



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI INGEGNERIA  
CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN INGEGNERIA MECCANICA

---

**TECNICHE DI HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT PER  
IMPIANTI INDUSTRIALI**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNIQUES  
FOR INDUSTRIAL PLANS**

CANDIDATO:  
**GIANLUCA CIURO**

**MATRICOLA 1067739**

RELATORE:  
**CHIAR.MO PROF. FILIPPO EMANUELE CIARAPICA**

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

---

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE  
MARCHE FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Corso di LAUREA IN INGEGNERIA MECCANICA

Via Brezze Bianche – 60131 Ancona (AN), Italy

*A Mio Padre per la continua ispirazione  
e il perenne stimolo ad essere  
una persona migliore*



## INDICE:

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>1. The Human Resource Environment</b>	<b>3</b>
1.1. Managing Human Resources	3
1.2. Trends in Human Resource Management	6
1.3. Providing Equal Employment Opportunity and a Safe Workplace	9
1.4. Analyzing Work and Designing Jobs	13
<b>2. Case Studies</b>	<b>23</b>
2.1. Taking Responsibility	23
2.1.1. How “Good Things Happen to Costco”	23
2.1.2. “Paychex Keeps People by Helping Them Retire”	25
2.1.3. “Keeping Sprint’s Subcontractors Safe”	27
2.1.4. “How Google Searches for the Right Job Requirements”	29
2.2. Managing Talent	31
2.2.1. Ingersoll Rand’s Problem-Solving Approach to HRM	31
2.2.2. Netflix Treats Workers “Like Adults”	33
2.2.3. Walmart’s Struggle to Manage Diversity and Safety on a Grand Scale	36
2.2.4. Uber’s Flexible Jobs Drive Rapid Expansion	38
2.3. HR in Small Business	40
2.3.1. Network is the Key to HRM at 1Collision	40
2.3.2. New Belgium Brews Success through Employee Ownership	41
2.3.3. Airbnb Tackles the High-Tech Diversity Challenge	43
2.3.4. Blink UX Takes a Hard Look at Work Design	45
<b>Conclusioni</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>49</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>51</b>



## INTRODUZIONE:

Il seguente elaborato si basa sul testo “**Fundamentals of Human Resource Management**” di Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart e Patrick M. Wright (Settima Edizione dell'editore McGraw-Hill), quindi si focalizza sulla gestione delle risorse umane nelle aziende.

La gestione delle risorse umane è un aspetto fondamentale per ogni azienda nell'obiettivo generale di fornire valore a clienti, azionisti, dipendenti e alla comunità in cui opera. Il valore include i profitti, la crescita e la soddisfazione dei dipendenti, la creazione di nuovi posti di lavoro, i contributi ai programmi comunitari e la protezione dell'ambiente.

Nel primo capitolo sono analizzati i principi con cui si cerca di massimizzare sotto ogni aspetto possibile le risorse umane di un'azienda; Il primo paragrafo spiega perché la gestione delle risorse umane è una componente basilare per il successo generale di un'organizzazione; il secondo paragrafo evidenzia come le nuove tendenze abbiano influenzato il mondo del lavoro (tecnologia, globalizzazione) entrando in sinergia con le strategie aziendali; Il terzo paragrafo fornisce una panoramica delle principali leggi che riguardano i dipendenti e dei modi in cui le organizzazioni possono sviluppare pratiche HR conformi alle leggi. Il quarto ed ultimo paragrafo del capitolo mostra come i posti di lavoro e i sistemi di lavoro determinano le conoscenze, le competenze e le capacità necessarie; influenzando la motivazione, la soddisfazione e la sicurezza sul lavoro dei dipendenti, trattando inoltre il processo di analisi e progettazione dei lavori.

Nel secondo capitolo invece saranno proposti ed analizzati dei casi inerenti a varie aziende statunitensi, sia di ampia scala o piccole realtà; saranno presentati dodici casi che mostrano come i concetti del primo capitolo siano stati messi in pratica per migliorare la qualità della forza lavoro. In aggiunta ai passi, nei quali saranno presentate le aziende, vengono delle domande che propongono una breve riflessione sulle pratiche adottate o su quelle che potrebbero essere tenute in considerazione per ottimizzare ulteriormente le risorse umane.

# 1° CAPITOLO

## THE HUMAN RESOURCE ENVIRONMENT

### Il mondo delle Risorse Umane

#### 1.1 MANAGING HUMAN RESOURCE

Un'azienda si trova a dover gestire le proprie risorse umane valutando gli aspetti che caratterizzano quell'attività, ovvero i trend economici, tecnologici e sociali.

Un esperto delle risorse umane, o un manager stesso, apporta un essenziale complemento alle conoscenze e organizzazioni lavorative degli impiegati, analizzando i trend e tenendo conto delle Leggi di Parità sul Lavoro (sia dal punto di vista salariale sia da quello delle pari opportunità); tale integrazione permette all'azienda di trattenere, attrarre e soprattutto motivare le proprie risorse umane.

È quindi necessario gestire le proprie risorse umane, anche attraverso lo studio delle strategie e della cultura dell'azienda, focalizzandosi dunque sul **HRM** (Human Resource Management): le politiche, la prassi e i sistemi che influenzano il comportamento, le attitudini e la performance dei dipendenti e degli impiegati.

In passato le aziende vedevano il HRM come una spesa necessaria piuttosto che una fonte di valore, ma col tempo anche la qualità del capitale umano, e di conseguenza la sua gestione, ha acquisito un determinato valore economico, rendendo gli impiegati imprescindibili per il successo o il fallimento delle aziende; Zeynep Tom analizzò come i manager che investissero di più sul capitale umano, sia in termini economici sia in quelli tecnici (orari di lavoro, training, development), ottenessero molti più profitti rispetto alla concorrenza "low-price".

Diventa allora necessario il puntare sugli aspetti inerenti alle Risorse Umane, che: hanno un preciso valore, sono rare in termini di conoscenze e skills adeguate, non possono essere imitate ed infine non sono facilmente sostituibili o intercambiabili. Le Risorse Umane collaborano sempre di più con i manager al punto di appiattare la

struttura piramidale aziendale; infatti tale contributo può manifestarsi in tre linee produttive: Administrative service, Business Partner ed infine Strategic Partner.

Gli **step** principalmente seguiti nel HRM sono:

- Analisi e progettazione dei lavori/ruoli e dei loro processi produttivi (Job Analysis e Job Design);
- Determinare quante persone qualificate sono necessarie;
- Attrarre potenziali impiegati;
- Scegliere tra tali candidati, focalizzandosi su cinque qualità: Skills comunicative, propensione al Teamwork, capacità di prendere decisioni e risolvere problemi (Decision making, problem solving), abilità nel pianificare e gestire e processare le informazioni;
- Insegnare agli impiegati le loro mansioni, perfezionandoli e/o prepararli alla loro carriera, magari in altri business;
- Valutare le loro performance, attraverso questionari o raccogliendo e analizzando i reclami o complimenti dei clienti/colleghi;
- Stabilire i salari e soprattutto premiare gli impiegati con dei bonus;
- Creare un ambiente di lavoro positivo, mediando anche con i sindacati.



A questa prassi si aggiungono anche le responsabilità di redare e far conoscere le varie politiche aziendali (siano esse legali, di sicurezza o di accessibilità), organizzare i dati e le informazioni riguardo gli impiegati.

È evidente come chiunque sia beneficiato dalla conoscenza del HRM; infatti siano essi esperti, componenti al gruppo delle Risorse Umane, o manager stessi, l'applicazione di tale prassi permette di supervisionare il lavoro in tutti i suoi aspetti, partendo dalle abilità dei nuovi impiegati, alla loro formazione, al rapporto tra di loro.

Infine, la conoscenza di aspetti etici e dei diritti, garantiscono all'azienda una buona e rispettabile immagine, che ovviamente gioverà anche sul fronte economico; gli impiegati: non devono essere ingannati dai loro datori di lavoro, devono poter mantenere confidenziale la propria vita privata, non devono essere obbligati ad agire contro la loro morale, hanno libertà di parola e purché non si violi il rispetto ed infine hanno diritto ad essere ascoltati in modo imparziale.

Gli esperti delle Risorse Umane dovrebbero, tendenzialmente, avere **nove competenze**:

- Human Resource expertise: apprendere e mettere in atto le funzioni del HRM;
- Relationship Management: gestire le interazioni interpersonali al fine di migliorare i servizi e i rapporti tra colleghi;
- Consultation: la capacità di guidare gli altri (Coaching);
- Leadership and Navigation: l'abilità di dirigere i processi e i programmi organizzativi;
- Communication: Skills per scambiare informazioni con persone sia all'interno sia all'esterno dell'azienda;
- Global and Cultural Effectiveness: avere una mente il più aperta possibile per capire il pensiero altrui;
- Ethical Practise: comportarsi in maniera etica, con integrità e trasparenza, trasmettendo a sua volta questi valori centrali;
- Critical Evaluation: capacità di interpretare le informazioni al fine di prendere la migliore scelta;
- Business Acumen; utilizzare le informazioni per favorire le strategie aziendali.

I **Trends** (tendenze o andamenti) influenzano assai l'HRM, deviando quindi l'attenzione degli esperti su diversi fattori; secondo l'INAPP, o precedentemente ISOLF (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori), nel 2025 il tasso di occupazione della popolazione nella fascia di età 20-64 anni si attesterà al 75%<sup>1</sup>, il che porterà le Risorse Umane a pianificare una politica che segua molti più lavoratori prossimi alla pensione (Part-time o lavori temporanei), ma con un occhio sempre puntato ai giovani, i quali saranno piano piano la forza

lavoro del futuro. Inoltre, si dovranno prevedere politiche che valorizzino il contributo delle donne e delle minoranze, queste ultime spesso lasciate solo ai lavori con paga infima, in modo da avere un ambiente privo di pregiudizi e che sfrutti il loro potenziale; secondo l'EUROSTAT in Italia, la percentuale di occupazione femminile è cresciuta negli ultimi quindici anni di un 5% (dal 48% al 53%)<sup>2</sup>, e si è notato come la maggior parte delle aziende abbia donne come addette alle Risorse Umane, incentivando a loro volta l'assunzione o la permanenza di altre donne, elevando quindi la quota rosa dell'azienda stessa.

Il **diversity management** è un principio di gestione delle risorse umane che tiene conto della diversità tra le persone presenti in un'organizzazione al fine di valorizzarle per il conseguimento degli obiettivi aziendali. Come si stanno muovendo in tal senso le aziende italiane? Il target maggiormente coinvolto sono soprattutto i disabili (52%), i giovani della generazione Y (45%), e poi le donne (31%), con un focus prevalente sul rientro dalla maternità (40%).<sup>4</sup>

## 1.2 TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

L'obiettivo del HRM è dunque di contribuire in maniera significativa alla creazione di **High-Performance Work System** (HPWS), ovvero una pianificazione tale che tecnologie, strutture organizzative, persone e processi produttivi (tutti aspetti che si vanno modificando nel tempo) si intreccino armoniosamente dando dei vantaggi sulla concorrenza. Le tre fonti principali di HPWS sono:

- Knowledge Workers, che attraverso le loro conoscenze sono capaci anche di trattare direttamente con i clienti, oltre a trasmettere le conoscenze stesse a tutti i colleghi (datori di lavoro compresi). Alcune compagnie tendono a trattare tutti i dipendenti come Knowledge Workers, poiché non solo stimola la forza lavoro, ma rende l'impiegato conscio del suo ruolo e del suo apporto nella compagnia;
- Employee Empowerment, ovvero gli impiegati hanno possibilità di prendere decisioni, apportare modifiche o dare suggerimenti; ciò apre all'azienda molte strade di sviluppo e di organizzazione;

- Teamwork, il lavoro di squadra permette agli impiegati di gestire un lavoro autonomamente, potenziando le loro abilità e acquisendone nuove.

L'HRM svolge una funzione importante anche nelle strategie aziendali, sia in prospettiva futura sia riguardo il presente. Ad esempio, possono essere fondamentali nei casi di fusione o di acquisizione di varie aziende, in modo da evitare conflitti oppure può essere un settore di sviluppo quando si cerca di migliorare il **Total Quality Management (TQM)**, ovvero il rendimento totale dell'azienda.

Un'altra funzione basilare delle Risorse Umane è quella di **controllare i costi dell'impresa**, attraverso un efficiente uso dell'HRM. Escluse i costi fissi di assicurazioni sanitarie, HRM controlla le spese attraverso:

- il Downsizing (Riduzione del personale), che però rappresenta delle difficoltà per l'azienda, poiché non solo si devono fare i migliori tagli possibili, ma bisogna anche motivare i dipendenti rimanenti;
- il Reengineering, l'HRM deve aiutare i dipendenti nella transizione alle nuove mansioni;
- Outsourcing, ossia chiedere l'aiuto di compagnie esterne per alcune pratiche; quasi tutte le aziende ne ricorrono, con un'esternalizzazione che riguarda prevalentemente le pratiche di formazione e sviluppo (55%), i sistemi informativi del personale (46%) e il payroll (40%).<sup>4</sup>

Un'ulteriore sfida che l'azienda può dover affrontare è quella di espandersi a livello globale per competere con potenziali concorrenti. Un modo per iniziare nel piccolo questa espansione potrebbe essere la creazione di una forza lavoro multietnica in modo da facilitare i futuri contatti con altre nazioni, anche al fine di spostare delle mansioni altrove (Offshoring); le Risorse Umane aiutano i dipendenti nelle realtà Offshored ad adeguarsi alle politiche aziendali, creando allo stesso tempo dei Global Talents, guidati spesso da impiegati espatriati dalla compagnia (Expatriates).

