



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA PROGRAMMAZIONE
DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE**

UN'ANALISI DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA

HUMAN RESOURCES PLANNING IN COMPANIES

AN ANALYSIS OF ORGANISATIONAL RESILIENCE

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Giulia D'Angelo

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I: TEORIE E PRATICHE DELLA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE	6
1.1 DEFINIZIONE, ORIGINI E OBIETTIVI.....	6
1.2 APPROCCI TEORICI ALLA PROGRAMMAZIONE	8
1.2.1 Teoria del Capitale Umano.....	9
1.2.2 Resource-Based View.....	10
1.2.3 Teoria della Contingenza.....	13
1.3 METODI E STRUMENTI STRATEGICI.....	15
1.3.1 Benchmarking.....	16
1.3.2 Pianificazione della Successione e Tavole di Rimpiazzo.....	18
1.3.3 Sistema informativo del Personale	21
CAPITOLO II: LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA	24
1.4 ANALISI INTRODUTTIVA	24
1.4.1 Il concetto di Resilienza Organizzativa: Definizione e Contesto	24
1.4.2 Attributi di un'Organizzazione Resiliente.....	26
1.4.3 Strumenti Operativi per lo Sviluppo della Resilienza	28
1.5 RINASCITA DALLE CRISI: CASI DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA	31
1.5.1 Toyota e la Sfida della Ricostruzione Post-Terremoto.....	31
1.5.2 Airbnb e l'Ascesa durante la Crisi Finanziaria.....	33
CONCLUSIONE	35
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	39

INTRODUZIONE

Nel panorama odierno, caratterizzato da un'elevata dinamicità, interconnessione e incertezza, le organizzazioni devono far fronte ad una complessità crescente e a sfide senza precedenti, che richiedono una capacità di adattamento senza pari ed una gestione sempre più sofisticata delle risorse umane. Mutamenti repentini ed imprevedibili sono causa di una radicata trasformazione strutturale dell'ambiente economico, competitivo e socioculturale. In tale contesto, in cui le imprese sono costrette a rivedere i propri criteri di gestione e strategie, la programmazione del personale e la resilienza organizzativa emergono come elementi cruciali per promuovere la sostenibilità e il successo delle imprese. Questa tesi si propone di analizzare in dettaglio questi due aspetti fondamentali, approfondendo le relative teorie, pratiche e applicazioni, anche attraverso casi di studio concreti e autentici. In particolare, il primo capitolo della presente tesi offrirà una panoramica approfondita su come le teorie e le pratiche della pianificazione del personale influenzino la performance e la sostenibilità delle imprese. Pertanto, il capitolo sarà interamente dedicato alla **programmazione del personale**, una pratica essenziale per garantire che le risorse umane siano efficacemente gestite e allocate in funzione degli obiettivi aziendali e che le organizzazioni abbiano il personale giusto al momento più opportuno. Questo capitolo sottolinea come le aziende moderne riconoscano che il personale non sia semplicemente una risorsa, ma rappresenti un patrimonio inestimabile capace di contribuire significativamente all'efficienza, alla produttività e all'innovazione. Come sarà evidente in seguito, la programmazione del personale non si limita al reclutamento e alla selezione, ma include un processo strategico che mira a garantire la disponibilità delle risorse umane necessarie, prevedere le future esigenze di competenze e ottimizzare la distribuzione del capitale umano all'interno dell'organizzazione.

In questa sezione, dopo aver analizzato il concetto di programmazione del personale, saranno presentati tre principali approcci teorici. La prima teoria esposta sarà la Teoria del Capitale Umano, elaborata da Becker, che pone l'accento sul valore intrinseco che gli individui apportano all'organizzazione, espresso in termini di conoscenze, competenze e abilità. Le risorse umane, dunque, sono considerate un asset strategico di primaria importanza da gestire con diligenza, in modo da ottimizzare il rendimento sugli investimenti effettuati. Successivamente la *Resource-Based View* (RBV), teorizzata da Barney, evidenzierà il rilievo strategico delle risorse interne di un'organizzazione per il mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile. In tale prospettiva, la pianificazione del personale assume un ruolo cruciale nell'individuare e sviluppare competenze che siano preziose, rare, difficilmente imitabili e non facilmente sostituibili: elementi chiave per garantire all'impresa una posizione di preminenza nel mercato. Infine, sarà esposta la Teoria della Contingenza, la quale afferma che non esiste un modello unico e universale di gestione del personale applicabile a tutte le organizzazioni, poiché le pratiche di pianificazione del personale devono essere calibrate sulle specificità contestuali. Oltre agli approcci teorici, la tesi analizza alcune tecniche e le metodologie volte ad una pianificazione ottimale. Nello specifico, dapprima sarà esaminato il *benchmarking*, che implica la comparazione delle pratiche di gestione delle risorse umane con quelle delle organizzazioni *leader* del settore. In seguito, un'analisi della pianificazione della successione enfatizzerà l'importanza di tale processo nel garantire la continuità operativa e la riduzione del rischio di interruzioni nella gestione in caso di alterazioni inattese. In ultima analisi, il capitolo terminerà delineando i sistemi informativi del personale (HRIS), considerati una risorsa tecnologica in grado di migliorare l'efficienza operativa e supportare la presa di decisioni basata su dati oggettivi.

Il secondo capitolo si concentra sul concetto di **resilienza organizzativa**, un tema di crescente considerazione nel contesto globale attuale, talvolta contrassegnato da crisi e cambiamenti rapidi. Questo capitolo esplorerà il concetto, con un focus sulle peculiarità delle organizzazioni resilienti, come la consapevolezza, la disponibilità al cambiamento e la cultura aziendale. Sarà inoltre esaminato il modello *4Sight*, un approccio strutturato sviluppato da studiosi di *Harvard* che aiuta le organizzazioni a sviluppare una visione proattiva apprendendo dalle esperienze passate, assieme a ulteriori strumenti operativi, utili per costruire e mantenere la resilienza: le routine organizzative forniscono stabilità e continuità in situazioni prevedibili; le euristiche sono regole pratiche che permettono di affrontare decisioni complesse in modo rapido ed efficiente; l'improvvisazione, invece, consente di trovare soluzioni innovative e adattive in contesti di crisi, dove le pratiche standard potrebbero risultare inefficaci. Il capitolo terminerà offrendo un'analisi di esempi concreti riguardanti Toyota, che a seguito del terremoto del 2011 ha manifestato una notevole capacità di resilienza mantenendo una gestione flessibile e agile della propria supply chain e Airbnb, che durante la crisi del 2008 ha dimostrato come le crisi economiche possano fungere da catalizzatori per l'innovazione e la creazione di nuovi modelli imprenditoriali. Tale approfondimento avrà il fine di illustrare come le pratiche di resilienza, insieme ad una programmazione idonea del personale, possano generare vantaggi strategici in contesti reali. Attraverso questa analisi, la tesi dimostrerà come tali aziende abbiano superato sfide notevoli, sfruttando le crisi come opportunità per innovare e crescere. In tal modo, la tesi punta a fornire una panoramica integrata sui due pilastri della programmazione del personale e della resilienza organizzativa, mostrando come una pianificazione strategica e una resilienza ben sviluppata possano concorrere al successo a lungo termine delle organizzazioni in un ambiente in continua evoluzione.

CAPITOLO I

TEORIE E PRATICHE DELLA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE

1.1 DEFINIZIONE, ORIGINI E OBIETTIVI

All'interno di un panorama aziendale sempre più caratterizzato da competitività, la pianificazione del capitale umano ha assunto una notevole rilevanza nel corso del tempo, configurandosi come un fulcro cardine nella gestione del personale. Difatti, nel dinamico scenario del mondo del lavoro, le persone costituiscono delle risorse da trattare come oggetto di strategia ed un elemento imprescindibile e costante della conduzione aziendale.¹ Tuttavia, è difficile garantire che ogni individuo sia collocato nel ruolo giusto al momento opportuno. Qui entra in gioco la gestione delle risorse umane, un complesso di strategie e pratiche mirate a ottimizzare il valore del personale, considerato il più prezioso patrimonio di un'azienda poiché funge da forza trainante della produttività, dell'innovazione e dell'efficienza aziendale. In particolare, la pianificazione strategica si configura come uno strumento essenziale per gestire in modo proattivo i programmi di formazione e sviluppo, la gestione delle carriere e le assunzioni future, prendendo in considerazione la visione strategica a lungo termine dell'impresa. Pertanto, tale approccio non si limita alla mera assegnazione di dipendenti ai ruoli appropriati, ma implica anche una prospettiva continuativa delle necessità aziendali, includendo piani di sviluppo professionale e di successione in linea con direttive di politica aziendale. Vari studi hanno definito la programmazione come un processo in cui un'organizzazione tenta di stimare la domanda di lavoro e di valutare le dimensioni, la natura e le fonti dell'offerta necessarie

¹ CIGNOLI, P. *Un modello di previsione e pianificazione delle risorse umane*. Studi Urbinati, A-Scienze giuridiche, politiche ed economiche 34, 1982, 183-202.

per soddisfare tale domanda.² La programmazione del personale, dunque, è volta a garantire fin dalle sue origini che un'organizzazione disponga delle risorse umane necessarie per raggiungere i propri obiettivi di business. Nello specifico, le sue radici affondano al termine del XIX secolo, un periodo segnato dalla Seconda Rivoluzione Industriale. Nel corso degli anni, ha perseguito una varietà di obiettivi, evolvendosi continuamente per rispondere alle nuove esigenze delle organizzazioni. Le imprese iniziarono a riconoscere l'importanza di organizzare e gestire il personale in modo più scientifico, con l'obiettivo principale di massimizzare la produttività e l'efficienza operativa. Questo concetto divenne celebre grazie agli studi di Frederick Taylor sul *management* scientifico nei primi anni del XX secolo, che introdusse metodi strategici basati sull'analisi scientifica dei processi lavorativi e sulla standardizzazione delle operazioni.³ Oggi, nel contesto delle imprese moderne, la programmazione delle risorse umane è essenziale per garantire competitività e sostenibilità.⁴

La globalizzazione, le dinamiche del mercato in rapida evoluzione e l'innovazione tecnologica richiedono una pianificazione adattabile e proattiva delle risorse umane volta ad allineare le competenze del personale con gli obiettivi aziendali. Le aziende moderne utilizzano strumenti avanzati di analisi dei dati e *software* di gestione delle risorse umane per prevedere le esigenze future di personale, garantire che l'organizzazione sia preparata ad affrontare agevolmente qualsiasi sfida e identificare le lacune nelle competenze richieste al fine di colmarle.

