate diverse misure per garantire la sicurezza e il sostegno dei dipendenti in un momento così difficile.

Le aziende hanno riconosciuto l'importanza di proteggere la salute dei propri dipendenti, con l'introduzione delle misure di distanziamento sociale, lo smart-working consentiva ai lavoratori di svolgere le proprie attività da casa. Questo ha richiesto un adattamento delle dinamiche lavorative e una maggiore fiducia nell'autogestione. Alcuni lavoratori hanno dovuto fare i conti con la riduzione dell'orario di lavoro, i congedi retribuiti o il ricorso alle ferie durante la pandemia. Queste misure sono state adottate per affrontare la contrazione economica e per garantire la sicurezza dei dipendenti. Come nel caso dei datori di lavoro anche per i lavoratori colpiti dalla pandemia sono state implementate delle misure di sostegno finanziario come indennità di disoccupazione Covid-19 e reddito di emergenza. Da un altro punto di vista la pandemia ha avuto un impatto significativo sulla salute mentale e sul benessere delle persone. Alcune aziende hanno adottato politiche volte a supportare i dipendenti in questo senso, offrendo servizi di consulenza psicologica, webinar sul benessere e promuovendo un ambiente di lavoro positivo<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup>. Rusconi G., Pandemia e lavoro ibrido, cambia la funzione HR: formazione e soft-skill, 2022, il Sole 24

## 2.3 DIGITALIZZAZIONE E SMART-WORKING

Durante la pandemia, la digitalizzazione e lo smart working sono diventate ancora più rilevanti per le imprese. Le imprese hanno dovuto adattarsi rapidamente e trovare soluzioni innovative per garantire la sicurezza dei dipendenti e la continuità delle attività.

Lo smart-working è diventato una pratica diffusa durante la pandemia. Le imprese hanno fornito ai dipendenti gli strumenti e le risorse necessarie per lavorare efficacemente da casa come computer portatili, accesso VPN sicuro e strumenti di comunicazione e collaborazione online (l'intranet interna). I dipendenti hanno dovuto trasformare le loro case in uffici temporanei, spostando le loro scrivanie in soggiorni e cucine. Questo cambiamento ha richiesto un adeguamento sia tecnologico che mentale. Questa transizione ha richiesto l'implementazione di politiche e procedure specifiche per garantire la produttività e la connettività dei dipendenti. Le imprese hanno adottato una serie di strumenti digitali per consentire collegamenti efficaci tra i dipendenti in remoto e le piattaforme come Zoom, Microsoft Teams, Skype e Google Meet sono diventate popolari per le videoconferenze, riunioni e webinar. Le applicazioni di messaggistica istantanea invece sono risultate utili per lo scambio repentino di documenti, informazioni e materiale tra i dipendenti. Tramite questi strumenti è stato possibile per le persone restare connessi lavorando insieme, nonostante la distanza fisica.

La digitalizzazione ha investito anche i processi aziendali, riducendo la dipendenza dalla carta e passando a sistemi elettronici. Ad esempio, la gestione dei documenti è stata rivoluzionata attraverso l'utilizzo di forme digitali, documenti condivisi online e archiviazione cloud. La digitalizzazione dei processi ha sicuramente migliorato l'efficienza operativa, riducendo i tempi di elaborazione e facilitando la collaborazione a distanza.

Molte imprese hanno ampliato o avviato la loro presenza online durante il periodo di pandemia. Sono stati sviluppati siti web di e-commerce, fornendo ai clienti la possibilità di effettuare acquisti online e ricevere consegne a domicilio. Con il lavoro da remoto e l'uso esteso delle tecnologie digitali, le imprese hanno dovuto implementare misure di protezione dei dati sensibili. I dipendenti sono stati formati sulla sicurezza informatica e sono state adottate soluzioni come l'utilizzo di reti private.

Le direzioni risorse umane hanno svolto un ruolo fondamentale durante la pandemia di COVID-19, soprattutto per quanto riguarda l'implementazione dello smart working. Hanno affrontato diverse sfide e hanno dovuto adattare le politiche e le pratiche aziendali per supportare i dipendenti durante questo periodo difficile.

- Creazione di politiche e linee guida con cui vengono stabilite le aspettative, i diritti e le responsabilità dei dipendenti collegati da remoto.
- Supporto tecnologico → oltre a fornire i dispositivi e gli strumenti adeguati si occupano di fornire l'assistenza tecnica per risolvere eventuali problemi hardware o software.



- Corsi di formazione e sviluppo → sono state organizzate sessioni di formazione e corsi avanzati su come utilizzare gli strumenti e vari software digitali. Webinar su come gestire al meglio la propria produttività e mantenere l'equilibrio tra vita professionale e personale.
- Supporto emotivo e benessere → le risorse umane hanno offerto sostegno psicologico attraverso servizi di consulenza online o linee telefoniche dedicate. Promuovendo l'importanza del tema della *work-life balance*.
- Comunicazione efficace → hanno svolto un ruolo centrale nel mantenere i dipendenti informati sulle ultime notizie, politiche aziendali e misure di sicurezza in atto. Sono stati utilizzati canali di comunicazione interna per diffondere aggiornamenti e rispondere tempestivamente alle domande dei dipendenti favorendo il senso di “famiglia” e appartenenza verso l'impresa.
- Valutazione delle prestazioni → hanno adottato dei sistemi di valutazione delle prestazioni per tenere conto del lavoro svolto da remoto. Sono stati introdotti parametri e obiettivi per valutare le singole prestazioni, fornendo i feedback ai dipendenti in merito al loro rendimento<sup>43</sup>.