Con il progredire della tecnologia si è creato un sistema informatico, il **Human Resource Information System (HRIS)**, con lo scopo di raccogliere, catalogare, analizzare e distribuire tutti i dati riguardanti l'organizzazione delle stesse Risorse Umane, che possono a loro volta diventare un tutt'uno con la digitalizzazione, dando

vita alla **Electronic HRM** (e-HRM), abbattendo ogni barriera geografica. I dati possono essere salvati in un Cloud (Cloud Computing), purché restino private, attraverso un sistema intranet. L'unica eccezione sono alcune politiche e informazioni che vengono pubblicate liberamente, rendendole accessibili ad ogni impiegato, che le ritrovano in modo autonomo (Self-Service), anche grazie alla creazione di un HR Dashboard, per essere consultabili addirittura via smartphone.

È evidente come la tecnologia abbia stravolto le tecniche di HRM, ma sono cambiati anche i valori umani delle relazioni tra datori di lavoro e impiegati; entrambi stipulano una specie di contratto psicologico, basato sulle aspettative che entrambi hanno l'uno nei confronti dell'altro, specialmente per l'impiegato che, sapendo di non avere un impiego assicurato a vita, cerca di istruirsi al fine di essere papabile per altri impieghi futuri.

La precarietà dell'economia e delle condizioni di mercato favoriscono un'azienda che ha una **struttura flessibile**, optando per una tabella di marcia e conseguenti orari di lavoro flessibili, in modo da poter coprire il lavoro 24/7 senza esasperare i lavoratori, che mantengono comunque una sana vita fuori dall'orario lavorativo; o addirittura avendo un numero variabile di impiegati o di tipologie contrattuali; infatti spesso le aziende ricorrono a degli **Alternative Work Arrangements**, ossia dei diversi metodi di assunzione o contratti rispetto a quelli a tempo pieno (Freelance, A Chiamata, Part-time), sebbene sia sempre meglio evitare di abusarne; purtroppo in Italia viene ancora preferito un sistema di assunzione che non preveda il supporto delle Risorse umane, bensì quello dell'Agenzia del Lavoro.

Stando ad un'analisi di IDC Italia, se in Europa lo **smart working** viene sempre più seriamente preso in considerazione ed ha un impatto positivo anche sul coinvolgimento diretto dei dipendenti, che diventano in qualche modo "ambasciatori" entusiasti della propria azienda, in Italia e, in generale, nei Paesi del Centro-Sud europeo, questo sistema viene ancora visto con diffidenza, tant'è che i manager HR soddisfatti della propria situazione lavorativa sono solo il 59%, contro il 71% della media europea. In ogni caso, il fatto che il lavoro flessibile sia una priorità dei CEO europei sta instillando un trend equivalente anche nelle nostre organizzazioni.<sup>3</sup>

### 1.3 PROVIDING EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY AND A SAFE WORKPLACE

Il mondo delle Risorse Umane, al fine di garantire un posto un ambiente lavorativo sicuro e privo di discriminazioni, viaggia di pari passo con le politiche e **le leggi varate dallo Stato**; l'elevato numero di direttori risorse umane laureati in giurisprudenza nelle aziende italiane porta a riflettere sul peso che gli aspetti giuridico-amministrativi possono avere nella gestione delle risorse umane, il ruolo di questi aspetti si fa ancora più marcato se consideriamo le differenze fra le organizzazioni pubbliche e private. Infatti, la laurea in giurisprudenza è molto più diffusa fra i direttori HR nel settore pubblico (51%) rispetto al privato (37%), con una predominanza nettamente superiore ad altri tipi di background universitari. La minore presenza di direttori HR laureati in giurisprudenza nel settore privato potrebbe essere spiegata dal cambiamento sempre più radicale ed esteso delle modalità più frequenti di relazioni con il personale.<sup>4</sup>

L'evoluzione legislativa in materia di diritto al lavoro delle **persone disabili** si è sviluppata in Italia negli anni '60, a partire dalla legge n.482/1968 denominata "Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso la Pubblica Amministrazione e aziende private". Tale legge prevedeva che le imprese fossero obbligate ad assumere un certo numero di soggetti disabili, ma con una scarsa valorizzazione della loro capacità lavorativa. Il primo passo verso un'evoluzione significativa si è avuto con la L.68/1999 intitolata "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" finalizzata all'integrazione e all'inserimento di soggetti con limitazioni funzionali nel mondo del lavoro attraverso misure incentivanti e collocamento mirato". Per "collocamento mirato" s'intende il complesso di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nella loro capacità lavorativa ed inserirle in un posto di lavoro adatto. Attualmente la normativa si applica alle c.d categorie protette, ovvero:

- agli invalidi civili, con una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45% (portatori di handicap intellettivi, minorati fisici, psichici o sensoriali). In queste ipotesi l'accertamento della disabilità è effettuato dall'ASL;
- agli invalidi del lavoro con una invalidità superiore al 33% accertata dall'INAIL;
- agli invalidi di guerra, civili di guerra e per servizio.<sup>5</sup>

Si deve dunque rendere conto al **Comitato Unico di Garanzia** per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG) è un organismo interno all'amministrazione, previsto dalla Legge 183/2010. Il CUG ha il fine di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, il benessere lavorativo e le pari opportunità di genere, eliminare ogni forma di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, alla disabilità, alla religione, all'etnia, all'orientamento sessuale e all'identità di genere. Attraverso la sua attività il CUG deve contribuire ad ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, a razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica amministrazione.

Il CUG, oltre ad assumere, unificandole, tutte le funzioni che i contratti collettivi e le altre disposizioni attribuiscono ai comitati pari opportunità (CPO) e antimobbing, è investito di compiti molto più ampi rispetto ai precedenti comitati, in relazione a quanto previsto dalla normativa antidiscriminatoria e dalla normativa relativa alla salute e sicurezza sul lavoro, con particolare riferimento all'aspetto del benessere di chi lavora. Nell'amministrazione di appartenenza il CUG ha funzioni di carattere generale, di monitoraggio e di studio di politiche interne volte ad affrontare gli aspetti organizzativi che ostacolano il benessere lavorativo, le pari opportunità, la non discriminazione, l'efficienza organizzativa. Al CUG sono attribuiti compiti propositivi (per esempio, la redazione di un Piano delle Azioni Positive), consultivi (nei confronti dei dirigenti amministrativi, degli altri organi dell'Ateneo, degli Organismi di rappresentanza sindacali e degli studenti,) e di verifica (rispetto alle politiche intraprese dall'amministrazione) nell'ambito delle competenze ad esso demandate.

L'azienda deve però evitare di incorrere in una valutazione del CUG, quindi deve trovare una soluzione interna ai vari problemi di discriminazione, garantendo un ambiente lavorativo congruo. Innanzitutto, bisogna eliminare qualsiasi possibilità di **trattamento impari**, basato sulla razza, colore della pelle, sesso, nazione di origine, religione, età o presenza di disabilità, promuovendo il concetto di uguaglianza. Vi sono casi però dove potrebbe essere necessario dare una preferenza: tali casi sono detti Bona Fide Occupational Qualification (BFOQ), anche se sono molto rari. Un altro pericolo è la **tendenza indiretta a discriminare un gruppo**, a favore di un altro. L'azienda deve inoltre, come accennato in precedenza, garantire un posto di

lavoro che rispetti le diversità degli impiegati, siano esse di natura religiosa, passando anche per il dovere di rendere accessibile l'ambiente lavorativo ad una persona disabile. Infine, l'azienda deve in ogni modo evitare qualsiasi atteggiamento possa essere ricondotto ad **abusi o violenze** di natura sessuale, che portano a favoritismi o discriminazioni, creando dunque un ambiente di lavoro ostile.

La Legge di Bilancio (L. 205/2017 art 1, c. 218) introduce due ulteriori commi all'art. 26 del D.lgs. 198/2006 (rubricato "Molestie e molestie sessuali" del Codice delle pari opportunità tra uomo e donna) e riconosce più ampie tutele alle lavoratrici ed ai lavoratori che denunciano discriminazioni per molestia o molestia sessuale.

Il comma I dell'art. 26 del D.lgs. 198/2006 fornisce una puntuale definizione di discriminazioni consistenti in molestie, ovvero quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo.

Nell'ambito delle discriminazioni (comma II) vengono altresì ricomprese le molestie sessuali, ovvero quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo.

Sono altresì considerati come discriminazione (comma II-bis) i trattamenti meno favorevoli subiti da una lavoratrice o da un lavoratore per il fatto di avere rifiutato i comportamenti di cui ai due commi precedentemente citati.<sup>7</sup>

Le Risorse Umane devono assolutamente incentrare la loro attenzione alla **salute e sicurezza** dei propri impiegati; In Italia, il sistema istituzionale della sicurezza e della salute sul lavoro è una competenza del Ministero del Lavoro e della Salute, in raccordo con i Comitati regionali di coordinamento e le Parti Sociali. I compiti riguardano la consulenza a livello legislativo, la vigilanza, la promozione della salute e l'assistenza alle imprese. Il Sistema informativo nazionale per la prevenzione nei luoghi di lavoro (SINP) (costituito da: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero della Salute, Ministero dell'Interno, Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, INAIL e, con il contributo del CNEL, degli organismi paritetici e

degli Istituti di settore) ha il fine di orientare, programmare e valutare l'efficacia dell'attività di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, nonché di indirizzare le attività di vigilanza tramite l'integrazione di specifici archivi e la creazione di banche dati unificate.

Secondo i dati dell'Inail, tra gennaio e novembre del 2019 le morti hanno sfiorato soglia 1.000: dietro il gelo dei numeri vuol dire drammaticamente che 997 persone sono morte mentre svolgevano il loro lavoro, mentre 590 mila sono state nello stesso periodo le denunce di infortunio presentate all'Inail. In entrambi i casi l'Istituto evidenzia un calo rispetto allo stesso periodo del 2018, dello 0,2% per gli infortuni, e del 4,7% per gli incidenti mortali. Le denunce di malattia professionale protocollate dall'Inail sempre negli 11 mesi del 2019 sono state 56.556, 1.504 in più rispetto allo stesso periodo del 2018 (+2,7%). Le patologie del sistema osteo-muscolare e del tessuto connettivo (34.971 casi), del sistema nervoso (6.095, con una prevalenza della sindrome del tunnel carpale) e dell'orecchio (3.942) continuano a rappresentare le prime tre malattie professionali denunciate, seguite da quelle del sistema respiratorio (2.559) e dai tumori (2.244).<sup>6</sup>

Molte aziende non si limitano a seguire le linee guida promosse dal Ministero, ma cercano di enfatizzarle e farne un punto cardine delle loro politiche, stimolando la **coscienza del dipendente**. Ciò, può avvenire attraverso tre step:

- Identificando e segnalando dei rischi nel lavoro: una soluzione si basa sull'analizzare ogni singolo processo o componente, assegnandone una pericolosità (Job hazard analysis technique); un'altra procedura potrebbe essere quella di studiare i casi precedenti d'infortuni sul lavoro (technic of operations review, TOR); ad ogni modo è fondamentale la comunicazione tra impiegati e manager, e alcune volte la comunicazione non verbale può essere cruciale: infatti vi sono casi di Vademecum o locandine che aiutano la comprensione anche per eventuali dipendenti che non padroneggiano ancora la lingua;
- Rafforzando le pratiche in sicurezza, ovvero cercando di stimolare attraverso una condotta collaborativa, fissando degli obiettivi mensili o trimestrali, al fine di ricevere anche dei suggerimenti dai dipendenti, estendendoli poi nella vita quotidiana e soprattutto a lungo termine. Un ulteriore modo per ottenere

una presa di coscienza da parte del dipendente è la partecipazione a dei corsi di Training;

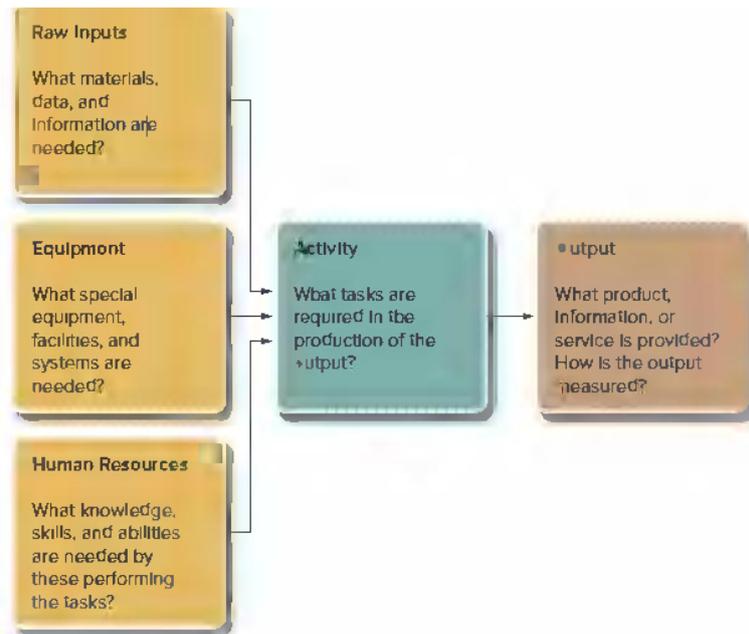
- Infine, una campagna promozionale sulla sicurezza a livello internazionale aiuterebbe a colmare le differenze culturali sulla questione, cercando di omologare degli standard validi in tutto il mondo.