² REILLY, P. *Human Resource Planning: An Introduction*. Report 312. BEBC Distribution, 15 Albion Close, Parkstone, Poole BH12 3LL, United Kingdom, 1996.

³ SHARMA, S. *The Evolution of Human Resources Management*, Strathmore University Business School, 2022.

⁴ LARSEN, K. *The Evolution of HR: A Look into the Past, Present & Future*. Nexus HR, 2023.

Inoltre, le attuali tendenze includono il benessere dei dipendenti, la flessibilità lavorativa, l'automazione dei processi, la cultura della collaborazione e la promozione della diversità: elementi essenziali per creare un ambiente di lavoro positivo e produttivo, che incoraggi la motivazione dei dipendenti e sia in grado di attrarre e mantenere talenti. Di fatto, fra gli esiti della pianificazione della forza lavoro, vi è la riduzione del tasso di turnover, ottenibile aumentando la stabilità e riducendo i costi dell'assunzione e della formazione dei nuovi dipendenti. Così facendo, ne trae beneficio anche lo spirito di gruppo del *team*. Nel primo paragrafo introduttivo, sono stati esaminati la definizione, le origini e le finalità della programmazione delle risorse umane, sottolineando l'importanza cruciale dell'investimento in questa pratica per la crescita sostenibile a lungo termine delle organizzazioni e la rilevanza assunta dal capitale umano, considerato una risorsa vitale⁵. Stabilite le basi concettuali e storiche, è importante analizzare i vari approcci teorici che ne guidano l'implementazione.

1.2 APPROCCI TEORICI ALLA PROGRAMMAZIONE

Nel contesto dell'analisi teorica della programmazione delle risorse umane, 3 approcci principali emergono come fondamentali per comprendere come le organizzazioni possono strategicamente ed efficacemente gestire il proprio capitale umano: la Teoria del Capitale Umano, che si concentra sull'investimento nelle persone, vedendo la formazione e lo sviluppo come fondamentali per aumentare il valore aziendale; la *Resource-Based View*, che enfatizza il ruolo delle risorse interne nell'ottenimento di vantaggi competitivi sostenibili e la Teoria della Contingenza, che considera la necessità di adattare le pratiche di gestione in base al contesto specifico dell'organizzazione.

⁵ LUNENBURG, F.C. *Human Resource Planning: Forecasting demand and supply*, International Journal of Management, Business, and Administration Volume 15, Number 1, 2012.

1.2.1 Teoria del Capitale Umano

La Teoria del Capitale Umano costituisce un pilastro fondamentale nell'ambito dell'economia del lavoro moderna e riveste un ruolo centrale nella programmazione delle risorse umane. Concettualizzata da economisti di spicco come Gary Becker e Theodore Schultz durante gli anni Sessanta, questa teoria propone che gli individui e le organizzazioni possano incrementare il valore produttivo attraverso investimenti mirati nell'istruzione, nello sviluppo delle competenze e nella formazione professionale. Tali investimenti sono paragonabili, in termini economici, agli investimenti in beni di capitale poiché il capitale umano rappresenta una risorsa essenziale per la crescita economica e la produzione. Il concetto di capitale umano si riferisce quindi all'insieme delle conoscenze, delle abilità, delle esperienze e degli attributi personali che un individuo possiede e che possono essere convertiti in valore economico. Si tratta di un capitale intrinsecamente dinamico: si evolve nel tempo, non solo grazie all'esperienza accumulata, ma anche attraverso gli investimenti sopracitati, i quali, se effettuati in modo strategico, possono significativamente contribuire al raggiungimento e al mantenimento di un vantaggio competitivo nel lungo termine. In un panorama economico caratterizzato da rapidi mutamenti tecnologici e da una crescente complessità dei mercati globali, la capacità di adattamento e l'apprendimento continuo da parte del personale non sono più semplicemente desiderabili, ma rappresentano requisiti essenziali: come affermato da McConnell (2009), una persona più istruita e meglio formata è in grado di fornire una maggiore quantità di sforzo produttivo utile rispetto a una persona con meno istruzione.⁶ Difatti, il principio cardine su cui si fonda tale teoria è la convinzione che le capacità di apprendimento delle persone abbiano un valore paragonabile ad altre risorse coinvolte

⁶ NAFUKHO, F. M. HAIRSTON, N. BROOKS, K. *Human capital theory: Implications for human resource development*. Human Resource Development International, 2004, 7.4: 545-551.

nella produzione di beni e servizi.⁷ Le imprese, consapevoli dell'importanza del capitale umano, investono in esso non solo per migliorare la produttività, ma anche per coltivare un ambiente lavorativo in grado di attrarre e trattenere talenti. Ad esempio, molte aziende nel settore tecnologico adottano programmi di formazione continua e offrono incentivi come il rimborso delle tasse universitarie, al fine di incoraggiare i dipendenti ad acquisire nuove competenze che siano rilevanti e preziose. Tali strategie migliorano il profilo delle competenze all'interno dell'organizzazione e contribuiscono anche a creare un bacino di manodopera altamente qualificato, riducendo la necessità di costosi processi di reclutamento esterni. Inoltre, l'importanza del capitale umano non è limitata al contesto aziendale, ma ha implicazioni rilevanti anche a livello macroeconomico. Come evidenziato da studi empirici, un maggiore livello di istruzione e formazione professionale è spesso correlato a una maggiore produttività individuale e, di conseguenza, a una crescita economica sostenibile a livello nazionale: tale teoria sottolinea come le organizzazioni che riescono a valorizzare il proprio capitale umano siano quelle più capaci prosperare in un mercato globale sempre più competitivo.

1.2.2 Resource-Based View

La teoria economica nota come *Resource-Based View* (RBV) o “Visione basata sulle Risorse”, emersa tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, è divenuta il paradigma dominante nella pianificazione strategica. Questa visione individua nelle risorse interne di un'impresa la chiave per il conseguimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

⁷ WUTTAPHAN, N. *Human capital theory: The theory of human resource development, implications, and future*. Life Sciences and Environment Journal, 2017, 18.2: 240-253.

Contrariamente alle prospettive tradizionali che enfatizzano la dipendenza dell'impresa dai fattori esogeni d'ambiente e di settore, i sostenitori della *RBV* sostengono che le organizzazioni devono guardare al proprio interno per individuare le fonti del vantaggio competitivo volte a raggiungere prestazioni organizzative più elevate. Barney (1991) sottolinea come il processo di comprensione della relazione causale tra le fonti di vantaggio e le strategie di successo sia molto complesso.⁸ Pertanto, deve essere effettuato un significativo sforzo manageriale nell'identificazione, comprensione e classificazione delle competenze distintive, che consentono, almeno potenzialmente, di accedere e operare in mercati anche molto differenti fra loro, di sviluppare nuovi prodotti e incidere sugli attributi di differenziazione percepiti dal cliente finale.⁹ Inoltre, è compito del *management* investire nell'apprendimento organizzativo per sviluppare, coltivare e mantenere tali competenze: è fondamentale che la dirigenza verifichi che le risorse chiave aziendali soddisfino il “Criterio VRIN” e, successivamente, le protegga. Un'intuizione chiave derivante dalla *Resource-Based Theory* è che non tutte le risorse hanno la medesima importanza, né possiedono il potenziale per diventare strategiche e capaci di generare un vantaggio competitivo sostenibile. Dunque, secondo il sopracitato “Criterio VRIN” (acronimo di *Valuable, Rare, Imperfect Imitability, Non Substituability*), ideato da Barney nel 1991, una risorsa risulterà strategica per l'impresa che la detiene quando è:

- **Preziosa (V):** ha la capacità di apportare valore all'organizzazione contribuendo a sfruttare le opportunità di mercato o riducendo le minacce da esso provenienti;
- **Rara (R):** è unica, esclusiva e arduamente reperibile dai *competitor* esistenti e potenziali poiché non facilmente ottenibile;

⁸ BARNEY J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991-03, pp. 99–120.

⁹ BONAVENTURA P. *Resource based view: spiegazione della teoria basata sulle risorse*, su *Business Theory*, 2022.

- **Difficilmente imitabile (I)**: i concorrenti non hanno la possibilità di replicarla;
- **Non sostituibile (N)**: non può essere sostituita da una risorsa alternativa.

