



**UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE**

**FACOLTA' DI INGEGNERIA**

---

Corso di Laurea triennale in ingegneria meccanica

**Gestione delle risorse umane**

**Human resources management**

Relatore:

Prof. Ing. Ciarapica Filippo Emanuele

Tesi di Laurea di:

Del Gallo Mateo

**A.A. 2019/ 2020**

|  |    |
|--|----|
| Introduzione .....   | 3  |
| CAPITOLO 1:GESTIONE DELLE RIOSRSE UMANE .....                        | 3  |
| Responsabilità del reparto risorse umane.....                        | 4  |
| Competenza dei professionisti HRM .....                              | 9  |
| HR responsabilità dei supervisori .....                              | 11 |
| Etica della gestione delle risorse umane .....                       | 11 |
| Carriera nel Human Resource Managment.....                           | 12 |
| TENDENZE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....                     | 13 |
| Cambiamento nella forza lavoro .....                                 | 13 |
| Sistemi di lavoro ad alta prestazione.....                           | 17 |
| Focus sulla strategia .....  | 19 |
| Cambiamento tecnologico nel HRM.....                                 | 26 |
| Cambiamento sul posto di lavoro.....                                 | 28 |
| FORNIRE PARI OPPORTUNITA' DI LAVORO E UN LUOGO DI LAVORO SICURO..... | 31 |
| Regolamento della gestione delle risorse umane .....                 | 31 |
| Pari opportunità per i lavoratori.....                               | 32 |
| Impatto differenziato .....  | 35 |
| ANALIZZARE E PROGETTARE IL LAVORO .....                              | 40 |
| Flusso di lavoro nelle organizzazioni .....                          | 40 |
| Analisi del lavoro .....   | 42 |
| Progettazione del lavoro .....                                       | 49 |
| CAPITOLO 2.....  | 55 |
| Caso di studio Costco (taking responsibility).....                   | 55 |
| Caso di studio Ingersoll Rand (managing talent).....                 | 56 |
| Caso di studio 1Collision (HR in small business).....                | 58 |
| Caso di studio Google (taking responsibility) .....                  | 59 |
| Caso di studio Uber (managing talent).....                           | 60 |
| Caso di studio Blink UX ( HR in small business) .....                | 62 |
| CAPITOLO 3.....  | 64 |
| Caso di studio Esselunga.....  | 64 |
| Caso di studio Gruppo Trevi .....                                    | 66 |
| Caso di studio Unilever.....   | 66 |
| CONCLUSIONE .....  | 67 |

## **Introduzione**

In questa trattazione si andranno a introdurre i concetti fondamentali legati alla gestione delle risorse umane e tutti gli aspetti ad essi vicini.

Ci si soffermerà su diversi fattori quali le responsabilità dei professionisti delle risorse umane, l'importanza della risorsa umane e come gestirla, si parlerà anche dei compiti importanti che deve svolgere questo dipartimento all' interno delle aziende, dal reclutamento alla formazione ma anche la retribuzione. Si presterà particolare attenzione sulle conoscenze, abilità e capacità che un dipendente deve avere e sull' importanza di ogni singolo lavoratore sul progetto dell'azienda.

Verranno trattate ampiamente le principali tendenze nel mondo del lavoro in ambito HRM, pari opportunità fra i dipendenti, sicurezza sul posto di lavoro e come analizzare e progettare il lavoro in maniera più efficientemente possibile.

In fine vengono riportati dei casi di studio italiani e internazionali, sia per quanto riguarda grandi aziende multinazionali che piccole attività.

## **Capitolo 1: Gestione delle risorse umane**

La gestione delle risorse umane (Human Resource Management =HRM) è una funzione aziendale che si occupa della gestione del personale, tiene in considerazione le varie politiche, pratiche e sistemi che influenzano il comportamento dei dipendenti e la loro produttività .

Ci sono numerosi compiti importanti che svolge l' HRM come: la scelta del numero di dipendenti con specifiche conoscenze e abilità, attirare potenziali dipendenti, scegliere il personale, insegnare e addestrare il nuovo personale in modo da rendere questi ultimi più performanti, stipendiare i dipendenti e creare un ambiente di lavoro positivo.

Le compagnie con un buon personale nella gestione delle risorse umane e dipendenti soddisfatti tendono a essere più innovative, avere una migliore produttività e sviluppano una reputazione migliore all' interno del mercato ma anche della comunità.

Managers ed economisti hanno visto che l'area per la gestione delle risorse umane all' interno di un attività non è necessariamente solo una spesa ma piuttosto è una fonte di valore aggiunto. Il valore economico è solitamente attribuito al capitale monetario , attrezzature, tecnologie,ecc., tuttavia ricerche dimostrano che le pratiche del HRM possono essere valutate. Decisioni come chi assumere, quanto pagare, quali corsi formativi offrire, valutare le prestazioni lavorative e la capacità di fornire beni e servizi che il consumatore valuterà. Le compagnie che tentano di incrementare la loro competitività sul mercato dovranno investire sia sulle

tecnologia più all' avanguardia, sulla qualità del prodotto e su come promuoverlo ma dovranno anche investire in personale qualificato, formazione del personale e pratiche di compensazione.

Il concetto di gestione delle risorse umane implica che il singolo dipendente è una risorsa preziosa per l'azienda e quindi come ogni risorsa si può definire il concetto di "Capitale Umano" come la formazione, l'esperienza, il giudizio, l'intelligenza e le relazioni di ogni dipendente dell'azienda. Queste caratteristiche dei dipendenti possono apportare un valore aggiunto all'azienda e possono rappresentare il successo o il fallimento di essa.

Influenzando chi lavora e soprattutto come lavorare, l'area della gestione delle risorse umane contribuisce a misurare le prestazioni, la produttività e come il prodotto viene percepito dal consumatore.

In termini di strategia di business, un'organizzazione può avere più successo rispetto ai suoi concorrenti se riesce a ottenere un vantaggio sostenibile per un lungo periodo rispetto agli altri; perciò le organizzazioni hanno bisogno di un tipo di risorsa che li permetta di avere questo vantaggio. Le risorse umane hanno queste qualità:

- Le risorse umane sono preziose: personale qualificato fornisce un servizio necessario dato che svolgono molte funzioni critiche.
- Le risorse umane sono rare: un dipendente con un alto livello di preparazione e conoscenza non è comune. Un'organizzazione deve spendere mesi per cercare un dipendente con le abilità necessarie per il loro impiego.
- Le risorse umane non possono essere imitate: per imitare le risorse umane di un concorrente ad alte prestazioni, dovresti capire quali dipendenti offrono il vantaggio e come, dopodiché bisognerebbe assumere un dipendente in grado di svolgere esattamente lo stesso compito
- Le risorse umane non hanno buoni sostituti: un dipendente bene addestrato e motivato impara e sviluppa le sue abilità e si prende cura dei propri clienti

Queste abilità implicano che il settore delle risorse umane ha un enorme potenziale. Esso deve garantire all'organizzazione o azienda il giusto tipo di personale per poter affrontare nuove sfide. Un sistema di lavoro performante è essenziale per rendere un'organizzazione abbastanza forte da resistere alla concorrenza, alle possibili recessioni e al mercato economico.

## **Responsabilità del reparto risorse umane**

In tutte le organizzazioni il reparto delle risorse umane è responsabile di gestire le risorse umane partendo dal personale. In media un'organizzazione ha un dipendente fisso nello staffo delle risorse umane ogni impiegato al libropaga.

Un modo per definire le responsabilità del dipartimento è pensarlo come un business all'interno dell'azienda con 3 linee produttive:

1. Amministrare servizi e transazioni: per gestione delle attività amministrative si intende ad esempio l'assunzione dei dipendenti e rispondere a domande riguardo i benefici; si richiede una gestione di tali attività il più efficiente possibile e con un impegno per la qualità.
2. Servizio di partner commerciali: è importante sviluppare un efficace sistema di risorse umane che aiutano l'organizzazione a soddisfare i propri obiettivi per attrarre, conservare e sviluppare personale con le abilità necessarie.
3. Partner strategico: contribuire alle strategie aziendali attraverso la comprensione delle esistenti e necessarie risorse umane e i modi in cui le pratiche relative alle risorse umane possono dare all'azienda un vantaggio competitivo. Al fine che un'idea strategica sia efficace per l'azienda è fondamentale che il personale che si occupa delle risorse umane capisca gli obiettivi e il mercato su cui l'azienda lavora

Un altro modo per pensare alle responsabilità delle risorse umane è in termini di attività specifiche. Le funzioni principali sono quelle di analizzare e designare i compiti da svolgere, reclutare e selezionare il personale, formare e migliorare i dipendenti, gestire le prestazioni, distribuire stipendi e benefici, gestire le relazioni fra i lavoratori, politiche del personale, dati dei dipendenti e informazioni del sistema, restare conformi alle leggi e supporto per le strategie. Non necessariamente un unico staff delle risorse umane si occupa di tutti questi compiti, alcune organizzazioni dividono il lavoro con i managers di altri dipartimenti

### **ANALIZZARE E DESIGNARE IL LAVORO**

Per produrre il proprio prodotto o servizio le compagnie richiedono l'esecuzione di una serie di attività, esse sono raggruppate in varie combinazioni in modo tale da agevolare e aiutare l'operato della compagnia in maniera più efficace e ottenere persone con le corrette qualifiche per svolgere tali compiti. Job analysis è il processo con cui si forniscono informazioni dettagliate riguardo il lavoro mentre Job design è il processo con cui si definisce le modalità con cui si lavorerà e le attività che tale lavoro richiede. Il lavoro può riguardare sia una gamma ristretta di compiti semplici o in alcuni casi può ricoprire diversi compiti complessi per cui si richiedono competenze multiple.

Se si assegnano molti lavori semplici le compagnie possono trovare più facilmente dipendenti, addestrarli in tempi minori e retribuirli con salari più bassi, tuttavia il trend sta cambiando e molte compagnie preferiscono assegnare una varietà di compiti a dei team piuttosto che ai singoli individui.

### **RECLUTARE E ASSUMERE PERSONALE**

Un'organizzazione può determinare i tipi di dipendenti che essi necessitano: con reclutamento si intende il processo con il quale l'organizzazione cerca potenziali dipendenti mentre per selezione si intende il processo

con il quale l'organizzazione tenta di identificare il profilo giusto del candidato che deve avere le giuste conoscenze, abilità e altre caratteristiche che possano aiutare l'organizzazione ad arrivare ai propri obiettivi. I tentativi di reclutamento sono diversi, i più tipici sono annunci su siti internet, promozioni online o eventi universitari, alcune organizzazioni possono fare affidamento su promozioni interne, candidature inviate dai dipendenti attuali e disponibilità di personale interno con le competenze necessarie. Per quanto riguarda la selezione le organizzazioni mirano la loro attenzione su diversi fattori quali l'esperienza, le abilità in certi campi o più semplicemente la capacità di lavorare in un team o trovare soluzioni creative a problemi. I metodi di valutazione possono essere diversi, sia da come essi valutano le abilità di un impiegato sia dalle domande che essi propongono in un colloquio.

Le cinque migliori qualità che vengono ricercate in un dipendente sono:

- 1) capacità di comunicazione verbale
- 2) capacità di lavorare in team
- 3) capacità di prendere decisioni e risolvere problemi
- 4) capacità di pianificare e assegnare priorità alle attività
- 5) capacità di raccogliere e processare informazioni.

### **FORMAZIONE E SVILUPPO DEI DIPENDENTI**

Le organizzazioni richiedono che i propri dipendenti abbiano le giuste conoscenze e abilità, per fare ciò essi organizzano corsi formativi per far in modo che possano acquisire tali abilità. Per formazione si intende lo sforzo che le organizzazioni fanno al fine di fare avere ai dipendenti le giuste conoscenze sul lavoro quali conoscenze, abilità e comportamenti da seguire. Lo sviluppo implica l'acquisizione di conoscenze che permettono di migliorare le abilità dei dipendenti al fine di poter affrontare sfide di vario tipo nel lavoro. I programmi di sviluppo sono mirati a preparare i dipendenti ad assumersi responsabilità manageriali. Allo stesso modo se una compagnia prevede di creare un team per la produzione, essa potrebbe offrire un programma di sviluppo per aiutare i dipendenti a lavorare in un team.

La decisione di formare o sviluppare include se l'organizzazione vuole enfatizzare il lavoro attuale dei propri dipendenti o prepararli per un lavoro futuro. L'organizzazione può decidere se investire nella formazione di alcuni dipendenti o di tutti quanti.

### **GESTIONE DELLE PRESTAZIONI**

Gestire le risorse umane include anche tenere traccia delle prestazioni dei dipendenti rispetto agli obiettivi della compagnia come la descrizione del lavoro e gli obiettivi per una posizione particolare. Il processo che

garantisce che l'attività dei dipendenti e che gli outputs corrispondano agli obiettivi della compagnia prende il nome di "gestione delle prestazioni" (performance management), le attività della gestione delle prestazioni includono di specificare le attività e i risultati di un lavoro e come essi influiscono sul successo di un'organizzazione. Vengono usate diverse tecniche per valutare l'operato del dipendente con quello desiderato, spesso vengono usate ricompense per incoraggiare i dipendenti a lavorare meglio.

Il dipartimento delle risorse umane può essere responsabile della distribuzione di questionari o altri mezzi per la misura delle performance. Quando la persona che valuta le prestazioni non ha familiarità con i dettagli del lavoro i risultati tendono ad essere da valutare rispetto a specifici comportamenti. La valutazione può essere effettuata sul lungo periodo o sul breve periodo sia su un unico individuo che su un gruppo di persone, generalmente la valutazione la effettua un supervisore.

### **Pianificare e amministrare paghe e benefici**

Paga e benefici giocano un ruolo importante nella motivazione del personale, ad esempio compagnie che vogliono avere un personale di ottimo livello e migliore rispetto alla concorrenza deve dare salari più alti in modo tale da attrarre e trattenere i dipendenti migliori mentre in compagnie low-cost richiedono personale con conoscenze basse e quindi possono essere facilmente sostituibili e di conseguenza possono erogare paghe più basse.

Pianificare i salari e i benefici implica diverse decisioni spesso complesse basate sulla conoscenza di molti requisiti legali. Una decisione importante è quanto offrire in stipendio, commissioni e altre retribuzioni legate alle prestazioni.

I dipendenti devono essere a conoscenza dei loro piani sanitari o pensionistici come altri tipi di benefici legati al contratto

### **MANTENERE POSITIVE LE RELAZIONI FRA DIPENDENTI**

Le aziende spesso richiedono al dipartimento delle risorse umane di occuparsi delle relazioni fra dipendenti in modo da favorire un ambiente di lavoro migliore. Questa funzione include preparare e distribuire manuali in cui è spiegata la politica aziendale, preparare queste comunicazioni è un compito regolare per il dipartimento delle risorse umane, inoltre il dipartimento deve aspettarsi di gestire certi tipi di comunicazione rivolte verso i singoli dipendenti in quanto questi ultimi si rivolgono proprio al reparto delle risorse umane per risolvere dubbi o chiedere riguardo i loro benefici e le loro tutele quindi non devono sentirsi discriminati dunque lo staff del HR deve essere pronto a risolvere questi problemi.

Nelle aziende in cui i dipendenti sono associati a sindacati, il dipartimento HR deve mantenere le comunicazioni con tali sindacati per risolvere problemi che possono sorgere.

## **STABILIRE E AMMINISTRARE LE POLITICHE DEL PERSONALE**

Le attività legate alle risorse umane descritte fin'ora richiedono di prendere decisioni eque e coerenti, le organizzazioni affidano al loro dipartimento HR le politiche relative all'assunzione, disciplina, promozioni e benefici, per esempio una politica che prevede il licenziamento di un dipendente ubriaco è più equo e obiettiva che analizzare tali eventi caso per caso. Sviluppare politiche giuste ed efficaci richiede forti abilità nel prendere decisioni, il personale delle risorse umane deve insegnare e far capire ai dipendenti tali politiche presentando meeting, postando comunicati o documenti online, scrivendo mail, ecc..

Perciò il dipartimento HR deve fare in modo che ogni impiegato conosca le politiche aziendali in modo tale che se i dipendenti violano le regole il supervisore può intervenire velocemente visto che il lavoratore conosceva già le conseguenze di tali violazioni.

## **GESTIONE E UTILIZZO DEI DATI DELLE RISORSE UMANE**

Tutti gli aspetti legati alle risorse umane richiedono un'attenta e discreta tenuta di registri, dall'elaborazione delle domande di lavoro, valutazione delle prestazioni, rapporti obbligatori, ecc..

La gestione dei dati e dei file relativi ai dipendenti è molto importante perché riguardano la sensibilità e la privacy dei lavoratori, a questo proposito le compagnie custodiscono i file in appositi armadietti o in computer protetti, grazie ai supporti informatici le informazioni relative ai dipendenti non sono solo una responsabilità amministrativa in quanto possono essere anche la base per la conoscenza che offre alle organizzazioni un vantaggio sui loro competitors. I dati sui dipendenti possono mostrare quale talento della compagnia che potrà ricoprire un ruolo più importante, quali dipendenti lavorano meglio in determinate posizioni, in quali reparti ci sarà bisogno di più personale, ecc..

Per usare questi dati informatici e trasformarli in informazioni utili per le aziende è nato il ruolo del "sistema delle risorse umane informatico".

## **GARANTIRE IL RISPETTO DELLE LEGGI SUL LAVORO**

Lo stato ha molte leggi che si occupano dei lavoratori in vari settori come la salute, la sicurezza sul lavoro, la paga in modo da garantire ai dipendenti uguali opportunità. Molti managers dipendono dalla professione delle risorse umane per aiutare loro a tenere traccia di questi requisiti ma garantire la conformità delle leggi richiede che il personale delle risorse umane sia sempre aggiornato sui cambiamenti continui delle leggi sul lavoro.

## **SUPPORTARE LA STRATEGIA DELL' ORGANIZZAZIONE**

Inizialmente il dipartimento delle risorse umane si occupava principalmente di amministrazione ma successivamente molti dipartimenti HR hanno preso ruoli attivi all'interno dell'organizzazione, supportandola. Ad oggi il dipartimento HR deve conoscere e capire il business dell'organizzazione, i progetti,



il trend di mercato su cui si lavora, rinforzare gli aspetti positivi dell'organizzazione, sviluppare talenti per le necessità presenti e future, creare una strategia HR efficace.

Un'importante elemento di questa responsabilità è la pianificazione delle risorse umane ovvero capire quanti e quali dipendenti servono all'organizzazione per raggiungere gli obiettivi. Con delle stime il dipartimento delle risorse umane aiuta l'organizzazione a prevedere l'esigenza di assunzione e formazione dei dipendenti, importante è anche saper gestire le assunzioni e i licenziamenti.

Il piano per le risorse umane prevede un'importante attenzione per la gestione dei talenti (talent management) ovvero un sistema per formare, trattenere e migliorare i dipendenti e i managers. Una volta che il manager ha un'idea chiara sul tipo di persone che necessita per ottenere gli obiettivi dell'organizzazione, talent management inizia a reclutare, formare e motivare i dipendenti richiesti. Uno dei contributi chiave che HR possono offrire è impegnarsi in "evidence-based HR", ovvero raccogliere dati che dimostrino che l'operato delle risorse umane ha avuto un'influenza positiva sull'azienda. Spesso un'azienda ha bisogno di cambiare posizione, chiudere o riaprire in un altro paese il che causa generalmente rabbia, confusione e sdegno nel personale, per aiutarsi a gestire meglio, la compagnia si affida al dipartimento delle risorse umane. Professionisti qualificati delle risorse umane possono applicare la conoscenza del comportamento umano, insieme a strumenti di gestione delle prestazioni, per aiutare l'organizzazione a gestire il cambiamento in modo costruttivo.