Secondo i dati dell'*Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano*, il numero degli smart-workers è più che decuplicato durante la pandemia, passando da 570 mila a quasi 6,6 milioni nel corso del 2020.

Dai sondaggi svolti dalle associazioni di categoria, è emerso che questa “nuova” modalità di prestazione dell'attività lavorativa è apprezzata sia dai datori di lavoro sia dai dipendenti. In base ai dati di un sondaggio svolto dall'Associazione italiana direttori del personale (AIDP), i dipendenti posti in lavoro agile hanno individuato quali vantaggi di tali modalità:

- Il risparmio di tempo e costi di spostamento per i lavoratori (69%)
- La maggiore soddisfazione ed il miglioramento della vita in termini di *work-life balance* (64%)
- L'aumento della responsabilità individuale (46%)

Allo stesso tempo, il 68% degli HR manager interrogati ha dichiarato che prolungherà l'utilizzo dello *smart working* (totale o parziale) anche nella fase di ritorno alla “*new normal*”<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup>Maruccia G., dalla pandemia la spinta all'innovazione e digitalizzazione dei processi aziendali, Treccani, 2020.

<sup>44</sup>Eutekne, Marcello Ascenzi, Impatti del lavoro agile sulla global mobility, 2022  
<https://www.grimaldilex.com/it/professionisti/>

## 2.4 UN VALORE AGGIUNTO: DIVERSITY & INCLUSION

I termini inglesi diversity e inclusion nel lavoro racchiudono temi di grande rilevanza. Si intende il riconoscimento e la valorizzazione di un ambiente lavorativo in cui le persone provenienti da diverse sfere come il genere, l'etnia di appartenenza, l'età, la religione, l'orientamento sessuale o le abilità diverse siano rappresentate in modo equo e inclusivo.

Questo è un processo che può sia essere imposto da fattori esterni che spingono le imprese in questa direzione, come una legge sulle pari opportunità (parità dei sessi), ma anche interne cioè promosse volontariamente dall'organizzazione.

Per azienda inclusiva si intende un'impresa che attua politiche ben mirate al proprio interno non solo per rispettare le leggi esistenti ma per rifiutare apertamente i pregiudizi e incoraggiare invece la pluralità di genere o la diversità etnica o religiosa.

A maggio 2021 l'International Standard Organization (ISO) ha diffuso la norma ISO 30415 dedicata alla Human Resource Management. Questa nuova norma da indicazioni precise sui processi necessari per un'azienda che voglia certificare il proprio impegno su questi temi, dando indicazione su alcuni processi chiave della gestione risorse umane tra cui:

- Modalità di assunzione
- Formazione del personale
- Progressione interna e avanzamenti di carriera
- Progetti di sviluppo
- Formazione del management
- Organizzazione del lavoro

Tra le principali procedure aziendali di diversity e inclusion si possono indicare:

1. Garantire le pari opportunità tra generi → monitorando la quota di donne all'interno della propria azienda, garantendo la parità di genere per quanto riguarda salari, assunzioni e promozioni, oltre che con le misure di flessibilità più utili al loro ruolo come smart-working e part-time.
2. Includere le persone disabili → oltre agli obblighi già previsti dalle leggi, includere veramente le persone disabili significa affidare loro ruoli che possano svolgere senza disagio a seconda delle loro possibilità, senza marginalizzare.
3. Orientamento sessuale → la direzione HR deve monitorare attentamente i problemi all'interno della propria organizzazione favorendo la riflessione su questi temi: si stima che in Italia su 23 milioni di occupati ci siano almeno 1 milione di lavoratori LGBT.

4. Favorire lo scambio generazionale → favorire la formazione tecnologica per i dipendenti con più esperienza che rischiano però di restare indietro sull'uso delle nuove tecnologie e prevedere attività di tutor per i più giovani consente di accrescere l'attaccamento e far crescere lo spirito di gruppo.

I vantaggi per le aziende si deducono in termini di maggiore creatività facilitata dalla presenza di alternative di pensiero all'interno dell'organizzazione e maggiore facilità di innovazione. Una apertura a nuovi mercati e nuove aree di business e una maggiore capacità di attrarre le nuove generazioni che sono molto più attente ai temi della sostenibilità ambientale in azienda. Allo stesso tempo si ottiene una brand identity più moderna e attraente e una maggiore flessibilità nel rispondere all'esigenze di mercato a livello internazionale<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Kelly Services SPA, diversity e inclusion cos'è davvero e dove applicarla, 2021 <https://www.kellyservices.it/diversity>