La sostenibilità di un vantaggio competitivo dipende dalla facilità con cui le risorse possono essere imitate o sostituite.¹⁰

Tuttavia, le ipotesi alla base dello sviluppo della letteratura di matrice *resource-based* sostengono che le risorse devono essere eterogenee e non trasferibili da un'impresa all'altra nel breve-medio termine poiché il vantaggio competitivo si verifica solo quando vi è una situazione di eterogeneità e immobilità delle risorse.¹¹ L'eterogeneità esistente tra le imprese nella dotazione di risorse scarse e difficilmente replicabili si configura come la causa principale di *performance* e rendimenti differenziali rispetto ai concorrenti, indipendentemente dall'attrattività del settore in cui esse operano. Nel panorama delle imprese moderne un esempio emblematico è costituito dalla concorrenza tra Apple Inc. e Samsung Electronics: nonostante operino nel medesimo settore e affrontino le stesse forze esterne, le loro prestazioni organizzative differiscono notevolmente a causa delle risorse uniche e distintive che ciascuna azienda possiede. Infine, come menzionato in precedenza, la seconda ipotesi della *RBV* si focalizza sull'immobilità delle risorse, influenzata dalla specificità degli *asset* aziendali, dalla loro destinazione a funzioni o scopi particolari e dal contesto aziendale in cui sono impiegate.

Tale caratteristica contribuisce a mantenere le differenze competitive tra le aziende, in quanto quest'ultime non possono replicare le risorse dei rivali e implementare le stesse strategie.¹²

¹⁰ LOWSON R. H. *The nature of an operations strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints*, in *Management Decision*, vol. 41, n. 6, 2003-08, pp. 538-549.

¹¹ MADHANI, P. M. *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*. *Resource based view: concepts and practices*, ed, 2010, 3-22.

¹² JUREVICIUS, O. *Resource-Based View*, *Strategic Management Insight*, 2023.

1.2.3 Teoria della Contingenza

La teoria della contingenza, inclusa tra le teorie dell'ambiente organizzativo, ha portato significative implicazioni nel processo decisionale del *management* in ogni tipo di organizzazione. Sviluppata da Fred Fiedler, questa teoria afferma che l'efficacia di un *leader* dipende dalla corrispondenza tra il suo stile di *leadership* e la sua situazione individuale. Inoltre, determinati fattori, alcuni identificati da Donald S. Miller, come le relazioni tra *leader* e membri, l'ammontare di rischio, la struttura del compito e il potere posizionale, determinano lo stile di *leadership* appropriato in quanto tale visione riconosce che non esiste un approccio universale e univoco per una *leadership* efficace, bensì un approccio individualizzato a causa di differenti esigenze e motivazioni dei dipendenti. Applicare questo principio alla programmazione delle risorse umane implica riconoscere che le decisioni relative alla gestione del personale devono essere adattate in modo sensibile alle specifiche esigenze e alle caratteristiche mutevoli interne, esterne ed uniche di ciascuna organizzazione.

Pertanto, l'efficacia delle pratiche manageriali dipende da una serie di fattori contestuali che caratterizzano i singoli scenari delle organizzazioni e, difatti, possono trovarsi di fronte a sfide e opportunità uniche derivanti dalla loro dimensione, tecnologia, settore industriale, livello di abilità e competenza dei lavoratori, grado di partecipazione richiesta, posizionamento sul mercato, cultura aziendale e incertezza ambientale. Tale diversità richiede coerenza con la strategia organizzativa e flessibilità nelle pratiche *HR*, contraddistinte da personalizzazione.¹³

¹³ HARNEY, B. *Contingency theory*, An Encyclopedia of Human Resource Management, Cheltenham: Edward Elgar, 2016, pp. 72-73.

L'applicazione della teoria della contingenza è chiaramente visibile nelle moderne multinazionali, dove la *leadership* contingente si esprime attraverso stili di gestione diversificati nelle varie località. Ad esempio, un'azienda con sede in Occidente che espande le proprie operazioni in Asia potrebbe adottare uno stile di *leadership* più partecipativo e orientato alle relazioni quando interagisce con *team* asiatici, poiché si allinea con il contesto culturale e le aspettative locali.

Tale adattabilità non si limita esclusivamente alla *leadership*, ma si estende anche alla programmazione delle risorse umane, come evidenziato dalle risposte rapide a crisi globali come la pandemia di COVID-19. Per far fronte alle sue conseguenti problematiche, le organizzazioni a livello globale hanno dovuto adattarsi rapidamente al lavoro da remoto. I dipartimenti delle risorse umane hanno svolto un ruolo cruciale nella pianificazione e nell'implementazione dei nuovi cambiamenti operativi. A seconda della natura del lavoro, i *team* delle risorse umane hanno personalizzato le *policy* di lavoro da remoto: per i ruoli che richiedevano una collaborazione costante sono state promosse riunioni virtuali, mentre per le funzioni che potevano operare in modo indipendente sono stati introdotti orari di lavoro flessibili. Un ulteriore esempio pratico dell'applicazione della teoria della contingenza si osserva nei programmi di formazione su misura. In un'azienda manifatturiera, le risorse umane hanno riconosciuto che i dipendenti della linea di produzione necessitavano di un approccio formativo diverso rispetto a quelli impiegati nella ricerca e sviluppo.

Mentre i primi richiedevano una formazione pratica e orientata ai compiti per garantire efficienza e sicurezza, i secondi necessitavano di un approccio più autodiretto, mirato a stimolare la creatività. Una limitazione della teoria della contingenza è rappresentata dal

fatto che i fattori contingenti sono ancora oggetto di dibattito, il che impedisce di determinare con precisione il numero esatto di tali fattori.¹⁴

Tuttavia, l'approccio di contingenza offre ai professionisti delle risorse umane un quadro strategico per la gestione dei dipendenti e dei processi organizzativi. È un prezioso *framework* che consente una allocazione efficiente delle risorse, migliora il processo decisionale e contribuisce significativamente al successo dell'organizzazione affrontando con efficacia le complessità del moderno ambiente di lavoro. L'analisi di questi approcci teorici fornisce un quadro concettuale indispensabile per comprendere e orientare la gestione delle risorse umane, preparando il terreno per l'applicazione di strumenti e metodologie strategiche, che saranno approfonditi nel paragrafo successivo.

1.3 METODI E STRUMENTI STRATEGICI

Attualmente molte realtà imprenditoriali operano in un contesto turbolento e instabile. Numerosi fattori delineano l'attuale panorama competitivo: la continua espansione della gamma di prodotti e servizi offerti, la riduzione dei cicli di vita dei prodotti, l'evoluzione dei processi produttivi e il progresso tecnologico sempre più sofisticato. In tale quadro dinamico emerge chiaramente l'inadeguatezza di alcuni strumenti tradizionali di supporto alle strategie aziendali. Questo è particolarmente evidente nei sistemi informativi e nei sistemi di gestione delle risorse umane, specialmente nei sistemi di controllo, che da alcuni anni mostrano segni di obsolescenza. Oggi, vi è una crescente necessità di strumenti e tecniche di *management* innovativi che promuovano il continuo miglioramento e che consentano di fissare obiettivi concreti e realistici, in modo da poter rendere misurabile questo scenario così complesso.

¹⁴ ANWAR, M. *Contingency theory and its implications to corporate financial planning and organization structure*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 2015, 13.3: 363-370.

1.3.1 Benchmarking

È essenziale per le imprese sviluppare una capacità di apprendimento esterno sistematica e dinamica, integrando elementi innovativi per migliorare le pratiche esistenti, difatti, costruire una mentalità di miglioramento continuo è diventato un obiettivo importante per molte organizzazioni nell'ultimo decennio.¹⁵ Adottare una prospettiva comparativa, prendendo spunto dalle attività dei concorrenti, consente di analizzare i propri livelli di prestazione al fine di implementare strategie volte ad auto-perfezionare la gestione del capitale umano e trasformare le minacce in opportunità: questo confronto con ambiti diversi arricchisce le imprese con idee e soluzioni innovative, stimolando la creatività e ottimizzando l'efficienza e l'efficacia delle proprie risorse umane.

Numerosi esempi di aziende dimostrano che l'uso della comparazione come principio di gestione aziendale può portare a risultati eccellenti e negli ultimi anni, pertanto, il confronto ha acquisito un'importanza tale da diventare il pilastro di una nuova tecnica manageriale, nota come *benchmarking*. Analizzando varie definizioni, il *benchmarking* può essere descritto come: [...] un'analisi continua di strategie, funzioni, processi, prodotti o servizi, prestazioni, confrontati all'interno o tra organizzazioni *best-in-class*, ottenendo informazioni attraverso un metodo di raccolta dati appropriato.¹⁶ Liang (2004) sviluppa la prospettiva secondo cui la capacità di trarre vantaggio dalle esperienze degli altri per costruire il proprio corpo di conoscenze è una delle fonti più importanti di sviluppo umano e sociale. Di fatto, il *benchmarking* è uno strumento di apprendimento.¹⁷ Nella letteratura economico-aziendale, è possibile riscontrare differenti tipologie di *benchmarking*:

¹⁵ HILTROP, J. M. DESPRES, C. *Benchmarking the performance of human resource management*. Long range planning, 1994, 27.6: 43-57.