Un'altra sfida importante per le aziende è come creare profitti in modo che clienti, fornitori e la comunità supportino l'organizzazione nel lungo periodo, questo concetto viene chiamato sostenibilità che è definita come la capacità di un'azienda di generare profitto senza esaurire le proprie risorse umane e naturali. Il successo per la sostenibilità nasce dalla soddisfazione delle esigenze degli stakeholder (dipendenti, clienti, comunità, azionisti) ovvero di tutte le parti che hanno interessi nell'organizzazione. Nelle organizzazioni sostenibili, il dipartimento delle risorse umane si concentra sullo sviluppo e il potenziamento dei dipendenti, su progetti a lungo termine piuttosto che sul regolare turnover.

## **COMPETENZE DEI PROFESSIONISTI DELLA HRM**

A seguito di tutte le responsabilità sopra elencate risulta ovvio che il personale per le risorse umane deve avere delle competenze; The Society of Human Resource Management (SHRM) ha definito delle conoscenze e competenze che sono associate al successo del dipartimento delle risorse umane, esse sono raggruppate in nove gruppi: competenza dei HR, relazioni manageriali, pratiche etiche, consultazioni, leadership, comunicazione, efficacia globale e culturale, valutazioni critiche e senso degli affari. Sono classificati 4 gruppi di competenze: tecniche, interpersonali, business e leadership. In altre parole non è importante saper

lavorare bene ma è fondamentale saper lavorare con gli altri, contribuire al successo dell'organizzazione e guidare gli altri.

Per ogni competenza la SHRM prevede una definizione specifica per avere successo in ogni livello

- Competenza delle risorse umane: sostanzialmente implica la comprensione e lo svolgimento delle funzioni di gestione delle risorse umane. Questi comportamenti includono l'uso di tecnologie, applicare politiche e procedure e tenersi aggiornati sulle leggi delle risorse umane
- Relazioni manageriali: implica la gestione delle relazioni personali all'interno dell'organizzazione. Tali comportamenti includono il trattare con rispetto i dipendenti, costruire la fiducia e creare un ottimo servizio clienti.
- Consultazioni fa riferimento ai modi in cui i dipendenti delle HR guidano gli altri nell'organizzazione. Lo fanno con comportamenti tipo coaching, raccolta di dati a supporto delle decisioni aziendali e dare soluzioni che aiutano la strategia di business.
- Leadership fa riferimento alla direzione del processo e dei programmi dell'organizzazione. I comportamenti da seguire dipendono dal proprio livello nell'organizzazione, i comportamenti generali sono comunque coerenti con la cultura dell'organizzazione, incoraggiare i dipendenti a collaborare.
- Comunicazione richiede l'abilità di scambiare informazioni con le persone dentro e fuori dall'organizzazione, per farlo al meglio bisogna esprimersi in maniera chiara, fornire feedback costruttivi e ascoltare.
- Efficacia globale e culturale vuol dire valutare e considerare varie prospettive di persone, per farlo bisogna acquisire conoscenze su altre culture, risolvere i conflitti.
- Pratiche etiche: implica l'applicazione di integrità, responsabilità e altri valori fondamentali
- Valutazioni critiche: fa riferimento all'interpretazione delle informazioni necessarie per prendere le decisioni di business. I comportamenti da seguire sono: raccogliere più dati rilevanti possibili, applicare conoscenze statistiche per comprendere i dati e trovare la radice dei problemi.
- Senso degli affari: ovvero capire come delle informazioni possano essere d'aiuto alla crescita dell'organizzazione. I comportamenti da seguire sono quelli di applicare le conoscenze avute sul business e come la funzione delle HR si relaziona con il business

Un'organizzazione HR che non si identifica in queste competenze può sviluppare gravi lacune e carenze in conoscenze e abilità chiave per la buona riuscita di un'organizzazione.

## **HR RESPONSABILITA' DEI SUPERVISORI**

Sebbene molte organizzazioni abbiano un reparto dedicato alle risorse umane spesso molte attività vengono svolte dai manager dei vari dipartimenti, ciò avviene spesso nelle piccole imprese in cui c'è una sola persona che si occupa delle risorse umane.

Le organizzazioni dipendono dai supervisori per aiutarle a determinare quale tipo di lavoro deve essere svolto (analisi e progettazione del lavoro) e quanti dipendenti sono necessari (pianificazione delle risorse umane), i supervisori generalmente intervistano i candidati e hanno un ruolo importante nella decisione se assumere o meno i dipendenti. Una volta assunti ci si aspetta che i supervisori formino in parte o completamente i nuovi entrati, giocano quindi un ruolo fondamentale nella comunicazione fra i vari livelli dell'azienda.

## **ETICA NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Etica si riferisce al principio di giusto e sbagliato, un comportamento etico è un comportamento coerente con tali principi, le decisioni etiche, comprese quelle sulle risorse umane dovrebbero esserele anche se spesso non lo sono. Un recente studio afferma che il 45% dei lavoratori ha assistito a qualche forma di comportamento non etico sul posto di lavoro. Molte questioni etiche sul posto di lavoro riguardano appunto la gestione delle risorse umane, infatti è dimostrato che la reputazione di essere etici aiuta ad attrarre dipendenti e a non farli abbandonare il posto di lavoro.

## **DIRITTI DEI DIPENDENTI**

Nel contesto della gestione etica delle risorse umane, i responsabili delle risorse umane devono considerare i dipendenti come aventi diritti fondamentali. La visione kantiana dei diritti dei lavoratori prende spunto dal famoso filosofo Immanuel Kant e degli illuministi in quanto presuppone che in un universo morale ogni persona abbia dei diritti fondamentali quali:

- Diritto di libero consenso- le persone vengono trattate solo se esse acconsentono liberamente ad essere trattate, proiettato nel mondo del lavoro si traduce con il fatto che i dipendenti devono sapere a cosa andranno incontro quindi il datore di lavoro non dovrà ingannarli
- Diritto alla privacy- le persone sono libere di condurre un qualsiasi tipo di vita al di fuori del lavoro, un modo in cui un datore di lavoro rispetta questo diritto è mantenendo privati i dati personali dei dipendenti
- Diritto alla libertà di coscienza- Le persone sono libere di rifiutarsi di svolgere attività che ritengono moralmente errate purchè queste credenze riflettano norme comunemente accettate
- Diritto alla libertà di parola- Le persone hanno il diritto di criticare l'etica di un'organizzazione se lo fanno in buona coscienza e le loro critiche non violano i diritti dei singoli nell'organizzazione

- Diritto al giusto processo —Se le persone credono che i loro diritti siano stati violati, hanno diritto a un'udienza equa e imparziali

## **STANDARD PER IL COMPORTAMENTO ETICO**

Le aziende etiche e di successo lavorano seguendo 4 principi; in primo luogo enfatizzano i vantaggi reciproci nel dialogo con i dipendenti, fornitori e clienti; i dipendenti si assumono le responsabilità delle azioni dell'azienda. In terzo luogo le aziende hanno una visione che viene condivisa e apprezzata dai dipendenti ed infine enfatizzano l'equità ovvero gli interessi di un'altra persona contano quanto i propri interessi. Affinché le pratiche relative alle risorse umane siano considerate etiche, devono soddisfare tre standard di base:

1. Le pratiche di gestione delle risorse umane devono dare benefici al maggior numero di persone
2. Le pratiche di lavoro devono rispettare i diritti dei lavoratori sulla privacy, consenso e libertà di parola
3. I managers devono trattare dipendenti e clienti in modo equo.

## **CARRIERA NEL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Ci sono diversi ruoli all'interno della HRM che coprono ruoli diversi, nella tabella a fine paragrafo possiamo vedere le varie posizioni e i relativi salari. Gli stipendi variano a seconda della posizione e dell'esperienza e anche dal tipo di settore in cui si lavora come il reclutamento o la retribuzione e tanti altri. La maggior parte dei generalisti delle risorse umane guadagna dai \$50.000 fino a \$80.000 all'anno, a seconda della loro esperienza e del grado di istruzione.

I generalisti in genere ricoprono una vasta gamma di ruoli inclusi reclutamento, formazione, retribuzione e rapporti con i dipendenti.

Per avere successo nelle risorse umane, è necessario parlare la stessa lingua delle persone nelle altre funzioni aziendali perciò si scelgono generalmente persone laureate che hanno intrapreso un percorso di studio in scienze sociali, business, giurisprudenza. Deve avere credibilità come leader aziendale, quindi deve essere in grado di comprendere la finanza e di costruire un business case per le attività delle risorse umane. I professionisti nelle risorse umane possono migliorare le loro capacità usufruendo di programmi di formazione e sviluppo, questi possono includere frequentare corsi per conseguire un master, studiare per superare un esame per una certificazione professionale, accettare incarichi per trascorrere del tempo osservando o "affiancando" un manager in un altro dipartimento o prendere una posizione in un altro dipartimento per saperne di più sull'attività commerciale.

Alcuni professionisti HRM hanno una certificazione professionale in HRM, ma molti altri sono membri di associazioni professionali. La principale organizzazione professionale per HRM è la Society for Human Resource Management (SHRM). SHRM è la più grande associazione di gestione delle risorse umane al mondo,

con oltre 250.000 membri professionisti e studenti in tutto il mondo. SHRM fornisce servizi di istruzione e informazione, conferenze e seminari, rappresentanza governativa e dei media e servizi e pubblicazioni online, SHRM ha sviluppato due livelli di certificazione (SHRM – Certified Professional e SHRM – Senior Certified Professional) relativi al suo modello a nove competenze. Un'altra organizzazione, l'HR Certification Institute (HRCI), offre anche certificazioni nazionali e internazionali, tra cui PHR (Professional in Human Resources) e SPHR (Senior Professional in Human Resources), basate su esperienza lavorativa, conoscenza e istruzione.

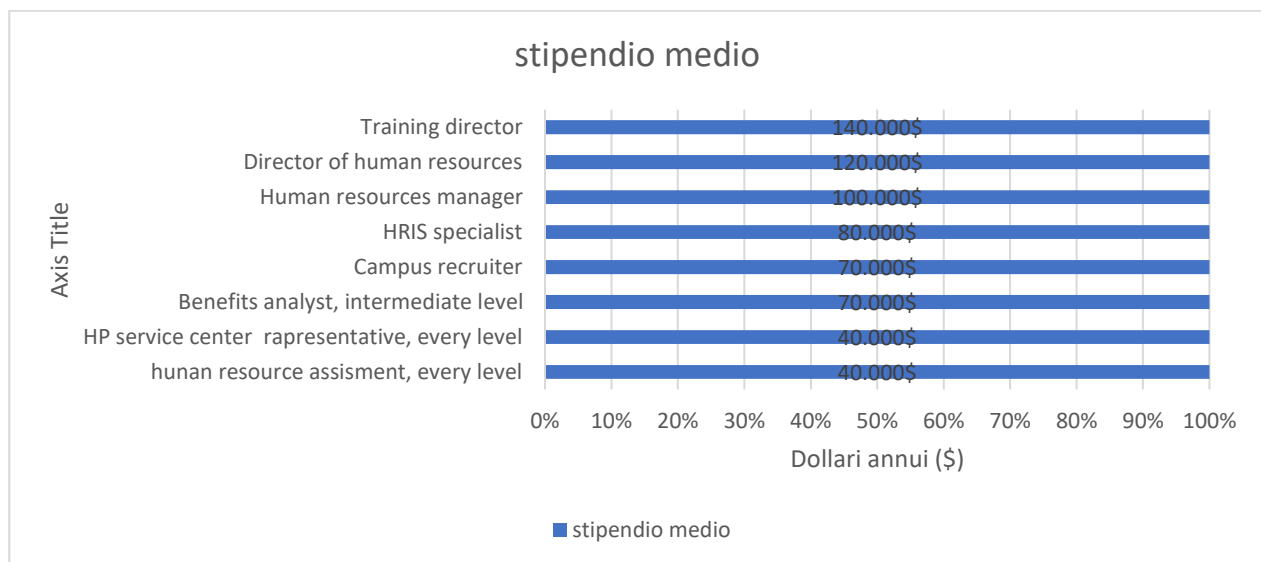


Tabella presa dal libro "FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" pag.20

## TENDENZE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Andremo a descrivere le varie tendenze che influenzano la gestione delle risorse umane e i modi con cui essa può supportare una serie di scelte organizzative, dagli sforzi per sistemi di lavoro ad alta prestazione a una maggior enfasi sul lavoro di squadra e sull' empowerment dei dipendenti. Su questo paragrafo ci soffermeremo molto anche sull' uso di internet e di come esso stia cambiando le organizzazioni stesse e il modo di gestire le risorse umane.

## CAMBIAMENTO NELLA FORZA LAVORO

Con il termine forza lavoro si intendono tutte le persone che possono e vogliono lavorare, la forza lavoro interna per un'organizzazione è costituita dai lavoratori e le persone che hanno un contratto per lavorare all' interno dell' azienda.

Questa forza lavoro interna è stata tratta da quella del mercato del lavoro esterno, cioè individui che cercano attivamente un impiego. Il numero e il tipo di persone nel mercato del lavoro esterno determinano i tipi di risorse umane disponibili per un'organizzazione (e il loro costo).

### Una forza lavoro che invecchia

Negli Stati Uniti, il Bureau of Labor Statistics (BLS), un'agenzia del Dipartimento del lavoro, tiene traccia dei cambiamenti nella composizione della forza lavoro statunitense e prevede le tendenze dell'occupazione. Il BLS ha previsto che dal 2014 al 2024 la forza lavoro civile statunitense totale crescerà da 156 milioni a 164 milioni di lavoratori. Questo aumento del 5% è notevolmente inferiore all'aumento di oltre il 12,5% registrato tra il 1994 e il 2004. Dal 2014 al 2024 la fascia di lavoratori in ascesa è quella delle persone di età intorno ai 55 anni mentre la fascia di lavoratori dai 24 ai 44 anni aumenterà solo leggermente quindi la sua quota della forza lavoro diminuirà. Questa combinazione di tendenze farà invecchiare la forza lavoro, la figura sottostante mostra la distribuzione delle forza lavoro in base all'età dall'anno 2014 al 2024.

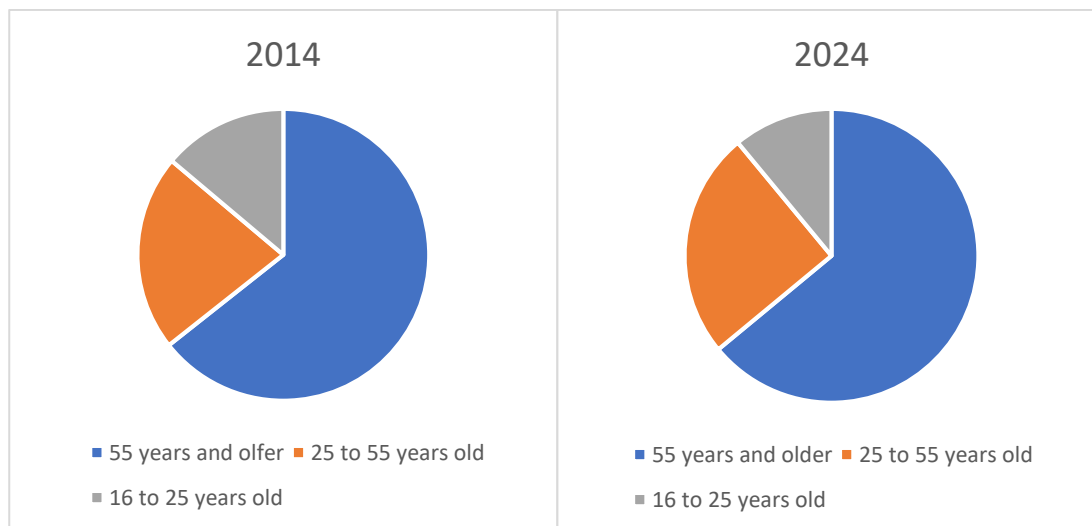


Grafico preso dal libro "FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" pag.30

Con l'età media vicino a quella pensionistica, i professionisti delle risorse umane dovranno preoccuparsi maggiormente della pianificazione delle pensioni, alla riqualificazione del personale anziano e a motivare il personale in età prossima a quella della pensione; le organizzazioni avranno difficoltà anche a gestire e controllare i crescenti costi dell'assistenza sanitaria e di altri benefici.

La vecchia generazione di oggi comprende molte persone che non hanno fretta di andare in pensione. Possono divertirsi a dare un contributo al lavoro, avere piani ambiziosi per i quali vogliono guadagnare denaro o semplicemente essere tra i tanti che hanno risparmi inadeguati per la pensione completa. Pertanto, molti

lavoratori anziani desiderano poter passare gradualmente alla pensione lavorando part-time o assumendo incarichi temporanei.

Spesso all' interno dell' azienda possono esserci 3 o 4 generazioni diverse e ogni generazione ha delle esigenze e un modo di approcciare al lavoro in maniera differente; ad esempio, i membri della generazione silenziosa (nati tra il 1925 e il 1945) tendono a valutare il reddito e la sicurezza occupazionale ed evitano di sfidare l'autorità. I baby boomer (nati tra il 1946 e il 1964) tendono a valutare ricompense inaspettate, opportunità di apprendimento e tempo trascorso con la direzione. I membri della generazione X (1965-1980) tendono ad essere pragmatici e cinici e hanno capacità di autogestione ben sviluppate. I nati dal 1981 al 1995, spesso chiamati millennial, sono a proprio agio con la tecnologia più recenti e vogliono essere notati, rispettati e coinvolti. Alcune differenze generazionali sono gestite del dipartimento delle gestioni umane, ad esempio le organizzazioni addestrano i managers a fornire continui feedback ai millenials in modo che essi possano apprezzare le capacità lavorative delle generazioni più anziane, per farlo, spesso si chiedono ad un membro più esperto e anziano di affiancare un nuovo dipendente .

### Una forza lavoro diversificata

Un'altro aspetto da tenere in considerazione è la diversità razziale o etnica all'interno di un gruppo di lavoro, negli USA la forza lavoro sta diventando sempre più diversificata, si stima che nel 2024 la forza lavoro sarà composta dal 70% di bianchi, 13% afroamericani e 10% asiatici e altre etnie con una notevole crescita della componente asiatica a causa dei loro tassi di immigrazione negli Stati Uniti e i loro tassi di natalità più elevati. Oltre le categorie razziali ci sono anche le categorie etniche e in special modo quella degli ispanici è in forte crescita e si suppone che arrivi al 20% della forza lavoro statunitense entro il 2024. Un'altra diversificazione è fatta in base al genere, oggi più che in passato la forza lavoro femminile ha preso piede e si stima che il loro contributo rimanga stabile entro il 2024 al 47%.

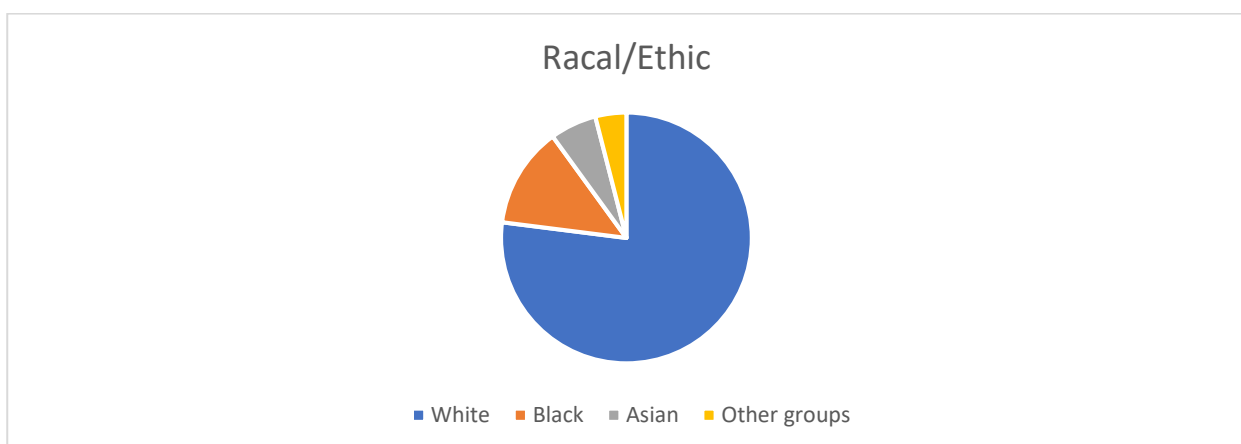


Grafico preso dal libro "FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" pag.31

La maggiore diversità della forza lavoro statunitense e non solo sfida i datori di lavoro a creare pratiche di gestione delle risorse umane che garantiscano il pieno utilizzo dei talenti, delle capacità e dei valori di tutti i dipendenti. Di conseguenza, le organizzazioni non possono permettersi di ignorare o scartare i potenziali contributi delle donne e delle minoranze. I datori di lavoro dovranno garantire che i dipendenti e i sistemi HRM siano liberi da pregiudizi e valorizzino le prospettive e l'esperienza che le donne e le minoranze possono contribuire agli obiettivi organizzativi come la qualità del prodotto e il servizio clienti, affinché si possa garantire equità sul posto di lavoro e per abbattere qualsiasi tipo di pregiudizio c'è bisogno che si incoraggi lo sviluppo della carriera anche a donne e minoranze.