#### 1.4 ANALYZING WORK AND DESIGNING JOBS

Tenuto conto di tutto ciò, le Risorse Umane si trovano a dover iniziare a mettere in pratica il primo step del HRM, ovvero “**Analysis and Design of Work**”. L’analisi e progettazione dei lavori/ruoli e dei loro processi produttivi permette all’azienda di entrare a conoscenza delle considerazioni che porteranno a delle decisioni ponderate al fine di creare o collegare vari aspetti del lavoro.

Attraverso il processo di **Work Flow Design** i manager, analizzando le operazioni necessarie alla realizzazione di un prodotto o di un servizio, riescono ad assegnare tali mansioni o a un **Job** (serie di compiti collegati tra loro) o a una **Position** (serie di compiti svolti da una sola persona), apportando delle migliorie rispetto alla tradizione considerazione dei lavori presi ognuno a sé stante.

Prima di iniziare la vera e propria progettazione, è necessario esaminare quali mansioni sono imprescindibili. Per ogni tipo di lavoro, sia esso di natura produttiva o un servizio, l’analisi evidenzia le uscite del processo, le attività correlate e le tre categorie di entrate: Materiali ed Informazioni, Attrezzatura/Apparecchiatura ed infine le Risorse Umane.



Gli **Output** comprendono i prodotti realizzati da un'unità lavorativa, un dipartimento o team. Tali prodotti possono essere tangibili o no (servizi). Nella loro analisi si tiene conto della qualità e della quantità, al fine di migliorare l'efficacia di un reparto.

Le **Activity** sono le azioni/operazioni necessarie a generare gli Outputs, altresì chiamate Work Processes; sono descritte in base alle procedure che si compiono per ogni mansione, da ogni impiegato, a tutti gli stadi del processo. La conoscenza di questi aspetti permette di scegliere quali mansioni siano necessarie ed inoltre facilita la riprogrammazione del Work Flow dovuta a dei cambiamenti causati dall'automazione, dalla delocalizzazione e dalla ristrutturazione.

Gli **Input** sono gli aspetti necessari per metter in pratica i Work Processes: racchiudono le materie grezze (raw inputs), ovvero i materiali e le informazioni, le attrezzature e risorse umane (conoscenze e abilità); ad esempio nel mondo pubblicitario, la praticità con dati e la loro analisi sono fortemente richieste come input per l'advertising. È evidente dunque come l'eventuale scarsità dei giusti input è spesso causa del mancato raggiungimento degli obiettivi attribuiti agli output.

Il Work Flow è collegato alla **struttura aziendale**, la quale teoricamente dovrebbe riunire le persone che collaboreranno per la creazione di determinati output, nel modo più efficiente possibile. Essa può essere centralizzata (autorità concentrata in poche persone) o decentralizzata (autorità concessa a più persone); inoltre può

essere organizzata a seconda delle funzioni o delle divisioni (Produzione, Vendite e Customer Care).

Se l'organizzazione si basa principalmente sulle funzioni, gli operai avranno meno autorità e lavoreranno da soli in mansioni altamente specializzate; mentre se si prediligono attività in team, il modello di suddivisione secondo le divisioni non solo sarà più adatto ma darà agli impiegati una responsabilità maggiore, dando loro quindi più potere; anche i manager si adeguano a queste due differenze: nel caso ci sia una struttura che prevede delle divisioni, essi dovranno avere una maggiore esperienza e capacità di pensiero cognitivo, invece se si è capo di un reparto, si deve far forza sulle abilità di gestire conflitti e far allineare per grandi obiettivi gli sforzi degli impiegati, che tendono ad identificarsi nel reparto stesso.

Al fine di garantire una performance di alta qualità, devono essere compresi i requisiti lavorativi e il lavoro stesso, facendoli combaciare. Questo è possibile attraverso un processo di raccolta di informazioni dettagliate sul lavoro, detta **Job Analysis**; tale operazione fornisce le conoscenze essenziali per gestire il personale, istruirlo, valutarlo.

Un aspetto essenziale della Job Analysis è la **Job Description**, ovvero la lista delle mansioni, doveri e responsabilità (TDRs: Tasks, Duties & Responsibilities) che il lavoro richiede; queste informazioni, derivate da ricerche sul campo, permettono di valutare come una persona segua e rispetti i requisiti del lavoro; si compone solitamente nello stesso modo per ogni richiesta (anche se possono essere rivisitate o aggiornate), al fine di poter prendere al meglio le decisioni inerenti paghe e promozioni, oltre a dare una prova della non arbitrarietà delle decisioni delle Risorse Umane.

In concomitanza viene creata una **Job Specification**, cioè la lista delle qualità o requisiti che il candidato al lavoro deve possedere; comprendono le conoscenze, capacità, abilità e altre caratteristiche (KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics).

Le conoscenze si riferiscono a informazioni effettive o procedurali necessarie a svolgere la mansione, le capacità sono il livello di competenza nello svolgere correttamente un determinato compito, le abilità si basano sulla bravura in sé della

persona ed infine le altre caratteristiche racchiudono dei tratti personali, quali la persistenza o la motivazione al successo. Inoltre, potrebbero essere considerate parte di esse dei requisiti educativi.

Il KSAO, al contrario del TDR non è direttamente osservabile; lo è solo quando l'individuo mette in pratica il secondo e successivamente se possono mostrare il risultato del loro lavoro. Le informazioni accurate sul KSAO sono essenziali nella ricerca e nell'assunzione del personale per un determinato posto.

Al fine di trovare informazioni per analizzare il lavoro, la via principale è dettata dalle conoscenze degli operatori già insediati, che sono in grado di fornire informazioni accurate. Tutte queste informazioni sono state raccolte dall'**INAPP nell'Indagine Campionaria sulle Professioni (ICP)**: L'indagine si pone l'obiettivo di raccogliere informazioni utili a rappresentare le caratteristiche delle professioni, con particolare riferimento al contenuto del lavoro svolto e al contesto organizzativo in cui si svolge il lavoro. L'indagine descrive tutte le professioni esistenti nel panorama del mercato del lavoro italiano, da quelle operanti nelle imprese private a quelle presenti nell'ambito delle istituzioni e delle strutture pubbliche, fino a quelle operanti in regime di autonomia. Le risposte sono fornite direttamente dai lavoratori che svolgono la professione oggetto di indagine.

I lavoratori intervistati nell'ambito dell'indagine Campionaria sulle professioni sono circa 16mila, rappresentativi delle circa 800 Unità Professionali in cui si articola al massimo livello di dettaglio la Classificazione delle professioni (CP 2011). La prima edizione dell'indagine si è conclusa a fine 2007, la seconda nel 2013.

I risultati della Indagine campionaria consentono di avere la rappresentazione delle caratteristiche medie del lavoro per unità professionale e conseguentemente disegnano il panorama del capitale umano presente in Italia.<sup>8</sup>

Lo strumento per eccellenza per analizzare, dopo aver raccolto le informazioni, è il **PAQ, Position Analysis Questionnaire o Questionario di Analisi Posizione**. Questo modulo contiene 194 voci che rappresentano comportamenti a lavoro, condizioni di lavoro e le caratteristiche che si applicano ad una grande varietà di impieghi. Il questionario dispone queste voci in sei macro-sezioni, riguardanti diversi aspetti del lavoro:

- Ingresso Informazioni: Dove e in che modo il lavoratore ottenere informazioni per fare il lavoro?
- Processo mentale: Quali sono i livelli di ragionamento sono necessari sul posto di lavoro? Vengono anche considerate le scelte e la pianificazione
- Uscita di lavoro: Quali attività fisica vengono eseguiti? Quali strumenti sono utilizzati?
- I rapporti con gli altri: Quali relazioni necessarie per eseguire il lavoro?
- Contesto di lavoro: Quali condizioni fisiche e contesti sociali di lavoro sono coinvolti?
- Altro: Che altro è rilevante per il lavoro?

L'analista valuta ogni voce secondo sei scale: portata dell'uso, lasso di tempo, importanza per il lavoro, possibile insorgenza, applicabilità e un codice speciale (per voci particolari). Il PAQ dunque permette di valutare e confrontare anche lavori tra di loro diversi, poiché considera l'intero processo lavorativo, dagli input agli output.

Per acquisire informazioni sui requisiti dei lavoratori si utilizza il **F-JAS (Fleishman Job Analysis System)**, ovvero una tecnica basata sulla valutazione di un lavoro in base alle abilità richieste per compierlo, da parte di un esperto in quel settore. Il sondaggio è costituito da 52 categorie di abilità, che spaziano dalla comprensione scritta al pensiero deduttivo, passando per destrezza manuale, resistenza e originalità. Quando tutte le categorie sono completate, si ricava un'idea delle abilità necessarie e desiderate in un candidato o un impiegato in training.

Le Risorse Umane infine posso avere degli standard per **analizzare il Teamwork**, tra i quali si evidenziano: Skill Differentiation, il grado delle conoscenze e capacità funzionali di ogni componente del team; Authority Differentiation, definire chi abbia potere decisionale; Temporal/Time Stability, la durata del lavoro in cooperativa.

Riassumendo quasi tutte i programmi di HRM richiedono informazioni estrapolate dalla Job Analysis:

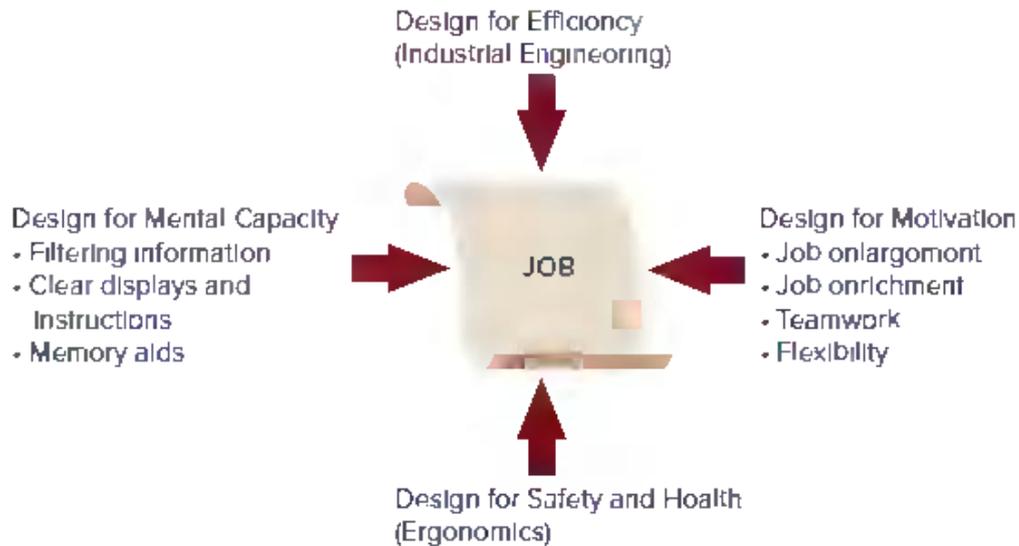
- Work redesign: riprogrammare attraverso le informazioni in possesso e analizzando un lavoro che ancora non esiste tecnicamente;
- Human Resource Planning: chi pianifica viene incontro alle esigenze delle Risorse Umane, analizzando quali livelli di skill sono necessari per i vari lavori;

- Selection: per identificare il miglior candidato, serve sapere quali mansioni deve ricoprire, valutando i KSAO;
- Training: sapere quali mansioni sono svolte e quali conoscenze e abilità devono essere trasmesse ed insegnate;
- Performance Appraisal: per valutare la performance bisogna comprendere come l'impiegato si sta comportando e paragonarlo a come dovrebbe agire, per una performance efficace;
- Career Planning: richiede la capacità di conoscere quali skill sono necessarie per una futura occupazione, in modo che l'impiegato abbia successo e si senta soddisfatto;
- Job Evaluation: presuppone una conoscenza della valenza economica di ogni lavoro in modo da strutturare un libro paga equo.
- Equal Employment Opportunity: avere le necessarie nozioni legali, fornite dagli Organi Statali per creare un ambiente privo di discriminazioni e favoritismi.

Laddove non bastasse la Job Analysis, potrebbe essere necessario introdurre dei **Competency Model**, ovvero un modello delle competenze per valutare e gestire i talenti del futuro. Questi modelli servono a garantire che tutti gli aspetti del Talent Management sono in linea con le strategie aziendali.

