



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

---

Corso di Laurea in Ingegneria Meccanica

*Tecniche di resource management per le industrie*

*Resource management techniques for industries*

Relatore:

Prof. **FILIPPO EMANUELE CIARAPICA**

Tesi di Laurea di:

**STEFANIA LUCIANI**

*Anno Accademico 2019-2020*



---

# Indice

<b>1. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)</b> .....	1
1.1 L'ambiente delle risorse umane .....	1
1.2 Trends nella gestione delle risorse umane.....	10
1.3 Fornire pari opportunità, occupazione e luogo di lavoro sicuro.....	17
1.4 Analisi del lavoro e progettazione dei lavori.....	22
<b>2. ACQUISIZIONE, FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE</b> .....	29
2.1 Pianificazione e reclutamento delle risorse umane .....	29
2.2 Selezione dei dipendenti ed inserimento nei posti di lavoro .....	41
2.3 Training degli impiegati.....	49
2.4 Dipendenti in via di sviluppo per il successo futuro.....	59
<b>3. CASI DI STUDIO RELATIVI AL MANAGEMENT DELLE HR</b> .....	67
3.1 Human Resource Management (HRM) .....	67
3.1.1 L'ambiente delle risorse umane.....	67
3.1.2 Trends nella gestione delle HR .....	71
3.1.3 Fornire pari opportunità, occupazione e luogo di lavoro sicuro .....	76
3.1.4 Analisi del lavoro e progettazione dei lavori .....	81
3.2 <b>Acquisizione, formazione e sviluppo delle risorse umane</b> .....	86
3.2.1 Pianificazione e reclutamento delle risorse umane.....	86
3.2.2 Selezione di dipendenti ed inserimento nei posti di lavoro.....	91
3.2.3 Training degli impiegati.....	96
3.2.4 Dipendenti in via di sviluppo per il successo futuro.....	102
<b>4. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	109

---



---

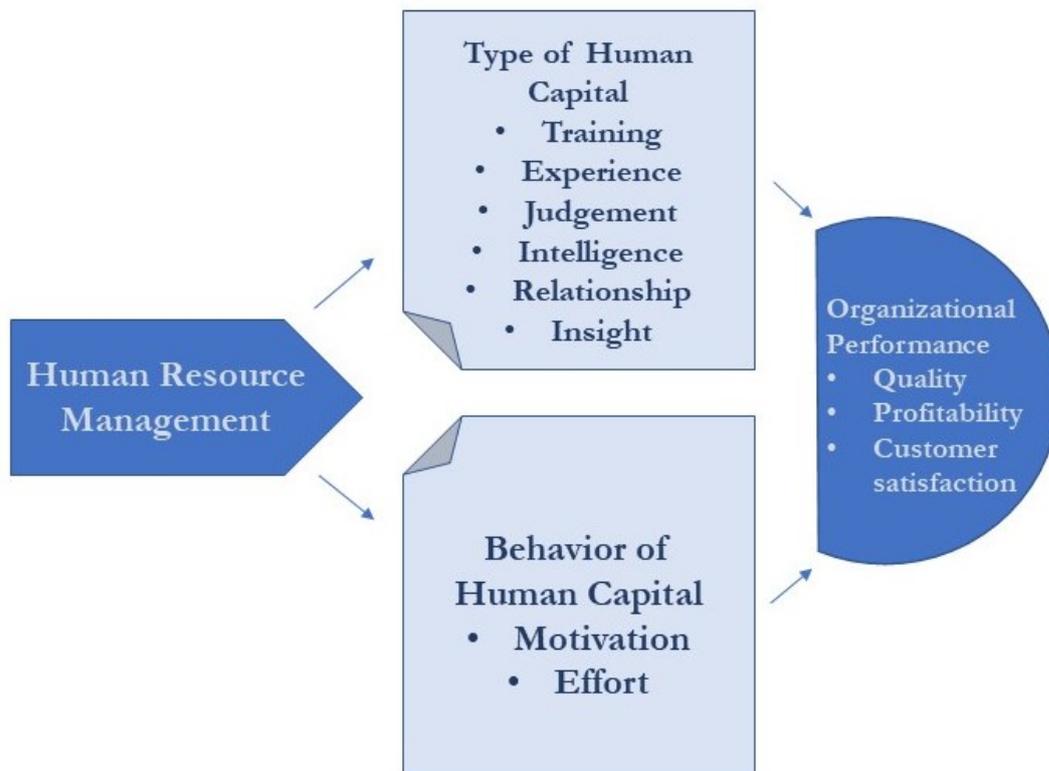
# 1. Human Resource Management (HRM)

## 1.1 L'ambiente delle risorse umane

**Risorse umane e performance aziendale.** La gestione delle risorse umane assume un ruolo importante per quanto riguarda la promozione delle qualità dell'azienda, aumentando la competitività della stessa. Il dipartimento di gestione delle risorse umane prende decisioni su chi assumere, che formazione offrire e come valutare le prestazioni. Le risorse umane sono tutti i dipendenti dell'organizzazione, non sono facilmente interscambiabili o facilmente sostituibili, soprattutto se sono altamente specializzati e vengono descritti in termini di esperienza, formazione, intelligenza e relazioni. Queste caratteristiche possono contribuire al valore economico aziendale, migliorandone la qualità, la redditività e la soddisfazione dei clienti. La presenza di una gestione efficace, quindi, diventa fondamentale.

Per ottenere un HRM strategico bisogna considerare un'accurata analisi e progettazione del lavoro, una pianificazione delle risorse umane, un recruiting e selezione del personale, formazione e sviluppo dei dipendenti, una gestione delle performance delle risorse umane, una valutazione di un'equa remunerazione e bisogna avere costante rapporto con i dipendenti per i feedback.

Il capitale umano è fondamentale per il successo delle organizzazioni perché aggiunge valore. In termini di strategia aziendale, un'organizzazione ha successo se ha vantaggio competitivo sostenibile per tempo prolungato.



*Fig. 1.1.1: Impatto del HRM*

Dipendenti specializzati e con alta formazione forniscono un servizio necessario e svolgono funzioni critiche all'interno del contesto lavorativo. Difficilmente queste risorse sono sostituibili, soprattutto quando sono ben addestrate e altamente qualificate, e il reclutamento di personale che offre le stesse prestazioni è arduo. Una gestione delle risorse umane efficace permette di mantenere un lavoro ad alte prestazioni in cui tecnologia, struttura organizzativa, persone e processi collaborano simultaneamente.

**Responsabilità dei dipartimenti delle risorse umane.** In tutte le aziende c'è un dipartimento delle risorse umane responsabile delle funzioni di gestione. Un modo per definire la responsabilità dei vari reparti è considerarli come il business dell'azienda su tre linee:

- 
- *Transazioni e servizi amministrativi*: gestione delle attività amministrative (es. assunzioni)
  - *Servizi per i partner commerciali*: sviluppo dei sistemi efficaci che aiutano l'azienda a raggiungere i propri obiettivi
  - *Partner strategico*: contribuisce alla strategia dell'azienda attraverso la comprensione delle risorse umane necessarie e dei modi per ottenere vantaggio competitivo

Un altro modo per definire le responsabilità delle risorse umane è descriverle in termini di attività specifiche all'interno di due aree, amministrazione di politiche del personale e assicurazione di garanzia di conformità con le leggi sul lavoro.

I diversi reparti delle risorse umane non hanno gli stessi ruoli, ma le diverse funzioni sono suddivise nel seguente modo.

#### *Analisi e progettazione del lavoro*

Le responsabilità principali sono l'analisi del lavoro, progettazione e descrizione delle mansioni. Le aziende richiedono l'esecuzione di una serie di compiti che portano alla formazione di nuovi posti di lavoro. L'analisi del lavoro è il processo che serve per ottenere informazioni dettagliate sui vari compiti. Dopo l'analisi del lavoro, segue la progettazione dello stesso che definisce la modalità in cui le mansioni vengono svolte e dei requisiti necessari.

#### *Recruitment e selezione*

Le attività principali sono il reclutamento, l'offerta di lavoro, i colloqui e la coordinazione del lavoro a tempo determinato e indeterminato. Sulla base dell'analisi del lavoro e della progettazione dei compiti, l'azienda può determinare i tipi di risorse di cui necessita ed effettuare un reclutamento ed una selezione. Durante il reclutamento si cercano candidati per la posizione offerta. Con la selezione, il dipartimento di HRM identifica i candidati tramite conoscenze ed abilità. Infine, se le risorse selezionate rispecchiano le richieste segue l'assunzione e l'aggiunta alla forza lavoro.

---

Gli approcci al reclutamento possono essere molteplici, utilizzando fonti esterne (social network, annunci online, eventi universitari di reclutamento) o fonti interne. Durante il recruitment si cercano nei candidati cinque abilità quali la capacità di comunicazione verbale, l'abilità al lavoro di squadra, processo decisionale e problem solving, pianificazione ed assegnazione delle priorità alle attività e raccolta ed elaborazione delle informazioni.

#### *Formazione e sviluppo*

Formazione professionale, programmi di sviluppo della carriera e orientamento sono gli obiettivi fondamentali di questo dipartimento. Le aziende offrono ai dipendenti la possibilità di ampliare le proprie conoscenze relative al lavoro, competenze ed abilità per migliorare ed affrontare nuove sfide oppure per intraprendere una nuova mansione.

#### *Gestione delle performance*

La gestione delle risorse umane comprende il monitoraggio delle performance individuali o di team dei dipendenti rispetto agli obiettivi per una particolare posizione. Vengono utilizzate varie misure per confrontare le prestazioni nel tempo e la valutazione può essere fatta a breve o a lungo termine.

#### *Pianificazione e amministrazione di retribuzioni e benefit*

Questo reparto di HRM amministra salari e stipendi, incentivi, assicurazioni, ferie, partecipazioni agli utili, piani di pensionamento e piani azionari. Retribuzione e benefit motivano il personale, soprattutto quando i premi sono collegati al lavoro svolto. Aziende che vogliono ottenere prestazioni migliori dai dipendenti rendendoli più motivati possono aumentare gli stipendi rispetto ai concorrenti.

#### *Rapporti con i dipendenti*

Tra le responsabilità principali si ha la creazione di rapporto di lavoro con i dipendenti, gestione di trasferimenti e ricollocamenti. I professionisti delle risorse umane aiutano l'azienda a mantenere relazioni positive con il personale assunto.

---

### *Politiche del personale*

Tutte le attività delle risorse umane richiedono decisioni eque e coerenti e la maggior parte di esse richiede una tenuta dei registri. Si stabiliscono politiche relative ad assunzioni, disciplina, promozioni e vantaggi. Le politiche aziendali vanno fatte rispettare dai dipendenti e i manager delle risorse umane devono presentarle tramite diversi canali.

### *Dati dei dipendenti e sistemi di informazione*

Tutti gli aspetti della gestione delle risorse umane richiedono un'attenta e discreta tenuta dei registri e dei dati personali dei dipendenti, dall'elaborazione delle domande di lavoro alle valutazioni delle performance.

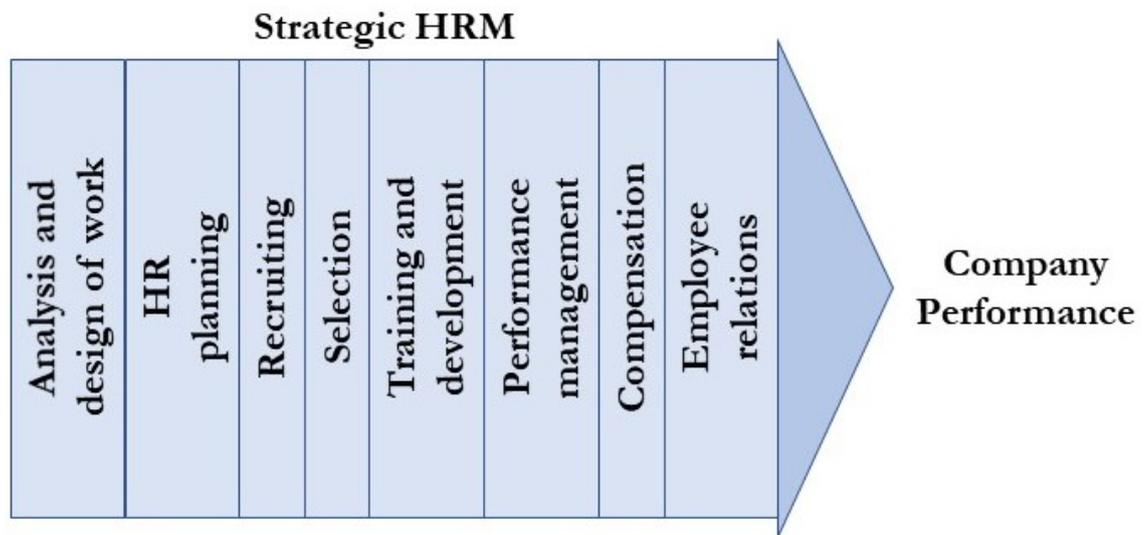
### *Conformità alle leggi*

Il governo ha molte leggi che regolano il trattamento dei dipendenti e questa funzione garantisce comportamenti leciti, varie segnalazioni e reclami, ispezioni di sicurezza e salute dei dipendenti.

### *Supporto alla strategia di organizzazione*

I professionisti delle risorse umane devono comprendere le operazioni di business e le tendenze aziendali che influenzano l'attività, rafforzando gli aspetti positivi e sviluppando le abilità. I dipendenti con il loro lavoro fanno parte del bilancio e rappresentano una voce che porta valore finale. Vengono utilizzati strumenti tecnologici di supporto che misurano le prestazioni e consentono di ottimizzare. Una parte importante è la pianificazione e l'identificazione di risorse necessarie che servono per il raggiungimento degli obiettivi. Tali sistemi di supporto aiutano a prevedere esigenze di assunzione, formazione e riassegnazione dei posti di lavoro, tramite la raccolta dei dati.

Il successo dell'Human Resource Management deriva dalla soddisfazione delle esigenze degli stakeholders, ossia tutte le parti interessate nell'organizzazione, quali azionisti, clienti e dipendenti.



*Fig. 1.1.2: Pratiche della gestione delle risorse umane*

Nel caso di organizzazioni sostenibili, le esigenze vengono soddisfatte riducendo al minimo l'impatto ambientale oppure fornendo servizi e prodotti di alta qualità o anche garantendo sicurezza sul lavoro ed un equo compenso. Tutte questo aumenta il vantaggio strategico e migliora l'immagine complessiva. In queste aziende il dipartimento di gestione delle risorse umane si concentra sullo sviluppo individuale dei dipendenti e sull'empowerment rispetto ai costi a breve termine oppure sulla pianificazione a lungo termine piuttosto che sul turnover.

**Competenze dei professionisti delle risorse umane.** La Society of Human Resource Management (SHRM) ha definito un ampio pool di competenze, conoscenze ed abilità associate al successo che i manager delle risorse umane devono avere. Vengono raggruppate in quattro tipologie: tecnico, interpersonale, commerciale e di leadership.

1) Tecnico:

*Competenza nelle risorse umane:* comprensione e svolgimento di funzioni di gestione (tecnologie HR, politiche e procedure)

---

2) Interpersonale:

*Gestione delle relazioni:* capacità di gestione delle relazioni interpersonali, trattamento rispettoso dei dipendenti, instaurazione di rapporti di fiducia

*Comunicazione:* capacità necessarie per scambiare informazioni con gli altri, fornire feedback ed ascoltare in modo efficace

*Efficacia globale e culturale:* capacità di valorizzare e considerare le prospettive di varie persone, risoluzione di conflitti e inclusività

3) Commerciale:

*Consulenza:* coaching, raccolta dati per decisioni aziendali e progettazione di soluzioni a supporto della strategia aziendale

*Valutazione critica:* capacità di interpretare informazioni necessarie per affari, raccolta dati rilevanti, applicazione di conoscenze statistiche per la comprensione dei dati, individuazione dei problemi

*Perspiciacia aziendale:* comprensione di come le informazioni possono essere utilizzate per supportare la strategia aziendale, conoscenza dei principi di business

4) Leadership:

*Pratica etica:* applicazione di integrità, responsabilità e valori fondamentali

*Leadership e navigazione:* direzione dei processi e dei programmi aziendali

**HR: Responsabilità dei supervisori.** Nelle grandi organizzazioni, i dipartimenti delle HR consigliano e supportano le attività degli altri reparti. Nelle piccole aziende potrebbe esserci uno specialista delle risorse umane e molte attività vengono svolte da supervisori di linea. In ogni caso, i manager hanno bisogno di avere familiarità con le basi della gestione delle risorse umane. In particolare, si occupano principalmente di:

- Pianificazione delle risorse umane
- Analisi e progettazione del lavoro

- 
- Prendono parte a colloqui e a decisioni di assunzione di candidati
  - Formano i dipendenti
  - Valutano le prestazioni e raccomandano premi ed aumenti salariali
  - Rappresentano la voce del management dei dipendenti
  - Conoscono i principi di comunicazione e motivazione riuscendo ad applicarli per ottenere le massime prestazioni

**Etica nella gestione delle risorse umane.** Le decisioni aziendali dovrebbero essere etiche seguendo principi fondamentali ed applicando un comportamento coerente con questi.

Bisogna considerare che i dipendenti hanno dei diritti fondamentali che vanno tutelati. L'azione moralmente corretta è quella giusta che riduce al minimo le violazioni di questi diritti.

- a) *Diritto al libero consenso:* il personale deve essere trattato consapevolmente e deve conoscere la natura del lavoro
- b) *Diritto alla privacy:* la vita privata del dipendente non deve interferire e i datori di lavoro hanno l'obbligo di riservatezza dei dati personali
- c) *Diritto alla libertà di coscienza:* i dipendenti hanno la possibilità di rifiutarsi di fare ciò che viola le loro credenze morali, purché riflettano norme comunemente accettate
- d) *Diritto alla libertà di parola:* i dipendenti possono criticare l'etica dell'azienda se le critiche non violano i diritti degli individui
- e) *Diritto ad un giusto processo:* se i dipendenti credono che siano stati violati i propri diritti hanno la possibilità di richiedere un processo equo ed imparziale

Le aziende etiche e di successo mettono in evidenza i benefici reciproci dati dalle relazioni interpersonali, hanno scopo ed obiettivi che i dipendenti apprezzano e mettono in pratica quotidianamente e sottolineano l'equità e la meritocrazia. I manager delle risorse umane si concentrano sulla creazione di rapporti di fiducia con

---

i dipendenti, rendendoli partecipi degli obiettivi, devono garantire il massimo beneficio al massimo numero di persone e devono rispettare le basi dei diritti umani.

**Carriere tipiche nella gestione delle risorse umane.** Le diverse posizioni dell'HRM hanno stipendi diversificati in base al grado di istruzione, esperienza, anzianità e tipologia di azienda. Alcune posizioni richiedono specializzazioni in campi di studio che tipicamente sono business (risorse umane, relazioni industriali), scienze sociali (economia e psicologia), diritto e gestione aziendale. Le principali organizzazioni di HRM mondiali sono l'HR Certification Institute (HRCI) e la Society for Human Resource Management (SHRM) che offre due livelli di certificazione, conferenze, seminari e pubblicazioni.

---

## 1.2 Trends nella gestione delle risorse umane

**Cambiamento nella forza lavoro.** Il termine forza lavoro è un modo generale per indicare le persone disposte ed in grado di lavorare per un'azienda. La forza lavoro interna è costituita da dipendenti e lavoratori disponibili con il loro costo.

I manager delle risorse umane devono conoscere le tendenze del mercato del lavoro esterno per poter creare una forza lavoro interna qualificata e con abilità che variano con le tendenze occupazionali.

La distribuzione del lavoro per età è uno dei cambiamenti attesi durante i decenni. I lavoratori di età superiore a 54 anni stanno aumentando rapidamente e questo comporta un globale invecchiamento della forza lavoro. Se l'età media della forza lavoro è prossima all'età pensionabile, i manager dovranno pianificare i pensionamenti, riqualificare i lavoratori anziani e motivare i dipendenti stabilizzati.

Ogni fascia generazionale ha esigenze differenti, i nati tra il 1925 e il 1945 tendono a dare valore alla sicurezza del reddito e dell'occupazione, i nati tra 1946 e il 1964 tendono a valutare le ricompense inaspettate e le nuove opportunità di apprendimento. I nati tra il 1965 e il 1980 sono più pragmatici e hanno capacità di autogestione ben sviluppate. I più giovani, nati tra il 1981 e il 1995, conoscono le nuove tecnologie e vogliono essere coinvolti nel lavoro.

*Diversificazione della forza lavoro.* Una forza lavoro diversificata con personale di diversa razza, etnia e genere aggiunge valore all'azienda. La diversificazione della forza lavoro è strettamente collegata alle politiche di immigrazione, tasso di natalità, regolamentazione del lavoro e clandestinità. I manager delle risorse umane devono utilizzare a pieno le capacità di tutti i dipendenti, anche valutando i potenziali contributi all'interno del personale di donne e minoranze. Una gestione della diversità culturale prevede un'organizzazione che promuove la diversità e le minoranze senza pregiudizi, puntando su:

- *Comunicazione:* i dipendenti sono sensibilizzati alla diversità di background

- 
- *Sviluppo*: i dipendenti appartenenti alle minoranze hanno possibilità di sviluppi di carriera
  - *Valutazione delle performance*: i feedback sulle prestazioni sono forniti tramite dati oggettivi e non basati sul pregiudizio
  - *Relazioni con gli impiegati*: ambiente di lavoro confortevole per tutti

*Deficit di competenze della forza lavoro.* L'uso crescente del computer per svolgere attività di routine ha modificato le tipologie di abilità necessarie, come forza fisica e padronanza di un macchinario sono passate in secondo piano rispetto ad abilità matematiche, tecnologiche ed interpersonali. Le competenze tecniche sono relative all'uso del PC e spesso viene richiesta la laurea.

**Sistemi di lavoro ad alte prestazioni.** La gestione delle risorse umane svolge un ruolo importante per aiutare aziende ad ottenere e mantenere un vantaggio sui concorrenti offrendo sistemi di lavoro ad alte prestazioni. I requisiti e le tecnologie richieste sono cambiate, i clienti prediligono alta qualità nei prodotti e personalizzazione, i dipendenti richiedono lavoro più flessibile e i datori di lavoro sono alla ricerca di modi per sfruttare le capacità dei dipendenti.

Le aziende devono utilizzare al meglio le capacità del personale, favorendo l'empowerment dei dipendenti, il lavoro di squadra e affidando ruoli a lavoratori della conoscenza. I professionisti che si mantengono al passo con i cambiamenti delle esigenze di mercato riescono ad ottenere alte prestazioni di lavoro.

*Lavoratori della conoscenza.* A causa del passaggio da una produzione ad un servizio ed economia dell'informazione, sono cambiate le qualità richieste dai dipendenti e, per soddisfare queste esigenze, le aziende cercano sempre di più lavoratori della conoscenza (knowledge workers). Essi sono lavoratori che, come principale contributo, danno la propria conoscenza specialistica di processo o professione. I knowledge workers sono in una posizione privilegiata in quanto possiedono le conoscenze necessarie all'azienda e sono difficilmente sostituibili.

---

*Empowerment dei dipendenti.* Per beneficiare della conoscenza dei dipendenti le organizzazioni hanno bisogno di uno stile di gestione che si concentra sull'empowerment dei dipendenti. Empowerment significa dare ai lavoratori la responsabilità e l'autorità di prendere decisioni riguardanti tutti gli aspetti di sviluppo del prodotto o servizio clienti, in cambio condividono ricompense o perdite che ne derivano. Può estendersi anche nell'innovazione, i dipendenti sono incoraggiati a condividere le loro idee per soddisfare meglio i clienti ed operare in modo più efficiente e sicuro e dipendenti pienamente coinvolti offrono risultati migliori. L'HRM svolge un ruolo fondamentale nell'empowerment in quanto i lavori vanno riprogettati per dare libertà decisionale, i dipendenti vanno formati e c'è bisogno di premi e giusta paga in base alle responsabilità e alla cooperazione.

*Lavoro di squadra.* Per aumentare la responsabilità dei dipendenti e le capacità di prendere decisioni, viene assegnato il lavoro in team. Il lavoro viene assegnato a dipendenti con competenze differenti che interagiscono tra loro. I teams contribuiscono alla qualità totale del lavoro, possono motivare i dipendenti, hanno costi inferiori ed è possibile effettuare lavoro agile o a distanza, soprattutto grazie alla tecnologia.

**Focus sulla strategia.** Il dipartimento di HRM realizza obiettivi aziendali e gestisce i talenti interno dal reclutamento fino alla formazione. Bisogna seguire una strategia per far crescere l'azienda e migliorarla tramite le metodiche più utilizzate:

- Fusioni ed acquisizioni
- Total quality management
- Controllo dei costi (outsourcing, ridimensionamento e reingegnerizzazione)
- Espansioni

*Fusioni ed acquisizioni.* Spesso le aziende si fondono in una sola oppure una più grande ne acquista un'altra più piccola tramite un'acquisizione. Ciò comporta un consolidamento delle parti e punta ad ottenere maggiore quota nel settore operante.

---

L'HRM ha un ruolo significativo e risolve conflitti dovuti dalle differenze delle aziende coinvolte dopo un'acquisizione o una fusione.

*Total quality management (High Quality Standards)*. Per competere nel settore bisogna offrire prodotti e servizi di qualità, vengono quindi definiti dei valori di HQS:

- 1) Metodi e processi sono progettati per soddisfare le esigenze dei clienti
- 2) Formazione dipendenti in base alla qualità del lavoro
- 3) Gli errori vanno evitati, non corretti
- 4) Una cooperazione venditori-fornitori-clienti fornisce miglior rapporto qualità-prezzo
- 5) I processi sono monitorati dai manager tramite feedback di dati

Inoltre, è necessario avere un ambiente ottimizzato che supporta l'innovazione, creatività e che si assume rischi per incontrare le richieste dei clienti.

*Controllo dei costi*. Alcune aziende hanno bisogno di una strategia low-cost e low-price che ha come obiettivo limitare i costi pur mantenendo la forza lavoro motivata ed utilizzata nel modo più efficiente possibile. I tre metodi per contenere i costi sono il ridimensionamento, la reingegnerizzazione e l'outsourcing.