In un recente studio su 100 grandi aziende statunitensi, 41 hanno soddisfatto i criteri dei ricercatori per abbracciare pienamente e attuare con successo misure per la diversità e l'inclusione. Si è scoperto che altri 48 avevano programmi e politiche forti. In un sondaggio su 600 aziende di varie dimensioni, la maggioranza degli intervistati ha affermato che le proprie aziende hanno ottenuto una maggiore diversità, con sforzi di reclutamento molto spesso incentrati sul raggiungimento di una maggiore diversità etnica e razziale. In alcuni casi le organizzazioni hanno ampliato la loro base di clienti insieme alla diversità dei loro dipendenti. Vedremo come la diversità influisce sulle pratiche di gestione delle risorse umane. Ad esempio, dal punto di vista del personale, è importante garantire che i test utilizzati per selezionare i dipendenti non siano prevenuti ingiustamente nei confronti dei gruppi minoritari. Dal punto di vista della progettazione del lavoro, i dipendenti hanno bisogno di orari flessibili che consentano loro di soddisfare le esigenze non lavorative. In termini di formazione, è chiaro che i dipendenti devono essere consapevoli dei danni che possono fare gli stereotipi. Per quanto riguarda la compensazione, le organizzazioni stanno fornendo benefici come assistenza agli anziani e assistenza diurna come un modo per soddisfare le esigenze di una forza lavoro diversificata. Come vedremo più avanti nel capitolo, gestire con successo la diversità è fondamentale anche per le aziende che competono sui mercati internazionali.

### **Carenza di competenza nella forza lavoro**

Il crescente uso di Internet per l'uso di svariate attività di routine ha reso abilità come la forza fisica o la capacità di usare determinati macchinari obsoleta sul mondo del lavoro, al contrario oggi sono molto richieste competenze nell'ambito della risoluzione di problemi in maniera creativa, relazioni interpersonali o capacità di lavorare in team; spesso quando le organizzazioni sono alla ricerca di competenze tecniche si riferiscono a competenze reattive all'ambito del computer e dell'utilizzo di internet.

I dipendenti di oggi devono essere in grado di gestire una serie di responsabilità, interagire con i clienti e pensare in modo creativo, per trovare tali caratteristiche nei dipendenti, la maggior parte delle organizzazioni è alla



ricerca di un titolo educativo. Oggi una laurea è indispensabile per molti ruoli di importanza , tanto che la concorrenza per laureati qualificati è molto intensa in alcuni settori. In opposizioni, i lavoratori senza un titolo sufficiente deve accontentarsi inizialmente di salari bassi. Alcune aziende non sono in grado di trovare dipendenti qualificati e si affidano invece alla formazione per correggere le carenze di competenze.

Non tutte le competenze richieste dai datori di lavoro richiedono un'istruzione universitaria. La National Association of Manufacturers, anno dopo anno, ha riferito che le aziende manifatturiere negli Stati Uniti hanno difficoltà a trovare un numero sufficiente di persone in grado di utilizzare sofisticati macchinari controllati da computer. Questi lavori si basano tanto sull'intelligenza e sul lavoro di squadra quanto sulla forza fisica. In alcune aree, le aziende e le comunità hanno istituito programmi di apprendistato e formazione per ovviare alla carenza di lavoratori

## **SISTEMI DI LAVORO AD ALTA PRESTAZIONE**

La gestione delle risorse umane sta giocando un ruolo importante nell'aiutare le organizzazioni a ottenere e mantenere un vantaggio sui concorrenti diventando sistemi di lavoro ad alte prestazioni. Poiché la natura della forza lavoro e la tecnologia a disposizione delle organizzazioni sono cambiate, anche i requisiti sono cambiati, i clienti richiedono sempre più spesso prodotti di qualità e personalizzati, i dipendenti richiedono modalità di lavoro flessibili e i datori di lavoro vogliono sfruttare al massimo la creatività e la capacità dei propri lavoratori. Tra le tendenze che si verificano negli odierni sistemi di lavoro ad alte prestazioni vi sono la dipendenza dai knowledge worker, la responsabilizzazione dei dipendenti per prendere decisioni e l'uso del lavoro di squadra

### **Knowledge worker**

A cause dell' avvento dell' e-commerce, oltre al passaggio da un'economia di produzione a un'economia dei servizi e dell'informazione, le qualità più richieste dai dipendenti sono cambiate. La ricerca mostra che se i dipendenti hanno una visione favorevole delle pratiche HRM (opportunità di carriera, formazione, retribuzione e feedback sulle prestazioni) è più probabile che forniscano un buon servizio ai clienti, pertanto la qualità delle risorse umane per i dipendenti del servizio può tradursi in soddisfazione del cliente. La tabella elenca le 10 professioni che dovrebbero ottenere il maggior numero di posti di lavoro tra il 2014 e il 2024 e le 10 che dovrebbero crescere al ritmo più veloce.

| <b>MOST NEW JOBS</b>       | <b>FASTEST RATE OF GROWTH</b>    |
|----------------------------|----------------------------------|
| <b>PERSONAL CARE AIDES</b> | Wind turbine service technicians |
| <b>REGISTERED NURSES</b>   | Occupational therapy assistants  |

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>HOME HEALT AIDS</b>                               | Physical therapy assistants      |
| <b>COMBINED FOOD PREPARATION AND SERVING WORKERS</b> | Physical therapy aides           |
| <b>RETAIL SALESPERSONS</b>                           | Home health aides                |
| <b>NURSING ASSISTANTS</b>                            | Commercial divers                |
| <b>CUSTOMER SERVICE REPRESENTATIVES</b>              | Nurse practitioners              |
| <b>COOKS, RESTAURANT</b>                             | Physical therapists              |
| <b>GENERAL AND OPERATIONS MANAGERS</b>               | Statisticians                    |
| <b>CONSTRUCTION LABORERS</b>                         | Ambulance drivers and attendants |

Tabella presa dal libro "FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" pag.34

Le occupazioni che dovrebbero richiedere più posti di lavoro sono quelle nell'ambito dei servizi specialmente quello legato all'assistenza sanitaria e sociale mentre la maggior parte dei settori che vedono una crescita della domanda nei prossimi anni sono legati all'ambiente sanitario e tecnico.

Per quanto riguarda le professioni in rapida crescita, la maggior parte richiedono un'istruzione che va oltre quella superiore mentre le occupazioni con la maggior parte di lavoro richiedono una formazione sul posto di lavoro, ciò implica che il reparto HRM dovrà fornire buoni livelli di formazione.

Insieme ai lavori con un basso livello di istruzione in servizi come l'assistenza sanitaria e la preparazione del cibo, ci saranno molti lavori professionali e manageriali di alta formazione.

I knowledge workers sono lavoratori che hanno un alto livello di preparazione specializzata e sono quelli che le organizzazioni cercano sempre più di attrarre, sviluppare e trattenere. A complicare ulteriormente questa sfida, molti di questi knowledge workers dovranno essere lavoratori del "tecnoservizio" ovvero che non solo conoscono un campo specializzato come la programmazione o l'ingegneria dei computer, ma devono anche essere in grado di lavorare direttamente con i clienti.

I knowledge worker sono in una posizione di potere perché possiedono la conoscenza di cui l'azienda ha bisogno per produrre i suoi prodotti e servizi e devono condividere le loro conoscenze e collaborare con gli altri affinché il loro datore di lavoro abbia successo, inoltre se il lavoratore è molto competente ha numerose richieste di lavoro quindi potrebbe anche abbandonare l'organizzazione per cui lavora e trasferire le proprie conoscenze ad una diretta concorrente causando molti danni.

Questa idea che solo alcuni dei lavoratori siano considerati knowledge workers è stata molto criticata in quanto affinché un'azienda possa eccellere tutti devono sapere quanto è importante il loro contributo all'interno dell'organizzazione. Da questa prospettiva le organizzazioni di successo trattano tutti i lavoratori come knowledge workers.

## **Empowerment dei dipendenti**

Per beneficiare completamente delle conoscenze dei propri lavoratori le organizzazioni devono avere un sistema di gestione dello sviluppo in modo tale da potenziare le conoscenze e le abilità dei propri dipendenti. Per empowerment dei dipendenti si intende dare responsabilità e l'autorità di prendere decisioni riguardanti tutti gli aspetti dello sviluppo del prodotto o del servizio. I dipendenti sono quindi ritenuti responsabili dei prodotti e dei servizi. In cambio, condividono le perdite e le ricompense che ne derivano. L'empowerment dei dipendenti può estendersi anche all'innovazione. I dipendenti a tutti i livelli sono incoraggiati a condividere le loro idee per soddisfare meglio i clienti e operare in modo più efficiente e sicuro. Questo dà potere se la direzione ascolta effettivamente le idee, implementa quelle di valore e premia i dipendenti per le loro innovazioni.

Le pratiche HRM come la gestione delle prestazioni, la formazione, la progettazione del lavoro e la compensazione sono importanti per garantire il successo dell'empowerment dei dipendenti, i lavori devono essere pensati per dare ai dipendenti libertà di prendere decisioni. I dipendenti devono essere adeguatamente formati per esercitare la loro più ampia autorità e utilizzare risorse informative come Internet e strumenti per la comunicazione delle informazioni. I dipendenti hanno anche bisogno di feedback per aiutarli a valutare il loro successo. La retribuzione e gli altri premi dovrebbero riflettere l'autorità dei dipendenti ed essere correlati alla corretta gestione delle loro responsabilità.

I dipendenti responsabilizzati forniscono i migliori risultati se si sentono pienamente coinvolti e davvero importanti per il progetto; tale coinvolgimento è associato ad una maggiore produttività dei dipendenti e un migliore servizio clienti.

## **Lavoro di squadra**

Le organizzazioni devono impostare il lavoro in modo da dare ai dipendenti l'autorità e la capacità di prendere tali decisioni. Uno dei modi più diffusi per aumentare la responsabilità e il controllo dei dipendenti è assegnare il lavoro ai team. Lavoro di squadra è l'affidamento del lavoro a gruppi di dipendenti con competenze diverse che interagiscono per assemblare un prodotto o fornire un servizio. I team di lavoro spesso assumono molte attività tradizionalmente riservate ai manager, come la selezione di nuovi membri del team, la pianificazione del lavoro e il coordinamento del lavoro con i clienti e altre unità dell'organizzazione. Il lavoro di squadra può motivare i dipendenti rendendo il lavoro più stimolante. Si è visto che assegnando il lavoro a dei gruppi si possono anche ridurre le spese e ne derivano anche dei miglioramenti nel servizio clienti, infatti sempre più aziende di beni ma anche di servizi stanno facendo leva sul lavoro di gruppo richiedendo dipendenti in grado di collaborare con i propri colleghi.

## **Focus sulla strategia**

Come abbiamo visto in precedenza, il pensiero manageriale tradizionale considerava la gestione delle risorse umane principalmente come una funzione amministrativa, ma oggi i manager stanno cominciando ad avere un ruolo più centrale per l'HRM, guardano alle risorse umane come un mezzo per supportare un'azienda.

Per strategia si intende il piano che un'organizzazione ha per raggiungere i suoi obiettivi in termini di redditività, qualità e quota di mercato.

In un numero sempre crescente di organizzazioni i professionisti delle risorse umane sono visti come partner strategici dei managers, ciò significa che usano le loro conoscenze di business e di risorse umane per aiutare le organizzazioni nella scelta delle strategie. Per fare ciò, i responsabili delle risorse umane devono concentrarsi sul futuro e sul presente, sugli obiettivi aziendali e sulle attività delle risorse umane, possono, ad esempio, diventare esperti nell'analisi dell'impatto, delle decisioni delle risorse umane o nello sviluppare e mantenere i migliori talenti per supportare la strategia aziendale. Le organizzazioni lo fanno, ad esempio, quando integrano tutte le attività coinvolte nella gestione dei talenti tra loro e con gli altri processi dell'organizzazione al fine di fornire le competenze di cui l'organizzazione ha bisogno per perseguire la sua strategia.

Un approccio integrato alla gestione dei talenti include l'acquisizione di talenti (reclutamento e selezione), fornire le giuste opportunità di formazione e sviluppo, misurare le prestazioni e creare piani di compensazione che premiano i comportamenti necessari. Per scegliere il talento giusto, fornire la giusta formazione e così via, i professionisti delle risorse umane devono essere in stretto contatto continuo con i membri dell'organizzazione che hanno bisogno del talento.

I modi specifici in cui i professionisti delle risorse umane supportano la strategia dell'organizzazione variano in base al loro livello di coinvolgimento e alla natura della strategia. Le questioni strategiche includono l'enfasi sulla qualità e le decisioni, sulla crescita e l'efficienza. La gestione delle risorse umane può supportare queste strategie, compresi sforzi quali programmi di miglioramento della qualità, fusioni e acquisizioni e ristrutturazioni. La decisione di utilizzare la reingegnerizzazione e l'outsourcing può rendere un'organizzazione più efficiente e anche dar luogo a molte sfide in termini di risorse umane.

## **Fusioni e acquisizioni**

Spesso le organizzazioni uniscono le forze attraverso fusioni (due società che diventano una sola) e acquisizioni (una società che ne acquista un'altra). Alcune fusioni e acquisizioni si traducono in un consolidamento all'interno di un settore, il che significa che due aziende in un settore si uniscono per detenere una quota maggiore di mercato. L'HRM dovrebbe avere un ruolo significativo nella realizzazione di

una fusione o acquisizione. Le differenze tra le aziende coinvolte nell'accordo rendono inevitabile il conflitto. Gli sforzi di formazione dovrebbero quindi includere lo sviluppo di abilità nella risoluzione dei conflitti. Inoltre, i professionisti delle risorse umane devono risolvere le differenze nelle pratiche delle due società per quanto riguarda la compensazione, la valutazione delle prestazioni e altri sistemi delle risorse umane. Stabilire una struttura coerente per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione combinata può aiutare a riunire i dipendenti

## **Standard di alta qualità**

Per competere nell'economia odierna, le aziende devono fornire prodotti e servizi di alta qualità. Se le aziende non aderiscono agli standard di qualità, avranno difficoltà a vendere i loro prodotti o servizi a venditori, fornitori o clienti. Pertanto, molte organizzazioni hanno adottato una qualche forma di gestione della qualità totale (TQM) —Un impegno a livello aziendale per migliorare continuamente il modo in cui persone, macchine e sistemi svolgono il lavoro. TQM ha diversi valori fondamentali

- Metodi e processi sono pensati per soddisfare le esigenze dei clienti.
- Ogni dipendente riceve una formazione sulla qualità
- La qualità di un prodotto o un servizio è concepita in modo che non ci si verifichino errori
- L'organizzazione promuove la cooperazione con venditori, fornitori e clienti per migliorare la qualità e contenere i costi
- I manager misurano i progressi con un feedback basato sui dati.

Per promuovere la qualità, le organizzazioni hanno bisogno di un ambiente che supporti l'innovazione, la creatività e l'assunzione di rischi per soddisfare le richieste dei clienti, un punto importante è la comunicazione da parte dei dipendenti delle esigenze dei clienti ai managers.

## **Controllo dei costi**

Alcune organizzazioni hanno una strategia a basso costo e a basso prezzo. Queste organizzazioni dipendono in particolare dalla gestione delle risorse umane per identificare modi per limitare i costi relativi al mantenimento di una forza lavoro qualificata e motivata. Tuttavia, questa sfida è rilevante in qualsiasi organizzazione, i responsabili delle risorse umane contribuiscono al successo ogni qual volta riescono ad abbassare i costi mantenendo invariata la qualità. La gestione delle risorse umane supporta il controllo dei costi sia aiutando l'organizzazione a utilizzare le risorse umane in modo più efficiente sia rendendo i processi HRM il più efficienti possibile. Ciò è diventato particolarmente importante per i benefici dei dipendenti, in particolare per l'assicurazione sanitaria.

La gestione delle risorse umane può supportare gli sforzi strategici per controllare i costi attraverso il ridimensionamento, la reingegnerizzazione e l'outsourcing.

RIDIMENSIONAMENTO (downsizing): consiste nel taglio del personale, come misurato dal numero di tagli di posti di lavoro annunciati dai datori di lavoro, il ridimensionamento negli Stati Uniti è salito a oltre 1,2 milioni all'anno nel 2008-2009



Tabella presa dal libro "FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" pag.41

per poi rimanere abbastanza stabile, a circa la metà, negli anni successivi. Si è misurato un leggero aumento del taglio dei posti di lavoro nel 2015 a causa delle compagnie energetiche che hanno diminuito le loro attività in risposta ai prezzi bassi del petrolio

Il downsizing presenta una sfida e un'opportunità per le risorse umane, in termini di sfida perché quando c'è da fare un taglio del personale bisogna analizzare con cura chi tra i dipendenti dà un contributo minore per l'organizzazione. Raggiungere questo obiettivo è difficile perché i migliori lavoratori sono i più capaci (e spesso disposti) a trovare un impiego alternativo e possono andarsene volontariamente prima che l'organizzazione licenzi qualcuno.

Contrariamente alla credenza popolare, la ricerca ha scoperto che il ridimensionamento è associato a rendimenti azionari negativi e redditività inferiore a seguito dei licenziamenti, una ragione potrebbe essere che, sebbene i costi del lavoro diminuiscano dopo un ridimensionamento, anche le vendite per dipendente tendono a diminuire.

Si è visto che aziende che tendono a non licenziare in base alla domanda di lavoro hanno personale più motivato e sereno e di conseguenza aumentano il loro livello di lavoro mentre aziende che alle prime difficoltà licenziano i dipendenti più pagati si è scoperto essere una strategia poco funzionante.

Un' altra sfida per il personale delle risorse umane è quello di tenere alto il morale dei dipendenti dopo che ci sono stati dei licenziamenti, i professionisti delle risorse umane dovrebbero mantenere una comunicazione aperta con i dipendenti rimanenti per costruire la loro fiducia e il loro impegno, piuttosto che nascondere le informazioni, tutti i dipendenti devono sapere il motivo del ridimensionamento. Infine, le risorse umane possono fornire ai dipendenti servizi di ricollocazione per aiutarli a trovare nuovi lavori. Tali servizi sono modi in cui un'organizzazione può dimostrare di avere a cuore i propri dipendenti, anche se non può permettersi di tenerli tutti sul libro paga.

### Reingegnerizzazione (reengineering)

Le esigenze e la tecnologia in rapida evoluzione dei clienti hanno indotto molte organizzazioni a ripensare al modo in cui svolgono il lavoro. Ad esempio, quando un'organizzazione adotta una nuova tecnologia, i suoi processi esistenti potrebbero non portare più a livelli di qualità accettabili, soddisfare le aspettative dei clienti in termini di velocità o mantenere i costi a livelli redditizi. Pertanto, molte organizzazioni hanno intrapreso un processo di reingegnerizzazione . Una revisione completa dei processi di lavoro critici dell'organizzazione per renderli più efficienti e in grado di fornire una qualità superiore.