¹⁶ ANAND, G. KODALI, R. *Benchmarking the benchmarking models*. Benchmarking: An international journal, 2008, 15.3: 257-291.

¹⁷ MORIARTY, J. P.; SMALLMAN, C. *En route to a theory of benchmarking*. Benchmarking: An International Journal, 2009, 16.4: 484-503

- **Benchmarking interno:** si tratta di un tipo di processo analitico condotto all'interno dell'organizzazione, che prevede la comparazione e la valutazione delle pratiche operative interne. L'obiettivo di tale *benchmarking* è uniformare i livelli di prestazione all'interno della stessa azienda, stabilendo standard comuni di *performance* e favorendo la cooperazione per la risoluzione dei problemi.
- **Benchmarking competitivo o esterno:** implica il confronto tra l'azienda e i suoi concorrenti diretti. Il suo impiego consente di analizzare il posizionamento competitivo sia dei prodotti che dell'azienda stessa, oltre a scoprire i motivi di successo dei migliori *competitors*.
- **Benchmarking funzionale:** questo approccio si concentra su specifiche funzioni aziendali, identificando i migliori esempi di eccellenza anche in settori diversi. Gli indicatori di *performance* tipici includono il tempo, il costo e la qualità del servizio al cliente, contribuendo così al perfezionamento delle operazioni aziendali.
- **Benchmarking generico:** rappresenta il livello più avanzato di sviluppo della tecnica in questione e consente l'introduzione nella propria realtà operativa di pratiche realmente originali e rivoluzionarie rispetto al settore di appartenenza, stimolando così a superare i concorrenti attraverso l'adozione di soluzioni altamente distintive.

La scelta della tipologia di *benchmarking* più appropriata è una decisione essenziale, poiché deve essere assunta considerando vari elementi, quali le risorse disponibili, lo stato di salute dell'azienda, il suo posizionamento sul mercato e gli obiettivi strategici prefissati.¹⁸ Il *benchmarking* è un nuovo modo di gestire un'impresa: introduce una prospettiva esterna per stabilire i traguardi aziendali, incoraggiando i dipendenti a mettere da parte gli interessi personali a favore della collaborazione e del lavoro di squadra.

¹⁸ STELLI, G. *Il benchmarking*. Armando Editore, 2006.

1.3.2 Pianificazione della Successione e Tavole di Rimpiazzo

Nel costante tentativo di sviluppare una forza lavoro competente e capace, alcune organizzazioni si concentrano esclusivamente sulle assunzioni e sulla formazione, trascurando la pianificazione della successione: questo è un errore.¹⁹

Tuttavia, negli ultimi anni, molte di esse hanno riconosciuto l'importanza di individuare internamente il personale chiave futuro attraverso una pianificazione accurata della successione. Nonostante le attuali sfide economiche globali, i leader delle organizzazioni più lungimiranti si impegnano nell'identificazione, nello sviluppo e nella fidelizzazione della prossima generazione di *leader*. Nell'attuale economia globale, caratterizzata da una crescente competitività, la pianificazione della successione è uno strumento strategico sempre più adottato dalle aziende al fine di ottenere un vantaggio competitivo e garantire la continuità della redditività. L'assenza di una strategia di successione all'interno di un'organizzazione può causare instabilità. Pertanto, è essenziale prepararsi a eventuali emergenze, come la perdita di personale di talento a causa di circostanze impreviste.

La pianificazione consente alle organizzazioni di sviluppare una maggior flessibilità, rispondendo efficacemente a eventi imprevisti provenienti sia da ambienti interni che esterni attraverso la collaborazione e l'innovazione organizzativa. Attualmente, la pianificazione della successione va oltre la semplice sostituzione dei dirigenti chiave e implica anche una gestione strategica del talento, garantendo che le organizzazioni dispongano sempre di una forza lavoro competente capace di adattarsi e avere successo in un ambiente economico dinamico.

¹⁹ COONAN, P. R. *Succession planning: Aligning strategic goals and leadership behaviors*. Nursing Leadership Forum. Springer Publishing Company, 2005. p. 92.

Henri Fayol, pioniere del *management*, fu tra i primi a riconoscere e documentare la necessità universale della pianificazione della successione, la quale è stata definita come uno sforzo deliberato e sistematico di un'organizzazione per garantire la continuità della *leadership* in posizioni chiave, preservare e sviluppare il capitale intellettuale per il futuro e promuovere il progresso individuale: un metodo che consente alle organizzazioni di avere le persone giuste, nei posti giusti, al momento giusto.²⁰

Integrare la pianificazione della successione all'interno degli obiettivi strategici dell'organizzazione offre diversi benefici significativi. Questa pratica consente lo sviluppo e la conservazione dei talenti interni, minimizza la dipendenza da costosi processi di reclutamento esterno e limita gli errori associati alla curva di apprendimento dei nuovi dipendenti, riducendo così i tempi di adattamento prolungati. Il personale del dipartimento delle risorse umane è responsabile della creazione e implementazione di un piano di successione completo, che include criteri chiari per la selezione dei candidati più idonei a ricoprire le future posizioni vacanti. Tuttavia, la pianificazione della successione non deve essere limitata unicamente alle posizioni dirigenziali, in quanto un'efficace strategia di pianificazione e gestione della successione dovrebbe affrontare la necessità di sviluppo individuale in qualsiasi categoria di lavoro.²¹ Affinché tale pianificazione produca i risultati desiderati e favorisca il pieno sfruttamento del potenziale delle risorse umane, è essenziale focalizzarsi sulla codificazione delle conoscenze e delle competenze organizzative, attraverso *feedback*, formazione, sviluppo, *mentoring* e *coaching*.

²⁰ ESTEDAD, E. HAMIDI, K. *The importance of succession planning in organizations*. *Advanced Social Humanities and Management*, 2015, 2.3: 41-47.

²¹ ROTHWELL, W. *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom, 2010.

Con il supporto dell'organizzazione, i dipendenti acquisiscono fiducia poiché vedono riconosciute e apprezzate le loro competenze. Inoltre, vengono messi a disposizione strumenti adeguati a facilitare l'acquisizione delle abilità necessarie, preparando così gli individui a ruoli futuri. In tale contesto, la pianificazione della successione si integra strettamente con l'utilizzo delle tavole di rimpiazzo, uno strumento chiave per garantire una transizione fluida e strategica nei ruoli chiave dell'organizzazione. In particolare, le tavole di rimpiazzo o *replacement charts*, rappresentano uno strumento strategico fondamentale nella gestione contemporanea delle risorse umane. Esse rivestono un ruolo essenziale nel delineare le opportunità di sviluppo professionale, poiché implicano la creazione di una mappatura dettagliata dei ruoli del personale, prendendo in considerazione esperienze pregresse, caratteristiche professionali e attitudinali, le competenze accumulate e le capacità di ciascun membro del *team*. Tale mappatura è essenziale per definire i rapporti gerarchici tra i dipendenti e per stabilire anticipatamente chi dovrà ricoprire un determinato ruolo in caso di necessità. La realizzazione delle tavole di rimpiazzo rappresenta un compito complesso, poiché richiede l'integrazione tra le necessità logistiche e strategiche dell'azienda e le caratteristiche professionali dei dipendenti. Tuttavia, l'efficacia di questo strumento è particolarmente significativa per tutte quelle organizzazioni che adottano la *job rotation* come strategia per lo sviluppo delle capacità manageriali e delle competenze trasversali. Si dimostra inoltre indispensabile in contesti ricchi di alternative concrete e percorsi di carriera ben delineati, mentre perde di efficacia in situazioni caratterizzate da limitata mobilità orizzontale e verticale. Di conseguenza, sono particolarmente adatte per organizzazioni di grandi dimensioni con un forte dinamismo interno.

In sintesi, l'importanza delle tavole di rimpiazzo risiede nella loro capacità di gestire efficacemente situazioni emergenziali, come l'assenza improvvisa di un membro del team, riducendo così il livello di stress e il tempo di reazione. Inoltre, esse contribuiscono all'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane interne, riducendo la necessità di ricorrere a personale esterno.

1.3.3 Sistema informativo del Personale

Il reparto Risorse Umane (HR) è storicamente uno dei più impegnativi dal punto di vista amministrativo per qualsiasi organizzazione. Oltre a gestire enormi quantità di documentazione cartacea e registri contabili, è responsabile della custodia di informazioni estremamente preziose e sensibili sulla forza lavoro. In termini generali, la gestione aziendale è un compito molto complesso che richiede il contributo di ogni dipendente e necessita di un dipartimento specifico che organizza e registra tutti i vari dati. È qui che entra in gioco un sistema informativo dedicato, che funge da registro completo dei dati del personale di un'azienda. Difatti, con l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la funzione delle risorse umane ha subito una trasformazione radicale: fino alla metà degli anni Cinquanta, le aziende gestivano tutto il flusso informativo tramite documenti cartacei, mentre negli ultimi sessant'anni tale flusso tra i principali attori aziendali nell'ambiente è stato informatizzato.²² Inizialmente, i sistemi informatici per le risorse umane avevano uno scopo limitato, focalizzandosi sul monitoraggio dei registri dei dipendenti e delle attività relative alle buste paga.²³

²² BAL, Y. BOZKURT, S. ERTEMSIR, E. *The importance of using human resources information systems (HRIS) and a research on determining the success of HRIS*. Strategic Human Resource Management at Tertiary Level. River Publishers, 2022. p. 197-209.