- a) *Ridimensionamento*: è misurato con il numero di tagli di posti di lavoro da parte del datore e con la ristrutturazione delle operazioni interne in modo da essere più redditizie. La sfida per l'HRM è la riduzione chirurgica della forza lavoro, eliminando solo i lavoratori che hanno meno valore nelle prestazioni. Un'altra metodica utilizzata è il ricollocamento delle risorse umane oppure anticipare dei piani di pensionamento. Quest'ultima alternativa, però, tiene conto di una selezione in base all'età e non alla qualità. Non sempre il ridimensionamento è efficace perché, anche se diminuiscono i costi, diminuiscono anche le vendite e, inoltre, il personale rimasto va premiato.
- b) *Reingegnerizzazione*: è la riprogettazione e una revisione completa dell'azienda e dei processi di lavoro critici per renderli efficienti e per fornire una qualità superiore anche a livello innovativo. L'HRM deve provvedere affinché i

---

dipendenti si impegnino nell'azienda riprogettata attraverso corsi di formazione, aumento nella retribuzione, nuovi reclutamenti o licenziamenti.

- c) *Outsourcing*: Molte organizzazioni utilizzano il metodo dell'esternalizzazione di alcune delle loro attività per contenere i costi ma ottenendo servizi di qualità. L'outsourcing è la pratica di assumere un'altra azienda, solitamente terzista o fornitrice, che svolge e fornisce servizi all'interno dell'organizzazione. In questo modo si hanno competenze approfondite, come la gestione dei libri contabili, conti pensionistici o copertura sanitaria, ma a basso costo.

*Espansione nei mercati globali*. Per stare al passo con la concorrenza estera c'è la necessità di avere dipendenti e manodopera internazionale. Spesso le aziende di successo sono quelle che operano su scala internazionale ed hanno lavoratori e culture aziendali che riflettono i mercati globali del paese in cui operano.

- 1) *Forza lavoro globale*: i dipendenti vengono assunti in Paesi esteri in cui le multinazionali operano. La dislocazione della produzione dell'azienda in nazioni diverse viene denominata offshoring. In un primo momento l'offshoring si è sviluppato per spostare la manodopera in Paesi in cui aveva costi inferiori. La gestione delle risorse umane talvolta riscontra delle problematiche nelle aziende offshore. Ad esempio, i lavoratori non sempre offrono lo stesso livello di servizio o di competenza, in quanto è strettamente collegato alla cultura nazionale. Inoltre, la dislocazione può influire sulla motivazione dei dipendenti, la loro retribuzione e reclutamento
- 2) *Incarichi internazionali*: oltre ad assumere personale internazionale, le aziende devono essere pronte a trasferire dipendenti all'estero. Il dipartimento di HRM seleziona i dipendenti e li prepara per incarichi internazionali, valutando capacità linguistiche e tecniche

**Cambiamento tecnologico in HRM.** I progressi nella tecnologia informatica hanno portato progressi anche nella gestione delle risorse umane sviluppando dei sistemi informatici di supporto per archiviare la grande quantità di dati. Inoltre, i sistemi

---

vengono utilizzati per fornire dati per delle valutazioni interne, per decisioni strategiche all'interno dell'HR, per l'archiviazione di competenze, esperienze e formazione professionale, gestione dei talenti e del reclutamento dei candidati e anche per fare previsioni.

Molte attività delle HRM sono online, come i piani di formazione oppure le modalità di reclutamento dei candidati senza limitazioni geografiche ma tramite piattaforme online. La gestione delle risorse umane svolge anche dei ruoli da remoto tramite sistemi di cloud computing aziendali. Tutto ciò va supportato da protocolli ad hoc che garantiscono privacy dei dati sensibili e misure di sicurezza sufficienti per informazioni aziendali.

La modalità in cui i dipartimenti di HR gestiscono la tenuta dei registri e la condivisione di informazioni con i dipendenti sta cambiando insieme all'innovazione. Ad esempio, la pianificazione delle ferie e il libro paga può essere effettuato in modalità self-service dai dipendenti stessi tramite sistemi online interni.

**Cambiamento nel rapporto di lavoro.** Il contratto psicologico assume importanza al livello di relazione tra dipendenti e datore di lavoro, le aziende si aspettano che i lavoratori si prendano decisioni e maggiore responsabilità, contribuendo maggiormente nel loro lavoro. In cambio di orari di lavoro più lunghi e prestazioni migliori, i dipendenti desiderano condizioni di lavoro più confortevoli, maggiore formazione, opportunità di crescita ed incentivi finanziari.

Dal punto di vista organizzativo, la chiave per sopravvivere in un ambiente in rapida espansione è la flessibilità. Le aziende vogliono cambiare velocemente quanto le esigenze di mercato dei clienti e le condizioni economiche, e, quindi, necessitano di personale e di orari flessibili.

Una forza lavoro flessibile è quella che l'azienda può ottenere rapidamente soddisfacendo le esigenze mutevoli. Vengono utilizzate modalità di assunzione alternative, come appalti provvisori di lavoratori autonomi, contratti a chiamata, contratti temporanei tramite agenzie interinali o contratti a tempo determinato, in questo modo il numero dei dipendenti è facilmente modificabile in base alle esigenze.

---

L'avvento dell'e-commerce e la globalizzazione hanno reso obsoleta la giornata lavorativa di otto ore. È aumentata la richiesta di lavoro ventiquattro ore su ventiquattro e sette giorni su sette. Il lavoro è diventato più impegnativo e i dipendenti sono soggetti maggiormente a situazioni di stress, sono poco soddisfatti e meno produttivi.

---

### 1.3 Fornire pari opportunità, occupazione e luogo di lavoro sicuro

**Regolamento della gestione delle risorse umane.** Tutti e tre i rami del governo, legislativo, esecutivo e giudiziario, svolgono un ruolo importante nella creazione di un contesto legale per la gestione delle risorse umane. Il ramo legislativo gestisce le leggi che disciplinano le attività delle risorse umane. Il ramo esecutivo, con numerose agenzie di regolamentazione è responsabile dell'applicazione delle leggi approvate precedentemente. Le agenzie lo fanno attraverso una serie di azioni, come l'elaborazione di regolamenti che specificano come attenersi alle leggi in caso di trasgressori. Alcune agenzie regolano la gestione delle risorse umane includendo pari opportunità di lavoro, commissione e amministrazione per la sicurezza sul lavoro. Alcuni ordini esecutivi regolano attività di aziende che hanno contratti con il governo, come la promozione per l'assunzione di personale femminile o appartenente a minoranze. Il ramo giudiziario influenza il diritto del lavoro interpretando la legge e lo svolgimento di processi per violazione della legge.

**Pari opportunità di impiego.** Tra gli obiettivi più significativi c'è il raggiungimento delle pari opportunità di lavoro, ossia tutti gli individui hanno le stesse possibilità di occupazione indipendentemente da razza, sesso, religione, età, disabilità o provenienza sociale.

Negli Stati Uniti sono stati effettuati, durante i decenni, degli emendamenti costituzionali che garantiscono la pari opportunità di impiego nei luoghi di lavoro. Di seguito vengono elencati i principali.

- Tredicesimo emendamento: abolizione della schiavitù
- Civil Rights (1866): tutti i cittadini hanno gli stessi diritti
- Equal Pay Act (1963): uomini e donne devono avere la stessa paga a parità di mansione

- 
- Titolo VII Civil Rights Act (1964): le opportunità di lavoro sono basate sulle abilità e non sulla razza e insieme all'Equal Employment Opportunity Commission vieta la discriminazione sul posto di lavoro di minoranze o sesso
  - Leggi sulla discriminazione in base all'età (1967): è contro la discriminazione di dipendenti di età superiore ai quarant'anni
  - Legge sulla riabilitazione professionale (1973): regola l'occupazione per i lavoratori disabili, come gli atti riguardanti gli americani con disabilità (ADA, 1990)
  - Legge sulla discriminazione in gravidanza (1978): vieta la discriminazione di donne in età fertile o in gravidanza sui posti di lavoro
  - Legge sui diritti per l'occupazione e il ripiego di servizi in uniforme (1994): i datori devono riassumere il personale che si era licenziato per prendere servizio militare

Oltre agli emendamenti, si hanno due ordini esecutivi che influenzano direttamente la gestione delle risorse umane. Il primo ordine esecutivo è il n. 11246 (sotto la Presidenza di L. Johnson) che vieta ad appaltatori e subappaltatori di discriminare in base a razze, sesso o origine. Il secondo ordine esecutivo è il n. 11478 (sotto la Presidenza di R. Nixon) che regola l'occupazione in base al merito e alla forma fisica dei candidati.

**Ruolo del governo per la parità di opportunità di impiego.** Per assicurare il rispetto delle leggi, c'è una Commissione per le pari opportunità di lavoro (EEOC) e un Ufficio Federale con dei programmi di conformità (OFCCP).

- a) *EEOC*: fornisce linee guida per aziende, identifica reclami per discriminazioni e monitora le pratiche di assunzione
- b) *OFCCP*: è un'agenzia responsabile dell'esecuzione degli ordini di società, esamina i piani aziendali, può notificare e prendere provvedimenti se essi non sono conformi. È suddivisa in tre componenti:
  - 1) *Analisi dell'utilizzo*: analisi della composizione della forza lavoro aziendale e della sua diversità

- 
- 2) *Obiettivi e calendari*: percentuale da raggiungere di donne e minoranze in un arco temporale stabilito
  - 3) *Fasi di azione*: progettazione di un piano su come le aziende agiscono per raggiungere gli obiettivi di cui sopra

**Ruolo delle aziende nel fornire equa opportunità di lavoro.** I professionisti dell'HRM provvedono alla conformità dell'azienda alle leggi, prendono decisioni di impiego e le applicano a tutti i dipendenti, senza discriminazioni.

*Qualifica professionale in buona fede (BFOQ)*: c'è differenza tra la scelta di reclutare una tipologia specifica di candidato dalla discriminazione. Questa tipologia di scelta si chiama Qualifica Professionale in buona fede e sono limitate a politiche strettamente correlate alla capacità di un lavoratore di svolgere il lavoro richiesto.

*Impatto disparato*: si riferisce a pratiche di occupazione, alloggio e altre aree che influenzano negativamente un gruppo di persone con una caratteristica protetta più di altre, anche se le regole applicate dai datori sono fortemente neutre.

*Politica EEO*: i datori di lavoro possono evitare le accuse di discriminazione adottando politiche EEO che definiscono e vietano illeciti, denunce, indagini e contestazioni

*Azione affermativa e discriminazione inversa*: sono azioni che aumentano la rappresentazione delle minoranze nella forza lavoro. Talvolta, può creare discriminazione inversa per i dipendenti bianchi.

*Fornire una sistemazione ragionevole*: soprattutto per i casi in cui ci sono lavoratori con religioni differenti. Si applicano soluzioni che non vadano contro il credo religioso o deficit fisici, come la possibilità di portare il cane guida a lavoro per i non vedenti, la possibilità di avere un abbigliamento rivisitato in base alla cultura. Deve essere

---

ragionevole, nel senso che non deve portare disagio indebito da parte del datore di lavoro.

*Prevenzione dalle molestie sessuali:* sono considerate molestie sessuali tutti quei comportamenti che inducono a sottomissione a tale condotta di termini e condizioni di lavoro di un individuo, se la sottomissione o il rifiuto a questi comportamenti vengono utilizzati come base decisionale e se tali azioni interferiscono su prestazioni e creano ambiente intimidatorio, ostile o offensivo.

*Valorizzare la diversità:* la diversità nella forza lavoro può essere un vantaggio competitivo e come tale va incentivato. I datori di lavoro possono premiare chi prova rispetto per le minoranze sul luogo di lavoro.

**Leggi sulla salute e sicurezza sul lavoro.** Come le pari opportunità sul lavoro, la tutela e la sicurezza della salute dei dipendenti sono regolamentate dal governo, tramite standards di sicurezza, ispezione e criteri a cui le aziende devono attenersi per essere conformi.

*Doveri generali e specifici:* ogni datore di lavoro deve fornire ad ogni dipendente un luogo di lavoro sicuro, devono tener conto di malattie ed infortuni. I dipendenti hanno diritto a richiedere un'ispezione di sicurezza, un rappresentante, far identificare sostanze pericolose e ad essere informato sui pericoli a cui è esposto. È impossibile regolamentare tutti i possibili infortuni, quindi i datori di lavoro devono essere costantemente attenti ai potenziali rischi e fonti di danno. L'Amministrazione per la Sicurezza e salute sul lavoro si reca nelle aziende per delle ispezioni, esamina i reparti e fa interviste ai dipendenti, dopodiché discute i risultati con il datore di lavoro.

*Diritti e responsabilità dei dipendenti:* i dipendenti devono seguire le norme, devono segnalare situazioni di pericolo, possono fare reclamo e richiedere ispezioni, devono essere informati riguardo i rischi del loro lavoro e devono aumentare la propria

---

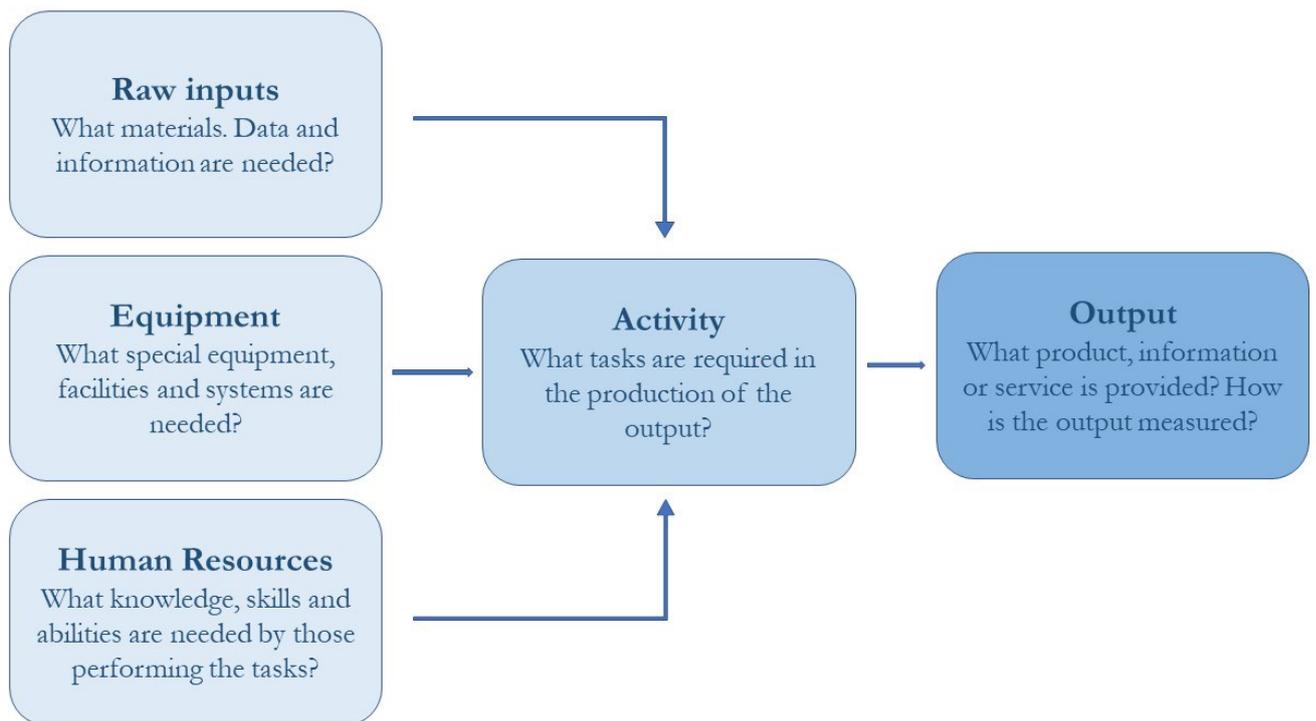
consapevolezza e livello di conoscenza della mansione. Una tendenza preoccupante è quella di ritorsioni nei confronti dei dipendenti che minacciano denuncia ai propri datori di lavoro per infortuni.

**Programmi di salute e sicurezza sponsorizzati dal datore di lavoro.** Molti datori di lavoro istituiscono programmi di sensibilizzazione alla sicurezza, con l'obiettivo di identificare e comunicare i pericoli, rafforzare e promuovere la sicurezza. L'analisi dei dati di infortuni e lo studio di eventi passati possono aiutare i capi dell'azienda ad identificare le situazioni più pericolose e più diffuse. Si analizzano quali elementi hanno portato ad incidenti passati e si utilizza la tecnologia moderna per monitorare e fornire dati attuali utili. Inoltre, se ci sono dipendenti stranieri, è necessario che le indicazioni sulle linee e le informazioni per la sicurezza siano segnalate in diverse lingue, in modo da essere comprese da chiunque. I datori di lavoro possono rafforzare le pratiche di sicurezza implementando i programmi di incentivi, premiando i lavoratori tramite obiettivi a breve e a lungo termine.

---

## 1.4 Analisi del lavoro e progettazione dei lavori

**Flusso di lavoro nelle organizzazioni.** Attraverso il processo di progettazione del flusso di lavoro, i manager analizzano le attività necessarie per la produzione di un prodotto o servizio. Con queste informazioni assegnano compiti specifici e posizioni.



*Fig. 1.4.1: Sviluppo dell'analisi del flusso di lavoro*

Un'azienda può non raggiungere gli obiettivi se il flusso del lavoro è pianificato male.

La progettazione del flusso del lavoro comporta una collaborazione tra gruppi di individui affinché l'output sia efficiente. I lavori vengono suddivisi in base alla funzione o in base alla diversificazione dei prodotti.

La struttura organizzativa, se è basata sulla funzione, presenta lavoratori con poca autorità decisionale ma specializzati. Invece, se è basata sulle divisioni dei prodotti, prevale il lavoro di squadra.

---

L'obiettivo di una struttura organizzativa è quello di potenziare i dipendenti e posti di lavoro che abbiano maggiori responsabilità.

La tipologia di struttura organizzativa influisce anche sul lavoro del manager. Infatti, gestire una divisione responsabile di un prodotto richiede abilità cognitive, al contrario, la gestione di una particolare funzione richiede l'abilità di gestire i conflitti.

**Analisi del lavoro.** L'analisi del lavoro è necessaria per avere conoscenze per l'assunzione di nuovo personale e viene effettuata, nel caso di grandi aziende, da un analista del lavoro. L'analisi del lavoro presenta diverse caratteristiche, descritte di seguito.

*Descrizioni del lavoro.* Sono degli elenchi di compiti, doveri e responsabilità che consentono di determinare la qualità di un individuo e capire se possiede i requisiti per la mansione. Includono il titolo di lavoro, l'elenco dei compiti essenziali e dettagliati coinvolti nello svolgimento del lavoro. Vengono riesaminate ed aggiornate periodicamente e aiutano il dipendente a capire cosa si aspetta l'azienda.

*Specifiche di lavoro.* Sono una guida alle qualità, requisiti e conoscenze necessarie da possedere per il lavoro e per eseguire l'attività con successo.

*Fonti di informazioni sul lavoro.* Le informazioni per analizzare un lavoro spesso provengono da dipendenti aziendali storici perché conoscono meglio i dettagli del lavoro. Non devono essere l'unica fonte da cui basarsi, ma i supervisori cercano una corrispondenza attraverso posizioni esterne.

*Questionario di analisi della posizione.* Dopo aver raccolto le informazioni, l'analista del lavoro utilizza le informazioni per valutare la mansione tramite un questionario.

---

Il questionario di analisi della posizione è standardizzato ed è composto da 194 elementi tra cui comportamenti lavorativi, condizioni di lavoro, caratteristiche lavorative a cui si applicano una varietà di lavori. È diviso in sei sezioni:

- 1) *Input di informazioni*: dove e come un lavoratore ottiene le info necessarie per il proprio lavoro
- 2) *Processi mentali*: processo decisionale, pianificazione ed elaborazione delle informazioni coinvolte nello svolgimento del lavoro
- 3) *Risultato*: attività, strumenti e dispositivi utilizzati
- 4) *Rapporti con le altre persone*: relazioni interpersonali
- 5) *Contesto lavorativo*: ambiente fisico e sociale in cui si opera
- 6) *Altre caratteristiche rilevanti*

Il questionario viene valutato su sei scale definite da grado di utilizzo, quantità di tempo, importanza per il lavoro, possibilità di occorrenza, applicabilità e codice speciale. Alla fine, si avrà un punteggio ed un report finale che aiutano a confrontare anche lavori differenti.

*Fleishman Job Analysis System*. È un metodo per raccogliere informazioni sui requisiti dei lavoratori ed è una valutazione del lavoro in termini di capacità richieste. Sono presenti cinquantadue categorie di abilità, come ad esempio la comprensione scritta, il ragionamento deduttivo, la destrezza manuale, la resistenza e l'originalità, che vengono valutate con una scala da sette punti. L'obiettivo è ottenere un quadro dei requisiti utile per la selezione dei dipendenti, per la formazione e per lo sviluppo della carriera.

*Analisi del lavoro di squadra*. Anche il lavoro di team va monitorato e, per raggiungere l'obiettivo aziendale, è necessario misurare la natura del lavoro di squadra tramite tre modalità standardizzate. Si può analizzare tramite differenziazione delle abilità, ossia viene misurato il grado in cui i membri del team hanno conoscenze specialistiche o capacità funzionali, altrimenti si procede con una differenziazione delle autorità. In questo caso, vengono assegnate delle autorità decisionali ad alcuni membri e vengono

---

creati dei sottogruppi. Infine, è possibile agire tramite una stabilità temporale, ossia viene deciso il periodo di tempo in cui i membri del team devono collaborare.

*L'importanza dell'analisi del lavoro.* L'analisi del lavoro è fondamentale all'interno di un contesto aziendale perché è alla base della riprogettazione del lavoro, che rende le mansioni più efficaci e di migliore qualità, in quanto servono informazioni e dati che sono possibili da ottenere solamente tramite un'accurata analisi. Allo stesso modo, assume importanza per stabilire il numero di risorse necessarie per la pianificazione. Inoltre, l'analisi del lavoro è fondamentale per quanto riguarda la selezione del personale, la sua formazione, per la valutazione del lavoro e delle prestazioni e per una pianificazione della carriera.

*Modelli di competenza.* Bisogna identificare le capacità di cui si ha bisogno per acquisire, promuovere e sviluppare. Una competenza è un'area di capacità personale che consente ai dipendenti di lavorare con successo ed un modello di competenza identifica e descrive tutti le abilità richieste per raggiungere l'obiettivo. I modelli di competenza si concentrano maggiormente sul modo in cui le persone lavorano, invece l'analisi del lavoro tiene conto soprattutto delle attività lavorative e sui risultati ottenuti.

*Tendenze nell'analisi del lavoro.* Il luogo di lavoro è adattabile, cambia nel tempo apportando modifiche per soddisfare le preferenze e per eliminare il lavoro obsoleto. Nel caso di ridimensionamento dell'azienda in seguito all'aumento dell'automazione, va effettuata un'analisi del flusso del lavoro per modificare i lavori esistenti e renderli più efficienti.

**Progettazione del lavoro.** Le organizzazioni devono pianificare nuovi posti di lavoro e valutare periodicamente se bisogna rivedere i lavori esistenti, sia in caso di ampliamento, sia in caso di migliorie. Innanzitutto, vengono effettuate un'analisi del

---

lavoro e un'analisi del flusso del lavoro e vanno determinate le conoscenze dettagliate dei vari compiti.

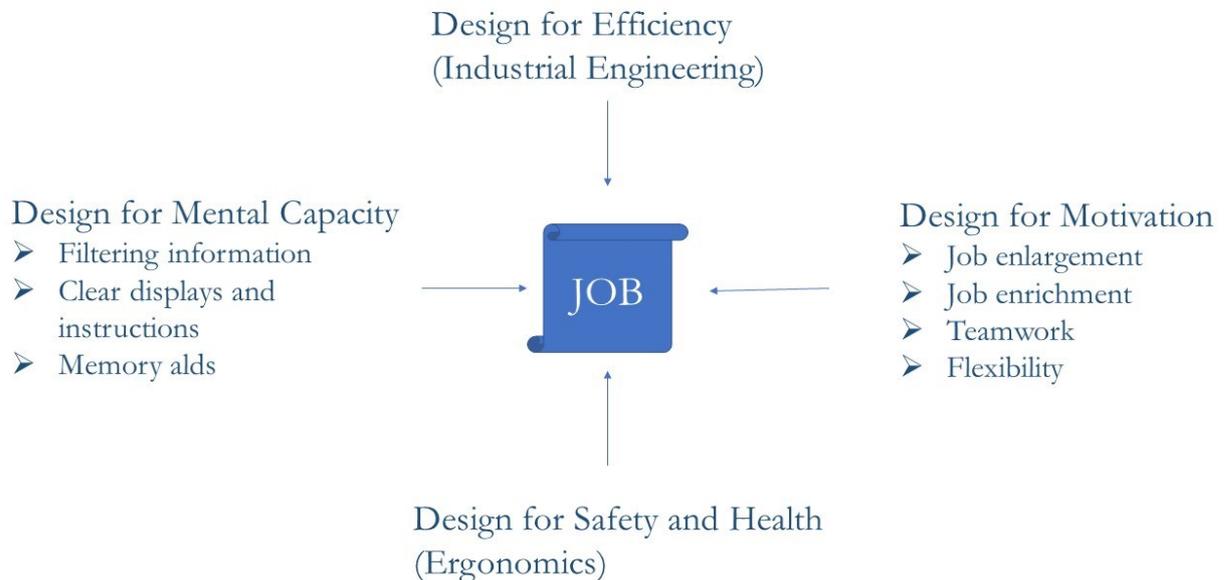


Fig.1.4.2: Progettazione del lavoro

Gli obiettivi della progettazione del lavoro sono l'aumento dell'efficienza e la semplificazione del lavoro, per formare persone in modo più rapido.