Idealmente, la reingegnerizzazione implica la revisione di tutti i processi eseguiti da tutte le principali funzioni dell'organizzazione, tra cui produzione, vendita, contabilità e risorse umane. Pertanto, la reingegnerizzazione influisce sulla gestione delle risorse umane in due modi. In primo luogo, il modo in cui lo stesso dipartimento delle risorse umane raggiunge i suoi obiettivi può cambiare drasticamente. In secondo luogo, il cambiamento fondamentale in tutta l'organizzazione richiede che il dipartimento delle risorse umane aiuti a progettare e implementare il cambiamento in modo che tutti i dipendenti siano impegnati per il successo dell'organizzazione riprogettata. I dipendenti potrebbero aver bisogno di formazione per i loro lavori riprogettati. L'organizzazione potrebbe dover ridisegnare la struttura della sua retribuzione e dei benefici per renderli più appropriati per il suo nuovo modo di operare. Potrebbe anche essere necessario reclutare dipendenti con una nuova serie di competenze. La reingegnerizzazione spesso porta i dipendenti a essere licenziati o riassegnati a nuovi lavori, poiché le esigenze dell'organizzazione cambiano. Anche i professionisti delle risorse umane dovrebbero aiutare con questa transizione, come fanno per il ridimensionamento.

### Esternalizzazione (outsourcing)

Per outsourcing si intende la pratica sempre più diffusa dalle organizzazioni di affidarsi ad un'altra azienda (fornitori, consulenti, venditori) che fornisce servizi. Non solo i reparti HR aiutano nella transizione all'outsourcing, ma molte funzioni HR vengono esternalizzate come l'elaborazione delle buste paga o per compiti più complessi come la gestione dei conti pensionistici o della copertura sanitaria. Le piccole aziende a volte esternalizzano la maggior parte del lavoro delle risorse umane.

## **Espansioni nel mercato globale**

Le aziende stanno scoprendo che per sopravvivere devono competere sui mercati internazionali e respingere i tentativi dei concorrenti stranieri di guadagnare terreno negli Stati Uniti. Per affrontare queste sfide le aziende devono affacciarsi al mercato globale, stare al passo con la concorrenza estera e preparare i dipendenti per incarichi globali. Le aziende di successo e ampiamente ammirate non solo operano su scala multinazionale, ma hanno anche forza lavoro e culture aziendali che riflettono i loro mercati globali. Yum Brands ha colto subito il potenziale della massiccia popolazione cinese: nel 1987, i suoi ristoranti KFC sono diventati la prima catena di fast-food ad entrare in Cina e nel 1990 il suo marchio Pizza Hut è diventata la prima catena di pizzerie lì. Oggi l'azienda ha più di 6.000 ristoranti nel paese con in programma di aprirne altri centinaia. Più della metà delle vendite dell'azienda vengono effettuate in Cina. Dietro il successo di questa espansione all'estero c'è la volontà di adattare i menu ai gusti locali e sviluppare il talento di gestione locale.

### La forza lavoro globale

Le organizzazioni con operazioni internazionali assumono almeno una parte dei loro dipendenti nei paesi esteri in cui operano. In effetti, indipendentemente da dove si trovano i loro clienti, le organizzazioni cercano all'estero per assumere persone di talento disposte a lavorare per una retribuzione inferiore a quella richiesta dal mercato del lavoro statunitense. Gli sforzi per assumere lavoratori in altri paesi sono abbastanza comuni da aver stimolato la creazione di un nome popolare per la pratica: *offshoring*

Qualche anno fa la maggior parte dell'offshoring coinvolgeva imprenditori che costruivano fabbriche nei paesi con un costo della mano d'opera inferiore ma è diventato così facile inviare informazioni e software in tutto il mondo che anche le start-up hanno aderito al movimento di offshoring.

Più recentemente, una maggiore dipendenza dall'automazione (che riduce l'importanza del costo del lavoro), anche nel settore dei servizi e la preoccupazione per la qualità e la flessibilità hanno guidato una tendenza verso reshoring ovvero a riportare le aziende nei paesi di provenienza.

Assumere nei paesi in via di sviluppo come l'India, il Messico e il Brasile offre ai datori di lavoro l'accesso a persone con un potenziale desideroso di lavorare ma che accettano salari inferiori rispetto a qualsiasi altra



parte del mondo. Le sfide, tuttavia, possono includere la mancanza di familiarità dei dipendenti con la tecnologia e le pratiche aziendali, nonché l'instabilità politica ed economica nelle aree. Tuttavia portando il lavoro in questi paesi ci saranno sempre più casi di lavoratori qualificati provenienti da quelle parti del mondo tanto che stanno diventando concorrenti per i talenti globali, basti pensare che la società di tecnologia dell'informazione con sede in India negli ultimi anni ha aumentato le assunzioni dei dipendenti in USA e in Europa.

Viene riportato un esempio riguardante l'immigrazione negli USA. La figura mostra la distribuzione dell'immigrazione per continente di origine. L'impatto dell'immigrazione è particolarmente grande in alcune regioni degli Stati Uniti, con la più grande popolazione di immigrati negli stati della California, New York, Texas e Florida.

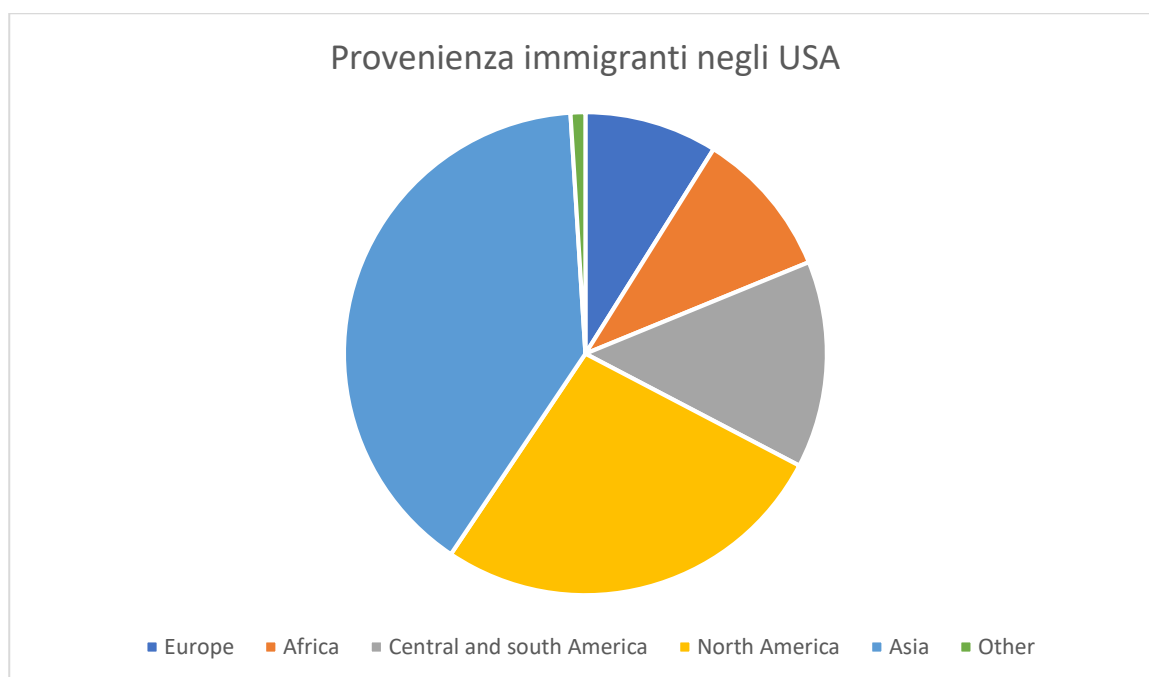


Grafico preso dal libro "FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" pag.44

I datori di lavoro in mercati del lavoro ristretti, come quelli alla ricerca di esperti in informatica, ingegneria e sistemi informativi, sono stati particolarmente propensi a reclutare studenti internazionali.

### Assegnazioni internazionali

Oltre ad assumere una forza lavoro internazionale, le organizzazioni devono essere pronte a inviare dipendenti in altri paesi. Ciò richiede competenze delle risorse umane nella selezione dei dipendenti per incarichi internazionali e nella loro preparazione per tali incarichi. Vengono chiamati i dipendenti che assumono ruoli in altri paesi espatriati. I dipendenti statunitensi espatriati hanno una percentuale di fallimento maggiore rispetto a quelli europei e giapponesi.

Per migliorare in questo settore, le aziende statunitensi devono selezionare con cura i dipendenti per lavorare all'estero in base alla loro capacità di comprendere e rispettare le norme culturali e commerciali del paese ospitante. I candidati qualificati necessitano anche di competenze linguistiche e capacità tecniche.

## **CAMBIAMENTO TECNOLOGICA IN HRM**

I progressi tecnologici hanno avuto un impatto notevole nella gestione delle risorse umane, basti pensare alla gestione dei dati personali dei dipendenti che possono essere facilmente archiviati in personal computer e manipolati con fogli di calcolo.

Spesso queste funzionalità sono combinate in un file sistema informativo delle risorse umane (HRIS), è un sistema informatico che permette di archiviare, analizzare, manipolare, acquisire, recuperare e distribuire informazioni relative alle risorse umane. Un HRIS può supportare il processo decisionale strategico, aiutare l'organizzazione a evitare azioni legali, fornire dati per la valutazione di programmi o politiche e supportare le decisioni quotidiane delle risorse umane.

Il supporto di un HRIS può aiutare i professionisti delle risorse umane a pensare in modo strategico e a prendere decisioni importanti dato che l'organizzazione deve avere sempre i talenti giusti ad ogni livello e per farlo bisogna tenere in considerazione molte informazioni relative all'esperienza, alle capacità e alla necessità di formazione dei dipendenti.

Un HRIS può supportare la gestione dei talenti integrando i dati sul reclutamento, gestione delle prestazioni e formazione, per integrazione dei dati si intende che HRIS vede in che modo specifiche decisioni di reclutamento, assunzione e formazione sono correlate al successo della prestazione; ciò aiuta i professionisti delle risorse umane a identificare i talenti e sapere dove reclutarli in modo da avere una continua fornitura di risorse umane

### **Gestione elettronica delle risorse umane (e-HRM)**

Sempre più spesso alcune attività delle risorse umane si sono spostate su Internet, le applicazioni per la gestione delle risorse umane consentono ai dipendenti di iscriversi e partecipare a programmi di formazione online, possono cercare informazioni riguardo la politica aziendale o riguardo i propri diritti e benefici.

L' e-HRM ha il potenziale per cambiare il concetto di alcune funzioni tradizionali delle risorse umane, ad esempio dipendenti di diverse aree geografiche possono lavorare insieme e in più il reclutamento può coinvolgere lavoratori da qualsiasi parte del mondo.

Sempre più spesso il reclutamento inizia con la pubblicazione di annunci online, mole organizzazioni si affidano ad agenzie di reclutamento online come Monster.com o CareerBuilder.

Le tendenze tecnologiche che stanno plasmando l'uso di Internet stanno anche plasmando l'e-HRM, un esempio è il social networking. Nella tabella è riportato l'uso di strumenti del social networking associati ad attività legate alle risorse umane.

| APPLICATION   | PURPOSE  |
|---|--|
| <b>Sites for capturing, sharing, storing knowledge</b>  | Preserving knowledge that otherwise could be lost when employees retire          |
| <b>Online surveys to gather employees' opinions</b>   | Increasing employees' engagement with the jobs and the organization              |
| <b>Networking tools to create online expert communities</b>   | Identifying employee expertise and making it available to those who can apply it |
| <b>Online discussions, such as commenting tools</b>   | Promoting creativity and innovation  |
| <b>Sites where users can post links to articles, webinars, training programs, and other information</b> | Reinforcing lessons learned during training and on-the-job experience            |
| <b>Instant messaging and other communication tools to use with mentors and coaches</b>                  | Providing employee development through mentoring and coaching                    |
| <b>Site where the HR department posts job openings and responds to candidates' questions</b>            | Identifying and connecting with promising job candidates                         |

Tabella presa dal libro "FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" pag.47

Un'altra tendenza recente della tecnologia è cloud computing, dove le organizzazioni si affidano a server remoti per l'elaborazione dei dati in modo da renderli pubblici online e accessibili a tutti. Alcune organizzazioni sono specializzate nell'offerta di tali servizi. Un esempio è Workday, che ospita software per la gestione delle risorse umane, compresa la pianificazione della forza lavoro, la progettazione del lavoro, l'analisi della retribuzione per assicurarsi che sia allineata con le prestazioni e la valutazione delle competenze e delle esigenze di formazione dell'organizzazione.

La privacy è una questione importante nell'e-HRM. Molte informazioni sulle risorse umane sono riservate e non adatte per essere pubblicate su un sito Web affinché tutti possano vederle. Una soluzione è impostare strumenti che consentono l'accesso solo al personale autorizzato ma tuttavia l'organizzazione deve comunque garantire un livello di sicurezza dei dati.

### Condivisione delle informazioni sulle risorse umane

La tecnologia dell'informazione sta cambiando il modo in cui i dipartimenti delle risorse umane gestiscono la tenuta dei registri e la condivisione delle informazioni. Oggi i dipendenti delle risorse umane utilizzano la tecnologia per automatizzare gran parte del loro lavoro nella gestione dei dati dei dipendenti e per fornire ad essi l'accesso alle informazioni e ai moduli di iscrizione per la formazione, i vantaggi e altri programmi. Di conseguenza, i dipendenti delle risorse umane svolgono un ruolo minore nella gestione dei dati e ora i dipendenti ottengono informazioni "Fai da te", ciò significa che i dipendenti hanno accesso in linea alle informazioni su questioni relative alle risorse umane quali formazione, benefit, retribuzioni e contratti.

Oggi i dipendenti cercano regolarmente le politiche sul posto di lavoro e le informazioni sui loro vantaggi online e possono ricevere una notifica elettronica quando i depositi vengono effettuati direttamente sui loro conti bancari.

Un recente sondaggio della società di consulenza e software Sierra-Cedar ha rilevato che i dipendenti hanno riportato esperienze migliori con i servizi delle risorse umane quando il self-service era un'opzione e ancora meglio quando il self-service era disponibile sui loro dispositivi mobili.

### **Cambiamento sul posto di lavoro**

Con l'avvento delle nuove tecnologie si richiede ai manager e a tutti i livelli di apportare rapidi cambiamenti in risposta a nuove opportunità, sfide competitive e richieste dei clienti. È molto probabile che questi cambiamenti abbiano successo in organizzazioni flessibili e lungimiranti e i dipendenti che prospereranno in tali organizzazioni devono essere flessibili e anche aperti al cambiamento.

### **Un contratto psicologico**

Possiamo pensare a quella relazione in termini di contratto psicologico, una descrizione di ciò che un dipendente si aspetta di contribuire in un rapporto di lavoro e di ciò che il datore di lavoro fornirà al dipendente in cambio di tali contributi.

Nella versione tradizionale di questo contratto psicologico, le organizzazioni si aspettavano che i propri dipendenti contribuissero con tempo, impegno, abilità e lealtà. In cambio, le organizzazioni fornirebbero sicurezza sul lavoro e opportunità di promozione.

Tuttavia le aziende spesso si aspettano che i dipendenti si assumano molte responsabilità e che lavorino con orari poco confortevoli e con ritmi elevati senza garantire loro un posto di lavoro sicuro. I dipendenti invece chiedono orari flessibili, condizioni di lavoro confortevoli, controllo sulle modalità di lavoro, opportunità di formazione e di fare carriera all'interno dell'azienda ma siccome questo spesso non avviene i dipendenti

ricercano occupabilità, ovvero vogliono che la loro azienda fornisca formazione ed esperienze lavorative in modo che possano trovare altre opportunità di lavoro.

Nell'ultima indagine del governo federale sulla permanenza in carica dei dipendenti, i lavoratori di età pari o superiore a 25 anni riferiscono di aver lavorato con il loro attuale datore di lavoro per una media di appena 5,5 anni questo vuol dire che un singolo dipendente ha avuto diversi capi nel corso della loro carriera. Spesso però sono gli stessi dipendenti che decidono di cambiare lavoro e magari andare a fornire le proprie conoscenze alla concorrenza che offre un incentivo per attirare i talenti, questo viene chiamato job hopping.

Il job hopping può essere interessante per un dipendente come un modo per evitare la noia e ottenere alcuni rapidi aumenti di retribuzione e responsabilità. Alcuni dipendenti sono persino in grado di scegliere lavori a breve termine che offrono loro esperienze preziose e attentamente mirate. Tuttavia, ci sono alcuni svantaggi significativi. Ogni volta che il dipendente inizia con un nuovo datore di lavoro, deve apprendere una nuova rete di contatti e un nuovo insieme di politiche e procedure. Ciò può rallentare la capacità del dipendente di apprendere in profondità una carriera e ridurre il valore del dipendente per ciascun datore di lavoro. Perciò i datori di lavoro tendono a diffidare di chi ha avuto in carriera molti lavori diversi e inoltre possono interpretare il salto di lavoro come prova di un difetto del carattere come l'incapacità di prendere un impegno o la mancanza di coscienziosità.

Un dato importante rilevato negli ultimi anni è che sempre meno lavoratori sono iscritti ai sindacati questo dato è coerente con l'idea che il lavoratore moderno si fa carico delle proprie responsabilità

## **Flessibilità**

Il contratto psicologico deriva in gran parte dalla sfida del HRM di costruire una forza lavoro impegnata e produttiva in condizioni economiche turbolente, condizioni che offrono opportunità di successo finanziario ma possono anche guastarsi rapidamente, rendendo ogni dipendente spendibile. Dal punto di vista dell'organizzazione, la chiave per sopravvivere in un ambiente in rapida evoluzione è la flessibilità. Le organizzazioni vogliono essere in grado di cambiare alla stessa velocità con cui cambiano le esigenze dei clienti e le condizioni economiche. La flessibilità nella gestione delle risorse umane include livelli di personale flessibili e orari di lavoro flessibili.

### *Livelli di personale flessibile:*

Una forza lavoro flessibile è quella che l'organizzazione può rimodellare e ridimensionare rapidamente per soddisfare le sue mutevoli esigenze. Per fare questo senza dover ricorrere a licenziamenti le organizzazioni utilizzano "modalità di lavoro alternative" che sono metodi di assunzione di personale diversi dalla tradizionale assunzione di dipendenti a tempo pieno. Esistono vari metodi, di cui i più comuni sono i seguenti:

- Independent contractors: sono lavoratori autonomi che posseggono una moltitudine di clienti
- Lavoratori a chiamata: sono lavoratori che vengono chiamati dalle organizzazioni solo quando esse ne hanno bisogno
- Lavoratori temporanei: sono lavoratori di un'azienda interinale che le organizzazioni clienti pagano l'agenzia per avere il dipendente
- Lavoratori con contratto: o sono impiegati direttamente da un'azienda per un tempo determinato o su un progetto specifico come stipulato in un contratto scritto.

Una recente ricerca stima che circa un terzo della forza lavoro statunitense sia costituita da lavoratori continui di un tipo o dell'altro. La maggior parte di loro è sui libri paga delle aziende che servono, con lavoratori autonomi che rappresentano circa il 6,5% dei lavoratori.

Recentemente è emersa una nuova disposizione chiamata "gig economy", lavoro tipicamente assegnato tramite sito web o app mobile. I gig worker sono tipicamente lavoratori indipendenti che controllano quando e dove svolgere il proprio lavoro. Il modello per la gig economy si concentra maggiormente sull'utilizzo di una forza lavoro contingente e su incarichi basati su progetti. Questo nuovo approccio all'impiego basato su progetti richiederà una serie diversa di capacità di gestione per i manager di linea che potrebbero aver bisogno di gestire team virtuali, lavoratori remoti e condizioni di lavoro in costante cambiamento. In un recente sondaggio SHRM, il 40% degli intervistati ha dichiarato di prevedere l'utilizzo di un modello non tradizionale (o basato su progetti) nel prossimo decennio.