## CAPITOLO 3: IL CASO ITALO

### 3.1 LA STORIA DI ITALO: LE ORIGINI

La storia di Italo inizia nel 2006, da qui parte un racconto di una nuova realtà tutta italiana. È possibile definirla così perché italiani sono i soci fondatori: Luca Cordero di Montezemolo, Diego della valle, Gianni Punzo e Giuseppe Sciarrone ed italiana è la presenza dei maggiori azionisti al suo interno. Italo è la prima azienda privata in Europa che ha avviato un grande progetto di cambiamento e di sviluppo del trasporto ferroviario. L'idea di base è quella di creare per la prima volta una competizione sulle linee ad alta velocità e sorge in vista della normativa comunitaria relativa alla liberazione del trasporto ferroviario, secondo cui è possibile avere una pluralità di operatori che utilizzano le stesse infrastrutture ferroviarie. In molti dubitavano che una compagnia privata potesse spezzare il monopolio delle “ferrovie dello Stato Italiano”. I problemi, infatti, non tardano ad arrivare infatti si è di fronte ad una vera e propria sfida commerciale nei confronti dello Stato italiano. Molti sono stati i casi di “concorrenza ambigua” nei confronti della nuova emergente società di trasporti, ad esempio all'inizio ad Italo non era permesso di partire dalle costose e affollate stazioni di Roma Termini e Milano centrale costretta così a ripiegare sulle due stazioni sussidiarie di Roma Tiburtina e Ostiense e Milano Porta Garibaldi. Insomma, si cercava di frenare la scesa in campo dei nuovi treni Italo ma alla fine le persone, le tecnologie, l'innovazione, la formazione, il nuovo modello di servizio, il pensiero moderno, ma anche il cuore e l'entusiasmo, hanno fatto la differenza. La fase di start up, durata quasi sei anni, ha rivelato la tenacia e la determinazione di un gruppo di azionisti che ha creduto nella forza della concorrenza e nella qualità del nuovo modo di viaggiare e che ha investito nel progetto oltre un miliardo di euro, tutto capitale privato, senza alcun aiuto o paracadute pubblico<sup>46</sup>. Italo ha dimostrato di essere un esempio unico di eccellenza privata nel settore del trasporto ferroviario e dopo la prima fase di start-up l'avvio dei servizi commerciali avviene nel 2012. La liberalizzazione del settore ferroviario in Italia e Italo sono diventate un caso da studio. Non solo per l'Unione europea, che ne segue gli sviluppi con attenzione, e considera Italo l'apripista di una liberalizzazione che presto riguarderà tutta l'Europa, ma anche per le ferrovie di tutto il mondo che, periodicamente, vengono in Italia, in casa Italo, a studiarne l'innovazione, la qualità del servizio, il modello di business e gli effetti della liberalizzazione sul trasporto ferroviario.

---

<sup>46</sup> Alberto Pucciani, *Italo vs Trenitalia: l'essenza della concorrenza*, Starting Finance, 2020.  
<https://startingfinance.com/approfondimenti/italo-vs-trenitalia-concorrenza/>

### 3.1.1 MISSION, VALORI E FLOTTA

La missione di Italo è fornire ai passeggeri servizi ferroviari ad alta velocità sicuri, affidabili e tecnologicamente avanzati e la nostra strategia è focalizzata su qualità, sostenibilità, presenza sul mercato, sicurezza e ospitalità.

Italo, con i suoi servizi di alta qualità, è pronta a soddisfare la domanda di mobilità del Paese, coprendo lunghe distanze e arrivando nelle zone più congestionate consentendo a tutti di soddisfare il proprio diritto a viaggiare per motivi di lavoro, studio o svago.

Italo con il suo personale di stazione e di bordo, ha introdotto un nuovo approccio ai passeggeri ferroviari offrendo in tutte le fasi della *customer experience*, tutta una serie di servizi che rispondono in maniera efficace ed efficiente alle varie esigenze, mirando costantemente ad un miglioramento nel lungo periodo.

I risultati finora raggiunti sono stati resi possibili da una cultura aziendale basata su 5 valori strategici:

- Qualità → disponibilità e cortesia del personale che è sempre pronti a soddisfare le esigenze dei passeggeri in modo professionale e attento.
- Sostenibilità → le questioni di sostenibilità sono di primaria importanza per Italo. Nel 2019 è stato destinato un Green Loan da 1,1 miliardi di euro a investimenti finalizzati alla riduzione dell'impatto ambientale, e successivamente legati alle performance di sostenibilità dell'Azienda.
- Presenza sul mercato → l'importanza di connettere le persone è rafforzata dalla rete in continua crescita di stazioni servite e dai viaggi giornalieri (circa 115)
- Sicurezza → Italo persegue i massimi livelli di sicurezza per i propri viaggiatori, i lavoratori e il traffico ferroviario come standard di base dei propri servizi. Formazione dedicata al proprio personale, caratteristiche strutturali dei treni, agenti della Polfer (Polizia Ferroviaria) e kit di primo soccorso che sono situati nella cabina del capotreno, oltre alla presenza dei defibrillatori con il proprio personale addestrato all'uso.
- Ospitalità → Italo si impegna a adattare i propri servizi alle esigenze di ogni viaggiatore, innovando e perfezionando costantemente il servizio offerto.