L'ingegneria industriale, combinata con altri approcci utili alla progettazione del lavoro, valuta il modo più efficiente per l'azienda, tramite vantaggi misurabili e pratici.

*Progettare lavori motivanti.* Per migliorare la soddisfazione sul lavoro, le aziende devono progettare lavori che tengono conto di fattori che lo rendono motivante e soddisfacente. Ci sono diversi modelli che valutano quanto una mansione sia motivante per chi la opera, come il Job Characteristics Model di R. Hackman e G. Oldham.

Il lavoro viene descritto attraverso cinque caratteristiche:

- 1) *Varietà di abilità:* misura con cui un lavoro richiede una varietà di competenze

- 
- 2) *Identità dal compito*: grado in cui un lavoro richiede il completamento di un lavoro nella sua interezza
  - 3) *Importanza del compito*: misura con cui il lavoro ha impatto importante
  - 4) *Autonomia*: grado in cui il lavoratore può decidere il modo in cui verrà risolto il lavoro
  - 5) *Feedback*: misura in cui una persona riceve informazioni sull'efficacia delle prestazioni

Cinque, invece, sono le modalità con le quali si può progettare un lavoro più motivante e soddisfacente per chi opera.

- a) *Allargamento del lavoro*: è l'ampliamento dei tipi di compiti svolti, oppure in caso di modifiche agli obiettivi aziendali. L'allargamento del lavoro rende i lavori meno ripetitivi e più interessanti. Si utilizza l'estensione del lavoro, ossia combinando i posti di lavoro, e la rotazione, spostando i dipendenti di reparto
- b) *Arricchimento del lavoro*: è una responsabilizzazione dei lavoratori, dando essi maggiore autorità decisionale. Effettuato tramite la teoria di Herzberg che grazie a responsabilità, crescita, successo, riconoscimento a livello di ricompensa il lavoratore è più soddisfatto e le sue prestazioni sono migliori
- c) *Gruppi di lavoro autogestiti*: è un altro metodo di responsabilizzazione dei dipendenti, ma in questo caso il lavoro è progettato da svolgere tramite lavoro di squadra autogestito, condividendo incarichi e coinvolgendo ogni membro del team in processi decisionali. La sfida di questo metodo da parte dell'azienda è fornire abbastanza formazione ai dipendenti in modo che i membri del gruppo siano autonomi
- d) *Orari di lavoro flessibili*: si basa sul tempo flessibile e sulla condivisione del lavoro. Con il tempo di lavoro flessibile, il dipendente può scegliere entro un range di orari quando essere presente al lavoro, garantendo delle ore base stabilite dall'azienda. Non è sempre possibile avere orari di lavoro flessibile, ma per quanto riguarda le funzioni amministrative spesso è un metodo utilizzato. La condivisione del lavoro, invece, consiste nell'assunzione di due dipendenti part-time che svolgono delle attività associate ad un solo lavoro. Per funzionare, però, c'è bisogno di coordinazione e cooperazione da entrambe le

---

parti. Un'altra alternativa è la settimana lavorativa compressa, in cui i lavoratori a tempo pieno concludono la settimana lavorativa in meno di cinque giorni oppure svolgendo ottanta ore lavorative in nove giorni, in modo da avere un giorno di più al weekend a settimane alterne, o anche una riduzione delle ore da quaranta settimanali a trentasei o trentotto ore. Queste alternative sono applicate per dare al lavoratore più ore extra utilizzate per attività ricreative o impegni personali in modo da essere più produttivo e soddisfatto.

- e) *Telelavoro*: è un modo di lavorare al di fuori della postazione in ufficio. Comporta nel lavoratore maggiore flessibilità e minore necessità di spazi per gli uffici. Spesso implica maggiore produttività con lo svantaggio di non avere rapporti sociali. Negli ultimi anni è aumentato, soprattutto part-time ed è particolarmente indicato per lavori manageriali, professionali, di vendita e comunicazione.

*Progettare lavori ergonomici*. La tipologia di lavoro può influire sul benessere fisico del dipendente. Lo studio dell'interfaccia tra la fisiologia degli individui e le caratteristiche dell'ambiente di lavoro viene chiamato ergonomia. L'obiettivo è ridurre al minimo lo sforzo fisico, fatica e dolori, migliorando il design della workstation e riprogettando i macchinari per ridurre le malattie professionali.

*Progettare lavori che soddisfino capacità e limitazioni mentali*. Bisogna progettare lavori in modo che possano essere eseguiti in modo accurato e sicuro dato il modo in cui le mente elabora le informazioni. Tutto questo aiuta ad avere meno probabilità di commettere errori o incidenti, soprattutto in caso di lavori impegnativi. La progettazione avviene limitando la quantità di informazioni, migliorando l'ambiente di lavoro e aggiungendo software di supporto, oppure si può riprogettare il lavoro tenendo conto di pause, riunioni e momenti di concentrazione.

---

## 2. Acquisizione, formazione e sviluppo delle risorse umane

### 2.1 Pianificazione e reclutamento delle risorse umane

**Processo di pianificazione delle risorse umane.** Per ottenere vantaggio sui concorrenti, l'azienda dovrebbe individuare i punti di debolezza e di forza del proprio personale. Queste conoscenze sono fondamentali per definire il numero di dipendenti necessario. La pianificazione delle risorse umane confronta lo stato attuale dell'azienda con gli obiettivi futuri e identifica i cambiamenti che eventualmente deve apportare, come un ridimensionamento, formazione dei dipendenti e assunzione di nuovi impiegati.

La pianificazione si divide in tre fasi:

- 1) Previsione
- 2) Definizione degli obiettivi e pianificazione strategica
- 3) Implementazione e valutazione del programma

*Previsione.* Il primo passaggio della pianificazione delle risorse umane è la previsione del personale. I professionisti delle HR cercano di determinare l'offerta e la domanda di vari tipi di risorse umane. L'obiettivo principale è prevedere quale area ha carenze o surplus di manodopera. La previsione viene effettuata tramite metodi o valutazioni statistiche. I metodi catturano le tendenze storiche nella domanda di lavoro prevedendo domanda e offerta in modo preciso. Nel caso in cui non ci sono casi precedenti da analizzare, i metodi statistici non sono utili ma bisogna basarsi su ipotesi migliori.

- a) *Previsione della domanda di lavoro.* Solitamente l'azienda prevede la domanda di categorie di lavoro o competenze professionali, dopodiché il pianificatore e il progettista del lavoro indagano e prevedono l'aumento o la diminuzione delle

risorse necessarie. Un' azienda può utilizzare l'analisi delle tendenze, la costruzione e l'applicazione di modelli statistici per prevedere la domanda di lavoro relativa dell'anno seguente. I leading indicators sono misure oggettive che prevedono accuratamente la futura domanda di lavoro. Essi possono includere misure economiche (vendite ed inventari), azioni dei concorrenti, cambiamenti della tecnologia e tendenze nella composizione della forza lavoro.

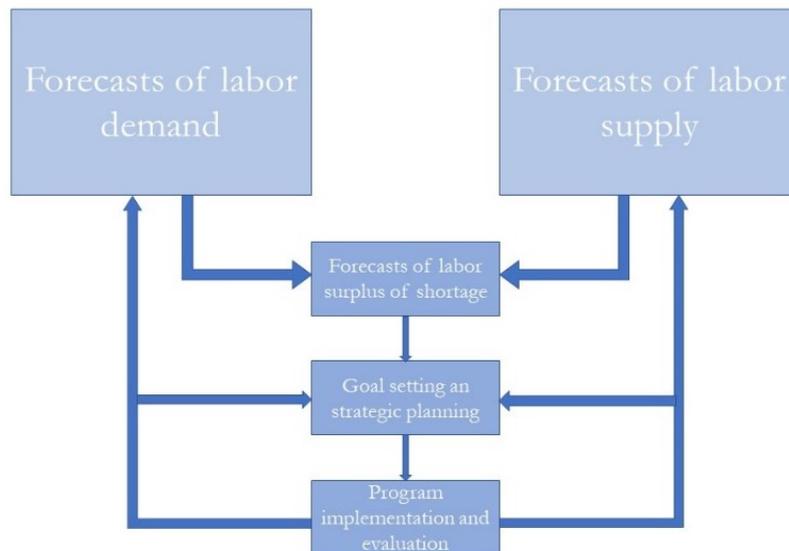


Fig. 2.1.1: Anteprima del processo di pianificazione di HR

b) *Determinazione dell'offerta di lavoro.* La pianificazione è effettuata anche tenendo conto di pensionamenti, promozioni, trasferimenti e turnover. Una procedura statistica utilizzata è l'analisi di una matrice di transizione. È un grafico che elenca le categorie di lavoro svolte in un periodo di tempo e i numeri rappresentano le proporzioni.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sales manager	.95							.05
2. Sales representative	.50	.60						.35
3. Sales apprentice		.20	.50					.30
4. Assistant plant manager				.90	.05			.05
5. Production manager				.10	.75			.15
6. Production assembler					.10	.80		.10
7. Clerical							.70	.30
8. Not in organization	.00	.20	.50	.00	.10	.20	.30	

Matrici come questa sono estremamente utili per tracciare i trend storici dell'offerta del lavoro. Tuttavia, questi dati potrebbero non essere affidabili per tendenze future, ma serve un giudizio degli esperti. Le previsioni per le tendenze delle offerte di lavoro dovrebbero tener conto dei pool di competenza dell'azienda, che vengono registrati nei database e consultati all'occorrenza. Inoltre, per una corretta determinazione dell'offerta di lavoro, si esaminano tendenze di lavoro esterne, tenendosi al passo con il mercato del lavoro, previsioni e tasso di disoccupazione.

- c) *Determinazione di eccedenza o carenza di manodopera.* In base alle previsioni fatte, il pianificatore può confrontare i dati e determinare se l'azienda ha carenza o eccedenza di manodopera per ciascuna categoria di lavoro. Tutto ciò consente all'organizzazione di pianificare come raggiungere gli obiettivi.

*Definizione degli obiettivi e pianificazione strategica.* Il secondo passo nella pianificazione delle HR è la definizione degli obiettivi e la pianificazione strategica. La definizione degli obiettivi dovrebbe concentrare l'attenzione sul problema e fornire una base per misurare il successo nell'organizzazione delle risorse. Dovrebbero includere dati specifici che indicano la tipologia di lavoro o l'area di competenza e un calendario che individua le scadenze. La varietà di strategie per la definizione degli obiettivi permette di valutare le carenze e le eccedenze di manodopera. L'esempio nella tabella distingue nella prima parte come evitare il surplus e nella seconda parte come evitare la carenza.

OPTIONS FOR REDUCING A SURPLUS		
Option	Speed of Results	Amount of Suffering Caused
Downsizing	Fast	High
Pay reductions	Fast	High
Demotions	Fast	High
Transfers	Fast	Moderate
Work sharing	Fast	Moderate
Hiring freeze	Slow	Low
Natural attrition	Slow	Low
Early retirement	Slow	Low
Retraining	Slow	Low

OPTIONS FOR AVOIDING A SHORTAGE		
Option	Speed of Results	Ability to Change Later
Overtime	Fast	High
Temporary employees	Fast	High
Outsourcing	Fast	High
Retrained transfers	Slow	High
Turnover reductions	Slow	Moderate
New external hires	Slow	Low
Technological innovation	Slow	Low

La pianificazione di questa fase è fondamentale e le varie opzioni differiscono in termini di costi, velocità ed efficacia. In caso di surplus di lavoratori, o si ridimensiona, tramite licenziamenti oppure si attua un blocco di nuove assunzioni.

- a) *Downsizing*. Il motivo principale per cui le organizzazioni si impegnano nel ridimensionamento è promuovere la competitività futura, raggiungendo quattro obiettivi.
- 1) *Riduzione dei costi*
  - 2) *Sostituzione del lavoro con la tecnologia*
  - 3) *Fusioni ed acquisizioni*
  - 4) *Trasferimento in località più economiche*

Quest'ultimo obiettivo è molto diffuso per avere un taglio dei costi di salari, manodopera e tasse. Il ridimensionamento, sebbene abbia un impatto immediato sui costi, può danneggiare l'efficacia organizzativa a lungo termine. L'effetto negativo del ridimensionamento è sentito maggiormente nelle aziende che sono impegnate in pratiche lavorative ad alto coinvolgimento, come l'utilizzo del lavoro in team e incentivi sulle prestazioni. Il ridimensionamento porta ad una perdita di talenti difficili da sostituire e se non gestito adeguatamente, i dipendenti sono confusi e poco motivati. L'80% delle aziende che si era ridimensionato, in seguito ha dovuto assumere nuovamente del personale. Il ridimensionamento, per poter funzionare, va effettuato in modo chirurgico.

- b) *Riduzione delle ore*. Molte organizzazioni prendono in considerazione, al posto del ridimensionamento, una riduzione delle ore, con corrispondente riduzione

---

della retribuzione. È meno costoso dei licenziamenti ed è più facile ripristinare l'orario di lavoro anziché assumere nuovi dipendenti dopo uno sforzo di ridimensionamento.

- c) *Programmi di prepensionamento.* Un modo per ridurre la manodopera è un programma di pensionamento anticipato. Ma spesso la categoria interessata non vuole abbandonare anticipatamente il lavoro per diversi motivi come risparmi insufficienti, mancanza di pensioni, godimento del lavoro e leggi contro la discriminazione di età. I datori di lavoro devono, quindi, incentivare il prepensionamento tramite programmi studiati ad hoc oppure riducendo le ore di lavoro a questi ultimi e quindi il loro costo.
- d) *Impiego di lavoratori temporanei e contrattuali.* L'esternalizzazione del lavoro e l'assunzione di lavoratori temporanei e contrattuali sono altri metodi per la riduzione del surplus di manodopera. I datori di lavoro assumono un lavoratore temporaneo tramite un'agenzia specializzata che collegano aziende alle persone con le competenze richieste. Il datore di lavoro paga l'agenzia che a sua volta paga il lavoratore temporaneo. L'azienda impiega lavoratori permanenti nei ruoli chiave e integrano le posizioni con i lavoratori contrattuali.
- e) *Lavoratori temporanei.* L'impiego dei lavoratori temporanei in un'organizzazione offre flessibilità di assunzione ed utilizzo di risorse umane. Inoltre, offre costi minori tramite l'alleggerimento di compiti amministrativi e di oneri finanziari. Molte agenzie interinali provvedono alla formazione dei lavoratori prima di inserirli in azienda e questo riduce i costi di formazione dei datori di lavoro. I lavoratori temporanei, avendo poca esperienza nell'azienda, riescono ad apportare un punto di vista oggettivo ai problemi, oppure possono avere grande esperienza in altre organizzazioni applicabile alla mansione corrente.
- f) *Dipendente o appaltatore?* Oltre ad un'agenzia del lavoro interinale, un'azienda può aumentare temporaneamente la propria forza lavoro tramite appaltatori.

---

Se l'appaltatore è indipendente, l'azienda non deve pagare i benefit come l'assicurazione e le ferie e, talvolta, si ottiene un risparmio significativo e prestazioni di lavoro professionali, anche se l'appaltatore lavora con un tasso di retribuzione più elevato. L'azienda, in questo caso, non può revisionare direttamente il lavoratore, né può indicare in quali ore lavorare. Può soltanto supervisionare l'incarico una volta terminato e valutare se rispetta i criteri precedentemente concordati.

g) *Outsourcing*. Un'altra alternativa è l'outsourcing tramite un'altra azienda. In questo modo si può operare in modo efficiente ed economico, e l'azienda assunta promette di fornire le stesse prestazioni in termini di qualità a basso costo. Se l'azienda a cui si fa riferimento è specializzata, riesce ad ottenere prezzi vantaggiosi tramite economia di scala. Per garantire successo con una strategia di outsourcing, le aziende dovrebbero seguire delle linee guida:

→ L'azienda deve avere competenze necessarie, compreso un ambiente in grado di soddisfare gli standard per una comunicazione chiara, spedizioni puntuali, esecuzioni dei contratti, pratiche di lavoro eque e tutela ambientale.

→ Iniziare in piccolo e controllare adeguatamente il lavoro, soprattutto all'inizio.

→ Cercare opportunità per esternalizzare il lavoro in aree che promuovono la crescita.

f) *Lavoro straordinario e lavoro esteso*. Le aziende che sono in carenza di manodopera possono essere riluttanti ad assunzioni nuove o a esternalizzazione del lavoro, soprattutto se l'azienda si aspetta una carenza temporanea di forza lavoro. Si preferisce, quindi, una soluzione più economica come la riorganizzazione del lavoro esistente tramite straordinari o lavoro full time. Lo svantaggio degli straordinari è che il dipendente va pagato di più rispetto al salario normale, ma a volte è preferibile a costi di assunzione e formazione del personale. È l'ideale come soluzione per carenze a breve termine.

---

*Implementazione e valutazione del piano delle risorse umane.* La fase iniziale di qualsiasi strategia di HR coinvolge l'implementazione delle strategie e la valutazione dei risultati. L'implementazione, che lega pianificazione e reclutamento alla strategia dell'organizzazione, diventa un programma completo di gestione dei talenti. I sistemi informatici odierni hanno reso la gestione dei talenti più pratica. Le aziende possono attingere dai database e utilizzare strumenti analitici per tener traccia di quali abilità e competenze si ha bisogno o si avrà bisogno in futuro. La valutazione verifica che l'azienda è riuscita ad evitare eccedenze o carenze di manodopera e dovrebbe identificare quali parti del processo di pianificazione hanno contribuito al successo o al fallimento.

*Applicare la pianificazione delle HR all'azione affermativa.* Molte aziende utilizzano strategie organizzative per le HR che includono azioni affermativa per gestire la diversità o soddisfare i requisiti. Per ottenere questi obiettivi, oltre a guardare la forza lavoro e i suoi bisogni, bisogna considerare la rappresentanza dei sottogruppi e minoranze. La pianificazione esamina la rappresentanza di questi dipendenti nelle categorie di lavoro e il pianificatore può confrontare la percentuale di dipendenti di un sottogruppo con la proporzione sul mercato. L'azienda deve valutare gli attuali modelli di revisione e prevedere l'utilizzo e il cambiamento nel futuro prossimo.

**Reclutamento delle risorse umane.** È difficile prevedere sempre esattamente quanti nuovi dipendenti dovranno essere assunti per un determinato lavoro per categoria. Il ruolo del reclutamento delle risorse umane è creare una nuova offerta di lavoro potenziale.

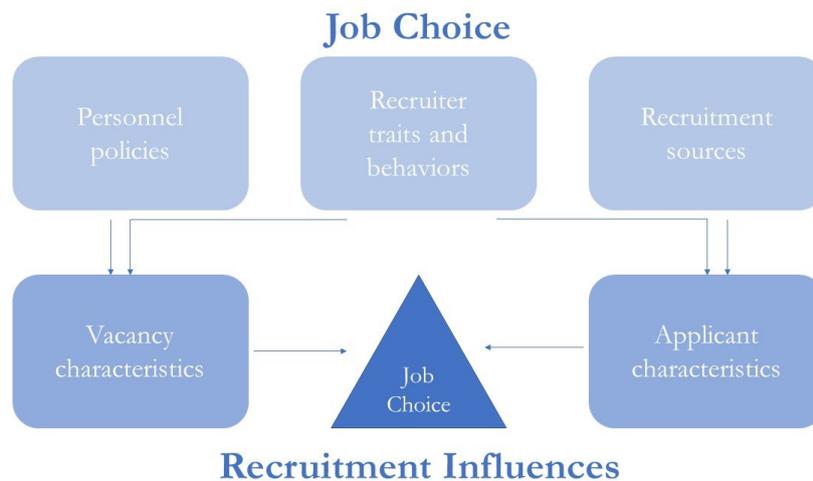


Fig. 2.1.2: Three Aspects of Recruiting

Il reclutamento consiste in qualsiasi pratica o attività svolta dall'organizzazione con il primario scopo di identificare ed attrarre potenziali dipendenti, ossia crea un buffer tra pianificazione ed effettiva selezione di nuovi dipendenti. L'obiettivo del reclutamento è incoraggiare le persone qualificate a candidarsi per un lavoro e l'obiettivo della selezione è decidere quali candidati sono i più adatti.

Le diverse aziende possono differire nelle loro strategie di reclutamento e possono assegnare diversi gradi di importanza e possono identificare tre aree:

- 1) *Politiche del personale*: influenzano le caratteristiche dei posti da ricoprire
- 2) *Fonti di reclutamento*: influenzano i tipi di candidati ricercati per i lavori
- 3) *Caratteristiche e comportamento del reclutatore*: influenzano le caratteristiche dei posti vacanti e dei candidati

**Politiche del personale.** Le politiche di organizzazione del personale determinano come scegliere le attività di gestione di HR e come riempire i posti vacanti in determinati ambiti:

- a) *Reclutamento.* Che sia interno o esterno, rappresenta la fase iniziale e fondamentale.

- 
- b) *Retribuzione e strategie retributive.* Si ha vantaggio sul mercato se le politiche aziendali sono legate ad un pagamento migliore rispetto ai concorrenti. Spesso, però, è collegato ad una compensazione di condizione poco desiderabili per il lavoratore.
  - c) *Politiche di occupazione a volontà.* I datori di lavoro hanno la libertà di stabilire le politiche sui loro diritti in un rapporto di lavoro. Se non esiste un contratto che dice il contrario, il rapporto lavorativo può essere interrotto da entrambe le parti in qualsiasi momento. I dipendenti sono più propensi a lavorare in un'azienda dove c'è maggiore sicurezza del lavoro e protezione per loro stessi.
  - d) *Pubblicità con immagini.* La pubblicità viene progettata per creare un'impressione favorevole ed è importante per risultare competitivi all'interno del mercato. È valida se i tratti del candidato corrispondono all'azienda.

**Fonti di reclutamento.** Un altro elemento critico della strategia di reclutamento sono le decisioni su dove cercare candidati. Il metodo di reclutamento utilizzato determinerà le dimensioni e la natura del mercato del lavoro dell'organizzazione.

*Fonti interne.* Se si utilizzano fonti interne, vengono presi in considerazione gli stessi dipendenti dell'azienda. Il principale vantaggio di questa metodologia è che i candidati sono conosciuti dall'organizzazione e sono già informati sulla tipologia di lavoro e posizioni aperte e ciò riduce aspettative irrealistiche, inoltre è un metodo economico e veloce e incoraggia i dipendenti.

*Fonti esterne.* Se, al contrario, si utilizzano fonti esterne, i candidati possono apportare nuove idee e nuovi modi di fare all'azienda. In questo modo le aziende che sono in grado di crescere economicamente in un ambiente economico lento, possono ottenere vantaggio competitivo assumendo talenti che altre aziende non possono permettersi di assumere in quel momento.

- 1) *Candidati diretti e referral.* I candidati diretti sono le persone che fanno domanda per un posto vacante senza chiedere aiuto all'azienda. I referral sono persone

---

che fanno domanda perché qualcuno internamente all'azienda ha chiesto loro di farla. I candidati diretti hanno fatto ricerche e hanno concluso che c'è corrispondenza tra la posizione aperta e la loro formazione, si tratta di un processo di auto-selezione. I referral sono dipendenti che conoscono sia il posto vacante, sia la persona che cerca lavoro. Quest'ultimo metodo di reclutamento costa meno ed alcune aziende offrono incentivi ai dipendenti per la ricerca di candidati idonei. Lo svantaggio è che limita la probabilità di cercare idee nuove e a volte le pratiche di assunzioni sono ingiuste.

- 2) *Reclutamento elettronico.* La maggior parte delle candidature viene pubblicizzata online. Prima vengono esposte le posizioni aperte e le informazioni sulla carriera sui siti web e annunci. Le descrizioni devono essere chiare e semplici, mettendo in evidenza le caratteristiche significative. L'accettazione di candidature direttamente sul sito web dell'azienda può essere efficace solo se l'azienda è conosciuta, altrimenti si possono utilizzare dei siti che racchiudono tutte le proposte di lavoro. Lo svantaggio è che le selezioni fatte su queste piattaforme possono risultare meno di qualità e poco concentrate sui determinati settori.
- 3) *Pubblicità su giornali e riviste.* Le modalità online sono le più utilizzate ma, se l'obiettivo dell'azienda è trovare persone che conoscono la comunità locale, la pubblicità tramite giornali può risultare efficace. Allo stesso modo, se si cerca una persona in un determinato ambito specializzato, la pubblicazione può avvenire in una rivista di settore. Lo svantaggio è che c'è poca capacità di indirizzare i livelli di abilità e solitamente i candidati sono sotto qualificati o sovra qualificati.
- 4) *Agenzie pubbliche per l'impiego.* È la metodologia più utilizzata per i lavori manuali e fisici. Secondo il Social Security Act (1935), chi riceve disoccupazione deve registrarsi presso un'occupazione statale locale. Gli uffici pubblici per l'impiego cercano di garantire loro una nuova occupazione ottenendo

---

informazioni, capacità ed esperienze pregresse e fornirle alle aziende. I datori di lavoro poi decidono se prenderli in considerazione.

- 5) *Agenzie per il lavoro private.* Sono le più utilizzate. Chiunque si può iscrivere, indipendentemente da fatto che sono disoccupati o meno. Le agenzie private fanno pagare le aziende per i candidati offerti, a differenza di quelle pubbliche, e sono le agenzie più idonee per la ricerca di manager e professionisti.
- 6) *Università o college.* Le università offrono servizi di collocamento per i laureati per posti entry-level, spesso con contratti di stage.

*Valutazione della qualità di una fonte.* È saggio da parte dei datori di lavoro monitorare la qualità di tutte le fonti di reclutamento, confrontando i rapporti di rendimento per ciascuna fonte. Un rapporto di rendimento esprime la percentuale di candidati che passano con successo dalla fase di reclutamento alla selezione successiva. Se il rendimento è alto, la fonte di reclutamento è efficace. Un altro metodo è quello di valutare il costo di assunzione, ossia il costo della fonte di reclutamento moltiplicata per le persone assunte. Se il costo è contenuto, la fonte è efficace.

**Tratti e comportamenti dei recruiter.** Il reclutatore prende in considerazione sia la natura dell'offerta del lavoro, sia i candidati. Se il reclutatore ha familiarità con l'azienda, l'impatto del reclutatore è debole.