Esiste la possibilità che la Job Analysis fallisca, ma solitamente è dovuta al continuo cambiamento e mutamento delle nature dei lavori, che quindi devono essere delle volte aggiornati, anche grazie alla stessa analisi. In aggiunta le Risorse Umane si trovano a dover bilanciare le conseguenze della nuova condizione mondiale (flessibilità, ecc.) con i doveri legali e morali.

Oltre alla Job Analysis, le aziende possono pianificare nuovi lavori, durante l'espansione, e periodicamente considerare di revisionare i lavori esistenti, per migliorare l'efficienza; queste necessità sono soddisfatte dal **Job Design** o **Redesign**, cioè come dovrà essere svolto il lavoro o quali compiti sono richiesti per un'operazione nuova o già esistente, tenendo accuratamente conto della Job Analysis e la Work Flow Analysis. Si devono enfatizzare quattro aspetti del lavoro:



Dal punto di vista dell'efficienza, rendendo il lavoro il più semplice possibile, i costi diminuiranno e i lavoratori si sentiranno meno affaticati. Convenzionalmente il metodo principale per ottenere questi risultati si basa sul **Industrial Engineering**, che riduce la complessità del lavoro, aiutando anche le pratiche di training. Vengono studiate e scelte le migliori sequenze, anche se i lavori diventano altamente specializzati e soprattutto ripetitivi.

Per evitare che il lavoro ripetitivo e monotono mini il morale dei lavoratori, l'organizzazione deve prevedere fattori del lavoro che aumentino la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti. Un metodo per garantire ciò si basa sul **Job Characteristics Model**; questo modello descrive i lavori seguendo cinque caratteristiche:

- **Skill Variety**: la misura in cui un lavoro richiede una varietà di abilità per portare avanti tale mansione;
- **Task Identity**: stimare quanto e cosa ci voglia per completare un lavoro, dall'inizio alla fine;
- **Task Significance**: il grado d'impatto del lavoro nella vita delle altre persone;
- **Autonomy**: la possibilità del lavoro che permetta ad un individuo di prendere decisioni sui processi;
- **Feedback**: la risposta sull'efficacia della performance data dal lavoro stesso.

Più si aumentano queste voci, più il lavoro sarà motivante, infatti il lavoratore sarà più soddisfatto e svolgerà non solo più della sua mansione, ma anche in maniera migliore.

Ulteriori aspetti da considerare per motivare i lavoratori possono essere:

- **Job Enlargement:** l'aumento dei tipi di compiti svolti, al fine di rendere il lavoro meno ripetitivo e più interessante, dando anche la possibilità di svolgere funzioni di più persone a meno persone, evitando però di sovraccaricare il personale. Si basa su molte tecniche tra cui la Job Extension e la Job Rotation. La prima prevede la combinazione di più lavori semplici formando un lavoro ad ampio spettro di compiti; la seconda presuppone che gli impiegati si scambino delle mansioni durante la settimana, dando una visione più larga di quelle attività;
- **Job Enrichment:** consiste nella valorizzazione e responsabilizzazione dei lavoratori grazie alla possibilità di prendere decisioni riguardo alle proprie mansioni. Infatti, si è notato come un dipendente sia più motivato dagli aspetti intrinseci (ad esempio la significatività del lavoro stesso) piuttosto che da quelli estrinseci, come la retribuzione. Sono stati identificati cinque fattori relativi alla motivazione: Realizzazione, Apprezzamento, Crescita, Responsabilizzazione e Performance dell'intero lavoro;
- **Self-Managing Work Teams:** invece di rafforzare i singoli lavoratori, che non sempre porta a dei benefici, un'azienda può preferire di concedere più autorità a dei gruppi mettendoli, come si è detto in precedenza, a capo dell'intero processo. Ciò aumenta la responsabilità del team, infatti quasi tutti i membri possono adempiere a mansioni di altri colleghi (richiedere un sufficiente training). Tutti questi aspetti aumentano la produttività e la soddisfazione degli impiegati;
- **Flexible Work Schedule:** si basa principalmente sulla possibilità di reinventare gli orari di lavoro, migliorando le tradizionali 40 ore settimanali. Le principali tecniche sono il Flextime e il Job Sharing: nella prima ai dipendenti è chiesto di lavorare alcune ore fisse della giornata (detta Core Time), mentre possono poi completare la giornata o prima o dopo questo lasso di tempo; nella seconda consiste nel far condividere dei compiti solitamente

attribuiti ad una sola mansione a due lavoratori part-time, che dovranno avere un'ottima indole cooperativa e capacità di coordinarsi con l'operato del collega. Un'altra tecnica plausibile sarebbe la Compressed Workweek, ovvero comprimere le 40 ore passando da cinque giorni a quattro, oppure optando per spalmare 80 ore in nove giorni lavorativi;

- **Telework:** oltre agli orari possono essere ovviamente reinventati i luoghi di lavoro. Infatti le spese dell'azienda potrebbero diminuire se i dipendenti potranno lavorare a casa, offrendo loro le comodità del lavoro in situazioni più comode a loro (ad esempio una persona disabile, una madre in maternità o figli che si prendono cura dei loro genitori in età molto avanzata), diminuendo anche i giorni di assenza, con un occhio di riguardo anche alla salvaguardia dell'ambiente. Questa tecnica aiuta anche a migliorare nel rapporto e uso del computer.

Successivamente si presta attenzione a come le persone usano e gestiscono il proprio corpo mentre sono a lavoro, siano esse mansioni faticose o meno; infatti la loro condizione fisica può determinare come e per quanto si può lavorare. Lo studio del rapporto tra la fisiologia di una persona e le caratteristiche del lavoro fisico richiesto si chiama **Ergonomics** (Ergonomia); il suo obiettivo è quello di minimizzare lo sforzo fisico, dolori e affaticamenti, strutturando il lavoro fisico circostante in funzione del corpo umano. Nello studio possono essere anche analizzati gli spazi, l'illuminazione e le ore di lavoro, come anche il redesign per evitare malattie occupazionali, favorendo anche un miglioramento dal punto di vista del tasso d'infortuni, produttività, qualità degli output, coinvolgimento e fidelizzazione dell'impiegato.

Con l'avvento della tecnologia e il suo uso spropositato, è nata un nuovo tipo di malattia: Le lesioni o danni da sforzo ripetuto (LSR) sono lesioni che comportano un danno a carico dei muscoli, dei tendini e dei nervi causato dall'uso o dall'abuso di un determinato movimento che comporta uno sforzo muscolo-articolare ripetitivo. Interessa più comunemente le mani, i polsi, i gomiti, le braccia, le spalle, la parte posteriore della colonna o dorso o il collo. Diversamente dagli sforzi distorsivi che derivano solitamente da un singolo avvenimento (denominato trauma acuto), le lesioni ripetute da sforzo si sviluppano lentamente col tempo; quindi, sono anche

chiamate anche manifestazioni patologiche cumulative da trauma muscolari e scheletricoarticolari.<sup>9</sup>

Come il corpo umano ha delle capacità e dei limiti, anche la mente possiede i suoi corrispettivi; al fine di non stressare mentalmente il lavoratore potrebbero essere affidati mansioni semplici ma ciò potrebbe demoralizzarlo, perché egli sente di non avere il pieno controllo sulla situazione e la mancanza di supporto sociale, focalizzandosi sul non commettere errori; qualora le prime due sparissero l'impiegato sarebbe motivato ad imparare, a prescindere dal compiere errori. Dunque, la semplificazione è utile solo nei casi in cui sia alto il rischio di danni causati dallo stress o il costo degli errori sia veramente gravoso per l'azienda; si tende perciò a diminuire le informazioni e i dati da memorizzare, a semplificare l'ambiente di lavoro sia dal punto di vista delle istruzioni e mansioni sia negli aspetti più tangibili (luce, attrezzature).

Resta comunque fondamentale valutare se l'impiegato possa o meno gestire le esigenze mentali del lavoro, come la mole di ragionamenti, memorizzazione e l'attenzione richiesta; essi sono spesso minati dalle distrazioni che circondano il lavoratore, specialmente quelle di natura tecnologica.

Le aziende ovviamente non possono programmare lavori privi di qualsiasi interruzione ed è raro trovare dipendenti disposti ad isolarsi completamente dal mondo. Una soluzione efficace è quella di creare dei lassi di tempo in cui è richiesta la massima concentrazione, intervallati da momenti con un ritmo meno incalzante, che permette ai lavoratori di rispondere a telefonate, e-mail e messaggi.

## 2° CAPITOLO

### CASE STUDIES

#### Analisi e Quesiti su alcuni casi

Dopo aver elencato gli innumerevoli punti di forza del HRM, in questo capitolo saranno esaminati alcuni Case Study, al fine di enfatizzare i benefici della gestione delle Risorse Umane. L'analisi verterà su tre tematiche: "Taking Responsibility" (riguardo la sostenibilità aziendale), "Managing Talent" (gestire la forza lavoro) e "HR in the Small Business" (attività delle Risorse Umane nelle piccole realtà); alla fine di ogni esposizione verranno poste delle domande con inerenti risposte.

#### **2.1 TAKING RESPONSIBILITY:**

##### 2.1.1 HOW "GOOD THINGS HAPPEN TO COSTCO"

Se intervistato da un reporter, il direttore generale della Costco, Craig Jelinek, aveva l'abitudine di indicare le condizioni in cui "ti accadranno cose positive". Per sintetizzare la sua strategia della sua azienda di vendita al dettaglio, Jelinek diceva: "Finché continuerai a prenderti cura dei tuoi clienti, dei tuoi dipendenti, controllare le tue spese, ti accadranno cose positive". Infatti, molte cose sono andate bene a Costco, che si distingue dagli altri rivenditori per essere rimasta redditizia ed aver evitato dei licenziamenti durante la Grande Recessione e oltre.

Anche se Costco ha un mercato online, l'azienda è principalmente una catena di negozi all'ingrosso che fanno pagare ai consumatori una quota di adesione per godere di prezzi stracciati. Ordinando all'ingrosso, vedendo le merci su pallet e scaffalature in acciaio, e che i rincari sono poco al di sopra dei costi, Costco attira gli acquirenti con prezzi bassi. La maggior fonte dei profitti proviene dalle quote di adesione. Ai clienti piace questa soluzione: il tasso di rinnovo è circa il 90%.

L'impegno di Costco a tagliare le spese porta alla semplificazione dei quartieri generali, ma non al modo in cui tratta i dipendenti. Dal 1980, Costco ha aumentato i tassi di retribuzione ogni tre anni, mantenendo la compensazione al di sopra delle norme del settore. Anche durante la crisi finanziaria del 2009, Costco ha annunciato

aumenti. Recentemente la società ha annunciato che aumenterà il salario minimo dei lavoratori di \$ 1,50 l'ora mentre il mercato del lavoro statunitense si stringe. Costco ha riferito che l'88% dei suoi dipendenti aveva piani di assicurazione sanitaria sponsorizzati dalla società, a differenza della dichiarazione di Walmart che affermava che "più della metà" dei dipendenti fossero coperti. Costco ha anche evitato dei licenziamenti. Ad esempio, mentre altre aziende ridimensionavano la forza lavoro nei negozi e installavano corsie ad autocontrollo, Costco ha ribadito come i suoi dipendenti siano più efficienti e più adatti ai suoi obiettivi di servizio alla clientela.

Queste decisioni presuppongono che i dipendenti soddisfatti costruiranno una società più forte essendo più impegnati per l'organizzazione, con meno probabilità di abbandonarla. Costco ha un basso tasso di ricambio dei dipendenti (la percentuale di chi se ne va ogni anno): 5% tra i dipendenti con almeno un anno sul posto di lavoro, circa un quarto della media del settore. L'azienda quindi spende meno per reclutare e formare nuovi dipendenti, e i dipendenti hanno più esperienza che possono mettere in pratica per fornire un grande servizio. Costco utilizza anche i dipendenti dei negozi come principale fonte di talento di gestione. Paga le tasse scolastiche o le rette ai lavoratori a chiamata per proseguire la loro formazione e scalare i vertici dell'azienda.

I dirigenti di Costco danno credito al buon trattamento dei dipendenti per aiutare l'azienda a prosperare. Le sue vendite e il prezzo delle azioni sono stati in aumento negli ultimi anni. L'azienda si sta espandendo in Europa e in Asia, dove spera che il suo impegno per il benessere dei dipendenti ripaghi l'azienda altrettanto bene.

Domande:

- In quale modo Costco rispecchia i criteri di organizzazione "sostenibile"? Costco riesce a rendere i dipendenti e la loro forza lavoro il fulcro della strategia aziendale, motivandoli a crescere con l'azienda stessa, poiché parte del vero investimento fatto da essa.

- Come descriveresti la strategia base di vendita al dettaglio di Costco? Come viene supportata dalle attività delle Risorse Umane?

Costco punta ad avere un minimo ricavo da ogni singola vendita, ma massimizzando le vendite totali essendo un ingrosso. Le Risorse Umane potrebbero supportare questa strategia attraverso lo studio dei comportamenti del personale, al fine di motivare e migliorare la loro forza lavoro, diminuendo i costi e mantenendo così i prezzi sempre competitivi.