Il servizio ad Alta Velocità di Italo collega 51 città con 59 stazioni in tutta Italia e cerca di ampliare ulteriormente la propria rete aggiungendo nuove tratte e città<sup>47</sup>.

Italo utilizza 25 treni AGV (Automotrice Grande Velocità) di Alstom che utilizzano un concetto nuovo progettato per viaggiare a 360 km/h ma limitata a 300 km/h dall'infrastruttura ferroviaria esistente. I

---

<sup>47</sup> <https://www.italotreno.it/it/destinazioni-orari>

treni, realizzati negli stabilimenti di Savigliano (presso Cuneo) e La Rochelle (FRA), sono entrati per la prima volta sulle rotaie della rete ferroviaria italiana nell'aprile 2012.

Fin dall'inizio, Italo ha investito in un treno di concezione avanzata, innovativo e sostenibile, realizzato al 98% con materiali riciclabili come, ad esempio, per il modello AGV, progettato per ridurre il consumo di energia ottimizzando il peso, e il modello EVO, capace di registrare una riduzione dell'8% sui livelli di massa per singolo passeggero. La flotta di Italo è attualmente composta da 25 treni AGV, ai quali si sono aggiunti i 26 nuovi treni Italo EVO (sempre marchiati Alstom). I 26 Italo EVO viaggiano alla velocità di 250 km/h, sono composti di sette carrozze per ospitare 472 passeggeri e sono una nuova evoluzione della famiglia dei "Pendolino", un treno che conta più di 500 esemplari in tutto il mondo.

### 3.2 LA GESTIONE RISORSE UMANE

L'eccellenza del servizio è sempre stata un elemento fondamentale per Italo e per il suo successo storico, ed il personale rappresenta senz'altro il motore di tale caratteristica. Ecco perché i dipendenti sono al centro della strategia aziendale di Italo e rappresentano uno dei principali punti di forza che la differenziano Italo dai suoi concorrenti.

La funzione HR di Italo si impegna a promuovere e facilitare un ambiente di lavoro positivo ed inclusivo per supportare e sviluppare performance aziendali eccellenti e sempre crescenti nel tempo. Essa è impegnata in:

- **Selezione ed *employer branding*** → costruire e sviluppare un contesto lavorativo positivo che esalti i valori dell'azienda, la qualità e l'eccellenza del lavoro nonché la mission del brand con l'obiettivo di potenziare la strategia di *talent attraction*.
- **Amministrazione e gestione del rapporto di lavoro** → gestire tutte le attività legate al ciclo di vita del dipendente curando e rispettando tutti gli adempimenti amministrativi, fiscali e previdenziali connessi, ponendosi sempre a supporto e a servizio del dipendente.
- **Relazioni sindacali** → relazione continua con i dipendenti e le organizzazioni sindacali che li rappresentano, allo scopo di raccogliere tempestivamente le istanze e allineare le condizioni contrattuali (lavorative, economiche, sociali) alle *best practice* di mercato.
- **Sviluppo carriera, valutazione e politiche retributive** → curare lo sviluppo e la valorizzazione delle proprie risorse, considerate un fattore principale per il successo della società, attraverso processi di avanzamento carriera, sviluppo interno e valutazione delle performance.

- **Formazione** → promuovere la cultura della formazione continua attraverso percorsi di formazione periodica. Con processi di addestramento, aggiornamento e sviluppo di nuove competenze durante l'intera vita professionale del dipendente.
- **Organizzazione e ruoli** → assicurare un'organizzazione snella ed efficiente sviluppando procedimenti agili che rispondano rapidamente ai bisogni di mercato e di business e favorendo sempre un impatto positivo nelle persone.
- **Responsabilità sociale** → sviluppare, in una logica di miglioramento continuo, i servizi di welfare per rispondere in maniera efficace ai bisogni dei dipendenti, al work-life balance con una attenzione particolare al mondo della *social responsibility*.
- **Comunicazione e ambiente di lavoro** → accorciare le distanze tra azienda e dipendenti con una comunicazione chiara, trasparente e costante volta a favorire un clima sereno e un ambiente sicuro per i dipendenti.

All'interno del mondo Italo i dipendenti costituiscono il valore aggiunto dell'impresa, che secondo i dati del 2021 risultano essere circa 1360 di cui il 100% tutelato da un contratto collettivo nazionale.

Nello specifico, la politica utilizzata dalla direzione risorse umane è basata su alcuni principi cardine<sup>48</sup>.