Alcuni analisti del lavoro sostengono che gli accordi di lavoro alternativi sono lavori inferiori alla media caratterizzati da una retribuzione bassa, paura della disoccupazione, scarsa assicurazione sanitaria e indennità pensionistica e lavoro insoddisfacente. A volte è difficile o impossibile per le organizzazioni sapere se questi lavoratori a contratto, situati in qualsiasi parte del mondo, abbiano condizioni di lavoro sicure e non siano bambini. Altri affermano che questi lavori offrono flessibilità sia alle aziende che ai dipendenti. Con accordi di lavoro alternativi, le organizzazioni possono modificare più facilmente il numero dei loro dipendenti. La regolazione continua dei livelli di personale è particolarmente conveniente per un'organizzazione che ha una domanda fluttuante per i propri prodotti e servizi. E quando la compagnia deve ridimensionarsi licenziando dipendenti a tempo determinato e part-time, è probabile che il danno al morale dei lavoratori a tempo pieno o tempo indeterminato sia meno grave.

### Orari di lavoro flessibili

La globalizzazione dell'economia mondiale e lo sviluppo del commercio elettronico hanno reso obsoleta l'idea di una settimana lavorativa di 40 ore. Di conseguenza, le aziende devono essere dotate di personale 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana. Allo stesso modo, i dipendenti professionisti devono affrontare lunghe

ore e richieste di lavoro che si riversano nelle loro vite personali. E-mail, messaggi di testo e tweet danno ai dipendenti informazioni e richieste di lavoro. In macchina, in vacanza, in aereo e persino in bagno, i dipendenti possono essere interrotti dalle richieste di lavoro. Un lavoro più impegnativo si traduce in un maggiore stress dei dipendenti, dipendenti meno soddisfatti, perdita di produttività, tutti fattori costosi per le aziende.

Molte organizzazioni stanno adottando misure per fornire orari di lavoro più flessibili, per proteggere il tempo libero dei dipendenti e per utilizzare in modo più produttivo il tempo di lavoro dei dipendenti. I lavoratori considerano orari flessibili un modo prezioso per alleviare le pressioni e i conflitti nel cercare di bilanciare le attività lavorative e non lavorative. I datori di lavoro stanno usando orari flessibili per reclutare e trattenere i dipendenti e aumentare la soddisfazione e la produttività. In un sondaggio condotto da Cisco Systems, i lavoratori professionisti hanno valutato la flessibilità secondo solo allo stipendio come fattore a cui pensano quando prendono in considerazione un'offerta di lavoro.

## **FORNIRE PARI OPPORTUNITA' DI LAVORO E UN LUOGO DI LAVORO SICURO**

Se si prova a chiudere gli occhi e ad immaginare esperti di tecnologia dell'informazioni seduti su un tavolo ci si immagina solo uomini bianchi e asiatici. Le aziende tecnologiche stanno portando la leadership delle risorse umane a cambiare questo quadro, un esempio è Cisco, leader delle nelle reti di computer il quale ha molti dipendenti donne anche nei livelli alti dell'organizzazione.

Come scritto all' inizio della trattazione, la gestione delle risorse umane avviene nel contesto degli obiettivi dell'azienda e delle aspettative della società su come un'azienda dovrebbe operare. Negli Stati Uniti, il governo federale ha stabilito alcuni limiti su come un'organizzazione può praticare la gestione delle risorse umane. Questi limiti sono requisiti che mirano a prevenire la discriminazione nelle pratiche di assunzione e impiego nel proteggere la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Domande sulla conformità dell'azienda e sulla sicurezza dei lavoratori possono sfociare in azioni legali e soprattutto pubblicità negativa che spesso causano gravi problemi per il successo e la sopravvivenza di un'azienda; al contrario, un'azienda che naviga abilmente nel labirinto delle normative può ottenere un vantaggio sui suoi concorrenti. Un datore di lavoro che richiede ai dipendenti di trattarsi l'un l'altro con rispetto o enfatizza la sicurezza e il benessere dei lavoratori favorisce un clima che attrae e mantiene i lavoratori di talento.

## **Regolamento della gestione delle risorse umane**

Molti governi i cui poteri sono divisi in potere legislativo, esecutivo e giudiziario svolgono un ruolo importante nella creazione del contesto legale per la gestione delle risorse umane.

Il ramo legislativo emana leggi che disciplinano le attività delle risorse umane, queste leggi nascono in risposta ai bisogni sociali percepiti

Il ramo esecutivo, con l'aiuto di numerose agenzie di regolamentazione, è responsabile di fare applicare le leggi. Le agenzie lo fanno attraverso una serie di azioni, dalla redazione di regolamenti che specificano come rispettare le leggi alla presentazione di una causa contro presunti trasgressori; alcune agenzie federali negli USA coinvolte nella regolamentazione della gestione delle risorse umane includono la Commissione per le pari opportunità di lavoro e l'Amministrazione per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Il ramo giudiziario influenza il diritto del lavoro interpretando le leggi e organizzando processi per violazioni della legge.

## **PARI OPPORTUNITA' PER I DIPENDENTI**

In Italia ci sono numerose leggi che tutelano le pari opportunità sul posto di lavoro.

Negli ultimi anni molta attenzione è stata posta sul ruolo della donna all'interno dell'organizzazione visto che in passato la quota rosa sul posto di lavoro era molto inferiore rispetto a quella maschile e le donne che lavoravano non ricoprivano ruoli importanti e venivano pagate di meno rispetto ai colleghi maschi.

Il Decreto legislativo 11/04/2006 n° 198 (G.U. 31/05/2006) è conosciuto come "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna". Questo provvedimento pone le basi del riassetto delle disposizioni vigenti in materia di pari opportunità e stabilisce: il divieto di discriminazione tra uomo e donna, istituzione, funzioni, durata e composizione della Commissione per le pari opportunità fra uomo e donna; costituzione del Comitato Nazionale per le pari opportunità ed uguaglianza tra lavoratori e lavoratrici, attività del Comitato per l'imprenditoria femminile, ecc..

Questo decreto ha aiutato notevolmente il ruolo della donna ad inserirsi nel mondo del lavoro in quanto vengono tutelate dallo Stato.

Il Decreto individua le varie forme di discriminazione e pone il divieto a qualsiasi tipo di discriminazione:

- nell'accesso al lavoro;



- nella retribuzione;
- nelle prestazioni lavorative e nella carriera;
- nell'accesso alle prestazioni previdenziali;
- nell'accesso agli impieghi pubblici;
- nell'arruolamento nelle forze armate e nei corpi speciali
- nell'arruolamento nelle forze armate e nel corpo della Guardia di Finanza;
- nelle carriere militari.

Il Decreto Legislativo n° 5 del 25/10/2010 (G.U. n° 29 del 5/02/2010) modifica il D.lgs. 198/06 "Codice delle pari opportunità" e rafforza il principio della parità di trattamento e di opportunità fra donne e uomini e prevede sanzioni più severe in caso di violazione di tali principi.

La legge 183 del 4 novembre 2010, in materia di impiego femminile prevede incentivi e sgravi contributivi che consentono alle donne orari più flessibili in modo tale da poter conciliare la vita lavorativa con quella familiare e favorisce anche l'occupazione femminile. Inoltre la legge rivede la normativa vigente sul congedo parentale con l'aumento della massima estensione temporale e l'aumento degli indennizzi economici ad essi correlati in modo da spingere le donne ad usufruire di questa agevolazione.

La legge prevede anche che i Fondi comunitari – Fondo Sociale Europeo (FSE) e Programma Operativo Nazionale (PON) -- vengano impiegati prima di tutto per incrementare l'occupazione femminile facendo in modo di supportare sia le attività formative che quelle di accompagnamento e inserimento nel mondo del lavoro.

La legge richiede che vengano specificate le attenzioni che un datore di lavoro deve avere al fine di tutelare l'uguaglianza tra lavoratori e lavoratrici e di permettere alle donne di fare carriera imprenditoriale

Lo Stato, storicamente, ha creato organismi di parità che osservano e tutelano le politiche di uguaglianza fra genere ed etnie.

- Dipartimento delle pari opportunità
- Commissione Nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna
- Comitato nazionale di parità
- Comitato per l'imprenditoria femminile istituito presso il Ministero dell'industria
- La consigliera o il consigliere nazionale di parità
- Commissione di parità
- Comitato unico di garanzia delle pari opportunità (C.U.G.)

Il C.U.G è stato istituito nel 2010 e sostituisce e unifica i comitati e le commissioni sopra citati per le pari opportunità e contro il fenomeno del mobbing.

Oltre il fenomeno della disparità fra uomo e donna, negli ultimi anni è stata prestata molta attenzione anche al mobbing, ovvero forme di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitate tramite comportamenti aggressivi da parte dei colleghi o dei superiori.

### **Il ruolo delle imprese nel fornire pari opportunità all'interno del lavoro**

Per motivi che vanno dalla preoccupazione per l'equità al desiderio di evitare costose cause legali e accordi, la maggior parte delle aziende riconosce l'importanza di rispettare queste leggi. Spesso la gestione dipende dall'esperienza dei professionisti delle risorse umane per aiutare a identificare come conformarsi. Questi professionisti possono aiutare le organizzazioni a prendere provvedimenti per evitare discriminazioni e fornire soluzioni ragionevoli.

La discriminazione è spesso difficile da identificare e mostrare. Tuttavia, studiosi di diritto e sentenze dei tribunali sono arrivati a qualche modo per dimostrare la prova della discriminazione.

#### Trattamento differenziato.

Il trattamento differenziato degli individui prevede un trattamento diverso delle persone in base alle loro diversità di colore, religione, sesso, origine razza, nazionale, l'età o lo stato di disabilità degli individui. Ad esempio, il trattamento differenziato include l'assunzione o la promozione di una persona rispetto a una persona ugualmente qualificata a causa della razza dell'individuo. Oppure supponiamo che un'azienda non assuma donne con figli in età scolare (sostenendo che le donne saranno spesso assenti) ma assuma uomini con figli in età scolare.

Per evitare trattamenti di disparità, le aziende possono valutare le domande e le indagini che utilizzano nel prendere decisioni di impiego, questi dovrebbero essere applicati allo stesso modo. Ad esempio, se la società indaga sui documenti di condanna dei candidati a un lavoro, dovrebbe esaminarli per tutti i candidati, non solo per i candidati di determinati gruppi razziali. Chi intervista deve stare attento a chi assume perché spesso il candidato dice di comportarsi in un modo ma in realtà non lo è.

In uno studio recente condotto da Ashleigh Shelby Rosette, professore di economia della Duke University, lei e i colleghi hanno confrontato il modo in cui i giornalisti sportivi hanno interpretato le prestazioni dei

quarterback dei college. I ricercatori hanno scoperto che quando le squadre con un quarterback bianco si comportano bene, i commentatori hanno più spesso dato credito all'intelligenza del quarterback. Quando le squadre vincitrici avevano un quarterback nero, gli annunciatori erano più propensi a lodare i punti di forza atletici del quarterback. Rosette ha trovato modelli simili nei commenti sulla leadership delle società.

Nel descrivere le aziende di successo guidate da manager neri, gli analisti spesso attribuiscono ai manager il loro senso dell'umorismo o capacità di parlare o addirittura indicano un mercato favorevole piuttosto che accreditare i leader per la loro intelligenza. Si noti che lo schema non è quello di dire che le persone pensano consapevolmente che i leader neri manchino di intelligenza; piuttosto, l'associazione tra il leader e l'intelligenza semplicemente non viene stabilita. Questi risultati suggeriscono che anche quando dubitiamo di avere dei pregiudizi, può essere utile usare strumenti decisionali che mantengano l'attenzione sui criteri più importanti.

Il trattamento diversificato è mai legale? I tribunali hanno ritenuto che in alcune situazioni, un fattore come il sesso o la religione possano essere requisiti fondamentali per svolgere un lavoro, ad esempio chi distribuisce gli asciugamani in uno spogliatoio femminile si suppone che debba essere una donna. Queste vengono considerate come bona fide occupational qualification (BFOQ).

## **Impatto differenziato**

L'impatto differenziato si ha quando non sono esplicitamente indicate discriminazioni ma un determinato lavoro esclude una categoria sociale. Le pratiche di assunzione dell'azienda mancano di un contenuto discriminatorio evidente, ma influenzano un gruppo in modo diverso dagli altri. Esempi di pratiche di lavoro che potrebbero avere un impatto differenziato includono retribuzione, assunzioni, promozioni o formazione. Nell'area delle assunzioni, ad esempio, molte aziende incoraggiano i propri dipendenti a indirizzare amici e familiari per posizioni libere. Questo metodo può produrre un pool di candidati ben qualificati che si adatterebbero bene alla cultura dell'organizzazione e altamente motivati a lavorare con le persone che conoscono ma tuttavia esclude molte altre persone altrettanto qualificate.

Un test comunemente usato di impatto differenziato è la regola dei quattro quinti, che trova la prova di una potenziale individuazione se il tasso di assunzione per un gruppo di minoranza è inferiore ai quattro quinti del tasso di assunzione per gruppo di unità.

Per evitare dichiarazioni di esercizio illegale, un'organizzazione deve dimostrare che il diverso impatto causato dalla pratica si basa su una "necessità aziendale". Ciò si ottiene dimostrando che la pratica lavorativa è correlata a un'esigenza o un obiettivo aziendale legittimo.

Un modo in cui i datori di lavoro possono evitare impatti differenziati è assicurarsi che le decisioni sull'occupazione siano state effettivamente realizzati su misurazioni valide e pertinenti. Se un lavoro richiede una certa quantità di forza e resistenza, il datore di lavoro vorrebbe misure di forza e resistenza, non semplicemente l'altezza e il peso delle persone. Questi ultimi numeri sono più facili da ottenere ma hanno maggiore probabilità di essere accusati di discriminazione ma l'essenza di tale valutazione è mostrare come i punteggi dei test o di altre misurazioni sono correlati alle prestazioni lavorative in base a dati statistici. Negli ultimi anni è molto in uso che i datori di lavoro controllino i profili social dei candidati in modo da ottenere informazioni riguardanti i loro pensieri politici o sociali.

### Politica EEO

I datori di lavoro possono anche evitare la discriminazione e difendersi dalle accuse stabilendo e applicando una politica EEO. La politica dovrebbe definire e vietare comportamenti illeciti, nonché fornire procedure per presentare e indagare sui reclami. La politica dovrebbe inoltre richiedere che i dipendenti a tutti i livelli si impegnino in una condotta leale e in un linguaggio rispettoso.

### Affirmative Action e Reverse Discrimination

Nella sua forma originale, l'azione affermativa era intesa come uno sforzo supplementare per attrarre e trattenere i dipendenti di minoranza. Questi progetti hanno incluso il reclutamento estensivo di candidati di minoranza nei campus universitari, la pubblicità su pubblicazioni orientate alle minoranze e l'offerta di opportunità di istruzione e formazione alle minoranze.

Quali che siano le ragioni di questi programmi di assunzione, aumentando la proporzione di minori o candidate donne assunte, riducono necessariamente il numero di candidati bianchi o uomini assunti . In molti casi, individui bianchi e / o maschi si sono battuti contro questa politica, adducendo ciò che viene chiamato discriminazione al contrario.

### **Fornire una sistemazione ragionevole**

Quando si ha a che fare con minoranze religiose o persone con disabilità è giusto che il datore di lavoro trovi loro sistemazioni ragionevoli. Nel diritto del lavoro, questo termine si riferisce all'obbligo del datore di lavoro di fare qualcosa per consentire a una persona altrimenti qualificata di svolgere un lavoro, ad esempio, ad esempio per quanto riguarda la religione alcuni dipendenti devono vestirsi secondo il loro credo. Un ristorante chiamato Rotten Ralph's si è scontrato con le leggi sulla discriminazione quando il direttore

generale ha detto a un cameriere musulmano che non poteva continuare a indossare un khimar, una copertura per capelli, orecchie e collo.

Nel contesto della religione, questo principio riconosce che per alcuni individui, le osservazioni e le pratiche religiose possono presentare un conflitto con i doveri lavorativi, i codici di abbigliamento o le pratiche aziendali. Ad esempio, alcune religioni richiedono copricapi o alcune persone potrebbero aver bisogno di tempo libero per osservare il sabato o altri giorni sacri, quando la compagnia potrebbe averli programmati per lavorare, quindi le organizzazioni potrebbero dover adattare i programmi in modo che i dipendenti non debbano lavorare nei giorni in cui la loro religione lo proibisce.

Per i dipendenti con disabilità, anche le sistemazioni ragionevoli variano a seconda delle esigenze degli individui. I datori di lavoro possono ristrutturare i posti di lavoro, rendere più accessibili le strutture, modificare le attrezzature o riassegnare un dipendente un lavoro che la persona può svolgere. In questo caso però spetta al datore di lavoro scegliere se modificare una postazione di lavoro a sue spese in modo da consentire ad un lavoratore disabile di poter dare il suo contributo.

## **Prevenire le molestie sessuali**

Molestie sessuali si riferisce ad avances sessuali indesiderate.

Proposte sessuali indesiderate, richieste di favori sessuali e altri contatti verbali o fisici di natura sessuale costituiscono molestie sessuali quando:

1. La sottomissione a tale condotta è resa esplicitamente o implicitamente un termine o una condizione dell'impiego di un individuo,
2. La sottomissione o il rifiuto di tale comportamento da parte di un individuo è utilizzato come base per le decisioni di impiego che riguardano tale individuo
3. Tale condotta ha lo scopo o di interferire in modo irragionevole con le prestazioni lavorative di un individuo o di creare un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile o offensivo

“quid pro quo” molestie avviene quando un datore di lavoro richiede una prestazione sessuale da parte di un dipendente a cambio di una promozione o un qualunque beneficio sul posto di lavoro.

Le lamentele comuni nelle cause per molestie sessuali includono affermazioni secondo cui i molestatori hanno fatto scorrere le dita tra i capelli dei querelanti, fatto osservazioni allusive, toccato parti intime del corpo, pubblicato immagini con contenuti sessuali sul posto di lavoro e usato un linguaggio sessualmente

esplicito o raccontato barzellette legate al sesso. La ragione per cui questi comportamenti sono considerati discriminatori è che trattano gli individui in modo diverso in base al loro sesso.

Negli ultimi anni più del 15% delle denunce di molestie sessuali negli USA sono state presentate da uomini. Alcuni degli uomini hanno pensato di essere stati molestati da donne, ma si trova anche molestie tra persone dello stesso sesso ed è illegale.

Per garantire un luogo di lavoro libero da molestie sessuali, le organizzazioni possono seguire alcuni passaggi importanti. In primo luogo, l'organizzazione può sviluppare una dichiarazione politica che chiarisca che le molestie sessuali non saranno tollerate sul posto di lavoro. In secondo luogo, tutti i dipendenti, vecchi e nuovi, possono essere formati per comportamenti inappropriati sul posto di lavoro. Inoltre, l'organizzazione può sviluppare un meccanismo per denunciare molestie sessuali in modo che incoraggi le persone a parlare. Infine, la direzione può prepararsi ad agire prontamente per disciplinare coloro che sono coinvolti in molestie sessuali, nonché per proteggere le vittime di molestie sessuali.

### **Valorizzazione delle diversità**

Alcuni definiscono una forza lavoro diversificata come un vantaggio competitivo che offre loro un pool più ampio di talenti e una maggiore comprensione delle esigenze e dei comportamenti dei loro diversi clienti. Queste organizzazioni affermano di avere una politica di valorizzare la diversità. Le organizzazioni che apprezzano la diversità possono avere politiche che affermano il loro valore di comprensione e rispetto delle differenze, qualunque sia la loro forma, questi sforzi mirano a far sentire ogni individuo rispettato.