### 2.1.2 “PAYCHEX KEEPS PEOPLE BY HELPING THEM RETIRE”

La maggior parte dei dipendenti a tempo pieno si aspetta di ricevere alcuni benefici, come ferie e assicurazione sanitaria, e quasi tutti i datori di lavoro cercano di concedere tali benefici. Ciò che distingue Paychex è il modo in cui pensa ai bisogni reali dei suoi dipendenti. Paychex, che offre servizi HR alle piccole e medie imprese, offre ai suoi dipendenti un piano di risparmio pensionistico. Essa offre anche loro un aiuto per far fruttare al massimo questo investimento.

I dipendenti che sono stati con la società per un anno o hanno lavorato almeno 1.000 ore sono idonei a contribuire a un conto di risparmio di pensionamento chiamato piano 401 (k). Per ogni due dollari come loro contributo, Paychex mette un dollaro, fino all'8% della paga del dipendente. Questo tipo di risparmio per la pensione offre vantaggi importanti per i dipendenti, ma non tutti si iscrivono. Inoltre, la maggior parte dei dipendenti hanno meno di 50 anni, quindi sentono che la pensione sia in genere lontano. Molti non hanno idea di ciò che devono fare per risparmiare abbastanza per il momento in cui siano pronti ad andare in pensione.

Con queste informazioni in mente, Ron Shaw, manager del programma di pensionamento della società, ha deciso che questo beneficio per i dipendenti sarebbe molto più prezioso se i dipendenti avessero una guida all'utilizzo. L'azienda ha reso disponibile uno strumento online chiamato Alex da Jellyvision, che interagisce con i dipendenti che hanno domande sul 401 (k) e su come i loro contributi li aiuteranno a risparmiare per la pensione. Paychex ha anche offerto ai dipendenti tutorial online e seminari di base per insegnare come investire e prepararsi per la pensione.

L'azienda ha esteso il suo sforzo oltre il semplice risparmio per la pensione. Ha lanciato una sfida di idoneità finanziaria per aiutare i dipendenti a gestire meglio i loro soldi. I dati raccolti dopo la sfida hanno mostrato che i dipendenti accusano meno stress legato alle loro finanze, un problema che è stato associato con l'assenteismo e il ricambio dei dipendenti. Molti dipendenti hanno detto di aver già deciso o pianificato di apportare cambiamenti nel loro comportamento finanziario.

Più della metà dei dipendenti ha iniziato a risparmiare maggiormente per la pensione, e la partecipazione dei dipendenti nel piano 401 (k) ha raggiunto il suo livello massimo. Il direttore dei benefici di Paychex osserva come dedicarsi al benessere finanziario dei dipendenti, piuttosto che semplicemente al rendere disponibili i benefici, promuove una maggiore interazione bidirezionale tra Paychex e i suoi dipendenti. Dimostra anche un livello di preoccupazione per le persone dell'azienda che rispecchia la posizione di Paychex sulla lista dell'Ethisphere Institute delle aziende più etiche del mondo.

Domande:

- Quali benefici aziendali potrebbero derivare dagli sforzi di Paychex per rendere i suoi benefici più preziosi, aiutando i dipendenti ottenere il massimo dall'utilizzo di loro?

Rendendo i dipendenti più propensi all'investimento e al risparmio riguardo alla propria vita privata, essi saranno capaci di riapplicare tali ragionamenti e comportamenti alla sfera prettamente inerente al Business, consigliando i datori di lavoro su come magari tagliare i costi.

- Come si applicano i principi di un nuovo contratto psicologico alla situazione descritta in questo caso?

La Paychex investe sia economicamente sia sotto l'aspetto del training, garantendosi che i dipendenti rimangano nell'azienda poiché motivati ed accattivati dal modo in cui l'azienda li forma, pur dando loro una base di come sopravvivere qualora il rapporto lavorativo terminasse.

### 2.1.3 “KEEPING SPRINT’S SUBCONTRACTORS SAFE”

Recentemente un operaio su una torre di comunicazione Sprint in North Carolina è caduto, morendo, da circa 60 metri dopo aver tentato senza successo di attaccare la cintura di sicurezza alla torre. Lo stesso mese, in Oregon, un operaio di un'altra torre Sprint fu gravemente ferito quando il sollevatore in cui si trovava si capovolse. Pochi mesi dopo, un uomo che lavorava su una cabina telefonica Sprint, installata su una torre d'acqua nel Maryland, cadde da un'altezza di 50 metri e morì.

Purtroppo, tali incidenti non sono stati isolati, ma parte di un più ampio modello che interessano i lavoratori delle torri di comunicazione. Nel 2008, dopo che 18 lavoratori torre hanno perso la vita in questi incidenti, l'Ufficio per la sicurezza e la salute sul lavoro (OSHA) ha definito questo settore il più pericoloso negli Stati Uniti, perché aveva il più alto tasso di incidenti. L'industria è piccola, con solo circa 10.000 lavoratori. Il tasso è sceso l'anno successivo, ma si è innalzato di nuovo nel 2013 quando i fornitori di servizi di telefonia cellulare hanno spinto fortemente per aggiornare le loro reti più velocemente rispetto alla concorrenza. Sprint, per esempio, è stato impegnato in un programma ambizioso per aggiornare tutte le sue 38.000 torri. Dei 19 incidenti mortali segnalati alla OSHA, 17 riguardavano torri per reti di telefonia mobile; quattro di questi riguardavano siti Sprint.

La OSHA ha risposto indagando sugli incidenti e cercando di cambiare quello che si considera un approccio inefficace alla sicurezza nel settore. L'agenzia ha annunciato che, mentre studia i dati sugli incidenti, identificherà quali reti mobili sono state coinvolte, indipendentemente dal fatto che i lavoratori fossero dipendenti o appaltatori. L'OSHA è preoccupata per il fatto che, poiché le compagnie di solito contrattano gli appaltatori per lavorare sulle loro torri, la direzione aziendale non investa abbastanza nella sicurezza dei lavoratori. L'agenzia ha inviato a tutte le aziende del settore una lettera che indica che potrebbero essere ritenuti responsabili se non insistono nei loro contratti che i lavoratori seguono procedure sicure. Inoltre, ha intimato i commercianti a considerare i criteri di sicurezza nella scelta degli appaltatori. Inoltre, l'OSHA ha incaricato i suoi dipendenti di ispezionare tutti i cantieri, che a loro conoscenza coinvolgano le torri di comunicazione, perché il lavoro sulle torri è un fattore troppo ricorrente nei problemi per essere colto con ispezioni casuali.

Le prime relazioni suggeriscono che ciò che ha messo da parte la preoccupazione per la sicurezza è stata l'ambizione del settore di migliorare le reti. I lavoratori sarebbero stati sul posto di lavoro per 12 a 16 ore alla volta, raramente prendendosi un giorno di riposo per recuperare. I dipendenti riconoscono di essere responsabili di seguire le regole di sicurezza, ma alcuni sottolineano la difficoltà di prendere tutte le precauzioni mentre sono sotto pressione per lavorare velocemente. Gli investigatori hanno trovato prove di scarsa formazione in materia di sicurezza, attrezzature improprie, e di pressioni date dalla fretta. Le ispezioni OSHA rivelano che spesso i lavoratori non sono adeguatamente protetti dalle cadute. La National Association of Tower Erectors (NATE), un'associazione di categoria, condivide la preoccupazione della OSHA. La NATE ha sviluppato delle linee guida per la sicurezza e delle liste di controllo, che sono incoraggiate ad essere utilizzate dai membri, anche al fine della creazione di una cultura della sicurezza. Un membro del NATE, U.S. Cellular, ha richiesto che tutti gli appaltatori delle torri siano membri della NATE, in modo da assicurarsi che siano ben qualificati per operare in sicurezza.

Sprint insiste sul fatto che la sicurezza è una priorità assoluta. L'azienda dice di imporre agli appaltatori di avere un programma di sicurezza scritto e di mettere qualcuno come responsabile della sicurezza in ogni sito di lavoro. Sprint ha intensificato i suoi sforzi per garantire che i lavoratori, anche quelli impiegati dagli appaltatori, siano sicuri. L'azienda ha assunto PICS Auditing per controllare le prestazioni di sicurezza dei suoi appaltatori, compresi i tassi di incidenti, programmi di formazione, e il contenuto dei loro manuali di sicurezza.

Domande:

- Che responsabilità pensi che Sprint abbia nei confronti dei dipendenti dei subappaltatori che lavorano alle sue torri di comunicazione? In che misura si sta assumendo tale responsabilità?

I dipendenti dei subappaltatori devono poter lavorare nelle migliori condizioni possibili in quanto a sicurezza; tali circostanze se non saranno garantite dagli appaltatori, dovranno essere assolutamente assicurate dalla Sprint, che a sua volta così eviterà gravami sull'azienda. La Sprint, seguendo le linee guida governative, cerca di sensibilizzare i lavoratori alla sicurezza fin dall'inizio,

imponendo che siano gli appaltatori a fornire le norme basilari, e controllando il loro operato.

- Al di là dei passi che Sprint dice di aver compiuto, cos'altro potrebbe fare per soddisfare o superare i requisiti OSHA per proteggere la sicurezza dei lavoratori nelle sue torri di comunicazione?

La Sprint dovrebbe creare una propria Work Force, la cui principale mansione sia quella della manutenzione o del miglioramento delle antenne; avendo un proprio team di addetti, l'azienda potrebbe non solo istruire meglio i dipendenti sulla sicurezza, ma anche controllare in modo più efficace il loro operato; inoltre sarebbe anche una comodità per quanto riguarda l'assistenza ai clienti, poiché questo team entrerebbe subito in azione e sarebbe altamente qualificato per risolvere eventuali problemi.

#### 2.1.4 "HOW GOOGLE SEARCHES FOR THE RIGHT JOB REQUIREMENTS"

Ogni anno, circa 2,5 milioni di persone si candidano per lavorare a Google - circa 60 curriculum per ogni dipendente già sotto contratto. Cosa rende l'azienda così attraente? Google è famosa per i vantaggi come il cibo gratuito e la ricreazione in loco, ma questi sono solo i segni più evidenti di una filosofia di valorizzazione dei dipendenti. I leader di Google si impegnano a progettare posti di lavoro che sono altamente motivanti, in parte per fare ciò che è giusto, ma anche per scatenare la creatività.

Le decisioni sul job design, come le altre decisioni di Google, sono guidate dai dati. L'azienda conduce frequenti sondaggi per misurare se i dipendenti siano soddisfatti dalla varietà di decisioni del personale, ad esempio come la compensazione sia strutturata o come la pensano riguardo ad un nuovo spazio di lavoro. Condivide i risultati con i dipendenti e utilizza le misure per l'atteggiamento e la performance per identificare le decisioni associate ad alte prestazioni.

I lavori a Google sono motivanti per diverse ragioni. In primo luogo, l'azienda definisce la sua missione in termini entusiasmanti. Gli ingegneri del software, per esempio, non si limitano a creare programmi o sistemi; aiutano a "sviluppare le

tecnologie di prossima generazione che cambieranno il modo come milioni interagiscono." I dipendenti hanno un grande controllo sul loro tempo: possono negoziare le ore di lavoro con il loro supervisore o prendere pause per lavorare fuori, concedersi un massaggio, o fare un pisolino ogni volta che hanno bisogno di ricaricarsi. Ogni dipendente dovrebbe dedicare fino al 20% di ogni settimana lavorativa ad un progetto che sceglie, all'interno o al di là della Job Description del dipendente. Google offre anche la flessibilità relativa alle differenze nel modo in cui le persone fanno del loro meglio, sia nel pensare sia nel lavorare. Crea spazi di lavoro per la diversità, con aree per incontrarsi e parlare, nonché aree per la concentrazione in silenzio e spazi per esercitarsi. Per supportare l'assunzione di persone che prosperano nella flessibilità, le specifiche di lavoro includono versatilità, forte ambizione, abilità di problem-solving e capacità di lavorare in team.

Quando Google applica i dati al lavoro dei manager, cerca i comportamenti associati ai lavoratori motivati. Descrizioni di lavoro possono essere specifiche come le azioni dettagliate da compiere il primo giorno da un dipendente. Queste azioni, secondo Laszlo Bock, il capo di People Operations di Google, sono associate ad un 15% in più di produttività nei mesi seguenti.

Google esplica la sua preoccupazione per il benessere dei dipendenti attraverso l'ergonomia. La preoccupazione principale in un ambiente di ufficio è che le ore dietro una scrivania possano rivelarsi malsane. I rischi per la salute aumentano ulteriormente quando i dipendenti fanno spuntini e mettono su peso. Qui, come in altre aree, le soluzioni si concentrano sulle scelte, con l'azienda che spinge i dipendenti verso opzioni salutari. Mentre tutti gli snack sono gratuiti, le opzioni più salutari sono messe in bella mostra. Per l'ergonomia, gli impiegati possono scegliere l'altezza della scrivania in modo da alternare la seduta o le scrivanie con al di sotto un tapis roulant, in modo da poter spendere il tempo non sempre sulle loro sedie.

Domande:

- Quali fattori per motivare il lavoro ha messo in atto Google, secondo questa descrizione? Citare alcuni altri elementi che potrebbero essere appropriati a Google.

Google sta cercando di migliorare la produttività ricorrendo a molti aspetti del Job Design, come la Flessibilità, l'Ergonomia, la libertà di scelta, il lavoro in team, il Job Enlargement e Enrichment.