²³ DESANCTIS, G. *Human resource information systems: A current assessment*. MIS quarterly, 1986, 15-27.

Tuttavia, il rapido calo dei costi informatici ha ulteriormente incentivato lo sviluppo e l'adozione di questi sistemi, fino a quando le aziende hanno riconosciuto l'importanza di implementare sistemi integrati che consentissero una gestione efficiente del personale.

In tale contesto, una componente divenuta indispensabile nella gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni moderne è così rappresentata dal sistema informativo del personale, conosciuto anche come HRIS (acronimo di *Human Resource Information System*). Tale sistema costituisce la base indispensabile della programmazione del personale e rappresenta le fondamenta su cui si basa l'intero processo decisionale aziendale. È definito come un sistema integrato che comprende *database*, applicazioni informatiche, *hardware* e *software* necessari per raccogliere, registrare e analizzare informazioni relative alle risorse umane di un'organizzazione. Dotarsi di un HRIS adeguato significa disporre di un vasto patrimonio informativo che può essere utilizzato per prendere decisioni strategiche, sia in termini di composizione del personale sia nella definizione di una strategia di lungo termine.

Le aziende investono in sistemi informativi per raggiungere obiettivi aziendali cruciali, come l'eccellenza operativa, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, il miglioramento del processo decisionale, l'acquisizione di un vantaggio competitivo e la garanzia della sopravvivenza. Un HRIS è un esempio eccellente di come le aziende possano ridurre i costi amministrativi e, allo stesso tempo, ottenere un vantaggio strategico attraverso la raccolta, l'elaborazione e la condivisione efficace delle informazioni.²⁴

In altre parole, un HRIS è una raccolta di strumenti digitali ad alta precisione che consente ai responsabili del dipartimento Risorse Umane di svolgere le proprie attività quotidiane con la massima efficienza e trasparenza, riducendo al minimo gli sforzi necessari.

²⁴ KOVACH, K. A. *Administrative and strategic advantages of HRIS*. *Employment Relations Today*, 2002, 29.2: 43-48.

L'automazione dei processi manuali e ripetitivi, come la gestione dei benefit, il calcolo delle retribuzioni, le richieste di permessi e la gestione delle presenze, consente alle organizzazioni di ridurre significativamente il tempo e le risorse necessarie per completare tali attività. Ciò permette ai professionisti delle risorse umane di concentrarsi su attività più strategiche, come lo sviluppo del talento e la pianificazione della successione, approfondita nelle pagine precedenti. Inoltre, l'HRIS migliora l'accuratezza e la consistenza dei dati, poiché l'eliminazione dei processi manuali riduce la probabilità di errori umani, mentre la centralizzazione delle informazioni garantisce un accesso rapido e preciso ai dati del personale. Tuttavia, una sfida significativa legata all'implementazione di un HRIS è rappresentata proprio dalla sicurezza dei dati.

Gli HRIS gestiscono informazioni altamente sensibili sui dipendenti, tra cui dettagli personali, dati salariali e informazioni mediche: la protezione di questi dati è essenziale per prevenire violazioni della privacy e garantire la conformità alle normative, come il GDPR in Europa. Con un approccio adeguato le organizzazioni possono trasformare la gestione delle risorse umane, ottenendo così un vantaggio competitivo significativo nel contesto aziendale contemporaneo.

CAPITOLO II

LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA

Dopo aver esaminato le teorie e le pratiche della programmazione del personale, essenziali per una gestione ottimale delle risorse umane, è fondamentale analizzare un tema sempre più determinante nel contesto organizzativo: la resilienza.

Pur attraversando molte discipline, il concetto assume particolare rilevanza nell'ambito organizzativo, richiedendo un'analisi approfondita nel suo contesto applicativo. Questo capitolo esamina il concetto di resilienza organizzativa, delineando la sua evoluzione e importanza nel contesto odierno. Analizza gli attributi chiave delle organizzazioni resilienti e gli strumenti operativi utili per affrontare e superare le crisi, illustrati attraverso il modello *4Sight*. Termina con un'analisi dei casi di Toyota e Airbnb, illustrando come le pratiche di resilienza abbiano generato vantaggi strategici in contesti reali.

1.4 ANALISI INTRODUTTIVA

1.4.1 Il concetto di Resilienza Organizzativa: Definizione e Contesto

La resilienza ha le sue radici teoriche nella psicologia e nello studio del comportamento infantile, con un iniziale *focus* sugli individui e sulle comunità.

Oggi il termine resilienza è stato esteso a vari ambiti, tra cui quello organizzativo, economico e sociale, finché il concetto è divenuto ampiamente utilizzato da manager, consulenti, burocrati e politici. In tutti questi contesti vi è un comune denominatore: la capacità di un sistema di adattarsi al cambiamento.

Pooley e Cohen definiscono la resilienza come la capacità di mostrare intraprendenza utilizzando le risorse interne ed esterne disponibili, in risposta a diverse sfide contestuali e di sviluppo.²⁵ Inoltre, il termine si utilizza per indicare la capacità di un'organizzazione di anticipare il cambiamento, di prevenire e rispondere efficacemente alle crisi, traendo vantaggio da tendenze, sfide e opportunità a lungo termine con l'obiettivo continuare a prosperare anziché soccombere.²⁶

Tuttavia, per comprendere l'importanza del concetto di resilienza organizzativa, è fondamentale analizzare il contesto in cui essa si manifesta e riconoscerne la sua necessità per le organizzazioni. Nell'ultimo decennio la crescente volatilità dei sistemi naturali, economici e sociali ha posto sfide sempre più complesse alle organizzazioni, spesso incapaci di fronteggiare con sufficiente rapidità i mutamenti in atto. Nonostante ciò, alcune di esse hanno dimostrato la capacità di gestire o riprendersi dagli effetti negativi derivanti da tale volatilità, evidenziando l'importanza della resilienza. In particolare, la prolungata fase pandemica ha ulteriormente sottolineato l'essenzialità di tale capacità per il successo aziendale.²⁷ La comprensione delle dinamiche della resilienza ha acquisito una crescente rilevanza di fronte a sfide globali di vasta portata, tra cui disastri naturali, massicci flussi migratori, terrorismo e recessioni economiche. Anche l'avvento di nuove tecnologie, come i sistemi integrati con intelligenza artificiale, rappresenta una fonte di opportunità e, al contempo, di rischi. Di conseguenza, in un contesto caratterizzato da instabilità ed eventi traumatici, l'adozione di modelli di programmazione resilienti e il reclutamento di risorse umane dotate di questa *soft skill* si rivelano irrinunciabili.

²⁵ BRAES, B. BROOKS, D. *Organisational Resilience: Understanding and identifying the essential concepts*. Safety and Security Engineering IV, 2011, 117: 117-128.

²⁶ LUCY, D SHEPHERD, C. *Organisational resilience: developing change-readiness*. Roffey Park Institute, 2018.

²⁷ GIBSON, C. A. TARRANT, M. *A 'conceptual models' approach to organisational resilience*. Australian Journal of Emergency Management, The, 2010, 25.2: 6-12.

1.4.2 Attributi di un'Organizzazione Resiliente

Nella costruzione di un'organizzazione resiliente, è essenziale comprendere che la resilienza non è un attributo isolato, bensì un complesso di caratteristiche interconnesse che devono essere integrate in ciascun aspetto dell'organizzazione. In un rapporto del 2007 di un *workshop* condotto dalla Comunità di Interesse del *Trusted Information Sharing Network* (TISN) vengono descritti otto attributi chiave delle organizzazioni resilienti.²⁸ Gli attributi descritti in seguito si basano su differenti fattori chiave che, sebbene molto distinti, lavorano sinergicamente per garantire la capacità dell'organizzazione di superare le avversità e divenire flessibile, agile e intelligente rispetto al rischio.²⁹

1. **Consapevolezza:** un'organizzazione consapevole di sé, dei propri punti di forza e di debolezza, dei propri valori e della direzione da seguire è in grado di anticipare e comprendere le minacce emergenti attraverso un'analisi continua dei segnali deboli e delle tendenze in evoluzione. Ciò implica una conoscenza approfondita delle vulnerabilità interne ed esterne dell'organizzazione, incluse quelle del proprio capitale umano e quelle relative alla catena di fornitura.
2. **Agilità e Flessibilità:** un'organizzazione resiliente deve essere in grado di adattarsi agilmente ai cambiamenti e alle interruzioni attraverso la preparazione a scenari “*what if*” e la costante pratica di strategie di risposta e recupero, sviluppando un pensiero adattivo, capacità di *problem solving* e lavoro a turni.

²⁸ PARSONS, D. *Organisational resilience*. Australian Journal of Emergency Management, 2010, 25.2: 18-20.

²⁹ OPSTAL, D. V. *The resilient economy: integrating competitiveness and security*. Council on Competitiveness, 2009.

3. **Disponibilità al Cambiamento:** si tratta di un attributo che riflette la predisposizione dell'organizzazione a esplorare nuove tecnologie e approcci. Essere pronti al cambiamento implica una cultura che promuove la ricerca e l'innovazione, mantenendo un atteggiamento di prontezza opportunistica.
4. **Conoscenza dell'Interdipendenza:** si riferisce alla consapevolezza dei legami tra l'organizzazione e le sue parti interessate, inclusi *stakeholders* e fornitori. Le organizzazioni resilienti stabiliscono rapporti di fiducia e accordi di mutuo aiuto con colleghi e *partner* di settore.
5. **Integrazione:** il lavoro di squadra è cruciale in un'organizzazione che cerca di superare le conseguenze potenzialmente invalidanti di uno *shock* dirompente e di garantire crescita integrata senza soluzione di continuità.
6. **Cultura e Valori:** un forte senso di unità, alti livelli di morale e uno spirito di squadra sono essenziali per superare le sfide. Tuttavia, tutto ciò richiede una cultura aziendale adeguata, caratterizzata da manager e lavoratori resilienti, oltre che da collaboratori che supportino l'organizzazione nello sviluppo di strategie innovative.