La valorizzazione delle diversità non deve essere appannaggio solo delle minoranze protette dalla legge. I manager e i professionisti delle risorse umane sono impegnati per imparare a trattare i dipendenti transgender rispettosamente e in modo appropriato. Gli individui transgender che stanno passando al sesso opposto in genere cambiano i loro nomi. Questo cambiamento coinvolge le decisioni amministrative per un dipartimento delle risorse umane.

### **LEGGE SULLA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO**

In Italia c'è il **testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro** ( TUS O TUSL), è un complesso di norme emanato con il decreto legislativo 9 aprile 2008.

Le innovazioni Il d.lgs. 81/2008 propone un sistema di gestione della sicurezza e della salute in ambito lavorativo preventivo e permanente, attraverso:

- l'individuazione dei fattori e delle sorgenti di rischio;
- la riduzione, che deve tendere al minimo del rischio;
- il continuo controllo delle misure preventive messe in atto;
- l'elaborazione di una strategia aziendale che comprenda tutti i fattori di una organizzazione (tecnologie, organizzazione, condizioni operative, ecc.)

Il decreto ha inoltre definito in modo chiaro le responsabilità e le figure in ambito aziendale per quanto concerne la sicurezza e la salute dei lavoratori. L'obiettivo è quello di evitare o comunque ridurre al minimo l'esposizione dei lavoratori a rischi legati all'attività lavorativa per evitare infortuni o incidenti o, peggio, contrarre una malattia professionale.

Le responsabilità sulla sicurezza nel posto di lavoro sono associate al titolare e in merito a questo il testo unico definisce il proprietario in maniera univoca, così da evitare fraintendimenti, come chiunque sia al vertice dell'organizzazione del lavoro a prescindere da qualsiasi investitura formale.

### **Diritti e responsabilità dei dipendenti**

I dipendenti hanno delle responsabilità, devono seguire le regole di sicurezza e le normative che disciplinano il comportamento dei lavoratori, inoltre hanno anche il dovere di segnalare condizioni pericolose.

Insieme a queste responsabilità vanno determinati diritti. I dipendenti possono presentare un reclamo e richiedere un'ispezione del posto di lavoro e i loro datori di lavoro non possono ritorsi contro di loro per il reclamo. I dipendenti hanno inoltre il diritto di ricevere informazioni su qualsiasi sostanza chimica pericolosa che manipolano durante il loro lavoro o sui rischi per la salute associati all'esposizione con determinate sostanze. Le organizzazioni devono avere schede di dati sulla sicurezza dei materiali per le sostanze chimiche a cui sono esposti i lavoratori, devono inoltre garantire che tutti i contenitori di sostanze chimiche pericolose siano etichettati con informazioni sui pericoli e devono formare i dipendenti sulla manipolazione sicura delle sostanze chimiche.

## ANALIZZARE E PROGETTARE IL LAVORO

Tradizionalmente, l'analisi del lavoro ha enfatizzato lo studio dei lavori esistenti al fine di prendere decisioni come la selezione dei dipendenti, la formazione e la retribuzione. Al contrario, la progettazione del lavoro ha enfatizzato la creazione di posti di lavoro più efficienti o più motivanti, tuttavia le due attività sono correlate.

## FLUSSO DI LAVORO NELLE ORGANIZZAZIONI

Attraverso il processo di progettazione del flusso di lavoro, i manager analizzano le attività necessarie per produrre un prodotto o servizio. Con queste informazioni, assegnano questi compiti a lavori e posizioni specifici. (Un lavoro è un insieme di compiti correlati. Una posizione è l'insieme delle mansioni svolte da una persona). Basare queste decisioni sulla progettazione del flusso di lavoro può portare a risultati migliori rispetto alla pratica più tradizionale di guardare i lavori individualmente.

### Analisi del flusso di lavoro.

Prima di progettare il flusso di lavoro, i pianificatori dell'organizzazione devono analizzare quale lavoro deve essere svolto. La Figura mostra gli elementi di un'analisi del flusso di lavoro. Per ciascun tipo di lavoro, come la produzione di una linea di prodotti o la fornitura di un servizio di supporto, l'analisi identifica l'output del processo, le attività coinvolte e le tre categorie di input (materiali e informazioni, attrezzature e risorse umane).

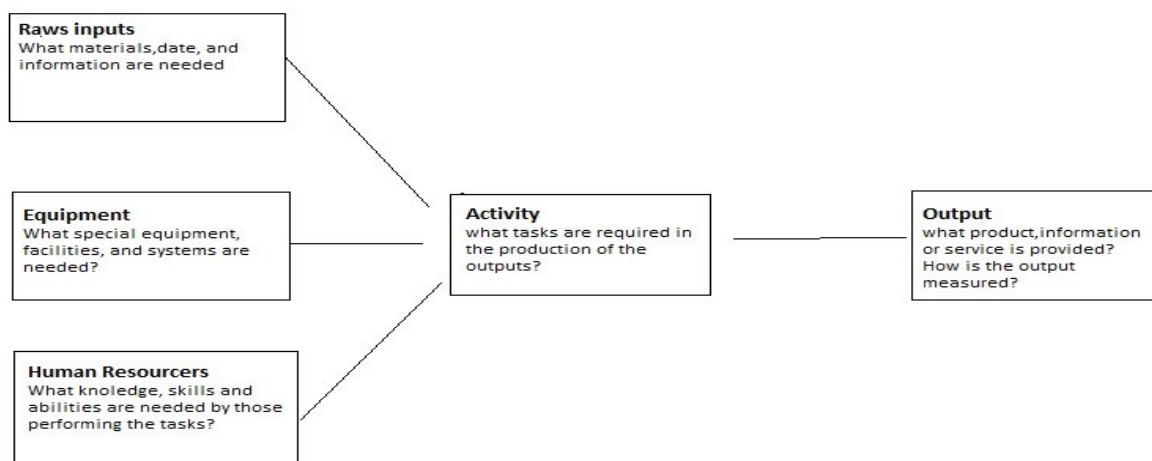


Tabella presa dal libro "Fundamentals of Human Resource Management" pag 99

Gli output sono i prodotti di qualsiasi unità di lavoro, ad esempio di un dipartimento o un team. I risultati possono essere tangibili, come nel caso di un pasto al ristorante o di una parte finita. Possono essere intangibili, come la sicurezza degli edifici o una domanda con risposta sui benefici per i dipendenti.



Nell'identificare gli output di particolari unità di lavoro, l'analisi del flusso di lavoro considera sia la quantità che la qualità. Pensare in termini di questi risultati offre ai professionisti delle risorse umane una visione più chiara di come aumentare l'efficacia di ciascuna unità di lavoro.

Successivamente, l'analisi del flusso di lavoro considera i processi di lavoro utilizzato per generare gli output. I processi di lavoro sono le attività svolte dai dipendenti per ottenere l'output. Le specifiche dei processi aiutano i professionisti delle risorse umane a progettare sistemi di lavoro efficienti chiarendo quali attività sono necessarie.

Affinchè l'analisi del flusso di lavoro sia eseguita bene è fondamentale che i professionisti delle risorse umane individuino correttamente gli input.

#### *+Progettazione del flusso di lavoro e struttura di un'organizzazione.*

Il flusso di lavoro si svolge nel contesto della struttura di un'organizzazione, richiede perciò la collaborazione di individui e gruppi. Idealmente, la struttura dell'organizzazione riunisce le persone che devono collaborare per creare gli output desiderati in modo efficiente. La struttura può farlo in modo altamente centralizzato (cioè con autorità concentrata in poche persone ai vertici dell'organizzazione) o decentralizzata (con autorità diffusa tra molte persone). L'organizzazione può raggruppare i lavori in base alle funzioni (ad esempio, saldatura, verniciatura, confezionamento) oppure può creare divisioni per concentrarsi sui prodotti o sui gruppi di clienti.

Possiamo avere infiniti modi per combinare la struttura di un'organizzazione ma generalmente si adopera seguendo delle regole. Se la struttura è fortemente basata sulla funzione, i lavoratori tendono ad avere una bassa autorità e a lavorare da soli in lavori altamente specializzati mentre i lavori che prediligono il lavoro di squadra o un'ampia responsabilità tendono a dividere le varie funzioni. Quando l'obiettivo è il potenziamento dei dipendenti, le compagnie impostano una struttura del lavoro che permette al lavoratore di occuparsi e assumersi la responsabilità di un gruppo di clienti o di produrre prodotti particolari.

La struttura dell'organizzazione influisce anche sul lavoro dei manager. La gestione di una divisione responsabile di un prodotto o di un gruppo di clienti tende a richiedere più esperienza e capacità cognitive rispetto alla gestione di un reparto che gestisce una particolare funzione. Al contrario, la gestione di un reparto funzionale richiede abilità nella gestione dei conflitti e nell'allineamento degli sforzi dei dipendenti.

## **ANALISI DEL LAVORO**

Per ottenere performance di qualità le organizzazioni devono capire e abbinare la richiesta di lavoro e le persone. Questa comprensione richiede analisi del lavoro e del processo di ottenimento di informazioni dettagliate riguardanti il lavoro. Analizzare il lavoro è capire cosa è necessario svolgere per fornire la giusta conoscenza, formazione, valutazione del lavoro e molte altri compiti del HR.

In organizzazioni molto piccole, i manager di linea possono eseguire un'analisi del lavoro, ma di solito il lavoro è svolto da un professionista delle risorse umane. Una grande azienda può avere un dipartimento di gestione delle retribuzioni che include analisti del lavoro (chiamati anche analisti del personale). Le organizzazioni possono anche stipulare contratti con aziende che forniscono questo servizio.

### **Descrizione del lavoro**

Una parte essenziale dell'analisi del lavoro è la creazione di un descrittore di lavoro, ovvero un elenco di attività, doveri e responsabilità (tasks, duties and responsibilities =TDR) che un lavoro comporta. Quando un manager tenta di valutare le prestazioni del lavoro, è molto importante disporre di informazioni dettagliate sul lavoro svolto. Queste informazioni consentono di determinare in che misura un individuo soddisfa ogni requisito di lavoro.

Una descrizione del lavoro è un documento composto dal titolo del lavoro, una breve descrizione dei TDR e un elenco dei doveri essenziali con le specifiche dettagliate dei compiti. Sebbene le organizzazioni possano modificare questo formato in base alle loro esigenze particolari, tutte le descrizioni delle mansioni all'interno di un'organizzazione dovrebbero seguire lo stesso formato. Questo aiuta l'organizzazione a prendere decisioni coerenti su questioni come la retribuzione e le promozioni. Inoltre, aiuta l'organizzazione a dimostrare che prende le decisioni sulle risorse umane in modo equo.

Ogni volta che l'organizzazione crea un nuovo lavoro, ha bisogno di una nuova descrizione del lavoro. La preparazione di una descrizione del lavoro inizia con la raccolta di informazioni sul lavoro da persone che già eseguono l'attività, dal supervisore della posizione o dai manager che creano la posizione. Sulla base di tali informazioni, l'autore della descrizione del lavoro identifica i doveri essenziali.

Le descrizioni del lavoro dovrebbero essere riviste periodicamente (diciamo, una volta all'anno) e aggiornate se necessario.

### **Specifiche di lavoro**

Mentre la descrizione del lavoro si concentra sulle attività coinvolte nello svolgimento di un lavoro, la specifiche del lavoro guarda alle qualità o ai requisiti che la persona che svolge il lavoro deve possedere. È un

elenco delle conoscenze, abilità, e altre caratteristiche (KSAO = knowledge, skills,abilities and other characteristic) che un individuo deve possedere per svolgere il lavoro.

La conoscenza fa riferimento a fatti o processi acquisiti che possono permettere ad un lavoratore di eseguire con successo il lavoro.

Le skills sono il livello di competenza di un individuo nell'eseguire un compito particolare, ovvero la capacità di eseguirlo bene e per migliorare questo aspetto bisogna avere conoscenza ed esperienza sul lavoro.

L'abilità, in contrasto con le skills, si riferisce a una capacità duratura più generale che un individuo possiede. Una persona potrebbe avere la capacità di cooperare con gli altri o di scrivere in modo chiaro e preciso.

Per altre caratteristiche si possono intendere tratti della personalità come la persistenza o la motivazione di qualcuno a raggiungere l'obiettivo. Alcuni lavori hanno anche requisiti legali, come licenze o certificazioni.

Nello sviluppo delle specifiche del lavoro, è importante considerare tutti gli elementi dei KSAO. Come per la scrittura di una descrizione del lavoro, le informazioni possono provenire da una combinazione di persone che svolgono il lavoro, persone che supervisionano o pianificano il lavoro.

Le specifiche del lavoro per un supervisore di produzione includerebbero abilità nell'osservazione del modo in cui le persone lavorano, nonché una conoscenza approfondita dei processi e degli strumenti di produzione.

In contrasto con compiti, doveri e responsabilità, i KSAO sono caratteristiche delle persone e non sono direttamente osservabili ma vengono fuori solo quando gli individui eseguono i TDR del lavoro. Per questo motivo le organizzazioni richiedono un livello di istruzione (es. Laurea) o un qualche certificato per alcune professioni perché vengono considerati come indicatori di conoscenza e abilità.

Informazioni accurate sui KSAO sono particolarmente importanti per prendere decisioni su chi occuperà un lavoro. Un manager che cerca di ricoprire una posizione necessita di informazioni sulle caratteristiche richieste e sulle caratteristiche di ciascun candidato. I colloqui e le decisioni di selezione dovrebbero pertanto concentrarsi sulle KSAO.

### **Fonti di informazione sul lavoro**

Le informazioni per analizzare un lavoro esistente spesso provengono da operatori storici, ovvero persone che ottengono informazioni per una posizione che attualmente ricoprono, loro possono offrire un quadro dettagliato di quello che è il lavoro all'interno dell'organizzazione e avvertire delle problematiche esistenti. Tuttavia fare riferimento esclusivamente ai pareri dei vecchi dipendenti può risultare sconveniente in quanto essi tendono a esagerare in modo da esaltare la loro importanza all'interno dell'azienda.

Le informazioni degli operatori storici dovrebbero pertanto essere integrate con le informazioni degli osservatori, come i supervisori, che cercano una corrispondenza tra ciò che gli operatori storici stanno facendo e ciò che dovrebbero fare. Le informazioni degli operatori storici dovrebbero pertanto essere integrate con le informazioni degli osservatori, come le autorità di vigilanza, che cercano una corrispondenza tra ciò che gli operatori storici stanno facendo e ciò che dovrebbero fare.

### **Questionario per l'analisi della posizione**

Uno degli strumenti più ampi e meglio ricercati per analizzare i lavori è il Questionario di analisi della posizione (PAQ). Si tratta di un questionario di analisi del lavoro standardizzato contenente 194 elementi che rappresentano comportamenti, condizioni di lavoro e caratteristiche del lavoro che si applicano a un'ampia varietà di lavori.

Il questionario organizza questi elementi in sei sezioni riguardanti diversi aspetti del lavoro:

- Informazioni di input: dove e come un lavoratore ottiene le informazioni necessarie riguardate il lavoro
- Processo mentale: le capacità di ragionamento, prendere decisioni, pianificare coinvolte nello svolgimento del lavoro
- Gli output del lavoro: Le attività fisiche, gli strumenti e i dispositivi utilizzati dal lavoratore per svolgere il lavoro.
- Relazione con le altre persone: quanto è importante relazionarsi con le altre persone al fine di svolgere al meglio un determinato lavoro
- Contesto lavorativo: il contesto fisico e sociale in cui il lavoratore si troverà ad operare
- Altre caratteristiche: le attività, condizioni e caratteristiche diverse da quelle descritte in precedenza che sono rilevanti per il lavoro.

L'analista valuta ogni elemento su sei scale: entità dell'utilizzo, quantità di tempo, importanza per il lavoro, possibilità di occorrenza, applicabilità e codice speciale (scale di valutazione speciali utilizzate con un elemento particolare)

L'utilizzo del PAQ fornisce a un'organizzazione informazioni che aiutano a confrontare i lavori, anche quando sono diversi. Tuttavia, la persona che compila il questionario deve avere capacità di lettura a livello universitario e il PAQ deve essere completato solo da analisti del lavoro formati in questo metodo.

### **Fleishman Job Analysis System**

Per raccogliere informazioni sui requisiti dei lavoratori, il Fleishman Job Analysis System chiede agli esperti in materia (tipicamente incumbent) di valutare un lavoro in termini di capacità richieste per svolgerlo.

L'indagine si basa su 52 categorie di abilità, che vanno dalla comprensione scritta al ragionamento deduttivo, destrezza manuale, resistenza e originalità

### **Analisi dell' lavoro di squadra**

La progettazione del lavoro si basa sempre di più sul lavoro in team e quindi i managers delle risorse umane spesso devono capire i modi migliori per gestire lavori che sono interdipendenti.

Così come esistono strumenti standardizzati per valutare la natura di un lavoro, esistono metodi standard per misurare la natura dei team. Tre dimensioni sono le più critiche:

1. Differenziazione delle abilità: Il grado in cui i membri del team hanno conoscenze specialistiche o capacità funzionali.
2. Differenziazione delle autorità: suddivisione tra gli individui in gruppi e sottogruppi in modo da dividere l'autorità e le responsabilità
3. Stabilità temporale: periodo di tempo che i lavoratori dovranno trascorrere insieme

### **dell' analisi del lavoro**

L'analisi del lavoro è così importante per i responsabili delle risorse umane che è stata definita l'elemento costitutivo di tutto ciò che fa il personale. Il fatto è che quasi tutti i programmi di gestione delle risorse umane richiedono alcuni tipi di informazioni che vengono raccolte dall'analisi del lavoro:

- Progettazione del lavoro: spesso un'organizzazione cerca di riprogettare un lavoro in modo da renderlo più efficace ma la riprogettazione richiede un buon livello di conoscenze sul lavoro
- Pianificazione delle risorse umane: quando chi pianifica analizza i bisogni delle risorse umane e come soddisfarli, devono disporre di informazioni accurate sui livelli di abilità richiesti nei vari lavori, in modo da poter dire quali tipi di risorse umane saranno necessarie.
- Selezione: per identificare i candidati più qualificati per le varie posizioni e chi decide deve conoscere quali sono le conoscenze e le abilità richieste per quello specifico lavoro
- Formazione: Quasi tutti i dipendenti assunti da un'organizzazione necessitano di formazione. Qualsiasi programma di formazione richiede la conoscenza dei compiti svolti in un lavoro in modo che la formazione sia correlata alle conoscenze e alle abilità necessarie
- Valutazione delle prestazioni : —Una valutazione accurata delle prestazioni richiede informazioni sulle prestazioni di ciascun dipendente al fine di premiare i dipendenti che ottengono buoni risultati

e di migliorare le loro prestazioni se sono inferiori allo standard. L'analisi del lavoro aiuta a identificare i comportamenti e i risultati associati a prestazioni efficaci.

- Pianificazione della carriera : Far corrispondere le capacità e le aspirazioni di un individuo con le opportunità di carriera. Per fare ciò chi pianifica la carriera deve conoscere quali sono le abilità per poter fare il salto di livello all'interno dell'organizzazione
- Valutazione del lavoro :Il processo di valutazione del lavoro implica la valutazione del valore in euro relativo di ogni lavoro e l'organizzazione deve far in modo che le retribuzioni siano affidate in modo equo. Se i dipendenti non credono che le strutture retributive siano eque, diventeranno insoddisfatti e potrebbero dimettersi, oppure non vedranno molti vantaggi nel cercare promozioni.

L'analisi del lavoro è importante anche da un punto di vista legale, come abbiamo visto, il governo impone requisiti relativi alle pari opportunità di lavoro. Specifiche di lavoro dettagliate, accurate e oggettive aiutano i responsabili delle decisioni a rispettare queste normative mantenendo l'attenzione su compiti e abilità.