Per migliorare ulteriormente la loro organizzazione si potrebbe pensare a rafforzare l'area della cura della sfera mentale dei dipendenti; essi infatti possono essere sottoposti ad uno stress, dato dalla mole di dati e informazioni in possesso, che magari il semplice riposo fisico non può alleviare.

- Quali sono le sfide ergonomiche dei posti di lavoro in Google? In che modo l'azienda dà ai lavoratori flessibilità nell'affrontare queste sfide?

Google cerca di limitare al massimo la sedentarietà creando ambienti per ogni tipo di esigenza, in modo da spingere non solo i lavoratori a preoccuparsi dell'organizzazione della propria scrivania, ma anche a muoversi nell'azienda. Il punto di forza dell'azienda resta l'ampio pacchetto di diversioni e comfort (Parchi, Palestre, Centro Massaggi, Sale Lettura) che vengono messi a disposizione per i dipendenti, che quindi possono alternare vari metodi per migliorare la loro esperienza lavorativa.

## **2.2 MANAGING TALENT:**

### **2.2.1 INGERSOLL RAND'S PROBLEM-SOLVING APPROACH TO HRM**

Quando Craig Mundy si è unito a Ingersoll Rand come dirigente di risorse umane, ha introdotto una prospettiva per gli affari. L'azienda ha ben accolto il suo approccio, che mette il trasporto e la costruzione di prodotti a sostegno di una missione per creare "ambienti confortevoli, sostenibili ed efficienti." La prospettiva di business è una di quelle basate sul risolvere i problemi. Nell'edilizia, ad esempio, oltre a vendere sistemi di riscaldamento e ventilazione, mira a migliorare la qualità

dell'aria e il comfort riducendo i consumi energetici. Allo stesso modo, guardando alle proprie operazioni, Ingersoll Rand ha sfruttato la creatività dei dipendenti per migliorare l'efficienza energetica.

Al contrario, Mundy sapeva che il focus della gestione delle risorse umane è stato spesso sui compiti più che sulle soluzioni. Ad un precedente datore di lavoro, Mundy aveva gestito progetti di business. Lì, il personale HR della società non era sempre così utile come avrebbe voluto. Applicando l'esperienza, è arrivato a Ingersoll Rand con l'intenzione di risolvere i problemi di affari.

Mundy ha iniziato identificando le priorità strategiche della sua unità. Ha imparato, per esempio, che Ingersoll Rand stava mirando alla crescita nei paesi con economia in via di sviluppo, un obiettivo che richiede un'eccellente gestione a livello nazionale. Mundy ha fatto determinare al team HR il numero di manager nazionali di cui l'azienda avrebbe bisogno, quando il bisogno di ciascuno sorgeva, e quali qualità renderanno qualcuno un eccellente manager. Queste informazioni hanno costituito la base degli obiettivi per sostenere la crescita internazionale. Per raggiungere gli obiettivi, il team HR ha valutato i talenti all'interno e all'esterno dell'azienda e ha creato modi per aiutare i dipendenti ad acquisire le competenze necessarie.

Mundy ha sviluppato questo approccio in un contesto di Talent Solutions per affrontare le sfide di ogni area del business. È venuto a conoscenza che una regione aveva un problema con un alto numero di rinunce tra i rappresentanti di vendita.

I manager avevano cercato di gestire il problema migliorando il processo di assunzione di nuovi rappresentanti di vendita, ma l'alto ricambio è continuato. Applicando il contesto di Talent Solutions, il team HR ha analizzato lo schema delle rinunce. Gli analisti hanno scoperto che il ricambio era più alto dopo che i venditori erano stati lì per circa due anni e mezzo, e che questo era il momento in cui stavano diventando produttivi. Il team HR ha deciso di concentrarsi sull'aiutare i venditori a diventare produttivi più velocemente, in modo che i loro posti di lavoro diventino in fretta più gratificanti. Il team ha studiato l'intero processo di assunzione, formazione e mantenimento dei dipendenti e fissato gli obiettivi per il miglioramento in ogni fase del processo. In breve tempo, i venditori erano più impegnati, consegnato migliori risultati, ed erano meno probabilità di smettere.

L'attenzione di Mundy sui problemi e le soluzioni aziendali ha migliorato le prestazioni di Ingersoll Rand. Ha anche rimodellato il modo in cui i manager

aziendali di Ingersoll Rand pensano alla gestione delle risorse umane. Oggi vedono il gruppo di Mundy come un partner strategico.

Domande:

- Quali importanti competenze HRM ha applicato Craig Mundy al suo ruolo presso Ingersoll Rand?

Craig Mundy ha saputo usare egregiamente tre delle principali competenze del HRM, ovvero il Business Acumen (l'intenzione di dedicarsi al business appena arrivato in azienda), Critical Evaluation (valutare la crisi di ricambi tra i rappresentanti in modo da poterla risolvere) Human Resource Expertise (l'essere riuscito a riprogrammare la struttura per favorire la permanenza).

- In che modo il talent management e le risorse umane basate sull'esperienza supportano gli sforzi di Mundy per offrire soluzioni?

Mundy ha innanzitutto cercato di riproporre il modello che egli aveva utilizzato nella sua precedente esperienza, incentrato sulle soluzioni. Analizzando i casi storici ha potuto constatare che il ricambio tra i rappresentati avveniva proprio quando per loro si aprivano scenari favorevoli. Dunque, la soluzione verteva sulla gestione dei talenti, che dovranno essere guidati fin dall'inizio per poter raggiungere celermente il picco dell'efficienza, in modo da motivare gli impiegati a rimanere.

### 2.2.2 NETFLIX TREATS WORKERS "LIKE ADULTS"

Quando Patty Mccord parla di gestione delle risorse umane a Netflix, si riferisce a trattare le persone "come adulti." Mccord, fino a poco tempo fa capo talent officer dell'azienda, intende che l'azienda assume persone abbastanza mature da assumersi la responsabilità e poi semplicemente dà loro la responsabilità. Il risultato, insiste Mccord, è che i dipendenti sono all'altezza di ciò che ci si aspetta da loro. In caso contrario, l'azienda si sente libera di trovare qualcun altro. Questo approccio diretto ha senso per i lavoratori con conoscenze che popolano il mondo dell'informatica orientato ai risultati e che rispetta i dati.

Quando Mccord era a Netflix, lei e il CEO Reed Hastings si sono stabiliti su cinque principi che avrebbero guidato l'approccio della società per la gestione delle risorse umane:

1. Assumere, ricompensare e mantenere solo "adulti completamente formati." Per Mccord e Hastings, tali impiegati usano il buonsenso, affrontano i problemi apertamente e mettono gli interessi dell'azienda prima dei loro. Persone come queste non devono essere gestite con politiche infinite. Piuttosto, l'azienda può fidarsi di loro per accorciare il tempo quando ne hanno bisogno e spendere denaro in modo appropriato. I dipendenti sono anche letteralmente adulti; Netflix favorisce l'assunzione di lavoratori esperti di reclutamento presso i college.
2. Dire la verità sulle prestazioni. I manager sono tenuti a inserire il feedback sulle prestazioni nelle loro conversazioni di routine con i dipendenti. Se un dipendente non fosse più efficiente, i manager dovrebbero farlo sapere direttamente, a lui o a lei, offrendo un buon pacchetto di liquidazione per facilitare un percorso dignitoso fino all'uscita.
3. I manager sono responsabili della creazione di grandi team. Il manager di ogni gruppo è tenuto a prevedere ciò che quel gruppo dovrebbe compiere e quali competenze sono necessarie. Se il manager avesse bisogno di competenze diverse da quelle già presenti nel team, il manager dovrebbe apportare modifiche. Per mantenere i lavoratori in squadra, Netflix è disposto a pagare gli stipendi in linea con il mercato del lavoro, ciò che ai dipendenti sarebbe offerto se considerassero di lasciare per un concorrente.
4. I leader dell'azienda devono creare la cultura aziendale. I dirigenti di Netflix dovrebbero modellare comportamenti come dire la verità e trattare le persone come adulti.
5. I manager delle risorse umane dovrebbero pensare a sé stessi prima come imprenditori. Come capo talent manager, Mccord si concentrò sul successo finanziario e sui prodotti dell'azienda, non sul morale dei dipendenti. Ha ipotizzato che se i dipendenti, da adulti, fossero in grado di rendere Netflix un'organizzazione ad alte prestazioni ed essere compensati equamente, questo migliorerebbe il morale più di ogni altra cosa.

Per mettere in pratica questi principi, Netflix premia i dipendenti ad alte prestazioni con una retribuzione equa e un calendario flessibile. Gli impiegati che non eseguono fino agli standard sono invitati ad andarsene. Premiare prestazioni elevate, infatti, rende più facile consentire flessibilità e l'empowerment, perché i manager non devono sorvegliare ogni azione e decisione. Si crea anche un ambiente in cui i dipendenti non presumono di avere un lavoro Netflix per sempre. Invece, sono responsabili di fare un buon lavoro e sviluppare le competenze che continuano a renderli preziosi per il loro datore di lavoro. L'approccio di Netflix nei confronti dei talenti aiuta l'azienda a rimanere agile, forse abbastanza agile da resistere ai venti mutevoli dell'intrattenimento nell'era digitale.

Domande:

- Quanto sono adatti i principi di Netflix alla gestione dei lavoratori con conoscenze (principalmente ingegneri del software) che lavorano per Netflix? Spiegare.

I principi di Netflix di trattare i lavoratori da adulti e quindi non ricercare talenti nei college, potrebbe far diminuire il numero di lavoratori con conoscenze nel settore dello sviluppo informatico. Qualora questo non fosse un problema e l'azienda riuscisse a trovare i giusti candidati, saranno considerati autonomi e a loro verrà data molta libertà di progettazione, la quale potrebbe fruttare assai a Netflix.

- Quali qualità di Netflix giustificano l'idea che si tratti di un sistema di lavoro ad alte prestazioni? Quali altre qualità potrebbero contribuire ad un sistema di lavoro ad alte prestazioni?

Netflix può essere considerato come un sistema di lavoro ad alte prestazioni poiché rispecchia quasi tutti gli aspetti che determinano un HPWS, ovvero l'Empowerment e il Teamwork. L'unico aspetto rispettato in parte è quello dei Knowledge Workers, infatti non tutti i dipendenti vengono trattati così e quindi non vengono motivati delle volte.

### 2.2.3 WALMART'S STRUGGLE TO MANAGE DIVERSITY AND SAFETY ON A GRAND SCALE

Walmart attirò l'attenzione nazionale quando annunciò un'iniziativa chiamata Veterans Welcome Home Commitment. Secondo questa politica, ad ogni veterano che fosse stato congedato con onore dall'esercito degli Stati Uniti e si candidasse per un lavoro da Walmart entro 12 mesi dall'essere stato congedato, sarebbe stato garantito un lavoro, supponendo che lui o lei supera un test antidroga e controllo dei precedenti. La società ha detto che si aspettava di assumere più di 100.000 veterani in cinque anni sotto il programma. Walmart U.S. amministratore delegato Bill Simon ha sottolineato che questo serve ad uno scopo pratico e patriottico: "I veterani hanno un record di prestazioni sotto pressione" e sono "imparano velocemente" e "giocano di squadra."

Per Walmart, assumere veterani è solo uno dei modi per vivere la sua missione di "Rendere possibile migliore." Ciò include aiutare gli acquirenti a risparmiare denaro, ma anche consentire alle persone di lavorare in un ambiente equo e onesto. L'azienda insegna quattro ideali: servizio ai clienti, rispetto per gli individui, ricerca dell'eccellenza, e agire con integrità. Nella sua sede, il rispetto per gli altri si esprime in un ambiente di festa nell'annuale Fiera Culturale Mondiale, dove i dipendenti che rappresentano diverse etnie condividono il cibo e le arti l'uno con l'altro. I dipendenti negli uffici aziendali possono anche trovare colleghi solidali unendosi a gruppi di risorse come UNITY, il gruppo di risorse afroamericano e Pride, un gruppo per dipendenti lesbiche, gay, bisessuali e transgender e i loro alleati.

Questi principi, così come le politiche come l'assunzione di veterani, hanno un grande impatto, perché Walmart opera su larga scala. 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 riguardano più di un milione di lavoratori solo negli Stati Uniti. Nel caso di assumere veterani, i 20.000 veterani assunti ogni anno è un numero enorme, ma rappresentano solo circa il 4% dei nuovi dipendenti U.S. di Walmart. Lo svantaggio è che la diffusione di un valore come la parità di opportunità è difficile da ottenere in un'organizzazione così grande, dove molte decisioni del personale sono prese a livello di negozio individuale.

Le prove della difficoltà derivano dalla varietà di denunce presentate alla Commissione per le pari opportunità di lavoro, nonché dalle cause e dagli accordi che ne derivano. In un recente accordo, Walmart ha pagato più di 360.000 dollari dopo

che i gestori di un negozio non sono riusciti a fermare un dipendente dal molestare sessualmente una collega intellettualmente disabile per diversi anni.