*Caratteristiche del reclutatore.* L'azienda sceglie se i recruiter sono specialisti di HR o esperti in particolari lavori. In alcuni casi i reclutatori specialisti delle risorse umane risultano meno informati e credibili ai candidati e devono adottare ulteriori misure.

*Comportamento del reclutatore.* Poiché il compito del recruiter è attrarre candidati, è possibile che lui possa esagerare le qualità positive dell'azienda, minimizzando le negative della posizione, in quanto i lavoratori sono molto sensibili alle qualità

---

negative. Bisogna, tuttavia, evitare di presentare un lavoro non realistico e far firmare un contratto al dipendente riguardante una mansione travisata e con false aspettative. Il recruiter che descrive irrealisticamente il lavoro perde facilmente di credibilità.

*Migliorare l'impatto del reclutatore.* I recruiter dovrebbero fornire feedback tempestivi, dovrebbero evitare comportamenti offensivi che trasmetterebbero un'impressione sbagliata sull'azienda. Inoltre, l'azienda potrebbe predisporre di un team di reclutamento anziché di un singolo recruiter, includendo sia specialisti delle risorse umane che tecnici del lavoro.

---

## 2.2 Selezione dei dipendenti ed inserimento nei posti di lavoro

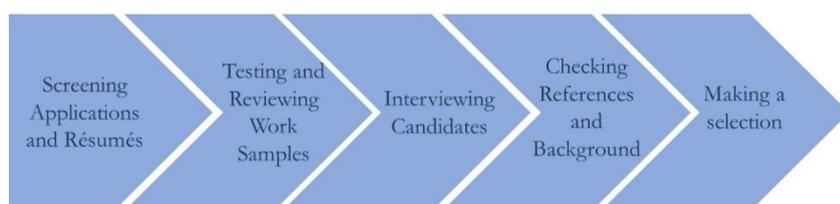
**Processo di selezione.** La selezione del personale avviene tra i candidati individuati in fase di reclutamento ed è mirato alla riduzione del numero di persone a pochi individui più qualificati, inoltre può essere differente nelle varie aziende. Le varie fasi della selezione sono:

1. Esaminazione delle candidature
2. I candidati che soddisfano i requisiti vengono testati e valutati
3. I migliori vengono invitati per i colloqui con supervisor e membri tecnici del team
4. La selezione viene effettuata anche in base al background

Il processo può essere automatizzato e velocizzato tramite metodi online che permettono di tracciare i candidati stessi, come screening automatici, che confrontano i curricula con i criteri di selezione stabiliti e consentono di monitorare le informazioni.

Un approccio strategico richiede modi per misurare l'efficacia della selezione:

- Valutazione dell'affidabilità del metodo
- Valutazione della validità del metodo
- Generalizzazione delle informazioni applicate ai candidati
- Valutazione dell'utilità a valore pratico
- Criteri di selezione legali



*Fig. 2.2.1: Steps in the Selection Process*

---

*Affidabilità.* L'affidabilità di una modalità di misurazione indica quanto quest'ultima non ha errore casuale. Una misurazione affidabile, infatti, genera risultati coerenti. Vengono effettuati test che coinvolgono informazioni come i coefficienti di correlazione. Le statistiche misurano i coefficienti di correlazione e il metodo con il coefficiente più elevato ha una relazione più forte. Questa valutazione indica se si sta misurando correttamente e un test affidabile risulta avere punteggi di coefficiente di correlazione prossimi a 1.

*Validità.* La validità determina quanto il punteggio ottenuto dalla prestazione è correlato a ciò che deve misurare, come nel caso delle prestazioni lavorative. Le informazioni per la validità si affidano a coefficienti di correlazione. Una forte correlazione positiva (o negativa) tra misura e prestazione significa che la misura è valida (o non accettabile) durante una selezione. I criteri sono utili per dimostrare l'equità nelle politiche di selezione dei candidati. Per uniformare le assunzioni le linee guida sono:

- a) *Validità correlata al criterio.* Misura la validità sulla dimostrazione di una correlazione sostanziale tra i punteggi dei test e i punteggi delle prestazioni di lavoro. Sono possibili due tipi di ricerca per arrivare alla validità correlata al criterio:
  - *Convalida predittiva.* Utilizza test di tutti i candidati e guarda il rapporto tra punteggi e prestazioni future in base ai dati di coloro che erano assunti in precedenza. Richiede maggior tempo rispetto ad un altro criterio, ma è più valido
  - *Convalida simultanea.* Questo tipo di ricerca somministra un test alle persone da tenere attualmente al lavoro, confrontando i risultati con le prestazioni.
  
- b) *Validità del contenuto e del costruito.* Cerca coerenza tra elementi del test e situazioni o problemi che si verificano sul lavoro. Inoltre, valuta se il candidato ha le conoscenze, abilità e competenze per gestire le situazioni. Solitamente vengono utilizzati giochi di ruolo e un software crea il problema da sottoporre

---

ai candidati. Questo metodo viene utilizzato per misurare qualità astratte, come intelligenza e leadership.

*Capacità di generalizzare.* Questa valutazione prende in considerazione se il metodo di selezione è valido anche in altri contesti, oltre a quello in cui si utilizza, se può essere generalizzato, soprattutto per capacità di pensiero ed abilità cognitive.

*Valore pratico.* La validità, affidabilità e capacità di generalizzazione aggiungono valore ad un metodo. Un'altra considerazione da fare è il costo dell'utilizzo del metodo stesso. I metodi più utili sono quelli che forniscono valore economico maggiore. La scelta di un metodo di selezione varia a seconda del lavoro che viene proposto, se il servizio ha valore alto, conviene investire per modalità di selezione accurate per trovare un ottimo candidato con le migliori prestazioni.

*Standard legali per la selezione.* Il governo richiede che il processo di selezione dei candidati avvenga in una modalità senza discriminazione e che si fornisca la possibilità di accesso anche ai dipendenti con disabilità. L'azienda deve dimostrare che i test applicati siano validi per prevedere le prestazioni del settore. Un altro aspetto legale da tenere in considerazione durante il processo di selezione è il trattamento dei dati personali e la sicurezza della privacy che il datore di lavoro deve garantire, soprattutto per le modalità di reclutamento online. Nel caso di dipendenti immigrati, il datore di lavoro deve assicurarsi che siano tutti idonei all'impiego nel Paese, verificando e registrando i diritti legali dei candidati.

**Domande di lavoro e curriculum.** Per raccogliere informazioni di base i candidati compilano dei moduli di domanda e forniscono curriculum. Le aziende, poi, verificano i dati controllando le referenze. L'unico limite è che spesso il reparto di HR ha molti curricula da esaminare e non riescono a farlo attentamente.

---

*Moduli di domanda.* La modalità più economica e veloce è chiedere al candidato di compilare la domanda di lavoro per ottenere i dati di base e assicurare l'azienda che il candidato abbia determinate caratteristiche standard, comunque riuscendo a mantenere una customizzazione della domanda in base alle politiche aziendali. Solitamente includono informazioni di contatto, esperienza lavorativa, background educativo e firma. A volte comprende anche esperienze e capacità tecniche e non dovrebbe contenere informazioni che violano gli standard di pari opportunità. Con queste modalità, il personale delle HR riesce a fare più semplicemente una cernita.

*Curriculum.* È il punto di partenza per il datore di lavoro per raccogliere informazioni ed è il metodo più immediato per i candidati per presentarsi, sebbene le informazioni fornite e analizzate siano influenzate molto da come vengono presentate. Un lato positivo è che, a differenza delle domande di lavoro, possono essere introdotte informazioni extra. Solitamente è la base per un'azienda per fare una selezione iniziale e indagare ulteriormente. I curricula sono un indice per i responsabili delle HR su come i candidati comunicano e presentano sé stessi.

*Referenze.* Spesso vengono richieste referenze da ex datori di lavoro, in modo da avere un confronto e valutare ex esperienze lavorative. Solitamente vengono contattate alla fine della selezione, in quanto farlo all'inizio del reclutamento sarebbe troppo dispendioso. Molti ex datori di lavoro, però, tendono a dare meno informazioni possibili, sia per evitare informazioni troppo negative e diffamanti, sia quelle troppo positive e mendaci.

*Controlli di background.* Un controllo del background è un modo per verificare se i candidati siano effettivamente come si presentano. Se risultano informazioni non coerenti, le politiche aziende possono decidere se squalificare il candidato dalla selezione oppure dare possibilità di spiegare la discrepanza. Lo stesso controllo va fatto nel caso di precedenti penali, che possono limitare l'assunzione.

---

**Test di occupazione e campioni di lavoro.** Quando l'azienda ha individuato i candidati che soddisfano i requisiti, si procede con il processo di selezione. Il passaggio successivo consiste nel raccogliere dati tramite un test di occupazione nel modo più oggettivo possibile.

- *Test attitudinali.* Valutano quanto la persona può apprendere bene o acquisire un'abilità.
- *Test di rendimento.* Misurano le conoscenze e le abilità esistenti.

*Test di capacità fisica.* Rispetto al passato, la resistenza e la forza fisica sul lavoro hanno un ruolo meno importante con l'ausilio della tecnologia. Ma se nel lavoro queste abilità sono essenziali per evitare lesioni, i datori di lavoro possono sottoporre i dipendenti a test che valutano tensione, potenza e resistenza muscolare, resistenza cardiovascolare, flessibilità, equilibrio e coordinazione.

*Test di capacità cognitiva.* La forza mentale è una capacità fondamentale e le aziende traggono vantaggio da persone che hanno forti capacità mentali. I test misurano abilità mentali e verbali e sono molto validi per lavori complessi che richiedono adattabilità alle circostanze.

*Test sulle prestazioni lavorative e campioni di lavoro.* Molte tipologie di lavoro richiedono candidati eccellenti nello svolgimento di compiti specializzati e per essere valutati, il datore può somministrare del test. Hanno il vantaggio di dare ai candidati la possibilità di mostrare cosa possono fare. Hanno un alto livello di validità, soprattutto se abbinato a test di abilità cognitive.

*Inventari di personalità.* In alcuni casi è importante la componente psicologica, che i datori di lavoro vogliono conoscere, come l'estroversione, l'adattamento, la gradevolezza, la coscienziosità e la curiosità che possono essere rilevanti per la posizione.

---

*Test di onestà e antidroga.* Le aziende vogliono dipendenti onesti e che si comportano in modo sicuro. Alcune aziende sottopongono i dipendenti a test di onestà come il poligrafo e test antidroga per lavori che comportano rischi per la sicurezza.

*Esami medici.* Soprattutto per lavori fisicamente impegnativi, le organizzazioni potrebbero voler condurre esami medici per valutare se il candidato è idoneo.

**Colloqui.** Spesso membri del team vengono coinvolti nel processo di selezione del candidato per valutare le capacità.

*Tecniche di intervista.* Includono scelte sul tipo di domande da porre e sul numero di domande da fare.

- *Colloquio non direttivo.* L'intervistatore pone domande aperte sui punti di forza, debolezza, obiettivi di carriera ed esperienze lavorative.
- *Colloquio strutturato.* Si fanno solitamente domande relative a requisiti del lavoro, conoscenze, abilità ed esperienze.
- *Colloquio situazionale.* Il recruiter descrive al candidato situazioni in cui potrebbe trovarsi chiedendogli come si comporterebbe.
- *Colloquio con descrizione del comportamento.* Il recruiter chiede al candidato di descrivere come quest'ultimo ha gestito alcune particolari situazioni.
- *Video colloqui registrati.* Senza la presenza fisica di un recruiter.

*Vantaggi e svantaggi.* In un colloquio sono numerosi i vantaggi ma anche gli svantaggi. Tra i vantaggi principali c'è la possibilità tramite i colloqui di avere un feedback, da parte del datore di lavoro, dalla ricerca di capacità comunicative e abilità interpersonali, inoltre forniscono un mezzo per verificare l'accuratezza delle informazioni sul curriculum del candidato. I principali svantaggi sono che i colloqui richiedono tempo e risorse specializzate in gestione di HR, possono essere talvolta

---

geograficamente limitati e costosi per l'azienda. Per queste ultime due considerazioni, infatti, spesso vengono fatti colloqui online.

*Prepararsi al colloquio.* Un colloquio ben pianificato dovrebbe essere standardizzato e concentrato sul lavoro e sull'azienda. Il recruiter dovrebbe avere un posto dove poterlo eseguire senza distrazioni. Gli argomenti trattati dovrebbero essere oggettivi, evitando quelli non idonei e valutando equamente. Il recruiter dovrebbe prepararsi delle domande da effettuare in linea con la posizione, tenendo conto del CV del candidato.

**Decisioni di selezione.** Dopo aver esaminato le domande, valutato i test, condotto i colloqui e verificato le referenze, l'azienda deve prendere decisioni su quali candidati inserire. Solitamente ci sono più candidati idonei e la decisione finale combina la classifica basata su criteri oggettivi su quale candidato darà maggiore contributo.

*Come le aziende selezionano i dipendenti.* La selezione va fatta in base ad un'accurata ricerca tra la migliore corrispondenza tra candidato e posizione. Il processo di selezione restringe gradualmente il pool di candidati. Questo metodo viene chiamato ad ostacoli multipli, ogni fase è un ostacolo e i candidati che superano un ostacolo passano alla fase successiva. Un buon metodo per selezionare di volta in volta i candidati durante le varie fasi, è considerare solo quelli che hanno ottenuto punteggio maggiore. In alcuni casi, però, se un candidato ottiene un punteggio molto alto in un test di abilità può essere sovra qualificato per la mansione e potrebbe essere meno motivato a lavorare. Al contrario, può accadere che una persona altamente motivata riesca ad apprendere meglio il lavoro superando potenzialmente qualcun altro con le competenze necessarie.

*Comunicare la decisione.* Quando un candidato è stato selezionato, l'azienda dovrebbe comunicarlo. L'offerta dovrebbe includere le responsabilità lavorative associate al ruolo, orario di lavoro, tasso di retribuzione, data di inizio e altri dettagli rilevanti.

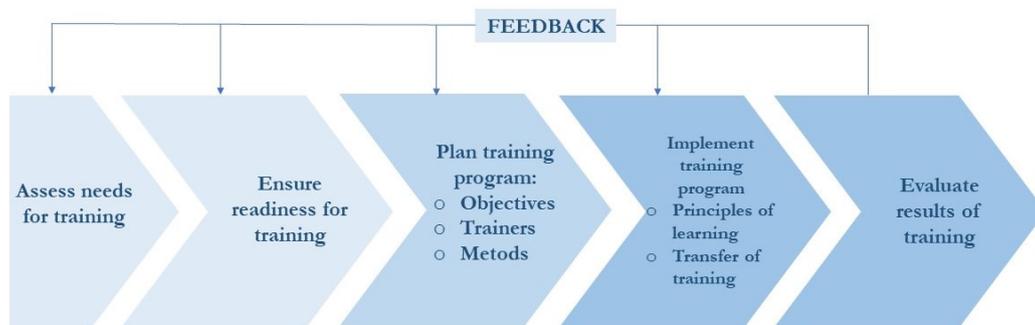
---

Spesso si indica anche una data di riferimento entro la quale il candidato dovrà rispondere con un'accettazione o un rifiuto.

---

## 2.3 Training degli impiegati

**Formazione collegata alle esigenze dell'azienda.** Il moderno ambiente imprenditoriale, soprattutto nel settore della tecnologia, richiede l'acquisizione di nuove competenze, come la capacità di risolvere problemi in team. Quindi, un efficace programma di formazione dei dipendenti, può insegnare abilità e comportamenti che permettono all'azienda di raggiungere gli obiettivi. Il processo completo di una progettazione della formazione è indicato di seguito.



*Fig. 2.3.1: Processo di progettazione di formazione*

Comincia con la valutazione delle esigenze di formazione, ossia dalla richiesta dell'azienda. Dopodiché vengono individuati i dipendenti pronti per la formazione, i più motivati e abili nell'ambiente di lavoro. Il terzo passo è pianificare il programma di formazione, con obiettivi e metodi. Infine, valutando i risultati, vengono forniti feedback.

Per svolgere la formazione in modo efficiente, molte aziende utilizzano il sistema di gestione dell'apprendimento LMS, è un'applicazione del computer che automatizza l'amministrazione, sviluppo ed erogazione di programmi di formazione di un'azienda. Gli LMS rendono i programmi di formazione più disponibili riducendo i costi, inoltre consentono ai manager di tenere traccia delle iscrizioni e completamento del programma. I sistemi possono essere collegati a file di gestione.

---

**Valutazione dei bisogni.** La progettazione didattica dovrebbe logicamente iniziare con una valutazione dei bisogni e di eventuali tipi di informazioni necessarie.

- *Organizzazione:* qual è il contesto in cui si svolgerà la formazione
- *Persona:* chi necessita di formazione
- *Compito:* quali argomenti dovrebbe coprire la formazione

Sono criteri di base per un programma efficace. Produrre nuovi prodotti, applicare nuove tecnologie o progettare nuovi posti di lavoro dovrebbero sollecitare una valutazione dei bisogni perché questi cambiamenti aziendali tendono a richiedere nuove competenze.

- a) *Analisi dell'organizzazione.* Di solito la valutazione dei bisogni inizia con l'analisi dell'organizzazione. Questo è un processo che determina quanto è adeguata la formazione. L'analisi dell'organizzazione esamina le esigenze di strategia dell'azienda, risorse disponibili per la formazione e tali esigenze variano a seconda se si vuole diminuire o aumentare il personale. Se l'azienda si occupa di un settore di nicchia deve tenere aggiornati e formati i dipendenti. Se c'è un ridimensionamento occorre formare i dipendenti rimanenti. Il programma di formazione viene scelto in base al budget, quindi va considerato se reclutare internamente personale già formato, reclutarlo esternamente oppure formare lo stesso personale.
- b) *Analisi della persona.* A seguito della valutazione organizzativa, la valutazione dei bisogni si rivolge alle restanti aree di analisi di persona e analisi dell'attività. L'analisi della persona è un processo per determinare gli individui e bisogna valutare se il deficit è dovuto dalla carenza di formazione, chi va formato e chi è disposto per la formazione. Vanno valutate, inoltre, variabili come capacità personali e motivazione.
- c) *Analisi delle attività.* Comprende il processo di identificazione di compiti, conoscenze ed abilità da migliorare. Vanno valutate le condizioni di lavoro (attrezzatura, ambiente di lavoro, vincoli di tempo, standard di prestazione). Dopodiché i lavoratori vengono intervistati e devono giudicare i parametri su una scala che identifica frequenza, difficoltà e importanza del compito.

---

**Prontezza per la formazione.** Una formazione efficace richiede non solo un programma che soddisfi i bisogni reali, ma anche una condizione di disponibilità dei dipendenti.

*Caratteristiche di preparazione dei dipendenti.* I dipendenti hanno bisogno di abilità di apprendimento di base e di abilità cognitive sufficienti per gestire il ruolo assegnato. I dipendenti più disponibili alla formazione, tuttavia, potrebbero essere i più motivati e i manager potrebbero stabilire ricompense per l'apprendimento.

*Ambiente di lavoro.* La disponibilità alla formazione dipende dall'ambiente di lavoro, in particolar modo da vincoli situazionali e supporto sociale.

- *Vincoli situazionali.* Limiti sull'efficacia della formazione derivanti dalle condizioni aziendali, come mancanza di denaro e tempo o incapacità di fornire tale servizio in modo adeguato.
- *Supporto sociale.* Modo in cui le persone dell'azienda incoraggiano la formazione.

**Pianificazione del programma di formazione.** Le decisioni sulla formazione dei dipendenti sono gestite dalle risorse umane, pianificando il percorso formativo correlato alle esigenze individuate in fase di analisi.

*Obiettivi del programma.* Stabilire formalmente gli obiettivi ha numerosi vantaggi, come maggiore probabilità di successo, la comunicazione degli stessi a tutti i dipendenti, in modo da orientare il lavoro verso la giusta strategia e, infine, fornisce una base per valutare alla fine la metodologia di formazione. Gli obiettivi hanno diverse caratteristiche, includono la dichiarazione di ciò che il dipendente deve fare, come la qualità e il livello delle prestazioni, includono lo standard e le prestazioni misurabili e identificano le risorse necessarie. Quando si decide quali dipendenti includere nella formazione non devono esserci discriminazioni, soprattutto per le categorie protette e durante il training tutti i dipendenti devono ricevere lo stesso trattamento.

---

*In house o fuori?* Un'azienda può fornire formazione ai dipendenti anche se non ne ha le competenze, rivolgendosi ad altre aziende che offrono tale servizio. In questo caso vanno contattate più organizzazioni e si espongono obiettivi di formazione e numero di dipendenti da formare, vengono confrontate e viene scelto il miglior candidato che può offrire una formazione esternamente. Fare un programma di formazione personalizzato esterno per un'azienda può essere molto costoso, quindi vengono effettuate il più possibile internamente.

**Metodi di training.** Ci sono diverse modalità per lo svolgimento di training di formazione per dipendenti.

*Istruzioni in aula.* L'istruzione in aula è il metodo più utilizzato e coinvolge spesso un gruppo. I formatori integrano le lezioni con slides, case studies e discussioni. È il metodo meno costoso e più efficace e con le tecnologie odierne è possibile creare classi virtuali per l'apprendimento a distanza.

*Formazione audiovisiva.* Un altro metodo è quello che non richiede la presenza fisica alla lezione ma le persone possono lavorare indipendentemente tramite PC e con presentazioni disponibili su diverse piattaforme.

*Formazione con PC.* I partecipanti ricevono la formazione direttamente sulle piattaforme web con materiali interattivi. Solitamente è il tipo di formazione meno costoso e permette di avere flessibilità per adattarsi agli orari di lavoro.

- *E-learning.* Implica la ricezione di formazione tramite Internet o tramite una piattaforma interna, combinando apprendimento a distanza individuale, aule virtuali e moduli sul web. Un sistema di e-learning può elaborare anche le iscrizioni, testare e valutare i partecipanti e monitorare i progressi.

- 
- *Sistemi di supporto elettronico delle prestazioni (EPSS)*. Applicazioni informatiche che forniscono accesso alla formazione professionale, alle informazioni e alla consulenza di esperti quando si verifica un problema sul lavoro.

Il miglior metodo di apprendimento tramite PC sfrutta i vantaggi di Internet e delle piattaforme e la sua natura dinamica.

*Training sul lavoro*. Solitamente l'apprendimento avviene direttamente sul lavoro tramite diverse forme come tirocinio o apprendistato.

- *Apprendistato*. È un metodo di formazione studio-lavoro che combina lezioni in aula con training direttamente in campo, spesso è un processo che dura tre anni. I requisiti dipendono dall'occupazione e sono basati spesso su una quantità di tempo minima e una padronanza di abilità specifiche. Consente di guadagnare reddito mentre si impara il mestiere.
- *Stage*. È l'apprendimento sul posto di lavoro sponsorizzato da un'istituzione, solitamente l'università. I tirocinanti partecipano a progetti relativi alle priorità aziendali.

Per essere efficace, il training sul lavoro deve:

1. Avere dichiarazioni amministrative che descrivono lo scopo chiaramente;
2. Dichiarare chi è il responsabile del training;
3. Istruire manager e colleghi sulle tecniche di training;
4. Consentire ai dipendenti l'accesso a programmi di lezione e manuali di apprendimento;
5. Valutare un dipendente e le sue abilità.

*Simulazioni*. È un metodo di apprendimento che simula le condizioni di lavoro e permette ai tirocinanti di approcciarsi ai problemi e di vedere l'impatto delle loro decisioni senza rischi. Sono molto utilizzati per insegnare capacità di produzione e di processo, di gestione e di competenze interpersonali. Siccome le simulazioni devono

---

ricreare le condizioni di lavoro, spesso sono molto costose e vengono utilizzati sistemi di realtà virtuali.

*Giocchi aziendali e casi di studio.* I programmi di formazione spesso utilizzano business games e case studies per sviluppare le competenze di gestione dei dipendenti. Possono essere progettati per sviluppare capacità di pensiero, come quella di valutare informazioni e possono essere un modo sicuro per incoraggiare i tirocinanti a prendere decisioni anche in caso di risultati incerti.

*Modellazione del comportamento.* Uno dei modi più efficaci per insegnare le abilità interpersonali è attraverso la modellazione del comportamento, con sessioni di formazione in cui i partecipanti osservano i coach che dimostrano il comportamento desiderato e i dipendenti hanno l'opportunità di metterlo in pratica. Si esercitano tramite il gioco di ruolo.

*Programmi esperienziali.* I partecipanti, in un primo momento apprendono i concetti, poi li applicano simulando i comportamenti coinvolti, analizzando l'attività collegandola a situazioni di vita reale.

*Formazione in team.* È un'alternativa ai programmi esperienziali che coordina le prestazioni degli individui che lavorano in gruppo per raggiungere un obiettivo comune. In alcune mansioni, il successo dipende dagli individui che coordinano le loro attività in base a decisioni prese con altri. I membri del team mettono in pratica le reciproche abilità e coordinamento. Questa tipologia può anche mirare alle competenze necessarie di team leader.

*Apprendimento d'azione.* I team hanno un problema reale, lavorano per risolverlo e si impegnano in un piano di azione. Sono pienamente responsabili della realizzazione del processo. I risultati sono visibili, non solo ai partecipanti, ma anche agli altri membri dell'azienda. L'impatto delle attività ha lo scopo di rendere la partecipazione

---

coinvolgente e pertinente. Questo tipo di apprendimento permette di sviluppare efficacemente la capacità di problem solving.

**Attuazione del programma di formazione.** La formazione dovrebbe consentire ai dipendenti di trasferire ciò che hanno appreso sul posto di lavoro, quindi agire in modo più consapevole rispetto a quando non erano ancora formati.

*Principi di apprendimento.* Una formazione efficace comunica obiettivi di apprendimento in modo chiaro, presentando le informazioni in modo distintivo e aiuta i tirocinanti a collegare l'argomento al lavoro. Per quanto possibile, infatti, il contesto formativo dovrebbe rispecchiare l'ambiente di lavoro. Per i compiti complessi è più efficace mettere in pratica poche abilità per volta e combinarli in un secondo momento. Per far capire ai tirocinanti se hanno ottenuto o meno successo, le sessioni di formazione dovrebbero fornire dei feedback. Una formazione ben progettata, come ad esempio programmi suddivisi in argomenti, facilitano l'apprendimento.