Oltre ad aiutare i professionisti delle risorse umane, l'analisi del lavoro aiuta i supervisor e altri manager a svolgere i loro compiti. I dati dell'analisi del lavoro possono aiutare i manager a identificare i tipi di lavoro nelle loro unità, oltre a fornire informazioni sul processo del flusso di lavoro, in modo che i manager possano valutare se il lavoro viene svolto nel modo più efficiente. Le informazioni sull'analisi del lavoro supportano anche i manager mentre prendono decisioni di assunzione, esaminano le prestazioni e raccomandano premi.

## **Modelli di competenza**

Questi approcci tradizionali all'analisi del lavoro sono troppo limitati per alcune esigenze di gestione delle risorse umane. Quando la HRM è attivamente impegnata nella gestione dei talenti come un modo per supportare la strategia, le organizzazioni devono pensare oltre le competenze per particolari lavori infatti devono identificare le capacità di cui essi hanno bisogno di avere e svilupparle così da contribuire al successo dell'organizzazione.

Da questo proposito le organizzazioni sviluppano modelli competitivi.

Una competenza è un'area di capacità personali che consente ai dipendenti di svolgere il proprio lavoro con successo. Ad esempio, il successo in un lavoro o in un percorso di carriera potrebbe richiedere la forza della leadership, l'abilità di istruire gli altri e la capacità di tirare fuori il meglio da ogni membro di un team diversificato di dipendenti. Un modello di competenze identifica e descrive tutte le competenze richieste per il successo in una particolare occupazione o serie di lavori.

La tabella mostra un esempio di un modello di competenza per un project manager. Il lato sinistro della tabella elenca le competenze richieste per un project manager (capacità organizzative e di pianificazione;

comunicazione; e competenze finanziarie e quantitative). Il lato destro della tabella mostra i comportamenti che potrebbero essere utilizzati per determinare il livello di competenza di un project manager per ciascuna competenza

| PROJECT MANAGER COMPETENCIES  | PROFICIENCY RATINGS  |
|---|--|
| <p><b>ORGANIZATIONAL &amp; PLANNING SKILLS</b><br/>           ABILITY TO ESTABLISH PRIORITIES ON PROJECTS AND SCHEDULE ACTIVITIES TO ACHIEVE RESULTS.</p>       | <p><b>1—Below Expectations:</b> Unable to perform basic tasks.</p> <p><b>2—Meets Expectations:</b> Understands basic principles and performs routine tasks with reliable results; works with minimal supervision or assistance.</p> <p><b>3—Exceeds Expectations:</b> Performs complex and multiple tasks; can coach, teach, or lead others.</p> |
| <p><b>COMMUNICATIONS</b><br/>           ABILITY TO BUILD CREDIBILITY AND TRUST THROUGH OPEN AND DIRECT COMMUNICATIONS WITH INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMERS.</p> | <p><b>1—Below Expectations:</b> Unable to perform basic tasks.</p> <p><b>2—Meets Expectations:</b> Understands basic principles and performs routine tasks with reliable results; works with minimal supervision or assistance.</p> <p><b>3—Exceeds Expectations:</b> Performs complex and multiple tasks; can coach, teach, or lead others.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>FINANCIAL &amp; QUANTITATIVE SKILLS</b></p> <p>ABILITY TO ANALYZE FINANCIAL INFORMATION ACCURATELY AND SET FINANCIAL GOALS THAT HAVE A POSITIVE IMPACT ON COMPANY'S BOTTOM LINE AND FISCAL OBJECTIVES</p> | <p><b>1—Below Expectations:</b> Unable to perform basic tasks.</p> <p><b>2—Meets Expectations:</b> Understands basic principles and performs routine tasks with reliable results; works with minimal supervision or assistance.</p> <p><b>3—Exceeds Expectations:</b> Performs complex and multiple tasks; can coach, teach, or lead others.</p> |
|---|--|

Tabella presa dal libro "FOUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" PAG 108

I modelli di competenza si concentrano maggiormente sul modo in cui le persone lavorano, mentre l'analisi del lavoro si concentra maggiormente sulle attività e sui risultati del lavoro.

I modelli di competenza aiutano i professionisti delle risorse umane a garantire che tutti gli aspetti della gestione dei talenti siano allineati con la strategia dell'organizzazione. L'assunzione basata sulle competenze associate al successo lavorativo promuove la diversità e riduce il rischio di selezionare persone che non saranno soddisfatte in un particolare lavoro.

### Tendenze nell'analisi del lavoro

Le organizzazioni stanno riconoscendo che il luogo di lavoro di oggi deve essere adattabile ed è costantemente soggetto a cambiamenti. Pertanto, sebbene tendiamo a pensare ai "lavori" come a qualcosa di stabile, in realtà tendono a cambiare ed evolversi nel tempo. Coloro che occupano o gestiscono lavori spesso apportano piccoli aggiustamenti per soddisfare le preferenze personali o le mutevoli condizioni, dunque chi si occupa dell'analisi del lavoro non deve solo definire il lavoro quando viene creato ma anche rilevare i cambiamenti che possono avvenire nel corso del tempo.

Con la pressione competitiva globale, l'automazione e la debole crescita della domanda, un cambiamento aziendale che ha interessato molte organizzazioni è il ridimensionamento. La ricerca suggerisce che gli sforzi di ridimensionamento riusciti quasi sempre comportano cambiamenti nella natura dei posti di lavoro, non solo nel loro numero. I lavori che sono sopravvissuti al ridimensionamento tendono ad avere una portata più ampia di responsabilità unita a una minore supervisione.

Poiché il lavoro può cambiare rapidamente ed è impossibile riscrivere le descrizioni del lavoro ogni settimana, le descrizioni e le specifiche del lavoro devono essere flessibili. Allo stesso tempo, i requisiti legali possono scoraggiare le organizzazioni dallo scrivere descrizioni flessibili del lavoro. Ciò significa che le organizzazioni



devono bilanciare la necessità di flessibilità con la necessità di documentazione legale. Questo rappresenta una delle principali sfide che dovranno affrontare i dipartimenti HRM nel prossimo decennio. Molti professionisti stanno affrontando questa sfida con una maggiore enfasi su un'attenta progettazione del lavoro.

## **PROGETTAZIONE DEL LAVORO**

Sebbene l'analisi del lavoro, come appena descritto, sia importante per la comprensione dei lavori esistenti, le organizzazioni devono anche pianificare nuovi lavori e valutare periodicamente se devono rivedere i lavori esistenti. Quando un'organizzazione è in espansione, i supervisori e i professionisti delle risorse umane devono aiutare a pianificare unità di lavoro nuove o in crescita.

Queste situazioni richiedono progettazione del lavoro, il processo di definizione di come verrà eseguito il lavoro e quali compiti saranno richiesti in un dato lavoro, o riprogettazione del lavoro, un processo simile che comporta la modifica di un progetto di lavoro esistente.

Per progettare i lavori in modo efficace, una persona deve comprendere a fondo il lavoro stesso (attraverso l'analisi del lavoro) e il suo posto nel processo del flusso di lavoro dell'unità di lavoro più grande (attraverso l'analisi del flusso di lavoro). Avendo una conoscenza dettagliata dei compiti svolti nell'unità di lavoro e nel lavoro, un manager ha quindi molti modi alternativi per progettare un lavoro.

La figura sottostante mostra approcci differenti che enfatizzano diversi aspetti del lavoro come :i meccanismi per svolgere un lavoro in modo efficiente, l'impatto del lavoro sulla motivazione, l'uso di pratiche di lavoro sicure e le esigenze mentali del lavoro.

### **Progettare lavori efficienti**

Se il dipendente lavora nella maniera più efficiente possibile non solo rende benefici all'organizzazione in quanto avranno meno costi e più output per lavoratore ma essi saranno anche meno affaticanti. Questo punto di vista ha costituito per anni la base del modello classico dell'Ingegneria Industriale, che cerca il modo più semplice per strutturare il lavoro al fine di massimizzare l'efficienza. In genere, l'applicazione dell'ingegneria industriale a un lavoro riduce la complessità del lavoro, rendendolo così semplice che quasi chiunque può essere addestrato rapidamente e facilmente per eseguire il lavoro. Tali lavori tendono ad essere altamente specializzati e ripetitivi.

Le aziende cercano tradizionalmente "il modo migliore" per eseguire un lavoro facendo studi sul tempo e sul movimento per identificare i movimenti più efficienti e che minimizzano i tempi di lavorazione. Una volta che

gli ingegneri hanno identificato la sequenza di movimenti più efficiente, l'organizzazione dovrebbe selezionare i lavoratori in base alla loro capacità di svolgere il compito seguendo il "modo migliore".

L'ingegneria industriale offre vantaggi misurabili e pratici. Tuttavia, concentrarsi solo sull'efficienza può creare posti di lavoro così semplici e ripetitivi che i lavoratori si annoiano e quindi molte organizzazioni combinano l'ingegneria industriale con altri approcci.

### **Progettare lavori motivanti**

Quando le organizzazioni devono competere per i dipendenti, essi dipendono da lavoratori qualificati o avere bisogno di una forza lavoro attenta alla soddisfazione del cliente, non basta fare affidamento sull'efficienza ma bisogna mettere il dipendente in un contesto lavorativo stimolante in modo che lui abbia un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro.

Per migliorare la soddisfazione sul lavoro, le organizzazioni devono progettare lavori che tengano conto di fattori che li rendano motivanti e soddisfacenti per i dipendenti.

Un modello che mostra come rendere i lavori più motivanti è il Job Characteristics Model, sviluppato da Richard Hackman e Greg Oldham. Questo modello descrive i lavori in termini di cinque caratteristiche:

1. Varietà di abilità - La misura in cui un lavoro richiede una varietà di abilità per svolgere i compiti coinvolti.
2. Identità delle abilità – Se viene richiesto da un dipendente l'intero lavoro di un progetto o solo una parte
3. Significato del compito —La misura in cui il lavoro ha un impatto importante sulla vita di altre persone.
4. Autonomia —Il grado in cui il lavoro consente a un individuo di prendere decisioni sul modo in cui il lavoro verrà svolto
5. Risposta —La misura in cui una persona riceve informazioni chiare sull'efficacia della prestazione dal lavoro stesso.

Secondo il Job Characteristics Model, in base alla combinazione di queste cinque caratteristiche si riesce a capire se il lavoro sarà motivante o meno. Il modello prevede che una persona con un tale lavoro sarà più soddisfatta e lavorerà meglio.

Le applicazioni dell'approccio delle caratteristiche del lavoro alla progettazione del lavoro includono l'allargamento del lavoro, l'arricchimento del lavoro, i team di lavoro autogestiti, orari di lavoro flessibili e il telelavoro.

Nell'applicare questi metodi, i responsabili delle risorse umane dovrebbero tenere presente che le differenze individuali tra i lavoratori influenzeranno quanto sono motivati, perchè ad esempio un dipendente strutturato, non abituato ad autogestirsi si troverà sicuramente meglio a lavorare sotto un supervisore che si prende la maggior parte delle responsabilità.

### **Ampliamento del lavoro**

L'obiettivo dell'ampliamento dell'occupazione è rendere i lavori meno ripetitivi e più interessanti. I posti di lavoro si ampliano anche quando le organizzazioni aggiungono nuovi obiettivi o chiedono a meno lavoratori di svolgere lavori che erano stati distribuiti a più persone, però in quest'ultima situazione, la sfida è evitare di oltrepassare il confine tra lavori interessanti e lavori che bruciano i dipendenti.

Le organizzazioni che usano l'ampliamento del lavoro per motivare i dipendenti impiegano tecniche come job extension o job rotation.

Per job extension si intende la combinazione di una serie di semplici lavori per formare un lavoro con un ampio range di compiti.

Per job rotation si intende la rotazione delle mansioni che non consiste in una riprogettazione dei lavori ma spostare periodicamente i dipendenti in altre postazioni in modo che essi non si trovino sempre a fare la stessa mansione.

### **Arricchimento del lavoro**

L'idea di arricchimento del lavoro, o responsabilizzare i lavoratori aggiungendo più autorità decisionale ai loro lavori, viene dal lavoro di Frederick Herzberg. Secondo la teoria dei due fattori di Herzberg, gli individui sono motivati più dagli aspetti intrinseci del lavoro (ad esempio, la significatività di un lavoro) che da ricompense estrinseche, come la paga. Herzberg ha identificato cinque fattori che ha associato a lavori motivanti: successo, riconoscimento, crescita, responsabilità e prestazioni dell'intero lavoro.

Tuttavia, è importante notare che non tutti i lavoratori rispondono positivamente all'arricchimento. Questi lavori sono più adatti ai lavoratori che sono flessibili e reattivi verso gli altri.

### **Team di lavoro autogestiti**

Invece di arricchire semplicemente i lavori individuali, alcune organizzazioni danno potere ai dipendenti progettando il lavoro che deve essere svolto da team di lavoro autogestiti che possono avere autorità in un intero progetto o solo su una parte di esso.

I membri del team in genere hanno l'autorità di programmare il lavoro, assumere membri del team, risolvere i problemi relativi alle prestazioni e svolgere altri compiti tradizionalmente gestiti dalla direzione. Il lavoro di

squadra può dare a un lavoro caratteristiche motivanti come l'autonomia, la varietà di abilità e l'identità del compito. Poiché le responsabilità dei membri del team sono grandi, i loro lavori di solito sono definiti in modo ampio e includono la condivisione degli incarichi di lavoro. I membri del team possono, in un momento o nell'altro, svolgere ogni compito della squadra. La sfida per l'organizzazione è fornire una formazione sufficiente in modo che i membri possano apprendere le competenze necessarie.

### **Orari di lavoro flessibili**

Un modo in cui un'organizzazione può dare ai dipendenti alcune parole su come è strutturato il loro lavoro è offrire orari di lavoro flessibili. A seconda dei requisiti dell'organizzazione e dei singoli lavori, le organizzazioni possono essere in grado di essere flessibili su quando i dipendenti lavorano.

Ci sono diversi tipi di soluzioni alla classica settimana lavorativa di 40 ore.

Flextime è una politica di pianificazione in cui i dipendenti a tempo pieno possono scegliere l'ora di inizio e di fine entro le linee guida specificate dall'organizzazione. La politica sul tempo flessibile possono richiedere che i dipendenti siano al lavoro tra determinate ore, ad esempio, dalle 10:00 alle 15:00. I dipendenti lavorano ore aggiuntive prima o dopo questo periodo per poter lavorare l'intera giornata. Un dipendente potrebbe arrivare la mattina presto per partire alle 15:00 per andare a prendere i bambini dopo la scuola. Un altro dipendente potrebbe essere un nottambulo che preferisce arrivare alle 10:00 e lavorare fino alle 18:00, alle 19:00 o anche più tardi la sera.

Condivisione del lavoro è un'opzione di lavoro in cui due dipendenti part-time svolgono le mansioni associate a un unico lavoro. Tali accordi possono consentire a un'organizzazione di attrarre o trattenere dipendenti di valore che desiderano più tempo per frequentare la scuola o per prendersi cura dei membri della famiglia. I requisiti di lavoro in un tale accordo includono la capacità di lavorare in modo cooperativo e coordinare i dettagli del proprio lavoro con un'altra persona.

Sebbene non sia strettamente una forma di flessibilità per tutti i singoli dipendenti, un'altra alternativa di programmazione è il settimana lavorativa compressa. Una settimana lavorativa compressa è un programma in cui i lavoratori a tempo pieno completano le loro ore settimanali in meno di cinque giorni. Ad esempio, invece di lavorare otto ore al giorno per cinque giorni, i dipendenti potrebbero completare 40 ore di lavoro in quattro giorni di 10 ore.

### **Smart working**

La flessibilità può estendersi alle sedi di lavoro e ai programmi di lavoro. Prima della rivoluzione industriale, la maggior parte delle persone lavorava vicino o all'interno delle case. Le tecnologie di produzione di massa hanno cambiato tutto questo, separando la vita lavorativa dalla vita domestica, poiché le persone hanno

iniziato a viaggiare nelle fabbriche e negli uffici centrali. Oggi, tuttavia, i prezzi alle stelle per gli spazi per uffici, combinati con i prezzi drasticamente ridotti per le comunicazioni portatili e i dispositivi informatici, sembrano pronti a invertire questa tendenza. Il termine generico per svolgere il proprio lavoro lontano da un ufficio in posizione centrale è smart working.

Per i datori di lavoro, i vantaggi dello smart working includono una minore necessità di spazi per uffici e la capacità di offrire una maggiore flessibilità ai dipendenti disabili o che necessitano di essere disponibili per bambini o parenti anziani. I dipendenti che utilizzano accordi di smart working possono avere meno assenze dal lavoro rispetto ai dipendenti con richieste simili che devono recarsi al lavoro. Lo smart working può anche supportare una strategia di responsabilità sociale d'impresa perché questi dipendenti non producono le emissioni di gas serra che derivano dal pendolarismo in auto. Questa forma di lavoro è più facile da implementare per le persone che svolgono lavori manageriali, professionali o di vendita, in particolare quelli che implicano il lavoro e la comunicazione su un computer.

## **PROGETTARE LAVORI ERGONOMICI**

Il modo in cui le persone usano il proprio corpo quando lavorano, sia che trasportino mobili pesanti su un furgone in movimento, sia che stiano seduti in silenzio davanti allo schermo di un computer, influisce sul loro benessere fisico e può influire sulla capacità e sulla durata del lavoro. Viene chiamato lo studio dell'interfaccia tra la fisiologia degli individui e le caratteristiche dell'ambiente di lavoro fisico ergonomia.

L'obiettivo dell'ergonomia è ridurre al minimo lo sforzo fisico del lavoratore strutturando l'ambiente di lavoro fisico attorno al modo in cui funziona il corpo umano e si concentra quindi su risultati come la riduzione dell'affaticamento fisico, dei dolori e dei disturbi di salute.

Molti interventi si concentrano sulla riprogettazione di macchine e tecnologia per ridurre al minimo le malattie professionali, ad esempio la regolazione dell'altezza della tastiera di un computer per ridurre al minimo la sindrome del tunnel carpale.

I ricercatori che hanno studiato la riprogettazione ergonomica delle postazioni di lavoro della fabbrica hanno riscontrato miglioramenti nei tassi di infortuni, produttività, qualità della produzione e coinvolgimento e fidelizzazione dei dipendenti

## **PROGETTARE LAVORI CON CAPACITA' E LIMITAZIONI MENTALI**

Proprio come il corpo umano ha capacità e limiti, affrontati dall'ergonomia, anche la mente ha capacità e limiti. Oltre ad assumere persone con determinate abilità mentali, le organizzazioni possono progettare lavori in modo che possano essere eseguiti in modo accurato e sicuro dato il modo in cui il cervello elabora le

informazioni. In generale, questo significa ridurre i requisiti di elaborazione delle informazioni di un lavoro. In questi lavori più semplici, è meno probabile che i lavoratori commettano errori o abbiano incidenti.

La ricerca ha scoperto che i lavori impegnativi tendono ad affaticare e insoddisfare i lavoratori quando sentono scarso controllo sulla loro situazione, mancanza di sostegno sociale e si sentono motivati principalmente a evitare errori. Al contrario, altre persone, possono godere delle sfide di un lavoro difficile in cui hanno un certo controllo e supporto sociale, hanno voglia di imparare e non hanno paura di commettere errori. Esistono diversi modi per semplificare le esigenze mentali di un lavoro. Uno di questi è limitare la quantità di informazioni e di cose da memorizzare richieste dal lavoro. Le organizzazioni possono anche fornire un'illuminazione adeguata, indicatori e display di facile comprensione, apparecchiature semplici da utilizzare e istruzioni chiare.

Infine, ogni lavoro richiede un certo grado di pensiero, ricordo e attenzione quindi per ogni lavoro, le organizzazioni devono valutare se i propri dipendenti sono in grado di gestire le richieste mentali del lavoro.