In un altro caso, la società ha pagato 87.500 dollari dopo che un negozio si è rifiutato di assumere un fratello e una sorella la cui madre aveva precedentemente accusato la società di discriminazione sessuale. L'EEOC ha scoperto che la decisione del negozio era una rappresaglia contro la madre. In ancora un altro caso, l'EEOC ha citato in giudizio Wal-Mart Stores of Texas per aver violato la legge sulla discriminazione basata sull'età nell'occupazione per aver molestato e alla fine licenziato un manager di 54 anni che aveva richiesto delle accessibilità per il suo diabete. E l'agenzia ha recentemente citato in giudizio Wal-Mart Stores East quando la direzione di un negozio del Maryland ha rifiutato di autorizzare un test antidroga della saliva per un candidato che aveva una malattia renale in fase terminale e quindi non poteva fare un test delle urine.

Questi reclami sono in contrasto con la politica aziendale e la pubblicità. Walmart osserva che più della metà delle promozioni concesse ai lavoratori orari nei suoi negozi vanno alle donne. Nella sede centrale, la società ha recentemente annunciato un aumento del 40 per cento del numero di donne che ricoprono posizioni dirigenziali di alto livello. Per i responsabili delle risorse umane, la questione è come costruire su questi successi e contribuire a diffondere pratiche di lavoro equo in tutta l'organizzazione.

Domande:

- In che modo Walmart sta cercando di soddisfare i requisiti legali per le pari opportunità di lavoro? In che modo le sue azioni superano i requisiti legali?  
Walmart riesce a soddisfare i requisiti per le pari opportunità solamente nella sede, dove la diversità viene ampiamente valorizzata, addirittura celebrata attraverso giornate d'immersioni culturali o attraverso i gruppi solidali.
- Cosa potrebbero fare i manager HR di Walmart per aiutare l'azienda a migliorare le proprie prestazioni nel rispetto delle leggi EEO?  
L'azienda dovrebbe proporsi di far apprezzare la mentalità della sede generale, in ogni negozio su scala mondiale. Sarebbero necessari dei supervisori delle HR in quasi ogni succursale, al fine di evitare tutti i disagi legali e sociali occorsi negli scorsi anni, garantendo un posto di lavoro

accogliente per ogni lavoratore. Qualora non fosse possibile inviare un supervisore, l'azienda dovrebbe istruire i manager di ogni negozio al fine che le norme sulle pari opportunità sia rispettate.

#### 2.2.4 UBER'S FLEXIBLE JOBS DRIVE RAPID EXPANSION

La start-up più rapida in crescita, opera in centinaia di città in tutto il mondo, ma ha solo poche migliaia di dipendenti a tempo pieno. Quella compagnia è Uber, il servizio di ride sharing. La maggior parte del suo lavoro di trasporto è svolto non da dipendenti sul libro paga, ma da più di un milione di persone che hanno firmato per dare ad Uber corse come appaltatori indipendenti.

La decisione di utilizzare questo tipo di organizzazione del lavoro flessibile significa che Uber ha scelto di limitare il grado di controllo di come il lavoro viene svolto. Gli autisti di Uber utilizzano le proprie auto e decidono quando vogliono lavorare. Pagano circa il 20% di ogni tariffa ad Uber e gestiscono come utilizzano il resto, per pagare il costo di manutenzione e di funzionamento dei loro veicoli, così come le tasse dovute sul loro reddito di guida. Qualsiasi cosa al di sopra di tali spese è una loro fonte economica per lo svago - o se lavorano molte ore, come la loro principale fonte di reddito.

Ancora, Uber mantiene il controllo su molti aspetti di questi posti di lavoro e dei servizi forniti. Uber utilizza un sistema informatico per impostare il prezzo di una corsa, che varia a seconda della domanda. I conducenti possono scegliere di lavorare di più durante i periodi ad alta domanda, quando i prezzi sono più elevati, ma se vogliono lavorare quando la domanda è bassa, devono accettare i prezzi più bassi. Gli autisti devono anche superare un controllo dei precedenti, mantenere le valutazioni dei passeggeri al di sopra di un livello impostato, e utilizzare l'app di Uber per smartphone. Se violano questi e altri termini, ad esempio, adottare comportamenti di guida pericolosi o essere alla guida di un veicolo che non hanno registrato con Uber - l'azienda può disattivare lo stato del conducente.

Per mantenere il successo a lungo termine con questa progettazione del lavoro, Uber dovrà superare alcune sfide del modello di appalto ad indipendenti. I dipendenti ricevono alcune protezioni e benefici, come la paga extra per gli straordinari, prestazioni coperte dall'assicurazione, e il rimborso per il loro chilometraggio.

Alcuni dipendenti hanno fatto causa per essere classificati come dipendenti e ricevere questi benefici. I tribunali sono stati finora divisi sullo stato di driver di Uber, il che significa che come rimanere dalla parte della legge rimane una questione aperta. Inoltre, anche se i tribunali dovessero accettare questi accordi di lavoro con appaltatori indipendenti, resta il fatto che i conducenti, che sarebbero dipendenti a tempo pieno generalmente, ricevessero un pacchetto di prestazioni, comprese le ferie retribuite e l'assicurazione sanitaria. Altre aziende potrebbero competere per i migliori autisti in questo modo, così Uber deve garantire che i suoi posti di lavoro continuino ad essere motivanti abbastanza da attrarre e mantenere buoni conducenti.

Domande:

- Applicando il Job Characteristics Model, come può essere motivante il lavoro da Uber per gli autisti?

Gli autisti sono motivati dalla grande flessibilità ed autonomia della scelta se lavorare o meno in determinati momenti per Uber. Inoltre, anche l'aspetto dell'impatto che Uber ha avuto nella vita delle persone, diventando un diretto concorrente dei trasporti pubblici, e riscontrando tantissimi feedback positivi, pone il dipendente al centro di un sistema, valorizzandolo.

- Elenca le competenze che pensi sarebbero importanti per il successo come autisti di Uber.

Un autista di Uber dovrebbe basare tutto il suo lavoro sulla professionalità, come atteggiamenti di guida ineccepibili, e sulla cordialità verso i clienti; questi due fattori influiranno positivamente sui suoi feedback, facendo guadagnare all'autista un'ottima reputazione, con degli ovvi benefici economici.

## **2.3 HR IN SMALL BUSINESS**

### **2.3.1 NETWORK IS THE KEY TO HRM AT 1COLLISION**

La tipica carrozzeria è solitamente piccola, un business indipendente che tratta direttamente con i proprietari di auto o i periti locali della compagnia di assicurazione del proprietario. Oggi, tuttavia, più negozi fanno parte di una catena o si uniscono a una rete di negozi. Un motivo è che gli assicuratori preferiscono dirigere il lavoro ad alcune aziende, piuttosto che a molti piccoli negozi. Un altro è che un'organizzazione più grande può sostenere i negozi con le funzioni quali la gestione delle risorse umane. Infatti, i due vantaggi si fondano l'uno sull'altro: entrare in una rete di successo porta più business, che richiede più dipendenti, che richiede pratiche HR più sofisticate.

La rete di 1Collision con base a Milwaukee ha colto queste opportunità, enfatizzando la gestione delle risorse umane con marketing per i consumatori e le compagnie di assicurazione. Gli oltre 20 negozi che hanno aderito al 1Collision Network utilizzano il suo software online per svolgere i compiti di iscrizione di nuovi dipendenti e di iscrizione di tutti i dipendenti ai benefici come l'assicurazione sanitaria e piani di risparmio pensionistici.

Jim Keller, presidente 1Collision, ritiene che molti negozi trovare nuovi dipendenti di reclutamento sia una sfida particolare. La rete ha dipendenti che lavorano a tempo pieno per fornire ai negozi il supporto per il reclutamento di tecnici qualificati.

La rete supporta anche la gestione delle prestazioni e la formazione. Lavora con un fornitore di servizi esterno per applicare gli indicatori chiave di prestazioni, utilizzandoli per identificare le aree in cui il coaching può aiutare il negozio a migliorare. Per la formazione, 1Collision lavora con i fornitori di attrezzature per identificare i requisiti di formazione e le certificazioni necessarie. Poi 1Collision si organizza per avere le istruzioni consegnate ai negozi nella sua rete. La rete promuove anche l'apprendimento attraverso incontri tra pari in cui i negozi condividono le lezioni basate sull'esperienza.

Domande:

- Fornire esempi di come i professionisti HRM di 1Collision forniscono le competenze di (a) conoscenza HR e (b) valutazione critica.

1Collision usa le conoscenze HR per creare un sistema che aiuti tutte le autocarrozzerie iscritte a standardizzarsi, in modo da creare una base per i nuovi dipendenti, attraverso l'esperienza, e per le future assunzioni, per quanto riguarda il training, anche grazie alle figure qualificate che si occuperanno di quest'ultime.

La valutazione critica avviene attraverso l'analisi dei dati forniti dal provider esterno, in modo da migliorare gli aspetti del training e del coaching.

- Come potrebbe il supporto HRM dalla rete 1Collision rendere una carrozzeria più competitiva se si affidasse al manager del negozio la gestione delle risorse umane? In altre parole, in che modo questo sostegno potrebbe contribuire al successo delle imprese?

Qualora la compagnia decidesse di delegare i manager alla gestione delle Risorse Umane, i lavoratori potrebbero sentirsi più vicini all'azienda e il rapporto sarebbe più stretto, migliorando anche le capacità di training e di coaching e di conseguenza migliorando notevolmente la produttività di ogni succursale.

### 2.3.2 NEW BELGIUM BREWS SUCCESS THROUGH EMPLOYEE OWNERSHIP

Fin dai primi tempi della New Belgium Brewing Company con sede in Colorado, i fondatori Kim Jordan e Jeff Lebesch hanno trattato i loro lavoratori come una preziosa fonte di conoscenza, non solo di lavoro. Hanno basato la cultura dell'azienda sul coinvolgimento dei dipendenti, cercando idee e condividendo liberamente le informazioni sulle performance aziendali.

Alla fine, sono andati un passo oltre la maggior parte delle aziende facendo proprietari dei loro dipendenti. In un primo momento hanno dato azioni ai dipendenti come parte di un programma di benefici per gli impiegati; alla fine, dopo la partenza di Lebesch dalla New Belgium, Jordan ha ampliato il piano di azionariato dei dipendenti (ESOP) al 100% dei dipendenti. Ora tutti i dipendenti sono possono

accedere ad una quota di proprietà dopo aver lavorato per il Nuovo Belgio per un anno. Quando sono pronti a ritirarsi, rivendono le loro azioni alla società.

Secondo Jordan, i vantaggi dell'accordo sono significativi. I dipendenti sono più soddisfatti, e il tasso di turnover dei dipendenti è di circa il 3%. I dipendenti offrono molte idee costruttive per migliorare le prestazioni, contribuendo a stimolare la crescita. La New Belgium è diventata uno dei più grandi birrifici artigianali degli Stati Uniti.

Fare in modo che gli ESOP producano risultati come questi richiede un serio impegno nella comunicazione, la formazione e l'empowerment dei dipendenti. Ogni mese, i manager si incontrano con i propri dipendenti per discutere i risultati finanziari del Nuovo Belgio e i suoi progressi su grandi progetti come l'apertura di una nuova fabbrica di birra. I dipendenti possono anche cercare le informazioni in qualsiasi momento sulla intranet della società, il portale Internet accessibile solo dai dipendenti.

Naturalmente, gli scienziati, i lavoratori della produzione e i venditori non sempre arrivano al Nuovo Belgio sapendo come dare un senso ai rendiconti finanziari. La formazione per i nuovi dipendenti comprende lezioni di alfabetizzazione finanziaria. Una parte di ogni incontro mensile è dedicata alle lezioni su come analizzare le informazioni finanziarie con rapporti e altre tecniche. Come i dipendenti imparano, per esempio, che le spese si portano via la maggior parte dei ricavi di un'azienda, diventano più presi nella ricerca di modi per tagliare i costi in modo che l'azienda mantenga più di ciò che guadagna.

Inoltre, i dipendenti eleggono otto dei loro collaboratori per far parte di un comitato che affronta le questioni dei dipendenti relative all'ESOP. Un membro del comitato ha ammesso che poiché i dipendenti capiscono dove sta andando il denaro, i dipendenti sono più in grado di aiutare l'azienda a cavarsela durante i suoi anni più magri.

Domande:

- Quali principi e pratiche di empowerment dei dipendenti sono illustrati dal modo in cui New Belgium utilizza un piano di azionariato dei dipendenti?

La New Belgium attraverso il piano azionario rende i dipendenti consapevoli del loro grande ruolo nell'azienda, motivandoli a dare il massimo per la realtà in cui loro stessi hanno investito. Sono dunque molto più propensi ad apprendere concetti di finanza, i quali hanno delle ottime conseguenze nell'ambiente lavorativo. Inoltre la creazione del portale Intranet servirà come base per scambi di opinioni e dibattiti per capire cosa vada o non vada nell'azienda.

- In che modo i programmi di formazione della New Belgium sostengono la strategia dell'azienda?

Come detto in precedenza, i dipendenti hanno una maggiore propensione ad apprendere per migliorare la "loro" azienda, quindi acquisiranno ovviamente nuove conoscenze le quali apriranno le menti degli impiegati che sentiranno di avere la possibilità di contribuire al miglioramento della New Belgium portando nuove idee o magari minimizzando le spese.