*Trasferimento della formazione.* L'obiettivo della formazione è il trasferimento e l'utilizzo sul lavoro delle tecniche apprese. Per ottenere questo risultato è fondamentale che i partecipanti al programma apprendano effettivamente i contenuti e devono essere presenti alcune condizioni, come il supporto tecnico e sociale e l'autogestione da parte del tirocinante.

- *Supporto sociale.* Supporto da parte di membri dell'azienda, mentori e anche da parte degli stessi tirocinanti del gruppo di appartenenza.
- *Supporto tecnico.* Tramite supporti elettronici, piattaforme, PC e sistemi di gestione dei database come gli strumenti online, che forniscono informazioni da consultare anche in un secondo momento.
- *Autogestione.* I tirocinanti devono imparare ad utilizzare efficacemente le proprie abilità applicandole al lavoro, in seguito a ciò che hanno appreso.

---

**Misurazione dei risultati del training.** Al termine del programma di formazione si va a valutare il raggiungimento degli obiettivi. La valutazione della formazione dispone di diverse voci, tra cui la soddisfazione del tirocinante rispetto al programma, conoscenze acquisite, utilizzo di nuove abilità sul lavoro e miglioramenti nelle prestazioni individuali ed organizzative. Solitamente questa valutazione viene effettuata tramite dei questionari.

*Metodi di valutazione.* Per la valutazione di un programma di formazione vanno posti in partenza tre quesiti.

1. Esegui l'attività?
2. Con quale frequenza?
3. In che misura esegui in modo difficile e impegnativo i compiti?

Inoltre, si dovrebbero valutare anche i risultati, ossia cosa è cambiato dopo la formazione in termini di performance:

- Informazioni da richiamare dopo la fase di training
- Competenze apprese dimostrabili con i test
- Soddisfazione del tirocinante e del mentore
- Miglioramenti nelle prestazioni individuali o di gruppo

Per avere successo in un programma di formazione è fondamentale il budget che l'azienda è disposta a mettere per l'intero progetto. Va fatta, quindi, una valutazione a priori dell'investimento, considerando i guadagni futuri che si potranno ottenere da dipendenti più formati.

*Applicare la valutazione.* Tramite i processi di valutazione, l'azienda può avere necessità di modificare i programmi ed ottimizzarli, espandendo le aree che richiedono maggiore implementazione della formazione e riducendo le aree dove non si sono riscontrati vantaggi significativi.

---

**Applicazioni della formazione.** La formazione può essere applicata sia per l'inserimento di nuovi dipendenti, sia per la gestione della diversità della forza lavoro.

*Orientamento ed inserimento nuovi dipendenti.* Molti dipendenti ricevono la prima formazione durante i primi giorni di lavoro, affinché conoscano l'azienda e prendano familiarità con il lavoro. Viene utilizzato il metodo onboarding, che mira a preparare i nuovi dipendenti alla piena partecipazione aziendale. I nuovi dipendenti si connettono e si identificano nel nuovo ambiente lavorativo, vengono incoraggiati a raccogliere informazioni, si adattano agli aspetti sociali e lavorativi affinché riescano ad ottenere alte prestazioni in linea con l'azienda. I dipendenti vengono preparati in quattro aree: il rispetto delle politiche aziendali, chiarimento dei requisiti di lavoro, comprensione della cultura aziendale e connessione con i colleghi. Si tratta di un processo di follow-up per garantire che i nuovi dipendenti stiano effettuando una transizione nel nuovo posto di lavoro con successo.

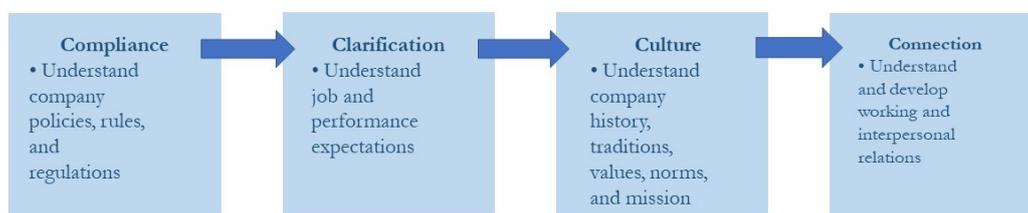


Fig. 2.3.2: Obiettivi per un processo onboarding in quattro fasi

*Formazione sulla diversità.* In risposta alle leggi sulle pari opportunità di lavoro, molte aziende si preoccupano di gestire la diversità creando un ambiente che permetta a tutti i dipendenti di contribuire alla crescita personale e aziendale. Includendo, quindi, l'accesso al lavoro e un trattamento equo per tutti. Molte aziende forniscono una formazione progettata per insegnare atteggiamenti e comportamenti equi e per lavorare in un ambiente di lavoro diversificato. Sono programmi incentrati su comportamenti che aumentano consapevolezza sulle differenze personali, sociali e fisiche. Inoltre, mirano a cambiare i comportamenti aziendali che potrebbero inibire

---

la crescita personale e la produttività. Un altro modo per fornire questo tipo di formazione è inviare i dipendenti stessi in altri paesi o comunità per immergersi direttamente nelle culture differenti. I programmi di formazione sulla diversità non sono solo basati sull'apprendimento ma rappresentano una cultura aziendale che apprezza la diversità e cerca di trarne il meglio per il successo.

---

## 2.4 Dipendenti in via di sviluppo per il successo futuro

**Formazione, sviluppo e gestione della carriera.** Le organizzazioni e i loro dipendenti devono espandere le loro conoscenze e competenze per soddisfare le esigenze dei clienti e del mercato. Le aziende moderne dovrebbero offrire opportunità di sviluppo ai dipendenti, indipendentemente dalla loro appartenenza a categorie. Quindi, va tenuto in considerazione il rapporto tra sviluppo e formazione e gestione della carriera.

*Sviluppo e formazione.* Nella visione tradizionale la carriera è vista come un processo a scala ascendente susseguita da occupazione di posizioni di livelli differenti all'interno di un'organizzazione. In questo caso, i programmi di sviluppo sono fondamentali per fare carriera. Ma, ultimamente, il concetto di carriera è cambiato e i dipendenti sono più orientati ad una carriera proteiforme, che cambia frequentemente e permette di approcciarsi ad ambienti di lavoro diversi. In questo caso i dipendenti decidono in prima persona la direzione del loro lavoro. Questa tipologia di carriera è nata dalla necessità di adattarsi a nuove posizioni create. I dipendenti devono conoscere i requisiti di lavoro, seguire le tendenze nel loro campo e devono avere esperienze pregresse e buoni programmi di formazione.

**Approcci allo sviluppo dei dipendenti.** Gli approcci allo sviluppo dei dipendenti si dividono in quattro categorie:

1. Educazione formale
2. Valutazione
3. Esperienze lavorative
4. Relazioni interpersonali

*Educazione formale.* Le aziende possono supportare lo sviluppo dei dipendenti tramite dei programmi di istruzione formale, come workshop, corsi a breve termine e

---

coaching. Questi programmi possono coinvolgere conferenze di business, simulazioni e programmi esperienziali.

*Valutazione.* Consiste nella raccolta di informazioni e fornire feedback ai dipendenti sulle loro prestazioni. Solitamente, si utilizza la valutazione dei lavoratori per identificare quelli con potenziale manageriale, oppure per misurare i punti di forza e debolezza dei dirigenti attuali. Viene utilizzata anche per valutare quali manager possono diventare dirigenti di livello superiore. La valutazione, oltre per i singoli, può essere effettuata per misurare le prestazioni di team. Sulla base dei risultati, i dipendenti devono puntare al miglioramento personale. Il metodo delle valutazioni offre all'azienda un quadro completo, anche dal punto di vista psicologico, dei dipendenti.

➤ *Profilo psicologico.* Sono metodi di valutazione che permettono di far emergere anche il lato psicologico e comportamentale del lavoratore. I più utilizzati sono l'indicatore di tipo Myers-Briggs e il DiSC.

a) *Myers-Briggs (MBTI).* Identifica le preferenze degli individui su raccolta delle informazioni, sul modo di prendere le decisioni e sullo stile di vita. Sono cento domande situazionali per la valutazione del comportamento, suddividendo le preferenze individuali in quattro aree.

1. *Dicotomia energetica.* Determina dove le persone acquistano energia, forza interpersonale, vitalità e grado di introversione o estroversione. Gli estroversi hanno energia dalle relazioni interpersonali, gli introversi dai pensieri e sentimenti interiori.
2. *Dicotomia sulla raccolta di informazioni e preparazione prima delle decisioni.* Distingue le persone in riflessive ed intuitive.
3. *Considerazione dei valori e sentimenti altrui.* Gli individui che hanno preferenza di pensiero prendono le decisioni obiettivamente, al

---

contrario, quelli con preferenza di feeling valutano l'impatto emotivo delle decisioni.

4. *Dicotomia dello stile di vita.* Gli individui orientati al giudizio preferiscono concentrarsi sugli obiettivi, quelli orientati alla percezione sono perfettamente a loro agio con le sorprese e spesso si trovano a cambiare le decisioni prese.

Ovviamente, le persone possono avere diverse sfumature psicologiche, ma queste sono quelle che tendono a prevalere e determinano i punti di forza e debolezza. In particolar modo, i risultati del metodo MBTI possono variare nel tempo, in conseguenza al fatto che gli individui, una volta a conoscenza delle proprie tendenze, riescono a smussare alcuni punti di debolezza.

b) *DiSC.* È descritto in termini di categorie.

1. *Dominance.* Individuo che affronta le sfide, schietto e diretto.
2. *Influence.* Individuo che è orientato alla persuasione, ama collaborare, ottimista ed entusiasta.
3. *Steadiness.* Persona costante, sincera ed affidabile, che coopera, calma e umile.
4. *Conscientiousness.* Persona accurata e competente, obiettiva e indipendente.

- *Centri di valutazione.* Solitamente è un centro ubicato fuori sede dove vengono valutate le prestazioni dei dipendenti. L'uso principale è identificare se i lavoratori hanno le caratteristiche della personalità, capacità amministrative, interpersonali necessarie per lavori manageriali oppure per determinare se i dipendenti sanno lavorare in team. È un metodo molto costoso, adatto per lavoratori di alto livello. I tipi di esercizi effettuati e proposti nei centri di valutazione sono le discussioni di gruppo senza leader con problema da risolvere insieme, simulazioni di compiti amministrativi, giochi di ruolo con

---

ruoli di team leader e test di vario genere, attitudinali, personalità e capacità mentali.

- *Valutazione delle prestazioni e feedback a 360 gradi.* Il sistema di valutazione deve dare dei feedback ai dipendenti sui risultati, in modo da poter migliorare le proprie prestazioni. I lavoratori devono avere la percezione della differenza tra prestazioni attuali e prestazioni attese. Il feedback a 360 gradi permette la raccolta di più file di prestazioni individuali, confrontandoli con dipendenti al pari, si concentra anche sui punti di forza, non solo su quelli di debolezza e richiede tempo e persone qualificate per attuarlo.

*Esperienze lavorative.* La maggior parte dello sviluppo dei dipendenti avviene tramite esperienze lavorative. Per arrivare al successo, i lavoratori devono espandere le loro capacità, apprendendo nuove abilità e conoscenze e saperle padroneggiare nel lavoro. Gli elementi chiave possono includere incarichi di lavoro, relazioni interpersonali e situazioni di autogestione. In questo modo i dipendenti dimostrano di aver gestito le sfide, di essersi messi alla prova, di essere riusciti a gestire la pressione e guidare gli altri. I lavoratori possono identificare delle esperienze lavorative come fonti di stress positivi e stimolanti oppure come stress dannoso e negativo.

- *Allargamento del lavoro.* Comporta l'aggiunta di sfide o di nuove responsabilità ai lavori attuali dei dipendenti e rende il lavoro più interessante, creando opportunità di ottenere nuove ricompense.
- *Rotazione del lavoro.* È un'altra tecnica di progettazione del lavoro che può essere applicata allo sviluppo dei dipendenti, spostando gli stessi attraverso una serie di incarichi. Può essere dannosa e per funzionare correttamente deve soddisfare determinate condizioni: vanno stabilite politiche chiare sulla rotazione, i dipendenti e i loro manager concordano le aspettative di lavoro, vanno resi chiari gli obiettivi aziendali, la rotazione deve essere realistica in base all'incarico e al completamento dello stesso e va monitorata l'efficacia.

- 
- *Trasferimenti, promozioni e movimenti al ribasso.* Nei trasferimenti i dipendenti sono trasferiti ad una diversa posizione dell'azienda, in un'altra città o Paese e solitamente il cambio di mansione è con un carico di responsabilità simile. Un movimento al ribasso si verifica quando ad un dipendente vengono assegnate meno responsabilità. Spesso viene effettuato quando c'è un cambio di mansione notevole e si ricomincia da un livello inferiore. Infine, una promozione implica uno spostamento del dipendente in una posizione con più responsabilità.
  - *Incarichi temporanei.* I dipendenti possono essere incoraggiati a svolgere degli incarichi temporanei come stage.

*Relazioni interpersonali.* Sono due le tipologie di relazioni più utilizzate, il mentoring e il coaching.

- a) *Mentoring.* I mentori sono dipendenti senior esperti che supportano i dipendenti non esperti. Il metodo tende ad avere più successo se il mentore si propone volontario e viene premiata la sua capacità di tutoraggio. Lavorare con mentori permette di ampliare le conoscenze e migliorare le tecniche e prestazioni di lavoro.
- b) *Coaching.* Un coach è un collega che lavora per motivare un dipendente, aiutandolo a sviluppare le sue capacità fornendo anche dei feedback sulle prestazioni. I coach possono lavorare faccia a faccia con il personale, possono aiutare i dipendenti a lavorare in autonomia e possono cercare mentori per i lavoratori. Per essere efficace il coaching deve porre domande al personale, facendolo riflettere sui propri obiettivi e fornendo delle valutazioni.

**Sistemi di gestione della carriera.** Il sistema di gestione della carriera nelle aziende varia e, con esso, variano anche le esigenze. È formato da quattro passaggi: raccolta dati, feedback, definizione degli obiettivi, pianificazione dell'azione e follow-up. I professionisti delle HR possono contribuire al successo assicurandosi che sia collegato

alla gestione delle prestazioni, formazione e reclutamento. Personalizzano il programma di sviluppo per le esigenze di particolari reparti e includono premi per il miglioramento delle performance.

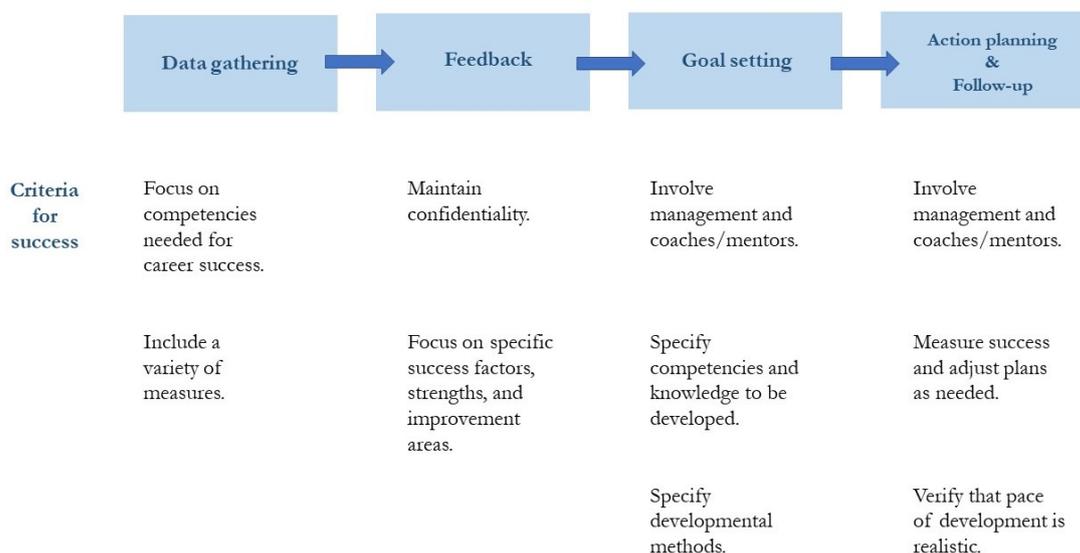


Fig. 2.4.1: Step del processo di gestione di carriera

*Raccolta dati.* Le aziende raccolgono dati per colmare lacune nelle loro pratiche di sviluppo. Spesso, la raccolta dati è finalizzata a fornire informazioni ai dipendenti, diventando strumenti di autovalutazione oppure per indirizzare i dipendenti a lavorare in diversi tipi di ambienti a loro più affini. I test di autovalutazione indicano al lavoratore se c'è la possibilità di sviluppare la loro carriera.

*Feedback.* Nella fase successiva i dipendenti ricevono i feedback come le informazioni sulle loro capacità, conoscenze e dove possono essere utili nei piani dell'azienda. Il lavoratore deve focalizzarsi su quali abilità può migliorare realisticamente in base alle opportunità disponibili con i piani a lungo termine dell'azienda.

*Definizione degli obiettivi.* Sulla base delle fasi precedenti, il dipendente imposta i suoi obiettivi di carriera a breve e lungo termine. Solitamente gli obiettivi fanno parte di queste categorie:

- 
- Posizioni desiderate da ricoprire
  - Livello di abilità da applicare per avere più successo
  - Ambiente di lavoro
  - Acquisizione di nuove competenze

*Pianificazione di azione e follow-up.* Durante la fase finale i dipendenti preparano un piano d'azione per il raggiungimento degli obiettivi. I piani di azione possono coinvolgere qualsiasi metodo di sviluppo e l'approccio utilizzato dipende dalle esigenze personali.

**Sfide legate allo sviluppo.** Un sistema ben progettato per lo sviluppo dei dipendenti può aiutare l'azienda ad affrontare diverse sfide come il glass ceiling, succession planning e il comportamento disfunzionale da parte dei manager.

*Glass ceiling.* Il soffitto di cristallo è una metafora che si usa per indicare una situazione lavorativa in cui l'avanzamento di carriera di una persona in un'organizzazione o il raggiungimento della parità dei diritti vengono impediti. Spesso è provocato da una mancanza di accesso ai programmi di formazione o a adeguate esperienze lavorative. I sistemi di sviluppo possono evitare questo tipo di impedimento. Ad esempio, nel caso in cui i manager devono valutare se gli stereotipi stanno influenzando o meno lo smistamento degli incarichi assegnati.

*Succession planning.* È un processo che mira a identificare e sviluppare nuovi leader che possono sostituire i precedenti quando questi vanno in pensione. Va fatto un monitoraggio dei dipendenti ad alto potenziale nel momento in cui le posizioni ai vertici diventano vacanti e un'identificazione di chi sarà in grado di ricoprire tali ruoli. Un programma di sviluppo efficace è distribuito in tre fasi:

1. *Selezione.* Viene fatta una selezione dei dipendenti ad alto potenziale.
2. *Esperienze di sviluppo.* L'azienda identifica coloro che hanno avuto maggiore successo nelle esperienze.

- 
3. *Coinvolgimento attivo con il CEO.* I dipendenti ad alto potenziale si adattano meglio alla cultura dell'organizzazione e hanno caratteristiche della personalità necessarie per la rappresentazione nell'azienda.



Fig. 2.4.2: Processo di Succession Planning

*Comportamento disfunzionale dei manager.* Può capitare che un manager sia incompetente o 'tossico' per l'ambiente lavorativo, soffocando le idee innovative, facendo allontanare i dipendenti promettenti. Questi comportamenti disfunzionali includono insensibilità verso gli altri, incapacità di lavorare in team, arroganza, scarse capacità della gestione dei conflitti, incapacità di soddisfare gli obiettivi aziendali e incapacità di adattarsi al cambiamento. Se i manager con comportamenti disfunzionali sono comunque ottime risorse per l'azienda, si può cercare di migliorare i comportamenti tramite consulenze e coaching.

---

## 3. Casi di studio relativi al Management delle HR

### 3.1 Human Resource Management (HRM)

#### 3.1.1 L'ambiente delle risorse umane

**Taking responsibility.** Parlando con un giornalista, l'amministratore delegato di Costco, Craig Jelinek ha dichiarato: "Fin quando l'azienda si continua a prendere cura dei clienti, dei dipendenti e a mantenere le spese in linea, cose buone accadono". Effettivamente alla Costco è successo questo, riuscendosi a distinguere dagli altri venditori, rimanendo redditizio ed evitando licenziamenti durante la crisi. Costco è principalmente una catena di magazzini che fa pagare ai consumatori una quota di iscrizione per ottenere prezzi favorevoli. Con ordinazione di colli sfusi, esposizione di merci sui pallet e scaffalature in acciaio e riducendo al minimo i guadagni, attira gli acquirenti con prezzi bassi. La maggior parte dei loro profitti è data dagli abbonamenti. Costco, inoltre, ha aumentato le retribuzioni ogni tre anni, mantenendo la compensazione al di sopra delle norme del settore, anche durante la crisi del 2009. In aggiunta, all'88% dei dipendenti, ha fornito piani di assicurazione. Quando Costco ha ridimensionato la forza lavoro nei negozi fisici, i dipendenti non sono stati licenziati ma sono stati trasferiti all'assistenza clienti, dove potevano essere più produttivi. Costco ha un valore basso di turnover dei dipendenti, in modo da evitare spese di reclutamento e formazione di nuovo personale.

#### *Domande*

1. *In che modo Costco soddisfa i criteri di un'azienda sostenibile?*

È un'azienda che mira al benessere dei dipendenti e dei clienti e per Craig Jelinek, mettere questi al primo posto di ogni scelta di business aziendale è la chiave per il successo. L'azienda, quando deve apportare un cambiamento, che sia di natura economica o di ridimensionamento, preferisce prima ridistribuire le risorse interne.

---

In questo modo si può definire un'azienda 'sostenibile', riduce gli sprechi di personale, ottimizzandolo nei settori dove invece c'è più carenza. Allo stesso modo, i servizi che offre e i prezzi bassi sono il suo punto di forza.

2. *Come descriveresti la strategia di base di Costco come rivenditore? Come supportano le pratiche delle risorse umane questa strategia?*

Costco come rivenditore ha una strategia di base a basso costo, la linea guida principale è mantenere i costi bassi per garantire ai clienti bassi prezzi. La strategia di management delle HR in Costco contribuisce a evitare costi del personale non necessari, ottimizzando il lavoro dei dipendenti e pianificando attentamente carenze ed eccedenze.

**Managing talent.** Quando Craig Mundy si è unito a Ingersoll Rand come responsabile delle HR ha portato un nuovo approccio di business molto apprezzato dell'azienda, con la missione di creare "ambienti di lavoro confortevoli, sostenibili ed efficienti". L'azienda vende nell'edilizia sistemi di riscaldamento e di ventilazione. La prospettiva dell'azienda è quella di migliorare la qualità dell'aria e del comfort riducendo il consumo dell'energia. Allo stesso modo, sfrutta la creatività dei dipendenti per migliorare l'efficienza energetica. Mundy ha cominciato identificando le priorità strategiche della sua unità aziendale. Ingersoll Rand voleva espandersi nei Paesi in via di sviluppo, quindi Mundy ha individuato dei country manager, con le loro qualità, all'interno dell'azienda. Questa è stata la base per supportare la crescita internazionale desiderata. Il team delle HR ha valutato i talenti sia internamente che esternamente e ha aiutato i dipendenti ad ottenere le competenze necessarie. Inoltre, Mundy ha sviluppato un approccio di Talent Solution per affrontare in ogni zona sfide diverse. Ad esempio, una regione aveva problemi con il fatturato tra i rappresentanti di vendita, i gestori hanno provato a risolvere migliorando il processo di reclutamento ma senza soluzione. Analizzando il problema, si sono resi conto che il fatturato era maggiore dopo che i venditori erano sul posto di lavoro da più di due anni e mezzo. Quindi il team delle HR ha deciso di aiutare i dipendenti ad essere più produttivi fin da subito, in poco tempo hanno ottenuto risultati migliori.

---

*Domande*

*1. Quali importanti competenze di gestione delle HR ha applicato Craig Mundy in Ingersoll Rand?*

La competenza più importante che ha attuato è la gestione delle performance. Dove c'è stato un problema di fatturato, dapprima hanno migliorato il reclutamento ma senza ottenere risultati sensibili. Nel momento in cui hanno fatto un'analisi accurata delle performance dei dipendenti, si sono resi conto che la produttività era maggiore dopo i due anni di carriera.

*2. Come sostengono la gestione dei talenti e le risorse umane gli sforzi di Mundy per ottenere soluzioni?*

Il team delle risorse umane e di gestione dei talenti come prima cosa ha provato ad ottimizzare il reclutamento. Ottimizzando il reclutamento, infatti, si hanno più probabilità di assumere dipendenti idonei e con le giuste capacità. Ma non è bastato, in quanto il livello di anzianità nell'azienda, dai dati, è risultato fondamentale. A questo punto il team delle HR si è concentrato per aiutare a migliorare i dipendenti dove avevano carenza e a farli crescere più rapidamente.

**HR in small business.** La tipica carrozzeria era un'attività piccola e indipendente, che trattava con venditori o proprietari locali. Oggi, i negozi si sono riuniti in catene oppure in una rete di negozi, anche in seguito al fatto che gli assicuratori preferiscono lavorare con poche aziende più grandi piuttosto che molte aziende più piccole. Un altro motivo di questo cambiamento è che un'azienda più grande può supportare negozi gestendo le risorse umane. Entrare a far parte di una rete di successo porta più guadagno, richiede più dipendenti e pratiche di HR sofisticate. Collison Network ha fatto questo occupandosi di gestione delle HR e marketing delle aziende più piccole. Hanno aderito più di venti negozi. Utilizza software online per iscrivere nuovi dipendenti e inserirli in programmi di benefit, come assicurazione sanitaria, piani di risparmio e pensione. La rete supporta anche la gestione delle prestazioni e formazione. Questo software funzionava con un fornitore di servizi esterno che applica gli indicatori chiave di prestazione, usandoli per identificare aree in cui il coaching può aiutare il negozio a migliorare. Inoltre, Collison collabora con fornitori

---

di apparecchiature per identificare i requisiti di formazione e certificazioni necessarie. Infine, il network promuove anche l'apprendimento attraverso incontri tra pari in cui i negozi condividono le lezioni.