- **Selezione del talento** → sin dalla sua fondazione italo ha sviluppato una precisa strategia di attrazione talenti con l'obiettivo di strutturare un forte senso di cultura del servizio e di appartenenza aziendale. Il processo di reclutamento è altamente strutturato e selettivo, con particolare attenzione alle competenze relazionali e linguistiche.
- **Welfare** → Italo crede nell'importanza di fidelizzare i propri dipendenti tramite il loro coinvolgimento. Si organizzano, infatti, eventi di natura sportiva e sociale che aiutano i dipendenti a integrarsi e a sentirsi sempre più parte della "famiglia Italo". Puntando al miglioramento del work-life balance e promuovendo iniziative per il sostegno alle famiglie dei dipendenti. Con il programma Italo Welfare, infatti, sono stati predisposti tutta una serie di servizi pensati proprio per il dipendente ed estendibili al loro nucleo familiare
- **Pari dignità** → Italo non ammette alcuna forma di discriminazione, gli aspetti della diversità in cui l'azienda è più attiva sono l'**uguaglianza** di genere e salariale. Garantisce condizioni di lavoro eque che realmente permettono la conciliazione vita-lavoro<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> <https://italospa.italotreno.it/sostenibilita/quarto-report.html>

<sup>49</sup> <https://italospa.italotreno.it/>

- **Formazione e sviluppo** → per Italo la formazione delle persone è un driver fondamentale del successo aziendale. Il settore ferroviario richiede un costante aggiornamento tecnico degli operatori. Data la complessità e la specificità delle operazioni ferroviarie, è essenziale fornire ai lavoratori una formazione adeguata e continuativa per acquisire e mantenere le competenze necessarie per svolgere i propri compiti in modo sicuro ed efficiente. Inoltre, l'azienda punta molto sui processi di crescita e valorizzazione interna per soddisfare le proprie esigenze professionali.
- **Sicurezza lavoro e ferroviaria** → insieme alla qualità del servizio, la sicurezza è un elemento fondamentale non solo dell'impegno di Italo nei confronti dei dipendenti ma un valore della sua cultura. Italo persegue dunque due obiettivi in questo senso: garantire un luogo sicuro per dipendenti e collaboratori e un viaggio sicuro per i passeggeri. L'azienda si impegna nella valutazione dei pericoli e dei rischi connessi alla propria attività, sostiene strategie per il raggiungimento di valori minimi per infortuni e malattie professionali.

### 3.3 COME SI ORGANIZZA ITALO: LO SCENARIO

“ESTRATTO DA PIU’ INTERVISTE SVOLTE PRESSO LA SEDE DI ITALO S.P.A CON LA DIREZIONE HR”

In Italia, l'arrivo della pandemia da COVID-19 ha avuto impatto significativo sul settore ferroviario, con una serie di misure adottate per contenere la diffusione del virus e proteggere la salute dei lavoratori e dei passeggeri. Le restrizioni, come divieti di spostamento tra regioni, hanno portato a una riduzione drastica del traffico passeggeri sui treni di conseguenza molte compagnie ferroviarie hanno ridotto l'offerta dei servizi, cancellando o limitando treni regionali e ad alta velocità. Le misure indotte dallo Stato riguardanti sicurezza e prevenzione sono state adottate per proteggere i lavoratori del settore ferroviario. Questo ha compreso l'obbligo di indossare mascherine a bordo dei treni e nelle stazioni, l'implementazione di procedure di igiene e pulizie più rigorose e la promozione del distanziamento sociale. Sono state, inoltre, introdotte delle limitazioni sul numero di passeggeri a bordo treno per garantire spazi adeguati tra i viaggiatori. Le restrizioni e i protocolli sanitari hanno comportato non poche sfide nell'esecuzione delle attività ordinarie, richiedendo una maggiore pianificazione e rallentando i tempi di intervento.

Con l'aggravarsi della pandemia da COVID-19, il 9 marzo 2020, il lockdown viene esteso su tutto il territorio nazionale e di conseguenza Italo si ritrova ad affrontare uno dei periodi più difficili da un punto di vista di redditività e fatturato. Nonostante questo, Italo – fatte salve le prime, drammatiche settimane di lockdown - ha mantenuto i collegamenti essenziali forniti dalla rete ferroviaria anche nei mesi più critici dell'emergenza, garantendo sempre la salute e la sicurezza sia dei passeggeri che dei



dipendenti. Inoltre, per rispondere all'emergenza COVID-19, la Società ha attuato diverse iniziative volte a mitigare le conseguenze della pandemia sul proprio personale e sui propri clienti. Fra tutte, il contenimento dei costi generato da una riduzione dell'offerta ferroviaria e il ricorso agli ammortizzatori sociali. Tra le iniziative introdotte da Italo si annovera anche l'introduzione all'interno dei propri treni di un innovativo sistema di filtraggio con Filtri Hepa che permette di eliminare batteri e particelle ed offrire, di conseguenza, un viaggio ancora più sicuro ai propri clienti. I Filtri Hepa, con certificazione EN1822-1, realizzati in fibra di vetro, schermano i passeggeri dalla diffusione di virus e batteri.

### 3.3.1 LE STRATEGIE IMPLEMENTATE

Le principali politiche operative adottate durante la Pandemia sono state principalmente:

- **Massimizzazione dell'uso dello smart-working** → Italo prima di marzo, in maniera lungimirante aveva introdotto un protocollo di applicazione e sperimentazione dello smart-working, implementando un sistema regolamentato di lavoro a distanza; ciò ha permesso poi all'azienda di rispondere prontamente ai diversi dpr che favorivano questa modalità di lavoro. La modalità di lavoro è stata attivata e privilegiata per tutto il personale non operativo in ottemperanza alle norme istituite per contenere la pandemia, ed ha coinvolto più di 300 dipendenti. La stessa attenzione è proseguita anche nella cosiddetta "fase due" dove lo smart working è stato applicato ove possibile a tutti i dipendenti e con priorità assoluta alle categorie deboli.
- **Attivazione degli ammortizzatori sociali** → Italo, nel corso del 2020 e del 2021, ha attivato gli ammortizzatori sociali previsti dal governo per far fronte all'emergenza dovuta alla diminuzione dell'attività aziendale. Gli ammortizzatori sociali sono stati attivati e, non c'è stata riduzione del personale durante tutto il periodo di crisi pandemica.