Pertanto, in periodi di elevato stress, un'organizzazione deve incoraggiare un approccio "*one in, all in*" in cui il personale è motivato e possiede alti livelli di morale con una forte unità di intenti, rafforzando la coesione e la determinazione collettiva.
7. **Leadership:** durante i periodi complessi di incertezza, tale attributo assume un ruolo necessario volto a fissare obiettivi chiari e facilitare un processo decisionale decentrato. I leader, grazie a questa caratteristica, modulano gli stili di leadership sulla base della situazione in questione e mantengono un clima ottimismo tra il personale, consentendo alle risorse di prendere decisioni informate e promuovendo un senso di coinvolgimento e responsabilizzazione.

In tal modo, i leader dimostrano una profonda comprensione del potenziale intrinseco di ciascun individuo all'interno dell'organizzazione e la capacità di valorizzare i contributi del personale come risorsa fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

8. **Comunicazione:** è importante comunicare in modo rapido e accurato. La chiarezza nei canali di comunicazione e l'accessibilità delle informazioni sono vitali per garantire che tutti i membri dell'organizzazione siano informati e coinvolti durante le operazioni critiche.

Tutti gli attributi appena descritti devono essere applicati alle procedure, alle politiche, alle persone, alle risorse e alle infrastrutture aziendali, nonché agli appaltatori e ai sistemi tecnologici di un'organizzazione. Inoltre, un'organizzazione diviene resiliente anche attraverso un'efficace *governance* aziendale e una corretta gestione del rischio, trasformandosi in un processo strategico per promuovere il successo dell'azienda.

1.4.3 Strumenti Operativi per lo Sviluppo della Resilienza

Per la costruzione di una resilienza organizzativa efficace, le organizzazioni devono sviluppare una serie di strumenti operativi che permettano loro di adattarsi a contesti mutevoli e incerti. Secondo i ricercatori, le aziende devono padroneggiare tre differenti approcci fondamentali per migliorare la loro capacità di resilienza.³⁰

Il primo consiste nelle **routine organizzative**: quando il contesto è prevedibile, le routine organizzative consolidate sono cruciali per garantire coerenza ed efficienza nei processi aziendali.

³⁰ SUAREZ, F. F. MONTES, J. S. *Building organizational resilience*. Harvard Business Review, 2020, 98.6: 47-52.

Questi schemi strutturati permettono di affrontare situazioni consuete e ordinarie, ma tendono a essere meno efficaci in contesti di cambiamenti repentini o notevole incertezza. Il secondo si fonda sulle **euristiche**, che a differenza delle routine, assumo importanza in contesti meno prevedibili. Si tratta di regole semplici e pratiche, utili a velocizzare i processi decisionali e a permettere un uso ottimale delle risorse. Le euristiche consentono alle organizzazioni di rispondere prontamente a situazioni complesse, senza dover dedicare troppo tempo a un'analisi dettagliata, mantenendo così un livello di flessibilità. Infine, il terzo approccio si basa sull'**improvvisazione**: in ambienti di crisi o opportunità inaspettate, l'improvvisazione diventa imprescindibile. Questo approccio permette alle persone di rispondere creativamente e in modo spontaneo a problemi non previsti, spesso generando soluzioni innovative e strategie che possono successivamente evolversi in nuove regole o routine. La padronanza di questi strumenti operativi amplifica la capacità di un'organizzazione di adattarsi a sfide inattese e accrescere le proprie *performance*, promuovendo una fluidità che diventa cruciale in periodi di turbolenza.

Durante la pandemia del 2020, ad esempio, numerose organizzazioni hanno integrato adeguatamente routine preesistenti con l'uso di euristiche e improvvisazioni per fronteggiare situazioni inedite, dimostrando così la loro capacità di adattamento.

Per rendere effettivi gli approcci appena descritti, molte organizzazioni adottano modelli specifici per facilitare la resilienza, talvolta particolarmente utili per affrontare problemi complessi. Ad esempio, il *modello 4Sight*, sviluppato da studiosi di *Harvard*, è un approccio ciclico che aiuta le organizzazioni a sviluppare una visione olistica e a rispondere proattivamente a minacce e opportunità emergenti. Il modello propone un *framework* strutturato e fondato su quattro processi di base, delineati in seguito.³¹

³¹ DENYER, D. *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management, 2017.

- ***Foresight*** (previsione): implica la capacità di prevedere e predisporre l'organizzazione per il futuro, esplorando sistematicamente scenari futuri possibili, plausibili e probabili. Tale lungimiranza consente alle organizzazioni di mantenere una vigilanza costante e di essere mentalmente pronte alla gestione dell'incertezza.
- ***Insight*** (comprensione): riguarda la raccolta e l'interpretazione di informazioni attuali e di prove provenienti da diverse fonti, per assicurarsi una visione chiara dello stato delle operazioni e dell'ambiente circostante. Questo processo promuove una consapevolezza situazionale, incentivando l'individuazione di problemi ed errori latenti, poiché è fondamentale che le persone si sentano libere di segnalare anomalie o perplessità, con la certezza che saranno affrontate senza timore di ritorsioni.
- ***Oversight*** (supervisione): consiste nel monitoraggio delle attività svolte e la gestione dei rischi critici, valutando le modifiche necessarie. Lo scopo è l'equilibrio tra prestazioni e conformità, assicurando che le azioni del *management* siano allineate alla cultura organizzativa, alla strategia aziendale e al profilo di rischio.
- ***Hindsight*** (retrospezione): mette in luce l'apprendimento derivato dall'esperienza e favorisce una cultura organizzativa in cui fallimenti e successi vengono esaminati in modo costruttivo, al fine di perfezionare i processi futuri.

Il modello 4Sight offre un approccio operativo che ottimizza la gestione della crisi e promuove lo sviluppo di una resilienza proattiva, fondata sull'apprendimento continuo, sulla capacità di previsione e su un adattamento dinamico.

Pertanto, l'integrazione di approcci operativi distinti, quali routine organizzative, euristiche e improvvisazione, sostenuta da modelli strutturati come il *4Sight*, si rivela decisiva per il consolidamento di una resilienza organizzativa capace di creare una cultura aziendale improntata alla costante adattabilità.

1.5 RINASCITA DALLE CRISI: CASI DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA

1.5.1 Toyota e la Sfida della Ricostruzione Post-Terremoto

L'11 marzo 2011, il Giappone è stato colpito da un grave terremoto di magnitudo 9.1 seguito da un devastante tsunami. Tale disastro naturale, noto come il Grande Terremoto del Tōhoku, è stato uno dei più potenti mai registrati e ha interessato le coste nord-orientali del Giappone, causando danni ingenti e una crisi umanitaria.

L'azienda Toyota, multinazionale giapponese produttrice di autoveicoli, è stata significativamente influenzata da questo evento, ma ha dimostrato una notevole resilienza organizzativa nella risposta alla crisi. L'azienda ha affrontato uno scenario complesso, caratterizzato da interruzioni della catena di approvvigionamento, danni alle infrastrutture e la necessità di una rapida riorganizzazione della produzione su scala globale: come molte altre aziende, Toyota dipendeva da una rete mondiale di fornitori e stabilimenti. Pertanto, l'interruzione delle forniture di componenti essenziali ha provocato rilevanti ritardi nella produzione. In risposta, l'azienda ha collaborato attivamente con fornitori strategici e ha diversificato le sue fonti di approvvigionamento per moderare la dipendenza da particolari attori o mercati. Ha inoltre fornito supporto logistico e finanziario alla propria ripresa e alla ricostruzione del tessuto produttivo locale.

Toyota ha ulteriormente implementato un vasto *database* denominato *RESCUE*, che ha permesso di identificare rapidamente i fornitori critici, migliorando in modo considerevole le capacità anti-disastro dell'azienda negli anni successivi al 2011.³²

La resilienza di Toyota non è stata il semplice frutto di un'azione reattiva, ma il risultato di una struttura gestionale flessibile e di una cultura organizzativa ben consolidata.

³² FUJIMOTO, T. KATO, Y; IWAO, S. *The evolution of disaster-response capabilities: The case of Toyota*. 2019.

Il *Toyota Production System* (TPS), fondato sui principi del *just-in-time* e del miglioramento continuo, ha svolto un ruolo decisivo nel mitigare gli effetti delle interruzioni operative. Mediante il TPS, Toyota è riuscita a ottimizzare le operazioni, adattando i processi produttivi in maniera dinamica e riducendo al minimo gli sprechi.

Toyota ha anche sfruttato la crisi come un'opportunità per innovare e adattare le sue operazioni, investendo in tecnologie che hanno potenziato la sua capacità di recupero.

In particolare, l'azienda ha accelerato lo sviluppo di tecnologie avanzate, come i veicoli ibridi ed elettrici, ampliando così il portafoglio dell'azienda: un orientamento verso l'innovazione che ha permesso a Toyota di emergere dalla crisi più forte e più competitiva nel contesto del cambiamento tecnologico globale.