#### *Domande*

- 1. Fai esempi di professionisti di HRM di Collison fornendo competenze di esperienza delle HR e valutazione critica.*

I professionisti di Collison Network offrono ai negozi aderenti il servizio di gestione delle HR. Ciò è possibile soltanto se in possesso di competenze di gestione di HR professionali. In particolar modo la competenza di esperienza nelle HR e valutazione critica. L'esperienza e competenza nelle HR è un'abilità tecnica che permette la comprensione e lo svolgimento di funzioni di gestione relative alle HR, come le tecnologie utilizzate, le politiche da applicare e le procedure idonee. La valutazione critica è un'abilità di tipo commerciale che mira ad interpretare le informazioni necessarie per gli affari, la raccolta dei dati rilevanti, l'applicazione di conoscenze statistiche e l'individuazione dei problemi.

- 2. L'HRM di Collison come può supportare e rendere una carrozzeria più competitiva? Quanto può contribuire questo supporto al successo?*

Sul mercato, se si ha notevole concorrenza, l'azienda necessita di una distinzione dalla massa. Collison offre un servizio di marketing e di gestione di HR che mira proprio a questo. Il marketing 'vende' l'azienda ai clienti, creando un profilo ed un'immagine pubblica. La gestione delle HR effettuata con tecniche professionali permette di avere una buona selezione dei dipendenti. Assumere dipendenti idonei e con le giuste competenze porta l'azienda a distinguersi e quindi al successo.

---

### 3.1.2 Trends nella gestione delle HR

**Taking responsibility.** La maggior parte dei dipendenti a tempo pieno si aspetta di ricevere alcuni vantaggi come ferie e assicurazione sanitaria. Paychex, che offre servizi HR a piccole e medie imprese, offre ai propri dipendenti un piano di risparmio previdenziale. I dipendenti che lavorano nell'azienda da un anno o almeno da 1000 ore, possono contribuire su un conto di risparmio previdenziale e per ogni due dollari messi da parte del lavoratore, Paychex retribuisce un dollaro fino all'8% della retribuzione del dipendente. Questo tipo di risparmio è vantaggioso ma non tutti aderiscono, anche perché molti lavoratori hanno un'età al di sotto dei cinquant'anni e vedono la pensione lontana. Ron Shaw, manager del programma pensionistico dell'azienda ha deciso che questo tipo di benefit sarebbe più utile se i dipendenti avessero una guida su come utilizzarlo. Quindi, ha fatto interviste ai dipendenti su questo piano di risparmio, offerto tutorial online e seminari su come investire per prepararsi alla pensione e gestire meglio i propri soldi. I dati raccolti successivamente mostrano che i dipendenti sono meno stressati dalle questioni finanziarie e oltre la metà dei dipendenti ha cominciato a risparmiare per la pensione. Affrontare il benessere finanziario dei dipendenti, anziché semplicemente rendere disponibili i benefit, è stata la sfida più grande e ha dimostrato un livello di preoccupazione e cura per il personale.

#### *Domande*

1. *Quali vantaggi aziendali potrebbero derivare dagli sforzi di Paychex per rendere i benefit più preziosi aiutando i dipendenti ad ottenere il massimo utilizzo?*

I vantaggi sono sia per i dipendenti sia per l'azienda. Se il dipendente percepisce che il datore tiene ai lavoratori, è più motivato nel lavoro ed è più produttivo, oltre al fatto che riesce ad approfittare dei benefit in modo consapevole. I dipendenti produttivi sono positivi per un'azienda, visto che lavorano meglio, apportano maggiore guadagno e hanno interesse a rimanere più a lungo.

2. *Come funzionavano i principi di un nuovo contratto psicologico da applicare a questo caso?*

---

Un contratto psicologico è il modo in cui un dipendente si aspetta di contribuire al rapporto di lavoro. Le aziende si aspettano che i dipendenti si assumano maggiori responsabilità. L'aggiunta di benefit, come questo piano di risparmio, può essere offerta in cambio di un miglioramento delle performance.

**Managing talent.** Netflix assume, secondo la chief talent Patty McCord, dipendenti sufficientemente maturi per assumersi le responsabilità. Il risultato è che i dipendenti sono all'altezza delle aspettative quando si dà loro la responsabilità effettiva. Questo ragionamento funziona in particolar modo con i knowledge workers. I principi dell'azienda per l'approccio alla gestione delle HR sono:

- a) Assumi, ricompensa e mantieni solo i dipendenti pienamente formati e adatti al ruolo. Sono le persone che affrontano i problemi apertamente, affidabili e lavoratori esperti sul reclutamento nei college.
- b) Dire la verità sulle performance. I datori di lavoro devono dare feedback ai dipendenti sulle loro prestazioni. Se un dipendente non è più idoneo, va licenziato.
- c) I manager sono responsabili di grandi team e ci si aspetta da ogni gruppo le abilità necessarie alla realizzazione degli obiettivi. Se i manager hanno bisogno di competenze diverse da quelle già in team, dovrebbero essere apportati dei cambiamenti. I pagamenti dei dipendenti sono in linea con quelli del mercato.
- d) I leader di azienda devono creare la cultura aziendale.
- e) I manager delle HR dovrebbero pensare a loro stessi prima di tutto come uomini di affari.

McCord si è concentrata sul successo finanziario e sui prodotti dell'azienda anziché sul benessere dei dipendenti. Ha dichiarato che se i dipendenti riescono a portare Netflix ad alte prestazioni e ad essere ricompensati in modo equo, tutto ciò basta per la soddisfazione personale. Netflix premia i dipendenti ad alte prestazioni con una retribuzione equa e flessibile e aumentando la responsabilizzazione. I dipendenti che non si comportano secondo gli standard vengono licenziati. I lavoratori, quindi, non

---

vivono in un ambiente in cui danno per scontato il lavoro e sono responsabili dello sviluppo delle proprie competenze.

*Domande*

1. *Quanto ben si adattano, secondo te, i principi di Netflix alla gestione dei knowledge workers (principalmente ingegneri di software) che lavorano per Netflix?*

I knowledge workers sono dipendenti che danno come principale contributo la conoscenza specialistica di clienti, processo o produzione, in questo caso sono ingegneri di software. L'azienda ha bisogno di knowledge workers che hanno tutte le abilità per portare l'azienda al successo. I principi di Netflix, in parte si adattano alla gestione di questo tipo di risorsa, soprattutto per quanto riguarda il reclutamento. Se si vogliono ottenere ottime prestazioni è corretto fare un'accurata selezione. Si adatta un po' meno il fatto che se non rispecchiano gli standard, vengono licenziati. In quel caso, oltre a creare un ambiente di lavoro stressante con ansia da prestazione, i dipendenti potrebbero essere propensi ad andare via. Inoltre, sostituire dipendenti di quel calibro di professionalità è difficoltoso e molto costoso, con il rischio che il nuovo dipendente non sia ugualmente performante.

2. *Quali qualità di Netflix supportano l'idea che sia un sistema di lavoro ad alte prestazioni? Quali altre qualità contribuirebbero a renderlo un sistema ad alte prestazioni?*

Netflix ha un sistema ad alte prestazioni grazie all'utilizzo di dipendenti altamente formati e professionali che lavorano in team, in continuo empowerment e grazie al fatto che si tratta di un'azienda che si mantiene al passo con i cambiamenti di mercato. Se, in aggiunta, riuscisse a limitare il turnover, puntando sui dipendenti migliori e più performanti, riuscirebbe ad avere prestazioni ancora più elevate.

## **HR in small business**

Dai primi giorni del New Belgium Brewing Company, con sede in Colorado, i fondatori Kim Jordan e Jeff Lebesch trattavano i loro dipendenti come una fonte preziosa di conoscenza, non solo di lavoro. Hanno basato la cultura dell'azienda sul

---

coinvolgimento dei dipendenti, sulla ricerca delle idee e la condivisione libera delle informazioni sulle prestazioni dell'azienda. Alla fine, sono andati oltre rispetto alla maggior parte delle aziende rendendo proprietari i dipendenti stessi. All'inizio loro hanno dato azioni ai lavoratori come parte dei benefit, alla fine, in seguito alla partenza di Lebesch dal New Belgium, Jordan ha ampliato la partecipazione azionaria dei dipendenti al 100%. Ora i dipendenti hanno diritto ad una quota di proprietà dopo aver lavorato per New Belgium per un anno. Quando vogliono andare via, possono rivendersi la loro quota azionaria. Secondo Jordan, i vantaggi di questo accordo sono significativi. I dipendenti sono molto soddisfatti e il turnover è molto basso. I dipendenti, inoltre, offrono molte idee costruttive per il miglioramento delle prestazioni e per stimolare la crescita. Il New Belgium è diventato uno dei più grandi birrifici artigianali degli Stati Uniti. Ogni mese, i manager si incontrano con i loro dipendenti per discutere le prestazioni finanziarie di New Belgium e il suo progresso su grandi progetti come l'apertura di un nuovo birrificio. Ovviamente gli scienziati, gli addetti alla produzione e i venditori non sempre sono formati in materia economica di bilanci aziendali. Infatti, diventa fondamentale, in questo caso, la formazione per nuovi dipendenti che include lezioni sull'alfabetizzazione finanziaria. Ogni mese c'è l'incontro del personale ed è dedicato alle lezioni su come analizzare le informazioni finanziarie con rapporti economici e altre tecniche. Man mano che i dipendenti imparano che le spese assorbono la quota maggiore dei ricavi di un'azienda, vengono investiti più soldi per la ricerca di un metodo che tagli maggiormente le spese accessorie, in modo da avere un guadagno maggiore.

#### *Domande*

1. *Quali principi e pratiche di empowerment dei dipendenti sono illustrati dal modo in cui New Belgium utilizza un piano di partecipazione azionaria dei dipendenti?*

New Belgium ha reso i dipendenti proprietari della stessa azienda e quindi è un vero e proprio empowerment. I dipendenti prendono parte alla gestione della stessa, ai problemi che si vengono a creare e prendono decisioni ponderate. Inoltre, per un

---

empowerment completo, vengono formati, soprattutto per l'ambito economico, dove è necessaria un'istruzione adeguata a comprendere l'andamento aziendale.

2. *In che modo i programmi di formazione presso New Belgium supportano la strategia dell'azienda?*

I programmi formativi dell'azienda mirano a colmare le lacune di formazione finanziaria dei dipendenti/proprietari. Proprietari istruiti sulle tecniche di bilancio e andamento aziendale possono fare scelte di business consapevoli e quindi l'azienda ottiene buoni guadagni, perché imparano a gestire le risorse finanziarie all'interno dell'azienda.

---

### 3.1.3 Fornire pari opportunità, occupazione e luogo di lavoro sicuro

**Taking responsibility.** Recentemente un lavoratore su una torre di comunicazione Sprint nella Carolina del Nord è caduto da circa 200 piedi, cercando inutilmente di legare la cintura di sicurezza. Nello stesso mese, in Oregon, un lavoratore in una torre Sprint è stato ferito gravemente nel momento in cui l'ascensore aereo in cui si trovava si è ribaltato. Alcuni mesi dopo, un uomo che lavorava su una rete cellulare Sprint in Maryland cadde da un'altezza di 180 piedi e morì. Purtroppo, questo tipo di incidenti non sono isolati ma sono abbastanza frequenti nei lavori di questo tipo. Nel 2008, dopo la morte di 18 lavoratori della torre, l'amministrazione della sicurezza sul lavoro ha definito questo settore il più pericoloso negli Stati Uniti, perché ha avuto il più alto tasso di incidenti. L'industria è piccola, con solo circa 10.000 lavoratori. Il tasso è sceso l'anno successivo, ma è aumentato di nuovo nel 2013, quando i fornitori di servizi di telefonia cellulare si sono impegnati a fondo per aggiornare la velocità delle reti rispetto alla concorrenza. Sprint, ad esempio, è stato impegnato in un ambizioso programma per aggiornare tutte le sue 38.000 torri. Dei 19 incidenti mortali riferito a OSHA, 17 torri coinvolte per reti di telefoni cellulari, quattro di questi hanno coinvolto i siti Sprint. L'OSHA ha risposto indagando sugli incidenti e cercando di cambiare quello che considera un approccio inefficace alla sicurezza nel settore. L'agenzia ha annunciato che avrebbe studiato i dati sugli incidenti, identificato quali reti mobili sono state coinvolte, indipendentemente dal fatto che i lavoratori fossero dipendenti o appaltatori. L'agenzia ha indirizzato le aziende a considerare i criteri di sicurezza nella scelta degli appaltatori. Inoltre, OSHA ha assegnato ai suoi dipendenti dei sopralluoghi di ispezione nei maggiori siti dove si sono verificati gli incidenti. Secondo quanto riferito, i lavoratori hanno turni da 12 a 16 ore e raramente possono prendersi un giorno libero per riposare. I dipendenti sono a conoscenza delle regole per garantire sicurezza, ma alcuni sottolineano che è difficile prendere tutte le precauzioni mentre si lavora sotto pressione e velocemente. Gli investigatori hanno riscontrato prove di scarsa formazione sulla sicurezza, attrezzature inadeguate, e un'intensa pressione del tempo. Sprint insiste sul fatto che la sicurezza è una priorità assoluta. L'azienda dice che richiede agli appaltatori di avere un programma di

---

sicurezza scritto e affidare ad ogni lavoro qualcuno che sia responsabile della sicurezza. Sprint ha intensificato i propri sforzi per garantire la sicurezza per i lavoratori, anche quelli impiegati da appaltatori. L'azienda ha assunto PICS Auditing per esaminare le prestazioni di sicurezza dei suoi appaltatori, compresi i tassi di incidenti, programmi di formazione e il contenuto dei loro manuali di sicurezza.

#### *Domande*

1. *Quale responsabilità pensi che Sprint abbia nei confronti dei dipendenti di subappaltatori che lavorano alla sua comunicazione torri? Quanto bene sta assumendo quella responsabilità?*

Sprint, anche se ha assunto una ditta appaltatrice, deve garantire la sicurezza per i lavoratori. Dal momento che ci sono stati diversi incidenti nei siti di Sprint, sia appaltati sia non appaltati, vuol dire che la priorità della sicurezza non è stata messa al primo piano.

2. *Al di là dei miglioramenti che Sprint dice di aver fatto, cos'altro potrebbe fare per soddisfare o superare i requisiti OSHA proteggere la sicurezza dei lavoratori presso le sue torri di comunicazione?*

Sprint dovrebbe innanzitutto comunicare con i dipendenti, chiedere loro quali sono le lacune di sicurezza, le attrezzature mancanti e se c'è necessità di aumentare il personale per ridurre le ore di lavoro. In più dovrebbe aumentare la quantità di supervisori sul campo, i quali controllano costantemente se le misure di sicurezza sono state utilizzate. In più, prima di assumere delle ditte appaltatrici, dovrebbe tener conto se queste aziende mettono in atto le stesse misure di sicurezza.

**Managing talent.** Walmart ha attirato l'attenzione nazionale quando ha annunciato un'iniziativa che chiama Veterans Welcome Home Commitment. In base a tale politica, qualsiasi veterano che sia stato congedato con onore dalle forze armate statunitensi, si applica per lavorare in Walmart entro 12 mesi dal congedo e dopo aver superato un test di antidroga e controllo dei precedenti, ha garantito un lavoro all'interno dell'azienda. L'azienda ha detto che prevede di assumere più di 100.000

---

veterani in cinque anni dall'inizio del programma. L'amministratore delegato di Walmart, Bill Simon, ha sottolineato che i veterani che erano arruolati hanno un ottimo spirito di squadra, riescono a lavorare sottopressione e hanno buone performance se lavorano in velocità. L'azienda insegna quattro principi ai dipendenti: servizio ai clienti, rispetto per gli individui, ricerca dell'eccellenza e azione con integrità. Nella sua sede, il rispetto per gli altri si esprime in un Cultural World Fair, dove i dipendenti che rappresentano le diverse origini etniche condividono il cibo e la propria cultura. Anche i dipendenti delle sedi aziendali possono trovare colleghi unendosi a gruppi di risorse come UNITY, il gruppo di risorse afroamericano, e Pride, un gruppo per lesbiche, gay, bisessuali e transgender dipendenti e loro alleati. Questi principi, così come le politiche di assunzione di veterani, hanno un grande impatto sulle politiche aziendali, perché Walmart opera su una scala enorme. L'azienda impiega 2,2 milioni di persone in più di due dozzine di paesi in tutto il mondo. Principi come la valorizzazione della diversità influiscono su più di un milione lavoratori solo negli Stati Uniti. In caso di assunzione di veterani, i 20.000 assunti all'anno rappresentano un enorme numero ma sono solo il 4% circa dei dipendenti statunitensi. Lo svantaggio è che diffondere un valore come le pari opportunità è difficile da fare in una organizzazione così grande. La prova per la difficoltà viene dalla varietà di reclami presentati alla Commissione per Pari Opportunità di Lavoro, nonché dalle conseguenti cause legali e accordi. In un caso, Walmart ha pagato più di \$ 360.000 dopo che i gestori del negozio non sono riusciti a fermare un dipendente che ha molestato sessualmente per molti anni un collega intellettualmente disabile. In un altro caso, la società ha pagato \$ 87.500 dopo che un negozio ha rifiutato di assumere un dipendente la cui madre aveva precedentemente accusato l'azienda discriminazione sessuale. Questi reclami sono in contrasto con la politica aziendale e pubblicità. Walmart osserva che più della metà delle promozioni concesse ai lavoratori va alle lavoratrici donne. In sede, l'azienda ha recentemente annunciato un aumento del 40 per cento del numero di donne che detengono posizioni dirigenziali di vertice. Per i responsabili delle risorse umane, la domanda è come costruire su questi successi e come aiutare a diffondere pratiche di impiego eque nell'organizzazione.

*Domande*

- 
1. *In che modo Walmart sta cercando di soddisfare i requisiti legali per pari opportunità di lavoro?  
In che modo le sue azioni eccedono i requisiti legali?*

Walmart sta cercando di soddisfare i requisiti legali cercando di offrire lavoro alle minoranze e garantisce possibilità di carriera a persone appartenenti a queste categorie. Oltre a questo, però, Walmart pubblicizza il rispetto per gli altri tramite manifestazioni in cui persone appartenenti a culture differenti possano incontrarsi.

2. *Cosa potrebbero fare i responsabili delle risorse umane di Walmart per aiutare l'azienda migliorare le proprie prestazioni nel rispetto le leggi EEO?*

I responsabili delle risorse umane di Walmart dovrebbero sensibilizzare i dipendenti dell'azienda alla diversità, in modo che avvenimenti come quelli descritti non si ripropongano più e vengano offerti i presupposti di un ambiente di lavoro senza pregiudizi, a partire dai colleghi.

**HR in small business.** Fondata nel 2008, Airbnb ha subito preso piede tra i viaggiatori come un modo per trasformare il pernottamento in un'esperienza unica. Mark Levy è il responsabile delle risorse umane. Levy vuole garantire che i dipendenti si sentano appartenenti all'azienda. Ciò significa che possono scegliere un'area di lavoro, si spostano perché vogliono lavorare in autonomia o collaborare con altri. Il tema dell'appartenenza può essere particolarmente rilevante e per una nuova posizione dirigenziale Airbnb ha creato head di diversità e appartenenza. L'azienda vuole andare oltre, evitare discriminazioni e garantire una forza lavoro diversificata di persone che si sentono pienamente incluse. La creazione del post sulla diversità segnala anche il desiderio diffondere in tutto il settore dell'industria high-tech la sottorappresentazione delle donne e delle persone di colore. Nel 2015, Airbnb ha rilasciato per la prima volta pubblicamente statistiche sul sesso e sulla diversità razziale ed etnica della sua forza lavoro. Quell'anno, oltre il 47% dei suoi dipendenti era di sesso femminile, rispetto al 30% circa di altre ben note aziende. Tuttavia, rispetto a quelle società, Airbnb è in ritardo nella sua diversità etnica, con dipendenti di tutto il settore solo all'8% di latini e al 7% di afroamericani. Per affrontare l'obiettivo di

---

includere più donne ed etniche minoranze, Airbnb ha assunto la società di consulenza Paradigm, specializzato nell'utilizzo dell'analisi dei dati per aiutare le aziende tecnologiche migliorare le loro prestazioni sulla diversità. Paradigm ha aiutato Airbnb a riscrivere le descrizioni e i requisiti del lavoro, non escludendo le minoranze altrimenti qualificate, impostando requisiti come una laurea conseguita in una scuola prestigiosa.

### *Domande*

1. *Quali problemi legali potrebbe avere un'azienda come Airbnb come risultato di assunzione e promozione solo di piccole percentuali di donne e minoranze?*

Airbnb, se non assumesse personale appartenente a minoranze in percentuali idonee potrebbe essere accusato di discriminazione. Requisiti che escludono con ogni probabilità persone appartenenti a etnie differenti, come lauree presso scuole prestigiose e di alto livello, possono essere motivo di accusa di discriminazione razziale e scoraggiamento per accedere alla selezione.

2. *Se fossi un responsabile delle risorse umane di Airbnb, quali altre misure consiglieresti alla compagnia per rispettare la legge e raggiungere obiettivi strategici per diversità?*

Airbnb opera su scala mondiale nel settore del turismo e può essere un buon motivo per assumere persone di etnie differenti, soprattutto per un fatto di lingue. I servizi clienti, ad esempio, potrebbero essere personalizzati in base all'etnia del cliente e dipendenti multietnici con conoscenze linguistiche ampie potrebbero essere molto utili all'azienda.

---

### 3.1.4 Analisi del lavoro e progettazione dei lavori

**Taking responsibility.** Ogni anno, circa 2,5 milioni di persone fanno domanda per lavorare presso Google: circa 60 curriculum per ogni dipendente attuale. Cosa rende l'azienda così attraente? Google è famoso per vantaggi come cibo gratuito e attività ricreative in loco, ma questi sono solo i segni più evidenti di una filosofia di valorizzazione dei dipendenti. I leader di Google si impegnano nella progettazione lavori altamente motivanti, in parte per fare ciò che è giusto ma anche per liberare la creatività. Decisioni sulla progettazione del lavoro, come altre decisioni in Google, sono guidati dai dati. L'azienda conduce frequenti sondaggi per misurare se i dipendenti sono soddisfatti con una varietà di decisioni relative al personale, ad esempio come la compensazione è strutturata o come si sentono su un nuovo spazio di lavoro. Condivide i risultati con i dipendenti e usa misure di comportamenti per identificare le decisioni associate ad alte prestazioni. I lavori in Google sono motivanti per diversi motivi. Innanzitutto, l'azienda definisce la sua missione in termini invitanti per i dipendenti. Gli ingegneri di software, ad esempio, non si limitano a creare programmi o sistemi, aiutano a sviluppare le tecnologie di prossima generazione che cambiano il modo in cui milioni di persone interagiscono. I dipendenti si divertono con la gestione del loro tempo, possono negoziare l'orario di lavoro con il proprio supervisore o fare delle pause per allenarsi, ottenere un massaggio o fare un pisolino ogni volta che hanno bisogno di ricaricarsi. Ogni dipendente può dedicare fino al 20% di ogni settimana lavorativa a un progetto che lui o lei sceglie, all'interno o al di fuori del lavoro. Google offre anche flessibilità legata alle differenze culturali, crea spazi di lavoro per la diversità, con aree per incontrarsi e parlare, nonché aree per una tranquilla concentrazione e spazi per l'esercizio. Le specifiche del lavoro includono versatilità, forte ambizione, capacità di risoluzione dei problemi e capacità di lavorare in team. Google mette al primo posto l'ergonomia del lavoro e il benessere dei dipendenti. La preoccupazione principale in un ambiente d'ufficio è quella che stare diverse ore dietro una scrivania può essere malsano. I rischi per la salute aumentano ulteriormente quando i dipendenti fanno spuntini e guadagnano peso. Qui, come in altre aree, le soluzioni si concentrano sulle scelte, l'azienda spinge i dipendenti verso

---

opzioni più salutari. Per l'ergonomia, i dipendenti possono scegliere scrivanie sit-stand regolabili o scrivanie tapis roulant, in modo che possano trascorrere del tempo fuori dalle loro sedie.

### *Domande*

1. *Quali elementi per motivare i lavori ha inserito Google, secondo questa descrizione? Nomina qualche altro elemento che potrebbero essere appropriati in Google.*

Google per rendere i dipendenti motivati offre come benefit cibo gratuito per i dipendenti, attività ricreative interne, flessibilità sul lavoro, possibilità di fare pause quando hanno bisogno, attenzione per l'ergonomia degli uffici e permette di far fruttare la creatività dei dipendenti stessi. In questo modo i lavoratori sono più propensi a lavorare e di conseguenza producono maggiormente.

2. *Quali sono le sfide ergonomiche dei posti di lavoro in Google? In che modo l'azienda offre flessibilità ai lavoratori?*

La sfida ergonomiche di Google è far conciliare un lavoro statico di otto ore lavorative con la salute fisica. Infatti, tante ore al PC o alla scrivania possono essere dannose per la salute, come anche le pause fatte con snack non salutari. Nel lungo termine, infatti, i dipendenti potrebbero avere problemi fisici legati alla sedentarietà e Google ha proposto workstation alternative, con tapis roulant al posto di sedie o scrivanie più ergonomiche.