### 2.3.3 AIRBNB TACKLES THE HIGH-TECH DIVERSITY CHALLENGE

Fondata nel 2008, Airbnb ha rapidamente preso piede tra i viaggiatori come un modo per trasformare l'alloggio di una notte in un'esperienza unica affittando spazio nelle case dei suoi ospiti. Il mercato del noleggio online ha recentemente preso consapevolezza delle esperienze e ha fatto un'introspezione. Ha ribattezzato la posizione del suo direttore delle risorse umane, detenuta da Mark Levy, come "capo globale dell'esperienza dei dipendenti." Secondo Levy il titolo indica che tutte le esperienze sul posto di lavoro, dal reclutamento e selezione allo sviluppo dei dipendenti al mangiare nella mensa, dovrebbero essere degne di nota.

Estendendo ulteriormente gli slogan di marketing di Airbnb all'esperienza dei dipendenti, Levy vuole garantire che i dipendenti sentano di "appartenere a qualsiasi luogo." Questo significa che possono scegliere uno spazio di lavoro,

muoversi come vogliono lavorare da soli o collaborare con gli altri. Questo tema di appartenenza può essere particolarmente rilevante per una nuova posizione di gestione che Airbnb ha creato: capo della diversità e dell'appartenenza. Il titolo suggerisce che Airbnb vuole andare oltre l'evitare discriminazioni e garantire che l'azienda abbia una forza lavoro diversificata di persone che si sentono pienamente incluse.

La creazione del post sulla diversità evidenzia anche il desiderio di correggere un problema che ha afflitto l'industria high-tech nel suo complesso: la sottorappresentazione delle donne e delle persone di colore. Nel 2015, Airbnb per la prima volta ha rilasciato pubblicamente statistiche sul sesso e sulla diversità razziale/etnica della sua forza lavoro. Quell'anno, oltre il 47% dei suoi dipendenti erano donne, rispetto a circa un terzo di altre aziende tecnologiche ben note. Tuttavia, rispetto a queste aziende, Airbnb è in ritardo nella sua diversità etnica, anche con il bar impostato basso: a livello di industria, i dipendenti di tecnologia sono solo l'8% latino e il 7% afroamericano.

Per raggiungere l'obiettivo di includere più donne e minoranze etniche, Airbnb ha assunto la società di consulenza Paradigm, specializzata nell'utilizzo di analisi dei dati per aiutare le aziende tecnologiche a migliorare le loro prestazioni sulla diversità. Paradigm ha aiutato Airbnb a riscrivere le Job Description e i requisiti di lavoro in modo da non escludere minoranze altrimenti qualificate stabilendo requisiti come un diploma da una "scuola di alto livello."

Domande:

- Quali problemi legali potrebbe avere un'azienda come Airbnb a causa dell'assunzione e della promozione solo di piccole percentuali di donne e minoranze?

Airbnb potrebbe rischiare di essere citato in causa per discriminazione sul posto di lavoro; inoltre, qualora la Commissione sulle Pari Opportunità decidesse di analizzare la posizione dell'azienda ci potrebbero essere gravami, nonché rallentamenti ed intoppi nei lavori.

- Se tu fossi un HR manager di Airbnb, quali altre misure raccomandaresti all'azienda di adottare per rispettare la legge e raggiungere obiettivi strategici per la diversità?

Airbnb dovrebbe cercare in maniera marcata di creare un vasto portafoglio di dipendenti, assumendo quante più persone di svariate etnie, essendo un'azienda che vive del turismo. Questa strategia aiuterebbe anche dal punto di vista della comunicazione (specialmente per la lingua) con i clienti, che quindi lasceranno sempre feedback positivi, facendo crescere l'azienda in quanto a visibilità.

#### 2.3.4 BLINK UX TAKES A HARD LOOK AT WORK DESIGN

La principale sfida per le risorse umane che ha affrontato Blink UX era legata alle piccole dimensioni dell'azienda. Come azienda di ricerca e progettazione di prodotti digitali specializzata in user experience (UX), Blink offre un lavoro significativo per professionisti di talento. I suoi dipendenti, ricercatori e progettisti con master e dottorati di laurea, consentono alle aziende clienti della Blink di migliorare il modo in cui interagiscono con i loro clienti online. Ma con solo poche decine di dipendenti, l'azienda con sede a Seattle offre limitate opportunità di crescita di carriera. La fondatrice e CEO di Blink, Karen Clark Cole, cercò di assumere persone che rimanessero e contribuissero fino al pensionamento, ma i dipendenti se ne sarebbero andati dopo alcuni anni quando non videro opportunità di avanzamento. Clark Cole ha preso in esame il modo in cui il lavoro è stato strutturato. I dipendenti erano stati assegnati ai team di progetto. I direttori di progetto controllavano le decisioni relative ai loro progetti, cosa che talvolta faceva sì che i membri del team si concentrassero maggiormente sulla soddisfazione del direttore. La figura del direttore è stata abbandonata per assicurarsi che il team si concentrasse sulle esigenze dei clienti.

Anche se questa configurazione aveva permesso ai Blink di costruire una base di clienti in espansione e una grande reputazione, Clark Cole capì che stava trattenendo tutto il potenziale della gente del suo studio. Così ha eliminato le linee di autorità; ora ogni dipendente si assume la responsabilità di soddisfare i clienti. I dipendenti sono inoltre invitati a scegliere aree di specializzazione in cui diventare esperti. Un

team chiamato GROW group (con membri a rotazione) si riunisce ogni settimana per assegnare ai dipendenti quali ruoli ricoprire sui progetti, con l'obiettivo di garantire che i dipendenti vengano assegnati a ruoli che li aiuteranno a sviluppare la loro carriera e utilizzare le loro aree di competenza per fornire un grande servizio e soluzioni creative.

Ancora un altro giro di cambiamento è in lavorazione. Dopo diversi anni di rapida crescita dei ricavi, Blink UX si sta preparando ad espandersi in diverse nuove filiali. Come Clark Cole passando dal processo di assunzione all'organizzare tali uffici, ha bisogno di essere sicura che i nuovi dipendenti possono funzionare bene in una cultura che valorizza l'apprendimento, flessibilità, e la capacità di prendere la prospettiva di altri, compresi i clienti e gli utenti finali.

Domande:

- Come descritto, l'approccio ridisegnato di Blink UX al lavoro di squadra è un esempio di struttura basata su una funzione o una basata sui clienti? Questa struttura quanto segue fedelmente gli obiettivi dell'azienda in quanto all'empowerment dei dipendenti?

La nuova idea di Teamwork della Blink è chiaramente rivolta a concentrarsi sulla cura e l'attenzione verso i clienti; infatti, essi non mettono al primo posto il tentativo d'ingraziarsi le autorità, come un tempo, ma collaborano assiduamente per garantire un servizio migliore.

- L'esempio di riprogettazione del lavoro in Blink UX suona più come un esempio di Job Enlargement, Job Rotation, or Job Enrichment? Spiega la tua risposta.

Il Redesign di Blink è chiaramente un esempio di Job Rotation con un accenno al Job Enrichment: Attraverso le rotazioni nei gruppi, i dipendenti acquisiscono nuove abilità e conoscenze, oltre a quelle in cui hanno scelto di diventare esperti; inoltre, l'eliminazione delle autorità nei gruppi, stimola l'impiegato e lo rende più responsabile.

## CONCLUSIONE:

È dunque evidente come la gestione delle risorse umane sia fondamentale, poiché aiuta l'azienda a crescere in ogni singolo aspetto, quindi le opinioni o le tecniche fornite dai professionisti HR non possono essere più sottovalutate o lasciate ad un margine, come avveniva in precedenza.

Infatti, senza lo studio e l'analisi da parte delle Risorse Umane, o dei manager esperti in esse, alcune aziende non riuscirebbero mai ad arrivare ad un livello qualitativo superiore del lavoro, sia esso dal punto di vista strutturale, sociale, economico e tecnologico; il HRM aiuta a progredire sotto tutti questi aspetti senza mai lasciarne uno indietro, giacché ogni figura è ben correlata con le altre e si complementano. Nel mondo d'oggi il semplice progresso di conoscenze e delle tecnologie non basta a far evolvere un'azienda o un'organizzazione: è essenziale guidare le persone a questo progresso altrimenti viene meno una solida base sociale.

Questa base sociale non si tutela semplicemente dal punto legale, ma abbiamo visto come motivare, stimolare e far crescere dal punto di vista professionale i dipendenti, li aiuti nella vita di ogni giorno, come nel caso degli orari flessibili o nella ricerca di un eventuale futuro impiego, non relegando l'uomo ad essere un mero automa al servizio dell'azienda.

I casi proposti nel secondo capitolo permettono di vedere nel concreto l'apporto decisivo delle conoscenze sulle risorse umane al fine di migliorare l'ambiente lavorativo o i criteri con il quale il lavoro viene progettato. Gli esperti hanno saputo far valere le proprie idee, basate sul HRM, aumentando la produttività e il benessere dell'azienda, favorendo quindi un clima lavorativo positivo che, come detto precedentemente, aiuta il dipendente, ma ugualmente i manager, a condurre una vita più sana e sicura anche al di fuori dello specifico Workplace.



## BIBLIOGRAFIA:

<sup>1</sup> <https://www.isfol.it/refernet-italia/notizie-refernet/verso-la-ripresa-tre-scenari-relativi-alle-competenze-e-al-mercato-del-lavoro-per-il-2025>.

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics/it&oldid=496566](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/it&oldid=496566).

<sup>3</sup> <https://formretailblog.it/il-ruolo-delle-hr-in-italia-cosa-cambia-rispetto-agli-altri-paesi-europei/>.

<sup>4</sup> Report dei risultati della ricerca Cranet 2015.

<sup>5</sup> <https://www.iusinitinere.it/disabilita-e-lavoro-focus-sulla-legislazione-italiana-9932>.

<sup>6</sup> [https://www.repubblica.it/economia/2020/01/03/news/inail\\_in\\_undici\\_mesi\\_d\\_el\\_2019\\_quasi\\_mille\\_morti\\_sul\\_lavoro\\_patologie\\_in\\_aumento-244910874](https://www.repubblica.it/economia/2020/01/03/news/inail_in_undici_mesi_d_el_2019_quasi_mille_morti_sul_lavoro_patologie_in_aumento-244910874).

<sup>7</sup> [https://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoLavoro/2018-01-11/le-modifiche-codice-pari-opportunita-dlgs-1982006-contenute-legge-bilancio-155536.php?refresh\\_ce=1](https://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoLavoro/2018-01-11/le-modifiche-codice-pari-opportunita-dlgs-1982006-contenute-legge-bilancio-155536.php?refresh_ce=1).

<sup>8</sup> <https://inapp.org/it/dati/ICP>

<sup>9</sup> [https://www.unisalute.it/unisalute/doc/schede\\_della\\_salute/lesioni\\_sforzo.pdf](https://www.unisalute.it/unisalute/doc/schede_della_salute/lesioni_sforzo.pdf)



## RINGRAZIAMENTI:

Colgo innanzitutto l'occasione per ringraziare il mio Relatore, il Prof. Filippo Emanuele Ciarapica, che con questo studio mi ha permesso di valorizzare maggiormente ciò che Lui è solito dire durante le lezioni del suo corso, ovvero che un ingegnere, ai nostri giorni, deve tenere un occhio sempre fisso all'aspetto sociale e relazionale del proprio lavoro, poiché viviamo in un'epoca in cui le conoscenze tecniche non bastano solamente a formarci, ma dobbiamo riappropriarci di quella sfera empatica venuta meno negli ultimi tempi.

Ringrazio ovviamente la mia famiglia che, nonostante il lungo percorso ha sempre saputo motivarmi senza pressioni eccessive, supportandomi in ogni mia decisione. La loro presenza è stata fondamentale nella mia crescita in questi anni come adulto, sia dal punto di vista "lavorativo" sia da quello "sociale" e senza di loro non sarei la persona che sono oggi, con i miei pregi, ma anche i miei difetti ahimè.

Vorrei ringraziare in modo particolare Mio Padre, a cui dedico questo raggiungimento della mia vita e carriera, poiché sin da piccolo ha saputo farmi amare il mondo dell'ingegneria, stimolando la mia creatività. Avrei voluto fosse presente in questo periodo felice, seppur movimentato della mia vita, per godere assieme di questo piccolo traguardo a cui sono arrivato. Spero che dall'Alto sia felice per me e fiero di cosa "abbiamo" ottenuto.

Ringrazio infine gli amici ed i colleghi che hanno sempre saputo strapparmi un sorriso e farmi vivere momenti meravigliosi in questi anni; mi hanno teso una mano nei momenti difficili sia accademici, sia della vita, come io ho sempre cercato di fare nei loro confronti, dimostrando che l'università e in generale la vita non debba essere competizione, bensì un'opportunità di accrescimento collettivo. Ovviamente non posso ringraziare tutti, ma ognuno di voi ha saputo a suo modo aiutarmi in un determinato frangente della mia vita e spero di poter ringraziare tutti non solo a parole, ma anche con gesti e atti che ripaghino l'affetto e il calore che ho sempre avuto.