Di fronte al terremoto e allo tsunami del 2011, l'azienda ha dimostrato una notevole resilienza attraverso una risposta tempestiva, capacità di adattamento, spirito innovativo e una gestione della *supply chain* orientata al lungo termine.

In sintesi, l'esperienza del terremoto di Tohoku ha fornito lezioni essenziali, rafforzando la capacità dell'azienda di fronteggiare future calamità, promuovendo la formazione dei dipendenti sulle modalità di reazione durante le emergenze e, contestualmente, consolidando la propria leadership globale nel settore automobilistico.³³

³³ LI, P. P. *Organizational resilience for a new normal: Balancing the paradox of global interdependence*. *Management and Organization Review*, 2020, 16.3: 503-509.

1.5.2 Airbnb e l'Ascesa durante la Crisi Finanziaria

La crisi finanziaria del 2008, innescata dal crollo del mercato dei mutui *subprime* negli Stati Uniti, ha avuto significative ripercussioni sull'economia globale. I settori immobiliari e turistici, in particolare, hanno subito perdite drammatiche a causa della riduzione della spesa dei consumatori e del crollo dei mercati. Tuttavia, in tale contesto di forte difficoltà e incertezza, alcune aziende hanno prontamente sfruttato la crisi come un'opportunità per innovare e riposizionarsi sul mercato. Un esempio emblematico è rappresentato da Airbnb, oggi una delle più prestigiose aziende mondiali operanti nella *sharing economy* e primo *broker* mondiale nella *lodging industry*.³⁴

Di fatto, Airbnb si è avvalsa del contesto di crisi per dar vita ad un nuovo modello di business che ha rivoluzionato l'industria dell'ospitalità, trasformandosi rapidamente in una piattaforma globale per l'affitto di spazi privati e arrivando a registrare milioni di prenotazioni ogni anno.

Questo modello ha creato un mercato innovativo per gli affitti a breve termine, offrendo soluzioni inedite sia ai viaggiatori alla ricerca di alloggi flessibili ed economici, sia ai proprietari immobiliari che, di fronte al declino del mercato, potevano generare reddito affittando momentaneamente le loro abitazioni. Airbnb ha risposto alle nuove esigenze del mercato, ma ha anche ampliato il concetto di ospitalità, creando nuove opportunità di crescita a località precedentemente escluse dai circuiti alberghieri tradizionali: tale democratizzazione dell'accesso ai viaggi ha favorito lo sviluppo economico in aree geografiche meno servite, dando avvio ad una rivoluzione nella gestione degli immobili residenziali.

³⁴ TOMASINI, E. *Un esempio tangibile di resilienza e coraggio! AirBnB stupisce ancora*. Riuscire in Borsa, 2021.

Questo caso dimostra come le crisi economiche, sebbene rappresentino una grave minaccia, possano anche diventare un fattore catalizzatore per la nascita di modelli imprenditoriali alternativi, favorendo lo sviluppo di soluzioni innovative che rispondano in modo dinamico ai mutamenti delle condizioni socio-economiche.

In conclusione, l'esempio descritto evidenzia come la resilienza non consista unicamente nella capacità di superare una crisi, ma anche nell'abilità di adattarsi e crescere in condizioni avverse. Airbnb, infatti, rappresenta un modello di resilienza organizzativa, avendo sfruttato la crisi economica come catalizzatore per l'innovazione e lo sviluppo.

Dall'analisi condotta emerge che la resilienza organizzativa può manifestarsi in differenti forme: da una risposta immediata a una catastrofe naturale, come nel caso di Toyota dopo il terremoto del 2011, alla capacità di tramutare una crisi economica in un'opportunità strategica, come ha dimostrato Airbnb durante la recessione del 2008.

Questi esempi rappresentano due approcci distinti, ma complementari, che evidenziano come le organizzazioni possano non solo superare le avversità, ma anche trarre forza e nuove prospettive da esse.

CONCLUSIONE

All'interno dello scenario economico contemporaneo, a causa dell'elevata imprevedibilità e variabilità, le organizzazioni sono chiamate ad adottare strategie innovative e flessibili volte a fronteggiare sfide emergenti.

Le due variabili fondamentali esaminate nella presente tesi, la programmazione delle risorse umane e la resilienza organizzativa, coincidono con le fondamenta strategiche che garantiscono la sopravvivenza delle organizzazioni: l'analisi teorica e pratica di questi temi ha dimostrato come una strategia ben definita e una capacità di adattamento possano contribuire al successo e alla sostenibilità a lungo termine delle imprese.

Il primo capitolo, esplorando le origini, gli obiettivi e le principali teorie che guidano la **Programmazione delle Risorse Umane**, ha evidenziato approfonditamente l'importanza della pianificazione come leva strategica, la quale si pone l'obiettivo di allineare le risorse umane con quelli che sono gli obiettivi di ciascuna organizzazione.

Come emerso dall'analisi, la programmazione del personale non si limita a una mera distribuzione delle risorse, ma si intreccia con la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e con la promozione di un ambiente lavorativo che possa essere definito produttivo, motivante e sano. Difatti, le aziende contemporanee tendono a riconoscere il valore intrinseco dei propri dipendenti poiché considerati una sorta di "patrimonio" utile a incentivare la crescita.

All'interno del paragrafo relativo alle teorie sono stati illustrati tre differenti approcci teorici, a partire dalla Teoria del Capitale Umano, secondo la quale gli investimenti in formazione, sviluppo professionale e benessere dei dipendenti migliorano le prestazioni individuali e contribuiscono a potenziare il vantaggio competitivo dell'azienda.

In seguito, l'analisi della tesi si è concentrata sulla *Resource-Based View*, secondo cui la gestione delle risorse umane non deve limitarsi alla mera attrazione di talenti, ma deve concentrare i propri sforzi anche sul loro sviluppo continuo e sulla fidelizzazione di lungo termine, creando così un patrimonio di competenze distintivo.

L'attenzione della tesi si è infine focalizzata sull'ultimo approccio teorico: la Teoria della Contingenza. Sviluppata da Fred Fiedler, tale teoria sostiene che l'efficacia di un *leader* dipende dalla corrispondenza tra il suo stile di *leadership* e la sua situazione individuale e che le decisioni relative alla gestione del personale devono essere adattate in modo sensibile alle specifiche esigenze e alle caratteristiche mutevoli interne, esterne ed uniche di ciascuna organizzazione. Questo approccio flessibile e dinamico consente alle imprese di rispondere tempestivamente alle fluttuazioni del mercato e alle alterazioni del contesto economico, garantendo una migliore capacità di adattamento e resilienza.

Inoltre, sono stati esaminati strumenti e metodi come il *benchmarking*, la pianificazione della successione e il sistema informativo del personale. Tale sezione, caratterizzante il primo capitolo ed interamente dedicata alle tecniche e alle metodologie volte alla pianificazione, ha illustrato le loro modalità di utilizzo e le loro finalità.

Per quanto riguarda il *benchmarking*, si evidenzia come si tratti di un particolare strumento volto a confrontare le proprie pratiche e *performance* con quelle dei *leader* del settore, grazie al quale è possibile individuare aree di miglioramento e allinearsi alle tendenze emergenti.

Mediante il processo di pianificazione della successione, invece, le aziende hanno l'opportunità di predisporre al futuro, anche grazie allo sviluppo di percorsi di carriera personalizzati e programmi di formazione finalizzati a preparare i futuri *leader*.

Infine, il sistema informativo del personale si configura come un particolare strumento tecnologico che offre una panoramica completa delle competenze disponibili e delle esigenze future dell'organizzazione, in quanto consente di raccogliere, analizzare e gestire in modo efficace i dati relativi ai dipendenti, garantendo la loro protezione.

Nel secondo capitolo il concetto di **Resilienza Organizzativa** è stato oggetto di un'analisi approfondita ed è stato dapprima sottolineato come il termine non sia generalmente nuovo, ma derivi inizialmente dalla psicologia, applicandosi successivamente a contesti sempre più complessi, come quello aziendale.

In un primo momento è stata esposta la definizione del termine, evidenziando la sua rilevanza nel contesto turbolento odierno; successivamente, attraverso un'ampia comprensione degli otto attributi chiave delle organizzazioni resilienti, è stato possibile delineare una visione chiara delle dinamiche che consentono alle imprese di sopravvivere e prosperare in condizioni avverse.

Questi attributi, che comprendono aspetti quali la consapevolezza, l'agilità, la flessibilità, la comunicazione e una *leadership* efficace, se implementati in modo coerente all'interno di un'organizzazione permettono di creare una cultura aziendale resiliente, capace di affrontare eventi avversi senza compromettere la continuità operativa.

Inoltre, grazie alla presentazione di strumenti operativi come le routine organizzative, le euristiche e l'improvvisazione, integrati dal *modello 4Sight*, la tesi ha dimostrato che la resilienza non è solo una questione di reazione, ma anche di preparazione e adattamento strategico. Tale modello è stato esaminato nella presente tesi poiché offre una struttura operativa per la gestione delle crisi, articolata in quattro fasi: previsione, comprensione, supervisione e retrospiezione.