**Managing Talent.** Uber è la start-up più in rapida crescita mai registrata che opera in centinaia di città in tutto il mondo, ma ha solo poche migliaia dipendenti a tempo pieno. La maggior parte del suo lavoro di trasporto viene effettuato non dai dipendenti sul libro paga ma da più di un milione di persone che si sono iscritte per effettuare corse con Uber come contraenti indipendenti. La decisione di utilizzare questo tipo di accordo di lavoro flessibile significa che Uber ha scelto di limitare il grado in cui esso controlla lo svolgimento del lavoro. I conducenti di Uber usano i propri mezzi e decidono quando vogliono lavorare. Tuttavia, Uber mantiene il

---

controllo su molti aspetti di questi lavori e i servizi forniti. Utilizza un sistema per impostare il prezzo di una corsa, che varia a seconda della richiesta. I conducenti possono scegliere di lavorare di più durante periodi di forte domanda, quando i prezzi sono più alti, ma se vogliono lavorare anche quando la domanda è bassa, devono accettare i prezzi più bassi. I conducenti devono anche superare un controllo dei precedenti e mantenere le valutazioni dei passeggeri al di sopra di un determinato livello. Se violano questi e altri termini, per esempio, come intraprendere comportamenti di guida rischiosi o guidare a veicolo che non hanno registrato con Uber, l'azienda può disattivare il loro stato di conducente. I dipendenti ricevono determinate protezioni e vantaggi, come la retribuzione extra per gli straordinari, prestazioni assicurative e rimborso del loro chilometraggio.

### *Domande*

1. *Applicando il modello delle caratteristiche del lavoro, quanto è motivante il lavoro di Uber per i conducenti?*

Applicando il modello delle caratteristiche del lavoro di Uber, vanno considerati la varietà di abilità, l'identità al compito, l'importanza del compito, l'autonomia e il feedback. La varietà di abilità non è presente, l'unico lavoro da fare è l'autista. L'identità al compito è presente in parte, l'autista infatti deve completare il compito, ma può farlo in modo del tutto autonomo e flessibile, ossia quando è disponibile. L'importanza del compito è minima e l'autonomia è elevata. I feedback sono presenti, da parte dei consumatori e sono utili per il dipendente. In conclusione, visti i risultati del modello delle caratteristiche del lavoro, non è uno dei lavori più motivanti.

2. *Elenca le competenze importanti per il successo come autista di Uber.*

Tra le competenze principali c'è sicuramente la capacità di guidare, anche per lunghe tratte e per avere successo ed un guadagno sufficiente serve disponibilità a lavorare in diverse condizioni più o meno favorevoli. In secondo luogo, ma non meno importante, soprattutto per quanto riguarda il trasporto dei passeggeri, avere carisma può fare la differenza e aiuta ad ottenere migliori feedback.

---

**HR in small business.** La principale sfida, in termini di risorse umane, che Blink UX ha dovuto affrontare era correlato alle piccole dimensioni dell'azienda. Come ricerca e azienda di progettazione di prodotti digitali specializzata in esperienza utente (UX), Blink offre un lavoro significativo a professionisti di talento. I suoi dipendenti, ricercatori e designer con diplomi di master e dottorato consentono ai clienti dell'azienda di migliorare il modo in cui interagiscono con i loro clienti online. Ma con solo poche dozzine di dipendenti, l'azienda con sede a Seattle offriva limitate opportunità di carriera crescita. La fondatrice e CEO di Blink, Karen Clark Cole, ha provato ad assumere persone che sarebbero rimaste fino al pensionamento, ma i dipendenti sono andati via dopo pochi anni, non vedendo opportunità di avanzamento. Clark Cole ha esaminato attentamente il modo in cui era strutturato il lavoro. I dipendenti sono stati assegnati a dei team di progetto. Gli amministratori del progetto controllavano le decisioni relative. Il manager del team doveva assicurare che il lavoro venisse effettuato sulle esigenze dei clienti. Anche se questa configurazione aveva permesso a Blink di espandersi tra i clienti e farsi conoscere, Clark Cole si rese conto che l'azienda non stava sfruttando al meglio il suo potenziale. Così ha eliminato le linee di autorità e ora ogni dipendente si assume la responsabilità di soddisfare i clienti personalmente. Anche ai dipendenti viene chiesto di scegliere aree di specialità in cui diventare esperti. Una squadra ha chiamato il gruppo GROW e si riunisce ogni settimana per assegnare i dipendenti a ricoprire ruoli nei progetti, con l'obiettivo di garantire che i lavoratori vengano assegnati a ruoli che li aiuteranno non solo a sviluppare la loro carriera, ma anche a dare un contributo in un settore in cui riescono ad eccellere. Dopo diversi anni di rapida crescita dei ricavi, Blink UX si sta preparando per espandersi con diverse nuove filiali. Clark Cole, nel processo di allargamento aziendale, deve assicurarsi che i nuovi dipendenti possano funzionare bene in una cultura che valorizza l'apprendimento, la flessibilità e le abilità.

### *Domande*

- 1. Come descritto, l'approccio ridisegnato di Blink UX al lavoro di squadra è un esempio di una struttura basata sulla funzione o uno basato sui clienti? Quanto bene si adatta questa struttura agli obiettivi dell'azienda per l'empowerment dei dipendenti?*

---

La struttura dell'azienda è basata sulla funzione. Ossia i lavoratori hanno tutti la stessa responsabilità e sono specializzati. Si adatta abbastanza all'empowerment dei dipendenti, che prima lavoravano in team e avevano meno responsabilità sulla soddisfazione dei clienti. In questo modo, un lavoro ben riuscito dipende esclusivamente dalla responsabilità del singolo.

2. *L'esempio di riprogettazione del lavoro su Blink UX suona più come un esempio di ampliamento del lavoro, rotazione del lavoro, o arricchimento del lavoro? Spiega la tua risposta.*

L'esempio è un caso di arricchimento del lavoro, poiché presenta una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori, con maggiore autorità decisionale che determina un riconoscimento personale del successo.

---

## 3.2 Acquisizione, formazione e sviluppo delle risorse umane

### 3.2.1 Pianificazione e reclutamento delle risorse umane

**Taking responsibility.** Con sede in Germania, SAP produce software per le aziende per permettere di gestire i flussi senza intoppi e in modo efficiente. I suoi 65.000 dipendenti lavorano in più di 130 paesi. Dato che l'azienda vende attività complesse di sistemi, piuttosto che famosi prodotti di consumo, il reclutamento include la formazione dei lavoratori sull'azienda. La strategia di reclutamento di SAP si basa sull'idea che le risorse umane sono una fonte di vantaggio competitivo. Il co-CEO Bill McDermott ha affermato che SAP recluta costantemente menti giovani e brillanti e coltiva l'immagine di un leader nell'innovazione. La pagina delle carriere del suo sito web dice: "Rispettiamo l'individualità dei nostri dipendenti", e lo fa con un processo trasparente collegando ciascun candidato a eventuali aperture pertinenti. I candidati possono anche creare un 'agente di lavoro' per inviare notifiche di nuove aperture che soddisfano i criteri specificati. L'idea di SAP di gestione delle risorse umane sostenibili è centrata in un'iniziativa per reclutare lavoratori con autismo. Questi lavoratori hanno difficoltà a trovare lavoro perché lottano con compiti sociali come interviste e networking. Per SAP, tuttavia, assumere persone con autismo, non è solo questione di accogliere persone con disabilità, ma un modo per identificare un gruppo di lavoratori spesso trascurato che portano valore in tavola. Lo spettro dell'autismo include una vasta gamma di condizioni da alto funzionamento a grave. Ad esempio, i loro schemi di pensiero possono essere altamente strutturati e potrebbero prestare molta attenzione a dettagli. Per alcuni lavori, come la scrittura di manuali e il debug software, questi modi di pensare sono esattamente ciò che a SAP serve. L'azienda ha quindi un target che, entro il 2020, l'1% della sua forza lavoro sarà costituita da dipendenti con autismo. SAP ha testato il reclutamento di lavoratori con autismo in Germania e India. In base al successo del programma pilota, ha esteso lo sforzo a Irlanda, Canada e Stati Uniti. Ha contattato una società danese di formazione e consulenza Specialisterne che seleziona i candidati. Coloro che superano lo screening

---

sono riferiti a SAP. Dopo che SAP seleziona i dipendenti, fornisce formazione sull'adattamento per aiutarli a lavorare in team e li assegna a un mentore. Luisa Delgado, membro dell'esecutivo di SAP board, dichiara: "Solo assumendo persone che pensano in modo diverso e stimolano l'innovazione, SAP sarà preparato per affrontare le sfide del 21° secolo".

### *Domande*

1. *Quali metodi di reclutamento qui descritti supportano la necessità di SAP di assumere lavoratori di talento che aiutino l'azienda ad innovare?*

È una fonte di reclutamento esterna tramite un'agenzia danese Specialisterne. In particolare, l'agenzia cerca i candidati per SAP appartenenti alle categorie protette.

2. *Suggerisci alcuni altri metodi di reclutamento che potrebbero aiutare SAP rimane un'azienda forte e innovativa.*

SAP è un'azienda innovativa e un metodo di reclutamento efficace potrebbe essere quello di reclutare giovani studenti direttamente dalle università locali, che anche se non hanno particolari esperienze nel campo, potrebbero apportare metodi e pensieri differenti dai soliti dipendenti decennali.

**Managing talent.** In qualità della più grande azienda aerospaziale del mondo, Boeing conosce la principale sfida delle risorse umane del settore: identificare, attrarre e mantenere abbastanza qualificati i lavoratori. In tutta la produzione, la domanda di ingegneri è intensa, ma lo è soprattutto nel settore aerospaziale. L'età media per gli ingegneri aeronautici è di 47 anni, rispetto alla media di 42 dei lavoratori statunitensi. In altre parole, molti si stanno avvicinando alla pensione. Ad aggravare il problema, Boeing è nel business della difesa, quindi deve affrontare i limiti legali sul numero di cittadini non statunitensi che può assumere. Per vincere la sfida, Boeing ha dedicato anni a stabilire un approccio sistematico alla gestione dei talenti legato alla strategia. Il sistema inizia con l'istituzione delle priorità. I dirigenti delle risorse umane parlano con i leader aziendali sulle esigenze di forza lavoro previste. Dividono la forza lavoro

---

in segmenti e identificano quali sono i più critici e dove è distribuita la forza lavoro. Usano modelli predittivi per prevedere le tendenze di business e i dati demografici. Analizzano tutte queste informazioni per identificare i cambiamenti necessari per colmare le lacune nella forza lavoro di Boeing. Poi applicano i risultati di questa analisi e decidono di apportare le modifiche necessarie attraverso una combinazione di tre tattiche: promozioni all'interno dell'azienda, trasferimenti dei dipendenti in posizioni in cui possono essere sviluppati per soddisfare le esigenze future e il reclutamento di dipendenti esterni Boeing. Un aspetto chiave del reclutamento è raggiungere il livello base di ingegneri nei campus universitari. Boeing ha intensificato queste pratiche e sta cercando di dare lavoro agli studenti prima che questi diventino senior. Durante il reclutamento, gli studenti sono intervistati da diversi manager, quindi riescono a conoscere l'azienda, la sua cultura e le opportunità. Boeing ha un programma di sviluppo della forza lavoro che pianifica l'opportunità di crescita della carriera con la stessa attenzione con cui l'azienda pianifica l'assunzione. Come l'analisi della forza lavoro ha bisogno di scoprire importanti abilità emergenti, Boeing aiuta i dirigenti scolastici pianificare come insegnare quelle abilità agli studenti. Sostiene l'università con i progetti di ricerca che rafforzano l'immagine innovativa dell'azienda nel campus.

### *Domande*

- 1. Per far fronte alla carenza di manodopera all'interno dell'azienda, Boeing inizia con promozioni e trasferimenti. Quali vantaggi potrebbe provare dal riempire le posizioni con i dipendenti attuali?*

I dipendenti reclutati internamente da Boeing, sono gli stessi che lavorano da tempo nell'azienda. I vantaggi sono che i candidati sono noti e informati sulle tipologie di posizioni aperte. Questo riduce le false aspettative irrealistiche di lavoro, in quanto già conoscono l'azienda. Un altro vantaggio è che questo tipo di reclutamento, oltre ad essere il più economico, incoraggia i dipendenti.

- 2. Oltre alle fonti di reclutamento esterne descritte qui, quali altre fonti consiglieresti Boeing? Perché?*

Una fonte di reclutamento esterna che potrebbe essere utile ad un'azienda grande come Boeing è tramite piattaforme online, che permette di avere candidati con ottime

---

capacità e competenze anche fuori dalla zona geografica di appartenenza oppure tramite l'utilizzo del sito web dell'azienda.

**HR in small business.** In GenMet, come per molte altre piccole aziende manifatturiere, l'ostacolo numero uno per il reclutamento è la percezione negativa dei posti di lavoro nel settore manifatturiero. Il CEO Eric Isbister ricorda alla partecipazione a fiere del lavoro presso le scuole superiori locali, i genitori allontanare i loro ragazzi dalle mostre dei produttori. Quell'atteggiamento crea lo stereotipo che i lavori di produzione devono essere poco remunerativi e sporchi. GenMet fabbrica metallo per realizzare una gamma di prodotti come camion militari, componenti per turbine eoliche e casse display metalliche per store. GenMet si trova a Mequon, Wisconsin, e ha una forza lavoro di circa 60 operai. Molti di questi dipendenti lo sono più di 50 anni, quindi i proprietari di GenMet sanno che devono pianificare un'ondata di pensionamenti negli anni a venire. Mentre La presidente di GenMet Mary Isbister dice: “Se potessi trovare persone con le competenze di cui ho bisogno, potrei prendere altri 10 saldatori domani”, il reclutamento non significa solo ricoprire posizioni attualmente aperte. Con questi obiettivi in mente, il reclutamento implica la sensibilizzazione agli insegnanti e agli studenti della comunità. Durante la pausa estiva, GenMet assume insegnanti di scuola superiore, sperando che essi spieghino la tipologia di lavoro agli studenti. Questi ultimi possono apprendere, in fase di istruzione, le abilità necessarie per metterle in pratica in futuro. L'azienda partecipa ad un programma statale che associa le aziende ad un elevato numero di scuole e istituti tecnici per offrire agli studenti apprendistati, dove lavorano poche ore ogni settimana, a rotazione attraverso ogni dipartimento dell'azienda. GenMet sponsorizza anche i team di robotica delle scuole superiori, portandoli in azienda a guardare i componenti dei loro progetti fabbricati da dipendenti.

### *Domande*

1. *GenMet sta lavorando con un'eccedenza di manodopera o una manodopera carenza? Spiegare.*

---

L'azienda al momento non ha carenza o eccedenza di manodopera, ma nel giro di dieci anni, molti lavoratori andranno in pensione e cercano futuri candidati nelle scuole da reclutare in futuro. I ragazzi vengono a conoscenza delle mansioni e familiarizzano con l'azienda prima ancora della formazione idonea.

2. *Perché la strategia di reclutamento di GenMet è così focalizzata sulle relazioni con le scuole?  
Quali altri metodi di reclutamento, se ce ne sono, che consiglieresti?*

Tramite la relazione con le scuole, l'azienda riesce a formare gradualmente i futuri candidati tramite stage e apprendistati, in modo da poter offrire loro posizioni di livello superiore, una volta che i vecchi dipendenti saranno andati in pensione. Se l'obiettivo dell'azienda è quello di assumere nuovi dipendenti, lo stesso metodo può essere riproposto a ragazzi neolaureati del settore che vogliono imparare e avere delle prime esperienze lavorative.

---

### 3.2.2 Selezione di dipendenti ed inserimento nei posti di lavoro

**Taking responsibility.** Non importa quanto i datori di lavoro cerchino di fornire pari opportunità, l'equità totale per i dipendenti è difficile. Ad esempio, le aziende che fanno affidamento ai referral o al reclutamento tramite scuole di alto livello, escludono dalla ricerca di nuovi candidati alcuni grandi lavoratori che non conoscono un dipendente attuale oppure non sono collegati alla scuola di riferimento. Luca Bonmassar e Sheeroy Desai hanno esaminato questo problema e hanno visto un'opportunità: i big data possono identificare oggettivamente chi possiede competenze specifiche in campi ad alta richiesta. Così Bonmassar e Desai fondarono Gild, una società con sede a San Francisco e hanno assunto Vivienne Ming. Ming, che ha conseguito un dottorato in psicologia e neuroscienze computazionali, è cresciuta come maschio e ha subito la transizione di genere da adulto. Vede i dati come un modo per ridurre il talento 'sprecato', limitando i pregiudizi nelle decisioni di assunzione. Gild cerca i dati disponibili pubblicamente, li analizza per creare algoritmi che identificano i migliori programmatori. Per milioni di programmatori, compila centinaia di variabili come la qualità del codice del computer che l'individuo ha scritto, il numero di volte in cui qualcuno utilizza il codice, le misure di produttività per i progetti a pagamento e il linguaggio utilizzato nella discussione di questioni tecniche nelle bacheche. Il suo algoritmo calcola un punteggio dell'abilità di ogni persona e i datori di lavoro possono utilizzarlo insieme ad altri metodi di misura per prendere decisioni per un'eventuale assunzione. Alla fine, Gild spera di creare algoritmi per altri lavori, come designer di siti web, analisti finanziari o grafici. L'azienda ha identificato un candidato nel sud della California con un punteggio molto alto, il proprietario di un'azienda di T-shirt, che si era stufato del liceo ed ha imparato da solo a gestire un'impresa e scrivere codici per il suo sito web. Gild lo ha intervistato e lo ha assunto per la sua genialità di programmazione e per la mentalità indipendente che prospera in un ambiente aziendale. Ming ritiene che espandendo l'uso dei big data, Gild riesce a creare opportunità in base al talento e crede persino che analisi simili possano essere applicate per identificare i talenti nei bambini in modo che quelli ad alto potenziale

---

ma più svantaggiati possano essere seguiti da mentori, creando opportunità anche in ambienti dove ci sono meno speranze.

### *Domande*

1. *Rivedi i criteri per un metodo di selezione di successo: affidabile, valido, generalizzabile, pratico e legale. Valuta come l'algoritmo di Gild si rivolge o affronta correttamente questi criteri.*

L'affidabilità di una modalità di misurazione indica quanto quest'ultima non ha errore casuale. La validità descrive la misura in cui la prestazione sul punteggio del test è correlato a ciò che la misura è progettata per valutare. Una modalità di misurazione può essere generalizzabile se è valido anche in altri contesti rispetto a quello di creazione. Un'altra considerazione è il costo dell'utilizzo in base al valore economico che offrono, se si cercano persone con elevate prestazioni, il metodo sarà più costoso. Infine, deve rientrare negli standard legali che garantiscono un processo senza discriminazioni. L'algoritmo di Gild, da come presentato, risulta essere sicuramente valido, generalizzabile e legale. Per quanto riguarda il valore pratico non è specificato quanto costa all'organizzazione questo metodo, quindi non è possibile dare una valutazione esatta, come anche per l'affidabilità, dato che dipende dai risultati ottenuti su diverse misurazioni. Nonostante ciò, si tratta comunque di un metodo di selezione valido e di successo, soprattutto se applicato insieme ad altri metodi.

2. *Suggerire come un datore di lavoro potrebbe utilizzare le interviste insieme al metodo di punteggio di Gild per decidere per un'assunzione equa.*

Per assumere in modo equo, le interviste da parte del datore di lavoro o del dipartimento delle HR addetto possono essere di tipo strutturato, per valutare nel modo più oggettivo le competenze e le abilità del candidato, evitando domande inopportune, argomenti non inerenti. Si possono predisporre anche dei moduli di domanda per ottenere le informazioni di base richieste. Anche in questo caso, andrebbero evitate domande o richieste di informazioni non necessarie che

---

potrebbero violare gli standard per le pari opportunità, come razza, stato civile e numero di figli.

**Managing Talent.** Ciò che rende difficile la gestione delle risorse umane nell'industria alberghiera è che la maggior parte delle posizioni ha una paga oraria inferiore alla media salariale, nonostante il duro lavoro. Marriott International mette i dipendenti prima di ogni cosa, poiché dipendenti soddisfatti si prendono cura dei clienti che sono più propensi a ritornare. I dipendenti apprezzano benefit aziendali come sconti sulle camere quando viaggiano, ma soprattutto apprezzano le opportunità di sviluppo della carriera e lo spirito di squadra che nasce con i colleghi. Per assumere dipendenti, Marriott si concentra più sull'atteggiamento dei candidati che sulle abilità tecniche. I candidati completano un test della personalità mirato a misurare le loro capacità interpersonali, di affidabilità e il loro atteggiamento prevalente. Marriott si impegna per l'assunzione dei veterani di guerra, in quanto dall'analisi dei dati aziendali si è venuto a conoscenza che il servizio militare insegna valori che si traducono bene e sono compatibili con un ottimo servizio nel settore alberghiero. Le persone in cerca di lavoro non solo possono presentare le domande sulla pagina web, ma possono farlo anche impiegando uno strumento che identifica come la loro esperienza militare si possa tradurre in competenze necessarie per le carriere civili. Un altro tipo di valutazione che non fa parte processo di assunzione, ma aiuta i lavoratori a decidere se un lavoro in albergo è giusto per loro è il business game. L'azienda ha sviluppato un gioco chiamato My Marriott Hotel, che ha pubblicato su Facebook. I giocatori prendono le decisioni necessarie per gestire varie aree delle operazioni alberghiere. Ad esempio, al ristorante, acquistano ingredienti, assumono dipendenti e servono gli ospiti, guadagnando sempre punti per clienti soddisfatti oppure perdendo punti quando il servizio fallisce.

#### *Domande*

- 1. Supponi di dover assumere governanti e camerieri per un hotel Marriott. Quali sono le altre due misure di selezione che vorresti usare oltre al test della personalità? Perché?*

---

Oltre al test della personalità, che è molto importante nell'assunzione nell'ambito alberghiero, in quanto i dipendenti sono a stretto contatto con i clienti, utilizzerei il test sulle prestazioni lavorative, soprattutto per i camerieri. Questo test permette di valutare se i candidati riescono nei compiti specializzati e con che qualità di performance. Soprattutto in ambito alberghiero, la rapidità e la qualità del servizio sono molto importanti e candidati validi, con questo test, possono eccellere. Un altro test utile potrebbe essere il test del poligrafo e quello antidroga, in modo da avere la certezza di assumere persone oneste e garantire la sicurezza per i clienti.

2. *Immagina di lavorare nel reparto risorse umane presso la sede aziendale di Marriott. La tua squadra sta pensando a come utilizzare il gioco My Marriott Hotel come parte del processo di selezione. Come lo utilizzeresti? Come misureresti la sua efficacia?*

Il gioco My Marriott Hotel lo utilizzerei per la selezione del personale che ha più responsabilità e maggiori capacità decisionali, come per un executive chef, un cameriere capo sala, un maitre, un front office manager ed executive housekeeper, poiché l'utilizzo dei giochi di ruolo aziendali permette di valutare le capacità decisionali e di leadership del candidato. L'efficacia del test è correlata a quanto realisticamente riesce a simulare le difficoltà reali delle mansioni.

**HR in small business.** Fondata nel 2006, Skookum Digital Works è una società di sviluppo della tecnologia i cui prodotti includono app mobili, software aziendale e hardware per la connessione a Internet. I suoi comproprietari, James Hartsell e Bryan Delaney, hanno una strategia di crescita che riesce a mantenere il carattere distintivo dell'azienda. Vogliono lavorare per diventare il partner preferito delle migliori aziende mirando a raggiungere obiettivi strategici attraverso l'innovazione. Hartsell sottolinea che un'azienda con le migliori persone può offrire più valore ai clienti e quindi godere di migliori margini di profitto. Con solo 50 dipendenti nella sede a Charlotte e meno di 20 a Denver, l'azienda può servire i clienti con i migliori talenti che vivono in entrambe le posizioni. Delaney dice che prevede una buona collaborazione in ufficio fino a 100 individui, dopodiché la società ha bisogno di aprire più uffici, al posto di

---

continuare a far crescere la forza lavoro in una singola area geografica. La collaborazione è importante per Skookum per la creazione di soluzioni, a partire dai team che si scambiano idee. Dopo essersi laureati in informatica e dopo aver lavorato per il Dipartimento della Difesa per diversi anni, hanno fondato Skookum. Quando erano pronti per l'assunzione, hanno cercato candidati simili a loro e hanno trovato più di una dozzina di lavoratori di questo tipo. Infine, tuttavia, si sono resi conto che stavano soffocando il potenziale creativo dell'azienda e hanno cominciato a cercare nei candidati altri valori compatibili. Questo ha aiutato i proprietari a costruire un'azienda più diversificata che arriva più facilmente ai suoi obiettivi per il servizio clienti e la crescita.

#### *Domande*

- 1. Quali insidie legali avrebbe potuto affrontare Skookum se avesse continuato una pratica di selezione dei dipendenti simile alle figure dei datori di lavoro? Quali misure, oltre ad assumere per valori, potrebbe aiutare l'azienda a evitare queste insidie?*

Se Skookum avesse continuato a selezionare dipendenti da assumere come i datori di lavoro, sarebbe stato accusato di assunzioni non eque, discriminando chi non rientrava perfettamente negli standard. Assumere le persone per i valori personali sicuramente è un metodo per evitare queste accuse, inoltre l'azienda potrebbe adottare un programma di assunzione per minoranze, in modo da scegliere dipendenti con differenti background che potrebbero portare valore aggiunto all'azienda, oltre che a assunzioni di un maggior numero di donne. La diversificazione del personale permette di ottenere differenti punti di vista e di idee.

- 2. Riassumi due o tre principi di questo capitolo in cui si esprime che per Skookum è essenziale per la strategia aziendale assumere talenti.*

L'azienda ha come obiettivo diventare il partner preferito delle migliori aziende e questo può essere raggiunto assumendo un personale idoneo e che rispecchi le aspettative del datore di lavoro. Infatti, Hartsell sottolinea che un'azienda con le migliori persone può offrire più valore ai clienti e quindi godere di migliori margini di profitto. Inoltre, per Skookum è fondamentale la collaborazione del personale e secondo l'azienda si prevede una buona collaborazione in ufficio fino a 100 persone.