Da un punto di vista strategico, invece, Italo ha deciso di attivare 4 task force con un filo conduttore: quello di resistere alla fase di fermo tenendo le risorse pronte a ripartire.

Gli obiettivi delle task force erano:

1. **Favorire la continuità del rapporto con il cliente** → l'obiettivo di questa task force è stato quello di intensificare le comunicazioni per far sentire la propria vicinanza al cliente. La task force ha pianificato, proposto e realizzato iniziative volte a mantenere il contatto con i clienti e gli stakeholder in un'ottica di continuità di relazione.

2. **Analizzare lo scenario pandemico e le sue possibili evoluzioni** → l'obiettivo di questa task force è stato quello di individuare possibili scenari di evoluzione e conclusione della crisi, valorizzando le variabili economiche, patrimoniali e finanziarie e individuando vincoli e opportunità connessi alla ripartenza operativa e commerciale dell'azienda. È stato inoltre importante monitorare i continui cambiamenti riguardanti, ad esempio, i decreti legislativi inerenti agli spostamenti.
3. **Pianificare e organizzare la fase di riavvio operativo e commerciale** → l'obiettivo di questa *task force* è stato quello di pianificare, organizzare e implementare il processo di riattivazione commerciale e operativa della compagnia, in conformità con gli scenari individuati dalla seconda task force preservando la redditività aziendale.
4. **Curare la relazione con il dipendente** → l'obiettivo di questa task force è stato quello di tenere il contatto con il dipendente, non solo da un punto economico ma anche da un punto di vista psicologico e morale.  
Sono state sviluppate iniziative di condivisione, di costante coinvolgimento e allineamento delle persone in un'ottica di rilancio, tutte curate da un apposito gruppo di lavoro denominato *Employee Engagement Team*.

In termini di relazione con il dipendente Italo ha messo in piedi diversi strumenti tra cui:

- **Employee engagement team** → la Direzione aziendale ha reso permanente l'*employee engagement team* diretto dalle Risorse Umane, dal Direttore Operations, dal Responsabile del personale di produzione e stazione con l'obiettivo di favorire la comunicazione interna e ridurre la distanza con i dipendenti.
- **Roadshow** → consistono in degli incontri, periodici, per informare e comunicare la strategia e i risultati aziendali. La dirigenza si impegna ad incontrare fisicamente nei vari distretti territoriali i dipendenti che operano sul campo. L'obiettivo, oltre quello di comunicare la strategia corporate, è di confrontarsi sulla situazione attuale fornendo e raccogliendo opinioni, impressioni e feedback.
- **Intranet MYITALO** → un nuovo portale interno indirizzato a tutti i dipendenti via pc e telefono: un unico canale di accesso ai diversi strumenti aziendali che consente di condividere con il personale almeno svariate news a settimana, oltre quelle provenienti dalla newsletter. L'obiettivo è quello di comunicare costantemente ed efficacemente, facilitare la ricerca di informazioni, migliorare l'esperienza di collaborazione, ottimizzare i processi e i flussi di lavoro.

- **Newsletter ITELL** → una newsletter con argomenti aziendali personalizzati e multimediali che esce una volta al mese in edizione completa con almeno 4-5 contenuti differenti e prevedendo fino altre 2 volte un'uscita in edizione straordinaria dando così ai dipendenti news sempre aggiornate inerenti all'azienda (cambi organizzativi, iniziative, welfare, pubblicazione di annunci di lavoro).
- **Indagine di clima** → sondaggio lanciato a marzo 2021 con lo scopo di analizzare il clima aziendale e cercare di migliorare il rapporto qualitativo azienda-dipendente. L'indagine ha previsto il coinvolgimento di circa l'81% dei dipendenti. Gli esiti hanno evidenziato 3 punti di forza: **solidità in termini culturali e valoriali** a conferma che il personale si identifica con l'azienda e mostra un certo senso di appartenenza, **fiducia nel futuro** nonostante le difficoltà del periodo le persone non hanno perso la convinzione che insieme ad Italo sarebbero riuscite a superare la situazione pandemica, **un elevato livello di ingaggio e motivazione**.

L'implementazione di queste strategie ha permesso di:

- Tenersi continuamente in contatto con i dipendenti nel periodo di lockdown.
- Introdurre di nuovi canali di comunicazione.
- Misurare il coinvolgimento per preparare le strategie post-Covid-19.

Un altro aspetto su cui Italo ha lavorato, durante il periodo della pandemia, è stato quello della **formazione e dello sviluppo**.