Attraverso l'adozione del modello le organizzazioni possono adottare un approccio sistematico per affrontare le crisi, migliorando la propria capacità di anticipare i rischi, comprenderne le implicazioni, monitorare le operazioni e apprendere dagli errori del passato. Infine, la tesi termina con l'analisi di due casi di studio riguardanti le aziende Toyota e Airbnb. Nel caso di Toyota, l'azienda ha dimostrato una capacità straordinaria di riprendersi dal disastro del grave Terremoto del 2011, grazie a una gestione efficiente della catena di approvvigionamento e a una cultura aziendale basata sull'innovazione e il miglioramento continuo. Il caso di Airbnb, invece, mostra come a seguito della crisi economica del 2008 l'azienda abbia saputo creare un nuovo modello di *business*, sfruttando le difficoltà del mercato immobiliare e turistico per offrire una soluzione innovativa, rivoluzionando il concetto di ospitalità attraverso una sorprendente capacità di adattamento e creatività. Tali esempi illustrano chiaramente come le strategie di resilienza possano mitigare gli effetti delle crisi, ma anche trasformarle in opportunità di crescita e innovazione: si rende evidente che le organizzazioni investitrici nella resilienza siano meglio posizionate per navigare in ambienti incerti e dinamici.

In conclusione, questa tesi ribadisce che in un mondo sempre più contraddistinto da rischi e minacce, è fondamentale che le imprese adottino strategie che rispondano efficacemente alle sfide presenti e che siano anche in grado di prepararle per quelle future.

Per questo motivo, la combinazione di una massiccia pianificazione delle risorse umane e una resilienza ben solida rappresentano una via sicura verso il successo e la crescita duratura delle organizzazioni.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ABDELDAYEM, M. *Assessing the Role of Toyota Distribution and Logistical Network in the Context of Global Challenge Mitigation*. In: 2023 9th International Conference on Optimization and Applications (ICOA). IEEE, 2023. p. 1-6.
- ANAND, G. KODALI, R. *Benchmarking the benchmarking models*. Benchmarking: An international journal, 2008, 15.3: 257-291.
- ANWAR, M. *Contingency theory and its implications to corporate financial planning and organization structure*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 2015, 13.3: 363-370.
- BAL, Y. BOZKURT, S. ERTEMSIR, E. *The importance of using human resources information systems (HRIS) and a research on determining the success of HRIS*. Strategic Human Resource Management at Tertiary Level. River Publishers, 2022. p. 197-209.
- BALLARO, J. M; POLK, L. *Developing an organization for future growth using succession planning*, Organization Development Journal, 2017, 35.4: 41-59.
- BARNEY J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, n. 1, 1991-03, pp. 99–120.
- BONAVENTURA P. *Resource based view: spiegazione della teoria basata sulle risorse*, su Business Theory, 2022.
- BRAES, B. BROOKS, D. *Organisational Resilience: Understanding and identifying the essential concepts*. Safety and Security Engineering IV, 2011, 117: 117-128.
- CERRATO, D. *Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche*, Sinergie Italian Journal of Management, 2011, 63: 11-40.
- CHARAN, R; DROTTER, S; NOEL, J. L. *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. John Wiley & Sons, 2011.
- CIGNOLI, P. *Un modello di previsione e pianificazione delle risorse umane*. Studi Urbinati, A-Scienze giuridiche, politiche ed economiche 34, 1982, 183-202.
- COONAN, P. R. *Succession planning: Aligning strategic goals and leadership behaviors*. In: Nursing Leadership Forum. Springer Publishing Company, 2005. p. 92.
- DENYER, D. *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management, 2017.
- DESANCTIS, G. *Human resource information systems: A current assessment*. MIS quarterly, 1986, 15-27.
- ESTEDADI, E; HAMIDI, K. *The importance of succession planning in organizations*. Advanced Social Humanities and Management, 2015, 2.3: 41-47.
- FUJIMOTO, T. KATO, Y; IWAO, S. *The evolution of disaster-response capabilities: The case of Toyota*. 2019.
- GABRIEL, P. I; BIRIOWU, C. S; DAGOGO, E. *Examining succession and replacement planning in work organizations*. European Journal of Business and Management Research, 2020, 5.2.
- GIBSON, C. A. TARRANT, M. *A 'conceptual models' approach to organisational resilience*. Australian Journal of Emergency Management, The, 2010, 25.2: 6-12.

- GUTTENTAG, D. *Airbnb: Disruptive Innovation or Just Another Hotel?* Journal: Journal of Hospitality and Tourism Technology, 6(2), 2015, 179-191.
- HARNEY, B. *Contingency theory*, An Encyclopedia of Human Resource Management, Cheltenham: Edward Elgar, 2016, pp. 72-73.
- HILTROP, J. M. DESPRES, C. *Benchmarking the performance of human resource management*. Long range planning, 1994, 27.6: 43-57.
- IP, B. JACOBS, G. *Business succession planning: a review of the evidence*. Journal of small business and enterprise development, 2006, 13.3: 326-350.
- JUREVICIUS, O. *Resource-Based View*, su Strategic Management Insight, 2023.
- KAYES, D. C. *Organizational resilience: How learning sustains organizations in crisis, disaster, and breakdown*. Oxford University Press, USA, 2015.
- KOVACH, K. A. *Administrative and strategic advantages of HRIS*. Employment Relations Today, 2002, 29.2: 43-48.
- LARSEN, K. *The Evolution of HR: A Look into the Past, Present & Future*, su Nexus HR, 2023.
- LI, P. P. *Organizational resilience for a new normal: Balancing the paradox of global interdependence*. Management and Organization Review, 2020, 16.3: 503-509.
- LOWSON R. H. *The nature of an operations strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints*, in Management Decision, vol. 41, n. 6, 2003-08, pp. 538–549
- LUCY, D SHEPHERD, C. *Organisational resilience: developing change-readiness*. Roffey Park Institute, 2018.
- LUNENBURG, F. C. *Human Resource Planning: Forecasting demand and supply*, International Journal of Management, Business, and Administration Volume 15, Number 1, 2012.
- MADHANI, P. M. *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*. Resource based view: concepts and practices, ed, 2010, 3-22.
- MANSARAY, H. E. *The consequence of human resource planning on organizational performance: an ephemeral review*. Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal, 2019, 1.2: 50-61.
- MORIARTY, J. P. SMALLMAN, C. *En route to a theory of benchmarking*. Benchmarking: An International Journal, 2009, 16.4: 484-503.
- NAFUKHO, F. M. HAIRSTON, N. BROOKS, K. *Human capital theory: Implications for human resource development*. Human Resource Development International, 2004, 7.4: 545-551.
- OPSTAL, D. V. *The resilient economy: integrating competitiveness and security*. Council on Competitiveness, 2009.
- PARSONS, D. *Organisational resilience*. Australian Journal of Emergency Management, 2010, 25.2: 18-20.
- REILLY, P. *Human Resource Planning: An Introduction*. Report 312. BEBC Distribution, 15 Albion Close, Parkstone, Poole BH12 3LL, United Kingdom, 1996.

- ROLLE, L. *Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative*. FrancoAngeli, 2010.
- ROTHWELL, W. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*, Amacom, 2010.
- SHARMA, S. *The Evolution of Human Resources Management*, Strathmore University Business School, 2022.
- STAPENHURST, T. *The benchmarking book*. Routledge, 2009.
- STELLI, G. *Il benchmarking*. Armando Editore, 2006.
- SUAREZ, F. F. MONTES, J. S. *Building organizational resilience*. Harvard Business Review, 2020, 98.6: 47-52.
- TOMASINI, E. *Un esempio tangibile di resilienza e coraggio! AirBnB stupisce ancora*. Riuscire in Borsa, 2021.
- ULFERTS G, WIRTZ P, PETERSON E. *Strategic human resource planning in academia*, American Journal of Business Education, 2009, 2.7: 1-10.
- WUTTAPHAN, N. *Human capital theory: The theory of human resource development, implications, and future*. Life Sciences and Environment Journal, 2017, 18.2: 240-253.

- <https://101hrm.com/evolution-of-human-resource-management/>
- <https://economiaegestioneaziendale.com/2020/12/16/il-sistema-informativo-del-personale-e-la-programmazione-del-personale/>
- <https://eugeniobenetazzo.com/bolla-immobiliare-creata-da-airbnb-sta-per-scoppiare/>
- <https://giulioguidi.wordpress.com/2015/04/09/tavole-di-rimpiazzo-cosa-sono-e-perche-sono-cosi-importanti/>
- <https://global.toyota/en/detail/11373994>
- <https://sbs.strathmore.edu/the-evolution-of-human-resources-management/>
- <https://strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/>
- <https://www.4stars.it/blog/resilienza-organizzativa/>
- <https://www.aihr.com/hr-glossary/contingency-approach/>
- <https://www.britannica.com/money/wage/Human-capital-theory>
- <https://www.businesstheory.it/resource-based-view/>
- <https://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=854>
- <https://www.nexushr.com/evolution-of-hr>
- <https://www.personio.it/glossario/pianificazione-forza-lavoro/>
- <https://www.qsa.it/it/news/la-resilienza-organizzativa-come-promuovere-comportamenti-adequati/>
- <https://www.risorseumane-hr.it/fabbisogno-di-personale-strategie-suggerimenti-per-una-pianificazione-efficace/>
- <https://www.sap.com/italy/products/hcm/employee-central-hris/what-is-hris.html>
- <https://www.stogea.com/la-gestione-delle-risorse-umane-la-chiave-per-il-successo-organizzativo/>