---

### 3.2.3 Training degli impiegati

**Taking responsibility.** Fare pneumatici è un lavoro impegnativo che richiede molto sforzo fisico. La probabilità di infortunarsi è grande a meno che i lavoratori non sappiano come eseguire i compiti con metodi e attrezzature adeguati. Goodyear Tyre & Rubber Company ha quindi dato la priorità alla formazione e all'ergonomia nel lavoro. Nello stabilimento di Fayetteville, nella Carolina del Nord, la formazione di Goodyear sull'ergonomia ha fatto passi avanti quando il team della sicurezza ha lanciato una campagna "Push, Pull, Lift" per insegnare al meglio pratiche per questi tre tipi di lavoro. Il team ha invitato volontari della forza lavoro per apprendere le migliori pratiche e diventare coach della sicurezza. I dipendenti sono stati molto coinvolti e hanno immediatamente iniziato a lavorare in modo più sicuro, quindi il team ha concluso che la formazione pratica era un metodo efficace. L'azienda ha istituito una sandbox ergonomica presso lo stabilimento di Fayetteville per continuare la formazione sull'ergonomia e fornire un'area per la pratica. L'area è caratterizzata apparecchiature installate per simulare il movimento dei materiali sul lavoro. In origine, la sandbox ergonomica era allestita solo per gli operai del montaggio, ma come i gruppi di altri reparti lo hanno saputo, hanno iniziato a chiedere di usarla anche loro. Goodyear ha aggiunto più moduli di apprendimento pratico e ha iniziato a mettere a disposizione la formazione ai restanti 2.000 operai di Fayetteville. I dipendenti ricevono una formazione approfondita in modo che possano aiutare i loro colleghi a lavorare in sicurezza. Poiché i coach fanno lo stesso lavoro, sono credibili durante le simulazioni. L'azienda ha anche creato contatti con il fisioterapista per fornire formazione ai dipendenti e prestare feedback nelle postazioni di lavoro. Il leader del programma di sicurezza di Goodyear dice che la sfida di questo programma di formazione è stata mantenuta al passo con la richiesta di partecipazione dei dipendenti. La ricompensa è stata la riduzione dei tassi di infortunio e della gravità degli infortuni. Dopo il successo a Fayetteville, l'azienda si è impegnata ad offrire strutture simili in altri sei stabilimenti nel nord America ed Europa.

---

*Domande*

1. *Sulla base delle informazioni fornite, come è collegata la formazione in ergonomia di Goodyear alle sue esigenze aziendali?*

Goodyear ha l'esigenza di ridurre gli infortuni sul lavoro e la gravità di malattie croniche dovute al lavoro. Istruire i dipendenti all'ergonomia sul lavoro, tramite prove pratiche e consulenze del fisioterapista aiuta a raggiungere questo scopo.

2. *Quali aspetti della formazione di Goodyear potrebbero contribuire al successo della formazione? Quali principi di apprendimento sono stati applicati?*

La formazione è fornita da colleghi più esperti oppure appositamente formati, che avendo la stessa mansione, oltre ad essere più credibili, sanno quali sono le criticità del lavoro. Gli aspetti che contribuiscono al successo del metodo di formazione sono un'accurata valutazione dei bisogni, la prontezza per la formazione e la pianificazione del programma. Dopo aver trovato il giusto metodo di training, vanno misurati i risultati. In questo caso, nella valutazione dei bisogni, l'azienda e i dipendenti hanno necessità di ridurre gli infortuni, soprattutto nel settore di montaggio. Una volta valutati i bisogni, si considerano i dipendenti che sono disponibili alla formazione, e in questo caso, oltre ai lavoratori del montaggio, hanno espresso fiducia in questo progetto anche gli altri settori. Nella pianificazione del programma, viene istruito il personale sugli obiettivi della formazione e vengono allestite le sandbox ergonomiche. Il training degli operai è stato effettuato tramite prove pratiche e simulazioni di lavoro seguite da coach e fisioterapisti. Infine, valutando i risultati nel breve e lungo termine e l'impatto del progetto sui lavoratori si definisce se la formazione ha avuto successo oppure no.

**Managing talent.** Huntington Ingalls Industries (HII) è la più grande compagnia cantieristica militare degli Stati Uniti. I suoi prodotti includono portaerei, sottomarini e cutter della Guardia Costiera. Una nave militare è un prodotto estremamente complesso e deve essere fatta esattamente secondo le specifiche. Per soddisfare il suo motto "La roba costruita bene, dura", HII combina un'attenta assunzione con un impegno per la formazione. Il settore militare navale è altamente specializzato e

---

potrebbe richiedere un'autorizzazione militare così come abilità tecniche e forza fisica, quindi le posizioni sono difficili da riempire. HII trova persone istruite e forti e poi li addestra a fare il lavoro. La formazione è costituita da una serie di programmi di apprendistato. Questi durano da quattro a otto anni e si combinano apprendimento in aula con formazione sul posto di lavoro. L'ultimo può includere la formazione in artigianato come la saldatura e il montaggio di tubi o in settori specializzati come manovre o test nucleari. Il programma al Newport News, Virginia, copre 19 mestieri, insieme alla scelta di partecipare in otto programmi avanzati. Un'altra struttura, in Mississippi, offre apprendistato in 13 mestieri. Il due i programmi insieme hanno 130 istruttori. I dipendenti sono pagati per una settimana di 40 ore, compreso il loro tempo sul lavoro e in classe. Un apprendista del primo anno può guadagnare \$35.000 all'anno, con aumenti che portano lo stipendio fino a \$ 58.000 dopo il completamento del programma e poiché il programma è sponsorizzato, si diplomano senza prestiti studenteschi da rimborsare. La formazione termina con un diploma di apprendista. Chi rimane con HII per 40 anni può diventare un maestro costruttore navale. I 1.400 maestri costruttori navali di HII possono diventare anch'essi istruttori per l'apprendistato. Un altro modo per stare all'avanguardia con la formazione è l'utilizzo della tecnologia. Diversi anni fa, l'azienda ha iniziato a cercare modi per utilizzare la realtà aumentata in applicazioni aziendali inclusa la formazione. Nella formazione di HII, viene sfruttata la tecnologia per mostrare i passaggi richiesti e per chiedere di utilizzare l'attrezzatura al tirocinante, visualizzandolo su un tablet. Il successo di HII con questo metodo ha attirato l'interesse della Marina degli Stati Uniti, che potrebbe iniziare a utilizzare la tecnologia di realtà aumentata di HII per aiutare i marinai ad imparare a condurre la manutenzione.

### *Domande*

- 1. Quali metodi di allenamento utilizza Huntington Ingalls, secondo le informazioni fornite? Come supportano questi le sue esigenze aziendali?*

Huntington Ingalls utilizza un training per i dipendenti direttamente sul lavoro, con una serie di anni di apprendistato, alla fine dei quali si ha un diploma. L'apprendistato

---

è affiancato da corsi in aula. Alla fine della formazione, il personale diventa specializzato per le singole mansioni. Inoltre, i dipendenti che lavorano da quarant'anni nell'azienda, possono formare i nuovi assunti. Negli ultimi anni, l'azienda durante il periodo di formazione utilizza la realtà aumentata per simulare il lavoro. Il training proposto da Huntington Ingalls supporta l'esigenza aziendale di avere personale altamente specializzato con particolari abilità fisiche e tecniche.

## *2. Come potrebbe HII valutare il successo della sua formazione?*

Per valutare il successo della formazione, HII dovrebbe considerare le caratteristiche che sono cambiate in termini di performance, ossia dimostrare tramite i test che il personale sottoposto a training ha appreso le nuove competenze richieste. Inoltre, dovrebbe identificare se sono presenti miglioramenti delle prestazioni di gruppo e se il tirocinante e il mentore sono soddisfatti dal programma.

**HR in small business.** Nel 2004, lo Zeigler Auto Group era composto da quattro concessionarie e un presidente, Aaron Zeigler, con il desiderio di espandersi. Insieme alle assunzioni aggressive, il piano di Zeigler richiedeva un programma di formazione per sviluppare competenze e allineamento con i valori dell'azienda. Un solido programma di formazione è un'esca per venditori ambiziosi, perché i reclutatori possono dimostrare che può aiutare a sviluppare le loro capacità di vendita. L'azienda ha costruito una formazione che combina istruzione in aula con video. Oggi tutti i venditori e il servizio ai consulenti dovrebbero avere tre video di formazione ogni giorno da una libreria online, suddivisi in categorie per livello di complessità. Ogni video dura da cinque a sette minuti e ha una presentazione di Aaron Zeigler, il direttore dello sviluppo dei talenti Mike Van Ryn oppure uno di specialista di formazione esterno. Dopo aver guardato ciascuno di questi video, i dipendenti fanno un quiz per verificare la loro comprensione. Van Ryn e Zeigler utilizzano istruzioni video perché è una tipologia di formazione flessibile. Quando si incontrano per la formazione in aula, cosa che accade ogni mese o due, approfondiscono gli argomenti. Di solito si tratta di un ospite esterno nella sede centrale, che condivide la presentazione in altre sedi tramite videoconferenze. Oltre alla formazione quotidiana,

---

i nuovi assunti partecipano ad un programma di orientamento. La formazione è caratterizzata da una lezione di sei ore, che si orienta al lavoro di squadra, al servizio clienti e alla storia dell'azienda. Un altro tipo di training riunisce team selezionati di dipendenti a cui vengono proposte posizioni dirigenziali. I loro incontri presso la sede di Kalamazoo, Michigan, sono volti a studiare i rendiconti finanziari e imparare altre competenze gestionali. Un indice del successo della formazione è il basso turnover del personale nel 2014, solo del 7%, decisamente più basso del 25% rispetto a dieci anni prima. Inoltre, le vendite per ogni dipendente al mese sono superiori rispetto al periodo in cui l'azienda non aveva ancora utilizzato il metodo di formazione.

### *Domande*

- 1. Immagina di aiutare Zeigler e Van Ryn a prepararsi ad una valutazione dei bisogni per la formazione. Utilizzando esempi, quali informazioni vorresti includere nella valutazione dei bisogni?*

Durante la valutazione dei bisogni andrebbero esaminate le esigenze dell'azienda e le risorse disponibili alla formazione e vanno attentamente identificati i compiti, quali sono gli standard di prestazione attesi e quelli reali. Essendo proposta a dipendenti venditori, la formazione potrebbe includere degli approfondimenti di tipo psicologico. Oltre ad una formazione di tipo pratico, delle lezioni mirate per aumentare il grado di persuasione, estroversione e prontezza nelle decisioni possono rappresentare i bisogni dei dipendenti a cui è rivolto il progetto.

- 2. Quali metodi di allenamento utilizza Zeigler Auto Group? Quali altri, se ce ne sono, consiglieresti di utilizzare? Spiega i tuoi consigli.*

Zeigler Auto Group utilizza quotidianamente formazione audiovisiva e tramite PC, con quiz di comprensione finali. Ogni due o tre mesi, si effettuano training in aula e videoconferenze anche con esperti esterni. I nuovi assunti partecipano ad una lezione di sei ore orientata al lavoro di squadra, al servizio clienti e alla storia dell'azienda. Per i ruoli dirigenziali, invece, la formazione è in team ed è strutturata per i rendiconti finanziari e altre competenze gestionali. Zeigler Auto Group potrebbe utilizzare i metodi di formazione dei giochi aziendali e dei casi di studio. Utilizzando i business

---

games è facile sia sviluppare migliori competenze nell'ambito delle vendite, sia migliorare la gestione dei dipendenti nel caso dei ruoli dirigenziali. Questo tipo di training è progettato per sviluppare capacità di pensiero, come quella di valutazione delle informazioni, ed è idonea nei casi in cui i nuovi dipendenti devono vedere l'impatto delle proprie scelte.

---

### 3.2.4 Dipendenti in via di sviluppo per il successo futuro

**Taking responsibility.** Quando David Kappos divenne direttore di United States Patent and Trademark Office (USPTO) diversi anni fa, lui voleva focalizzare l'attenzione dell'agenzia federale sul servizio di alta qualità. Il ruolo di oltre 11.000 dipendenti dell'USPTO è quello di esaminare le richieste di brevetti e marchi registrati per soddisfare i requisiti legali. Gli avvocati si occupano ed esaminano le richieste in modo accurato ed efficiente, tutti gli altri dipendenti forniscono il supporto necessario per aiutare gli avvocati a servire i clienti. Inoltre, Kappos ha stabilito che per creare questa cultura orientata ai servizi, i manager dovrebbero raccogliere input dagli stakeholder (in particolare candidati e dipendenti), e sviluppare sistemi che supportano i lavoratori nel loro lavoro per fornire un ottimo servizio. Uno dei sistemi chiave è lo sviluppo dei dipendenti tramite un'implementazione per lo sviluppo della leadership nel team. L'USPTO offre programmi di sviluppo a tutti dipendenti, non solo manager. Basandosi sull'idea che la leadership e le altre competenze sono rilevanti a tutti i livelli dell'organizzazione, il gruppo di sviluppo del progetto ha identificato cinque segmenti di pubblico per la formazione: leader individuale, aspirante leader, nuovo supervisore, leader di medio livello e leader senior. Analizzando i vari segmenti, vengono identificati quali competenze e contenuti sono rilevanti per ogni livello. Inoltre, ogni dipendente riceve una valutazione completa che combina le autovalutazioni con feedback da supervisori o mentori, mirati nell'identificazione delle competenze esistenti e delle aree che richiedono un miglioramento. I manager non si impegnano solo a sviluppare la propria carriera, ma aiutano anche a migliorare i dipendenti nell'agenzia. Tutti i senior manager ricevono feedback a 360 gradi ogni due anni e consultano i risultati con un executive coach. Inoltre, ogni due anni, l'azienda tiene un forum in una settimana in cui tutti i livelli di gestione discutono di leadership. Secondo le indagini condotte dalla Partnership for Public Service, i dipendenti del governo degli Stati Uniti valutano la loro soddisfazione sul lavoro e impegno. Nel 2007, due anni prima che diventasse Kappos direttore, le valutazioni dei dipendenti collocano l'USPTO al 172 ° posto su 222 agenzie. Da dopo l'arrivo di Kappos, nel

---

2013, le valutazioni hanno fatto raggiungere il primo posto all'USPTO, diventando il posto migliore per lavorare nel governo federale.

*Domande*

1. *Oltre agli approcci descritti nel caso, quale altro metodo consiglieresti all'USPTO per lo sviluppo dei dipendenti?*

USPTO utilizza il metodo della valutazione dei dipendenti, che permette di identificare punti di forza e debolezza dei lavoratori e permette di cercare internamente manager qualificati per i ruoli dirigenziali. Oltre alla valutazione delle prestazioni e feedback 360 gradi, potrebbe utilizzare il metodo di valutazione tramite profili psicologici, che riescono a far prevalere in un individuo delle attitudini particolari. In questo modo oltre a identificare le competenze da migliorare, i manager e i dirigenti determinano anche i loro punti di forza e debolezza.

2. *Come potrebbe contribuire il programma di sviluppo dell'USPTO al raggiungimento dell'obiettivo di creazione una cultura orientata ai servizi?*

Un'azienda orientata ai servizi ai clienti come l'USPTO deve mantenere il livello dei dipendenti adeguatamente in linea con la qualità offerta. Nel caso dell'USPTO, il servizio che vogliono garantire è di alta qualità, accurato ed efficiente. Per questo motivo, un programma di sviluppo per le figure chiave all'interno dell'azienda, ma in generale per tutti i dipendenti, supporta questo obiettivo, dato che mira ad espandere le conoscenze dei lavoratori e le loro competenze per soddisfare le esigenze dei clienti e del mercato.

**Managing talent.** Il gigante dei prodotti di consumo Procter & Gamble ha fatto notizia recentemente, quando il CEO Robert McDonald si è ritirato ed è stato sostituito con l'ex CEO A. G. Lafley. Il ritiro di McDonald's non è stato inaspettato, ma la cosa che ha sorpreso è stata che la società ha riportato un ex CEO, il che implica che non aveva preparato nessuno a trasferirsi a tale posizione. Lafley ha ricoperto il ruolo di CEO dal 2000 al 2009, durante il quale ha guadagnato una buona reputazione

---

per la promozione dell'innovazione e per il successo dell'espansione internazionale. Ha fatto da mentore a McDonald, che era il capo operativo ufficiale quando Lafley andò in pensione. Tuttavia, McDonald non ha ricoperto posizioni che gli hanno dato pratica nella definizione della strategia o per stare a capo del cambiamento organizzativo ma si è concentrato sulla gestione delle operazioni. Il ritorno di Lafley ha sollevato interrogativi sul motivo per cui P&G non avesse trovato qualche altro candidato al posto McDonald. Tuttavia, in un'azienda in difficoltà, il consiglio di amministrazione (che è responsabile della ricerca di un nuovo candidato) è a conoscenza del fatto che nel prossimo futuro servono determinate risorse di alto livello. Questo fallimento nella pianificazione della successione è stato inaspettato per molti perché P&G è nota per il suo forte sviluppo di programmi. Date le sue vaste dimensioni e la portata globale, esso offre molte opportunità per lo sviluppo del management attraverso esperienze lavorative, e di solito i top manager sono promossi all'interno dell'azienda. Il team di P&G di apprendimento ha la missione di sviluppare un dipendente di oltre 30 o 40 anni attraverso l'apprendimento formale e un lavoro di varie esperienze. Lo sviluppo della carriera di ogni dipendente mira a obiettivi enunciati in un contratto di sviluppo concordato dal dipendente e dal suo responsabile. P&G ha anche un sofisticato sistema informatico per la gestione della sua pianificazione della successione. Nonostante le partenze di alcuni dirigenti chiave, i diversi top manager che rimangono hanno il potenziale per diventare il prossimo CEO. Nel luglio 2015 la società ha annunciato che David Taylor, presidente del gruppo della salute globale e governatore l'unità aziendale, succederà a Lafley come amministratore delegato in quell'anno. Lafley passa al ruolo di dirigente presidente di Procter & Gamble. Taylor userà Lafley come una risorsa nel suo nuovo ruolo di CEO considerandolo per affrontare decisioni difficili per il piano aziendale complessivo in un prossimo futuro.

#### *Domande*

- 1. Sebbene il consiglio di amministrazione sia responsabile del riempimento della posizione di CEO, in che modo i manager delle risorse umane potrebbero supportare il consiglio di amministrazione con un programma di gestione della successione?*

---

I manager delle risorse umane potrebbero supportare l'identificazione dei talenti per la posizione di CEO facendo un attento monitoraggio dei dipendenti ad alto potenziale e quelli che hanno avuto maggiore successo nelle esperienze. I manager delle risorse umane sono a conoscenza dei progressi di carriera e degli obiettivi dei dipendenti, quindi la loro ricerca tra il personale potrebbe portare ad una scelta mirata e di successo.

2. *Sulla base delle informazioni fornite, quali approcci facevano parte dello sviluppo della carriera di McDonald? Per quali approcci consiglieresti per la preparazione dei prossimi alti dirigenti di P&G?*

Sulla base del caso di studio, McDonald ha ricevuto un approccio per lo sviluppo della carriera di tramite esperienza lavorativa. McDonald ha ampliato le sue conoscenze ed abilità soprattutto in ambito della gestione delle operazioni. Gli alti dirigenti di P&G, oltre ad essere tecnicamente competenti, devono essere psicologicamente pronti a prendere decisioni immediate e difficili e sempre pronti a nuove sfide. Un approccio molto utile nel caso di sviluppo di carriera di dirigenti è l'utilizzo dei vari profili psicologici e del DiSC. Tramite questi metodi, il dipendente può avere un'idea delle prevalenze psicologiche che determinano punti di debolezza e di forza sui quali bisogna lavorare per ottenere dei progressi. Oppure, un altro approccio è quello dei centri di valutazione, con giochi aziendali di ruolo, test di vario genere e simulazioni di casi che imitano la realtà in cui andrebbero a lavorare in futuro.

**HR in small business.** Service Express, Inc. (SEI), con sede a Grand Rapids, Michigan, fornisce manutenzione di hardware per computer, come i server che eseguono le aziende per elaborazione dei dati e unità di archiviazione che mantengono i dati al sicuro ma accessibili. I settori dei suoi clienti includono ospedali, università, banche, aziende manifatturiere e altre organizzazioni distribuiti in più di una dozzina di stati. Questo tipo di lavoro richiede persone affidabili, tecnicamente qualificate e impegnate in un servizio reattivo e veloce. L'idea di SEI è quella di lavorare con i loro dipendenti per aiutarli a raggiungere i loro personali e professionali obiettivi. La prospettiva risale al fondatore dell'azienda, il quale considerava che la cura per i

---

dipendenti avrebbe portato a sua volta una cura per i clienti. Per mettere in pratica questa visione, i manager SEI tengono due volte all'anno Vision Talks con ciascuno dei loro dipendenti, a partire dal primo giorno di lavoro del dipendente. Durante queste riunioni, il lavoratore condivide o aggiorna i propri obiettivi, lavorando con i manager per raggiungerli. I manager vengono formati su come condurre la Vision Talks in modo efficace, insegnando a creare la fiducia nei dipendenti in modo da condividere obiettivi personali, misurabili e raggiungibili. Questi diventano parte di un piano di sviluppo personale, aggiornato trimestralmente, che include anche obiettivi di formazione, completamento dei progetti e così via. Di tanto in tanto, identificano gli obiettivi che possono essere legati a un'opportunità di business: ad esempio, un dipendente che vuole trasferirsi in un altro stato può essere parte di un'espansione aziendale in quello stato o un dipendente che vuole costruire qualcosa da zero può guidare una nuova linea di business. Un altro esempio coinvolge un venditore che non aveva alcun interesse nella gestione, quindi si è concentrato sullo sviluppo delle capacità di vendita. Il suo manager ha chiesto al venditore di aiutarlo a formare e istruire un nuovo dipendente e il venditore ha scoperto che trovava soddisfacente aiutare un'altra persona ad avere successo. Ha fissato un nuovo obiettivo per diventare un manager, e alla fine è diventato vicepresidente delle vendite.

### *Domande*

- 1. Come funziona la descrizione delle carriere in Service Express corrispondente alla descrizione del capitolo di una carriera proteiforme? Qual è il ruolo dello sviluppo dei dipendenti in questo contesto?*

La carriera proteiforme è una visione non tradizionale di avanzamento di carriera. Anziché ricoprire progressivamente posizioni di livello sempre più alto, la carriera proteiforme cambia frequentemente tipologia, permettendo di approcciarsi a lavori diversi e quindi fare carriera orizzontalmente. In SEI viene messa in pratica la carriera proteiforme quando necessario, soprattutto se il dipendente non è soddisfatto del suo lavoro o non si trova a suo agio nel ruolo ricoperto e preferisce altri settori oppure avere altri obiettivi. In questo contesto lo sviluppo della carriera dei dipendenti è

---

collegato al grado di soddisfazione personale. Se un dipendente ha intenzione di cambiare la tipologia di mansione o il settore, l'azienda e la carriera proteiforme lo consente, diminuendo il grado di insoddisfazione e rendendo il lavoratore più produttivo e motivato.

2. *Supponi che SEI continui a crescere e ti chiedi di consigliare la direzione su come mantenere la propria attenzione sullo sviluppo dei dipendenti. Suggestisci due o tre sviluppi metodi dal capitolo e spiega il motivo.*

I metodi che consiglieri per lo sviluppo della carriera sono l'approccio tramite valutazione, tramite esperienze lavorative e tramite relazioni interpersonali. Il metodo tramite valutazione, con i profili psicologici e le valutazioni delle prestazioni sono più efficaci per le figure professionali che ricoprono o ricopriranno i ruoli dirigenziali. In questo modo, tramite simulazioni e test attitudinali si possono scegliere le risorse per un succession planning e tramite la valutazione delle prestazioni possono essere monitorate le performance dei veterani. Tramite l'approccio per esperienze lavorative si può dare la possibilità ai dipendenti di qualsiasi livello di ampliare le proprie abilità, tramite una rotazione del lavoro, allargamento del lavoro e, nei casi in cui c'è la possibilità, grazie alle promozioni, in questo caso i dipendenti acquisiscono maggiore consapevolezza e responsabilità. Il metodo di sviluppo tramite relazioni interpersonali, in particolar modo affiancata da mentori, è idoneo ai dipendenti nuovi assunti, in modo da allineare il loro lavoro alle politiche e richieste aziendali.



---

## 4. Bibliografia e sitografia

- [1]. R.A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, Seventh Edition, NY, Mc Graw-Hill Education, 2018.
- [2]. Terri Armstrong Welch, *A Renewed Focus on Leadership*, T+D, November 2013, pp. 68–69.
- [3]. R.A. Noe, *Employee Training and Development*, 6th ed., NY, McGraw-Hill, 2013.
- [4]. Bill Ryan, *An Efficiency Game-Changer*, New Hampshire Business Review, October 2015, <http://www.nhbr.com>.
- [5]. Dave Zielinski, *Seven Reasons to Love Your ATS*, HR Magazine, October 2015, <https://www.shrm.org>.
- [6]. Martin Berman-Gorvine, *Analytics Said to Help Refine Recruiting Methods*, Bloomberg BNA, 2016, <http://www.bna.com>.
- [7]. C. K. Stevens, *Antecedents of Interview Interactions, Interviewers' Ratings, and Applicants' Reactions*, Personnel.
- [8]. *Psychology* 51, 1998, pp. 55–85.
- [9]. A. E. Barber, J. R. Hollenbeck, S. L. Tower, and J. M. Phillips, *The Effects of Interview Focus on Recruitment Effectiveness: A Field Experiment*, Journal of Applied Psychology 79, 1994, pp. 886–96.
- [10]. D. S. Chapman and D. I. Zweig, *Developing a Nomological Network for Interview Structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview*, Personnel Psychology 58, 2005, pp. 673–702.
- [11]. Suzanne Vranica, *Old-School Ad Execs Sweat as Data Geeks Flex Muscle*, Wall Street Journal, August 4, 2013, <http://online.wsj.com>.
- [12]. W. F. Cascio, *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd ed., Boston, PWS-Kent, 1991.
- [13]. T.N. Bauer, *Onboarding New Employees: Maximizing Success, Effective Practice Guidelines*, Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2010.
- [14]. G. Chao, A. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. Klein, P. Gardner, *Organizational Socialization: its Content and Consequences*, Journal of Applied Psychology 79, 1994.