La formazione proposta nel 2020 è stata principalmente rivolta a fornire un supporto psicologico al dipendente fornendo dei corsi che aiutassero le persone ad affrontare il periodo della pandemia e di tutte le sue conseguenze sulla sfera personale e professionale.

La formazione proposta nel 2021 invece ha riguardato principalmente lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze tecnico-professionali. In questa seconda fase, si è fatto ricorso al progetto Fondo Nuove Competenze (È un fondo pubblico cofinanziato dal Fondo sociale europeo, nato per contrastare gli effetti economici dell'epidemia Covid-19).

FASE 1 (2020)

AMBITO	CORSO DI FORMAZIONE
SOSTENERE NUOVE CONDIZIONI DI LAVORO E DI VITA	SMARTWORKING TRAINING GESTIONE DELLE RELAZIONI IN LOCODOWN GESTIONE DELLE EMOZIONI IN LOCKDOWN GESTIONE DEL TEMPO IN LOCKDOWN

	NUOVA MENTALITA' DI LAVORO IN LOCKDOWN
SUPPORTO ALLE BUSINESS SKILLS	INGLESE EXCEL BASE POWERPOINT PUBLIC SPEAKING ONLINE

\*Tutte le iniziative sono state sviluppate tramite partnerships gratuite

#### FASE 2 (2021)

AMBITO	CORSO DI FORMAZIONE
SOFT SKILLS	GESTIONE DELLE PERSONE FOLLOW-UP GESTIONE DELLE PERSONE FORMAZIONE STATION MANAGER INTELLIGENZA EMOTIVA PER IL PERSONALE DI STAZIONE
COMPETENZE TECNICHE	QUALITA' E SIX SIGMA EXCEL PRESENTAZIONE AVANZATA MS POWER BI SICUREZZA INFORMATICA RETE INFORMATICA FISCAL & TAX

\* Tutte le iniziative sono state finanziate completamente da Anpal (Fondo Nuove Competenze) e Fordimpresa.

I risultati, al livello di soddisfazione da parte del dipendente, che Italo ha ottenuto in relazione a queste iniziative formative si sono rilevati particolarmente positivi con:

- **Net Promoter score index** → 8,6 (52%)
- **Soddisfazione** del dipendente → 4,3/5
- **Indice di Qualità** → 4,6/5

## CONCLUSIONI

Negli ultimi anni, l'importanza della gestione delle risorse umane è notevolmente aumentata. Le organizzazioni si sono rese conto che le risorse umane sono un fattore critico per il successo aziendale e che una gestione efficace del personale può contribuire in modo significativo alla produttività, all'innovazione e alla competitività.

Ci sono diversi fattori che hanno contribuito a rendere la gestione delle risorse umane più importante negli ultimi anni. Uno di questi è l'evoluzione del mercato del lavoro. Con l'avvento della tecnologia e la globalizzazione, il mercato del lavoro si è fatto più complesso e competitivo. Le organizzazioni devono essere in grado di attirare, sviluppare e trattenere talenti di alta qualità per rimanere competitive. La gestione delle risorse umane gioca un ruolo cruciale nell'identificazione e nell'assunzione di persone qualificate, nonché nella loro formazione e sviluppo continuo.

Inoltre, il cambiamento demografico ha influenzato l'importanza della gestione delle risorse umane. Con l'invecchiamento della forza lavoro e l'emergere di nuove generazioni, come i millennial e la Generazione Z, le organizzazioni devono adattarsi per soddisfare le esigenze e le aspettative di questi diversi gruppi di persone. La gestione delle risorse umane deve sviluppare politiche e pratiche che favoriscano l'engagement e il coinvolgimento dei dipendenti di diverse età e *background*.

A causa del Covid-19 tutte le imprese hanno dovuto ridisegnare dall'interno, i piani di gestione delle risorse umane, sia dal punto di vista dell'organizzazione dei processi, sia da quello delle competenze. Italo, infatti, ha avuto la necessità di aggiornare le competenze di tutte le risorse ed adeguarle ad un mercato del lavoro sempre più digitale e iperconnesso. Si è trovata di fronte alla necessità di creare nuovi ecosistemi aziendali per guidare la transizione verso l'epoca post-Covid-19 che non dovrà significare, però, un semplice ritorno alla situazione pre-Covid-19 ma un vero e proprio "*new normal*" fatto di flessibilità lavoro a distanza e competenze sempre più specifiche.

In questo contesto, dunque, come si evince dall'elaborato è emerso quanto una corretta gestione delle risorse umane sia stata cruciale affinché Italo si adattasse alla nuova situazione.

L'emergenza sanitaria, che si auspica ci siamo lasciati alle spalle, ha dimostrato quanto le figure deputate alle gestioni HR si siano rivelate strategiche per l'azienda. Da tempo assistiamo alla nascita di nuovi lavori e quindi mansioni che sottolineano la necessità di maggiore attenzione alle persone nell'organizzazione, al loro benessere all'interno dell'azienda.

Inoltre, i cambiamenti normativi e legislativi hanno reso la gestione delle risorse umane ancora più importante, evidenziando come un'adeguata gestione delle risorse umane è essenziale per garantire il rispetto delle leggi, i diritti dei dipendenti e la normativa sulla sicurezza sul lavoro.

Infine, l'aspetto della responsabilità sociale d'impresa ha acquisito sempre più rilevanza ed Italo, sempre più consapevole di tale impatto sociale e ambientale, cerca di adottare politiche e pratiche che

promuovano il benessere dei dipendenti, la diversità e l'inclusione e la sostenibilità. La gestione delle risorse umane è coinvolta nello sviluppo di strategie e programmi che supportano questi obiettivi e creano un ambiente di lavoro positivo e sostenibile.

In conclusione, l'importanza della gestione delle risorse umane è cresciuta negli ultimi anni a causa dei cambiamenti nel mercato del lavoro, del cambiamento demografico, delle normative e dell'attenzione alla responsabilità sociale d'impresa. Italo è consapevole, infatti, che investire nella gestione delle risorse umane permette di ottenere numerosi vantaggi, tra cui un aumento della produttività, una maggiore soddisfazione dei dipendenti e una migliore reputazione aziendale.

## BIBLIOGRAFIA

- Accornero A, Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori, Il Mulino, 2001
- Bonazzi G., Come studiare le organizzazioni, Il Mulino, Bologna, 2002
- Bonazzi G., Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani, 1998
- Carrieri D. e Damiano C., Come cambia il lavoro nell'era del Covid, 2020
- Carrieri D. e Pirro F., Come cambia il lavoro che cambia, *Quarta indagine sui lavoratori italiani*, Arcadia, Roma, in corso di pubblicazione, 2022
- Cocozza A., Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, F. Angeli, Milano, 2012
- Costa M.C., L'io e Dio, Armando Editore, Roma, 2002
- Drucker P, L'efficienza della direzione, ETAS, Milano, 1985
- Drucker J., "Strategy and Human Resource Management", Management Decision, Vol. 41, 2003
- Drucker J. "Strategy and Human Resource Management", Management Decision, 2003
- Ford H., My life and work, Garden City, New York, 1922
- Greer C., Strategy and Human Resources (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995)
- Landsberger H., Processo a Hawthorne, Le scienze del comportamento applicate all'industria, Cornell U., 1972
- Lazarsfeld P.F., Dai concetti agli indici empirici in Boudon R. e Lazarsfeld P.F., L'analisi empirica delle scienze sociali. Volume I, Bologna, il Mulino, 1969
- Likert J., il fattore umano nell'organizzazione, Isedi, Milano, 1971
- Miles R., art. sulla Harvard Business Review "Human Relations or Human Resource?", 1965.
- Miller D. e Form W.H., Industrial Sociology, Harper e Row, 1964
- Maruccia G., dalla pandemia la spinta all'innovazione e digitalizzazione dei processi aziendali, Treccani, 2020
- Reyneri E., Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro, Il Mulino, 2017
- Redazione ANSA, Stabilimento Pomigliano d'Arco, Roma, 28 marzo 2022
- Rusconi G., Pandemia e lavoro ibrido, cambia la funzione HR: formazione e soft-skill, Il Sole 24, 2022
- Simoni C., Approccio Strategico alla produzione: oltre la produzione snella, Firenze University Press, 2002
- Taylor, F.W. The principles of scientific management, Harper and Brothers, New York 1947
- Taylor F., Organizzazione scientifica del lavoro, Milano, ETAS, 2004
- Triglia C., Sociologia economica, Il Mulino, 1998

## SITOGRAFIA

[https://uk.linkedin.com/in/sylviabaldock/it?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_publisher-author-card](https://uk.linkedin.com/in/sylviabaldock/it?trk=article-ssr-frontend-pulse_publisher-author-card)

<https://hrmpractice.com/definition-of-human-resource-management/>

<https://www.encyclopedia.com/people/social-sciences-and-law/business-leaders/akio-morita>

[https://www.zeepedia.com/read.php?hrm\\_in\\_a\\_changing\\_environment\\_productivity\\_new\\_trends\\_at\\_work\\_place\\_&b=33&c=7](https://www.zeepedia.com/read.php?hrm_in_a_changing_environment_productivity_new_trends_at_work_place_&b=33&c=7)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://it.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)

<https://www.diritto.it/management-risorse-umane-elton-mayo-fondatore-dell-human-relations-movement/>

<https://www.psicologiadellavoro.org/clima-aziendale-organizzativo/>

<https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/197409/rensis-likert-e-gli-stili-di-leadership.html>

<https://www.villanovau.com/resources/leadership/classical-management-theory/>

<https://www.puntosicuro.it/resources/WORLD%20CLASS%20MANUFACTURING.pdf>

<https://mynext.it/it/author/d-carbone/page/3/>

<https://www.confcommercio.it/-/imprese-pandemia-scenario-della-crisi>

<https://www.grimaldilex.com/it/professionisti/>

<https://www.kellyservices.it/diversity>

<https://startingfinance.com/approfondimenti/italo-vs-trenitalia-concorrenza/>

<https://italospa.italotreno.it/sostenibilita/quarto-report.html>

<https://www.italotreno.it/it/destinazioni-orari>

<https://italospa.italotreno.it/>