I cambiamenti nella tecnologia a volte riducono le richieste mentali di lavoro e gli errori, ma in alcuni casi la tecnologia ha peggiorato il problema. Alcuni dipendenti cercano di distreggiarsi tra le informazioni provenienti da più fonti contemporaneamente, ad esempio parlando al cellulare durante la digitazione, navigando sul Web per informazioni durante la presentazione aziendale di un membro del team o interrompendo ripetutamente il lavoro su un progetto per controllare la posta elettronica o i feed di Twitter. In questi casi, il telefono cellulare, il computer palmare e la posta elettronica o i tweet distolgono i dipendenti dal loro compito principale.

Una ricerca condotta da una società chiamata Basex, specializzata nell'economia della conoscenza, ha rilevato che una parte importante del problema del sovraccarico di informazioni è il tempo di recupero, ovvero il tempo impiegato dal pensiero di una persona per tornare da un'interruzione al compito da svolgere. I ricercatori di Basex hanno scoperto che il tempo di recupero è da 10 a 20 volte la durata dell'interruzione. Ad esempio, dopo una pausa di 30 secondi per controllare un feed di Twitter, il tempo di recupero potrebbe essere di cinque minuti o più.

## CAPITOLO 2

In questo secondo capitolo si analizzano dei casi di studio presi dal libro "Fundamental of Human Resource Management" che fanno riferimento ad aziende internazionali o locali degli USA

### **Caso di studio Costco (taking responsibility)**

L'amministratore delegato di Costco, Craig Jelinek aveva come filosofia quella che "Finché continuerai a prenderti cura del cliente, a prenderti cura dei dipendenti e a tenere in linea le tue spese, ti succederanno cose buone". Infatti Costco si differenzia dai suoi concorrenti per essere sempre rimasto redditizio anche durante il periodo della Grande Recessione.

Sebbene Costco abbia una presenza online, la società è principalmente una catena di magazzini che attira i clienti con prezzi stracciati. Trae la maggior parte dei suoi profitti dalla vendita di abbonamenti; ai consumatori piace l'accordo: il tasso di rinnovo è quasi del 90%.

L'impegno di Costco per l'abbassamento delle spese si ripercuote sulla sua semplice sede ma non sul modo in cui tratta i dipendenti. Dagli anni '80, Costco ha aumentato le retribuzioni 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 dollari l'ora mentre il mercato del lavoro statunitense si restringe.

Costco ha riferito che l'88% dei suoi dipendenti aveva piani di assicurazione sanitaria sponsorizzati dall'azienda, rispetto alla dichiarazione di Walmart che diceva che "più della metà" dei dipendenti era coperta. Anche Costco ha resistito ai licenziamenti, ad esempio, poiché altre società hanno ridimensionato la forza lavoro nei negozi e installato corsie per il self-checkout, Costco ha stabilito che i suoi dipendenti erano più efficienti e più adatti ai suoi obiettivi di servizio clienti.

Queste decisioni presumono che i dipendenti soddisfatti costruiranno un'azienda più forte essendo più impegnati nell'organizzazione e meno propensi a lasciare. Costco ha un tasso di turnover dei dipendenti basso (la percentuale che lascia ogni anno): 5% tra i dipendenti con almeno un anno di lavoro, ovvero circa un quarto della media del settore. L'azienda quindi spende meno per assumere e formare nuovi dipendenti e i dipendenti hanno più esperienza da poter applicare per fornire un servizio eccellente. Costco utilizza anche i dipendenti del negozio come principale fonte di talento gestionale. Paga le tasse scolastiche per i lavoratori e da loro orari che li consente di proseguire la loro istruzione e salire la scala aziendale.

I dirigenti di Costco attribuiscono al trattamento dei dipendenti il merito di aiutare l'azienda a prosperare. Le sue vendite e il prezzo delle azioni sono aumentati negli ultimi anni. L'azienda si sta espandendo in Europa e in Asia, dove spera che il suo impegno per il benessere dei dipendenti serva ugualmente bene all'azienda.

Costco risulta essere un'azienda che rispetta tutti i criteri per poterla definire sostenibile in quanto ha capito l'importanza delle risorse umane e di avere personale qualificato. Come scritto a pagina 1 della trattazione, perchè una compagnia sia sostenibile deve fare affidamento sul suo personale in quanto:

- Le risorse umane sono preziose: personale qualificato fornisce un servizio necessario dato che svolgono molte funzioni critiche.
- Le risorse umane sono rare: un dipendente con un alto livello di preparazione e conoscenza non è comune. Un'organizzazione deve spendere mesi per cercare un dipendente con le abilità necessarie per il loro impiego.
- Le risorse umane non possono essere imitate: per imitare le risorse umane di un concorrente ad alte prestazioni, dovresti capire quali dipendenti offrono il vantaggio e come, dopodichè bisognerebbe assumere un dipendente in grado di svolgere esattamente lo stesso compito
- Le risorse umane non hanno buoni sostituti: un dipendente bene addestrato e motivato impara e sviluppa le sue abilità e si prende cura dei propri clienti.

Costco incarna perfettamente questa filosofia, avendo i salari più alti rispetto alla concorrenza ha attirato i migliori dipendenti del settore e aumentando periodicamente il salario stimola questi a non lasciare l'azienda. Così facendo Costco si ritrova sempre con personale altamente qualificato e motivato che permettono di arrivare agli obiettivi della compagnia.

## **Caso di studio Ingersoll Rand (managing talent)**

Quando Craig Mundy è entrato a far parte di Ingersoll Rand come dirigente delle risorse umane, ha portato una prospettiva di business. Il suo approccio è stato ben accetto in azienda, che realizza prodotti per il trasporto e l'edilizia a sostegno della missione di creare "ambienti confortevoli, sostenibili ed efficienti". Nell'edilizia, ad esempio, oltre alla vendita di sistemi di riscaldamento e ventilazione, mira a migliorare la qualità dell'aria e il comfort riducendo il consumo di energia. Allo stesso modo, esaminando le proprie attività, Ingersoll Rand ha sfruttato la creatività dei dipendenti per migliorare l'efficienza energetica.

Mundy sapeva che la gestione delle risorse umane è spesso concentrata sulle attività più che sulle soluzioni. In un precedente datore di lavoro, Mundy aveva gestito progetti aziendali, lì, il personale delle risorse umane dell'azienda non era sempre così disponibile come avrebbe voluto. Applicando l'esperienza, è andato a Ingersoll Rand con determinazione per risolvere i problemi aziendali.

Mundy ha iniziato identificando le priorità strategiche della sua unità aziendale. Ha appreso, ad esempio, che Ingersoll Rand stava cercando la crescita nei paesi con economie in via di sviluppo, un obiettivo che richiedeva un eccellente livello nazionale. Mundy ha chiesto al team delle risorse umane di determinare di quanti country manager la società avrebbe bisogno, quando se ne sarebbe presentata la necessità e quali qualità



rendono qualcuno un eccellente country manager. Queste informazioni hanno costituito la base degli obiettivi per sostenere la crescita internazionale. Per raggiungere gli obiettivi, il team delle risorse umane ha valutato i talenti all'interno e all'esterno dell'azienda e ha stabilito modi per aiutare i dipendenti ad acquisire le competenze necessarie.

Mundy ha appreso che l'azienda aveva un problema con un elevato turnover tra i rappresentanti di vendita. I manager avevano cercato di gestire il problema migliorando il processo di reclutamento di nuovi rappresentanti di vendita, ma l'alto turnover è continuato. Applicando il framework Talent Solutions, il team HR ha analizzato il modello di turnover. Gli analisti hanno scoperto che il fatturato era più alto dopo che i venditori erano stati al lavoro da circa due anni e mezzo e che questo era il punto in cui stavano diventando produttivi. Il team delle risorse umane ha deciso di concentrarsi sull'aiutare i venditori a diventare produttivi più velocemente, in modo che il loro lavoro diventasse gratificante più velocemente. Il team ha studiato l'intero processo di assunzione, formazione e mantenimento dei dipendenti. In poco tempo, i venditori sono stati più coinvolti, hanno fornito risultati migliori ed erano meno propensi a smettere.

L'attenzione di Mundy ai problemi e alle soluzioni aziendali ha migliorato le prestazioni di Ingersoll Rand. Ha anche ridisegnato 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.

The Society of Human Resource Management (SHRM) ha definito delle competenze che chi lavora nella gestione delle risorse umane deve avere, ha identificato 4 gruppi di competenze che sono:

Competenza delle risorse umane

Relazioni manageriali

Consultazioni

Leadership

In Mundy possiamo identificarle tutte in quanto, quando è entrato a lavorare per l'Ingersoll Rand aveva già esperienza nell'ambito della gestione delle risorse umane con altre aziende e altri datori di lavoro, ha quindi potuto applicare le conoscenze acquisite con l'esperienza, inoltre è stato molto abile nel consultarsi con i managers e i venditori per poter risolvere il problema del turnover che stava causando danni all'azienda e l'ha risolto con grande personalità e leadership.

Per quanto riguarda la gestione dei venditori è stato molto abile nel capire che il problema non era il numero basso di venditori perchè nonostante i managers avessero reclutato più venditori il problema del turnover sussisteva. Il team della gestione delle risorse umane è stato in grado di far rendere il lavoro dei venditori più gratificante e a farli sentire più coinvolti e di conseguenza essi non avevano intenzione di smettere.

## **Caso di studio 1Collision (HR in small business)**

La tipica carrozzeria per auto era una piccola attività indipendente che trattava direttamente con i proprietari di auto o il perito locale presso una compagnia di assicurazioni del proprietario. Oggi, tuttavia, più negozi fanno parte di una catena o si uniscono a una rete di negozi; uno dei motivi è che gli assicuratori preferiscono indirizzare il lavoro a poche aziende, piuttosto che a molti piccoli negozi. Un altro è che un'organizzazione più grande può supportare negozi con funzioni come la gestione delle risorse umane. In effetti, i due vantaggi si fondano l'uno sull'altro: entrare a far parte di una rete di successo porta più affari, che richiede più dipendenti, che richiede pratiche HR più sofisticate.

1Collision Network, con sede a Milwaukee, ha colto queste opportunità sottolineando la gestione delle risorse umane insieme al marketing per i consumatori e le compagnie di assicurazione. Gli oltre 20 negozi che hanno aderito a 1Collision Network utilizzano il suo software online per svolgere le attività di registrazione di nuovi dipendenti e di iscrizione di tutti i dipendenti a benefit quali assicurazione sanitaria e piani di risparmio previdenziale.

Jim Keller, presidente di 1Collision, afferma che molti negozi ritengono che reclutare nuovi dipendenti sia una sfida particolare. La rete ha dipendenti che lavorano a tempo pieno per fornire ai negozi supporto per l'assunzione di tecnici qualificati. La rete supporta anche la gestione delle prestazioni e la formazione.

Per la formazione, 1Collision collabora con i fornitori di apparecchiature per identificare i requisiti di formazione e le certificazioni necessarie. Quindi 1Collision prende accordi per la consegna delle istruzioni ai negozi della sua rete. La rete promuove anche l'apprendimento attraverso incontri tra pari in cui i negozi condividono lezioni dall'esperienza.

L'aiuto di 1Collision può aiutare una carrozzeria ad essere più competitiva perchè essa garantisce personale qualificato e la giusta formazione. Questi due aspetti fondamentali che non sono da sottovalutare per la buona riuscita di un'azienda, il semplice negozio che affida la gestione delle risorse umane, quindi il reclutamento e la formazione, al titolare non ha gli agganci e le fonti da cui reperire il personale qualificato come può avercelo 1Collision che è in perenne contatto con le agenzie e fornitori.

Inoltre 1Collision tiene sotto controllo anche le prestazioni dei lavoratori e di conseguenza alleggerisce di molto il carico di responsabilità del titolare dell'azienda. In conclusione 1Collision è sì una spesa ma permette alla carrozzeria di avere personale qualificato e migliore rispetto alla concorrenza, questo comporta un maggiore afflusso di clienti e quindi più lavoro perchè le assicurazioni preferiscono assegnare il lavoro a una sola compagnia, in questo caso 1Collision, che a tante piccole aziende.

## Caso di studio Google (taking responsibility)

Ogni anno, circa 2,5 milioni di persone fanno domanda per lavorare in Google, circa 60 curriculum per ogni dipendente attuale. Cosa rende l'azienda così attraente? Google è famoso per vantaggi come cibo gratuito e attività ricreative in loco, ma questi sono solo i segni più evidenti di una filosofia di valorizzazione dei dipendenti. I leader di Google si impegnano a progettare lavori che siano altamente motivanti, in parte per fare ciò che è giusto ma anche per liberare la creatività.

L'azienda conduce sondaggi frequenti per misurare se i dipendenti sono soddisfatti di una serie di decisioni relative al personale, ad esempio come è strutturata la retribuzione o come si sentono riguardo a un nuovo spazio di lavoro e infine condivide questi dati con i dipendenti.

I lavori in Google sono motivanti per diversi fattori:

Primo punto l'azienda definisce la sua missione in termini entusiasmanti. Gli ingegneri del software, ad esempio, non creano solo programmi o sistemi; aiutano a "sviluppare le tecnologie di prossima generazione che cambiano il modo in cui milioni di persone interagiscono".

I dipendenti hanno un grande controllo sul loro tempo: possono negoziare l'orario di lavoro con il loro supervisore o fare delle pause per allenarsi, farsi fare un massaggio o fare un pisolino ogni volta che hanno bisogno di ricaricarsi. Ogni dipendente può dedicare fino al 20 per cento di ogni settimana lavorativa a un progetto che sceglie, all'interno o oltre la descrizione del lavoro del dipendente.

Google crea spazi di lavoro per le diversità culturali, con aree per incontrarsi e parlare, nonché aree per una concentrazione tranquilla e spazi per l'esercizio.

Google deve supportare l'assunzione di persone che prosperano con flessibilità, versatilità, forte ambizione, capacità di problem solving e capacità di lavorare in team.

Le descrizioni del lavoro possono essere tanto specifiche quanto le azioni dettagliate da intraprendere il primo giorno di un dipendente. Queste azioni, secondo Laszlo Bock, responsabile delle operazioni sul personale di Google, sono associate a un aumento della produttività del 15% nei mesi successivi.

Google applica la sua preoccupazione per il benessere dei dipendenti all'ergonomia. La principale preoccupazione in un ufficio è che le ore dietro una scrivania possono essere malsane. I rischi per la salute aumentano ulteriormente quando i dipendenti fanno spuntini e aumentano di peso, quindi l'azienda spinge per uno stile di vita sano. Sebbene tutti gli snack siano gratuiti, le opzioni più salutari vengono visualizzate in modo più evidente.

Per l'ergonomia, i dipendenti possono scegliere scrivanie regolabili in posizione seduta o in piedi o scrivanie per tapis roulant, in modo che possano trascorrere del tempo fuori dalle loro sedie.

Se andiamo ad analizzare i punti del Job Characteristics Model, sviluppato da Richard Hackman e Greg Oldham e lo applichiamo al modello di Google vediamo che molti punti sono in comune, a partire dal lasciare molta autonomia ai lavoratori in modo tale che essi possano gestirsi la loro giornata come meglio credono. Un altro punto chiave è anche la definizione del lavoro che come spiegato, in Google viene chiarito il primo giorno così il lavoratore sa qual è il suo compito all'interno dell'azienda e non si troverà a dover svolgere compiti inaspettati. Un fattore chiave è anche il fatto che Google offre sfide innovative e tecnologiche molto stimolanti per il personale in modo che essi possano dimostrare tutte le loro abilità al fine di risolvere un problema o creare qualcosa di nuovo.

Se a questi punti aggiungiamo il fatto che dentro Google si troveranno spesso a lavorare in team autogestiti e con orari di lavoro molto flessibile, il lavoratore sarà invogliato a restare in quella specifica azienda e così facendo Google recluta il personale migliore togliendolo alla concorrenza.

E' tanta l'attenzione che pone Google sull'ergonomia perchè un altro fattore che fa sì che il lavoratore si trovi bene e lavori meglio è l'ambiente che lo circonda. Ovviamente si suppone che un dipendente Google passi molte ore seduto a guardare uno schermo quindi l'azienda si deve preoccupare delle condizioni salutari dei dipendenti costruendo postazioni di lavoro comode e confortevoli, programmando delle pause dalle postazioni in modo che i lavoratori possano anche alzarsi dalla sedia e non passare ore e ore seduti nella stessa posizione e inoltre bisogna tenere sotto controllo anche la dieta dei dipendenti ed evitare che conducano uno stile di vita poco sano e mangino alimenti non consigliati.

## **Caso di studio Uber (managing talent)**

Uber è la start-up che ha avuto la crescita più rapida mai registrata, opera in moltissime città per il mondo ma ha solo poche migliaia di dipendenti assunti a tempo pieno. La maggior parte del suo lavoro di trasporto viene svolto non da dipendenti sul libro paga ma da più di un milione di persone che si sono iscritte per offrire corse a Uber 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 sul modo in cui viene svolto il lavoro. I conducenti di Uber utilizzano le proprie auto e decidono quando vogliono lavorare. Pagano circa il 20% di ciascuna tariffa a Uber e controllano come utilizzano il resto per pagare i costi di manutenzione e funzionamento dei loro veicoli, nonché le tasse dovute sul reddito di guida. Qualunque cosa al di sopra di queste spese è loro da tenere per soldi o se lavorano molte ore, come principale fonte di reddito.

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 di forte domanda, quando i prezzi sono più alti, ma se vogliono lavorare quando la domanda è bassa, devono accettare i prezzi più bassi. I conducenti devono inoltre superare un controllo dei precedenti, mantenere le valutazioni dei passeggeri al di sopra di un livello prestabilito e utilizzare l'app per smartphone di Uber. Se violano questi e altri termini, ad esempio adottando comportamenti di guida rischiosi o guidando un veicolo che non hanno registrato con Uber, l'azienda può disattivare il loro stato di conducente.

I dipendenti ricevono determinate protezioni e vantaggi, come la retribuzione extra per gli straordinari, i benefici assicurativi e il rimborso del loro chilometraggio. Alcuni lavoratori hanno fatto causa a Uber proprio per questi benefici ma i tribunali si sono mostrati ancora molto divisi sullo stato dei conducenti di Uber come anche avvenuto per i fattorini di cibo a domicilio come Glovo'o o Just Eat. Quello che reclamano i lavoratori è che solo i conducenti che sono dipendenti a tempo pieno ricevono un pacchetto di prestazioni, comprese le ferie pagate e l'assicurazione sanitaria.

Questo malessere dei conducenti potrebbe portare a una diretta concorrente di Uber un'occasione per portare con se i migliori piloti offrendo condizioni di lavoro più favorevoli.

Ricordando i punti chiave del Job Characteristics Model:

Varietà di abilità

Identità delle abilità

Significato del compito

Autonomia

Risposta

Risulta subito chiaro che il lavoro di conducente non è un ruolo molto stimolante perchè è un impiego monotono, si è facilmente sostituibile quindi per l'azienda il tuo ruolo non è chiave alla riuscita degli obiettivi visto che la domanda è tanta. Tuttavia resta un lavoro che lascia molta autonomia ai conducenti su quando lavorare e come lavorare e soprattutto su quali corse fare. Inoltre se il pilota è una persona molto disposta a socializzare con nuove persone risulta essere un lavoro che ti permette di ampliare le tue conoscenze personali perchè ogni qual volta che ricevi una chiamata non sai mai che tipo di persona può salire all'interno dell'auto.

I requisiti di un pilota Uber possono essere diversi:

- Possedere una patente di guida e un'auto confortevole che ti permetta di percorrere lunghi viaggi senza affaticare il corpo o la schiena;
- Ottimo senso dell'orientamento e conoscenza delle strade perchè alle volte un conducente che si sa muovere all'interno della città arriva a destinazione prima perchè sa come evitare gli orari di punta di determinate strade o conosce delle vie secondarie che permettono di facilitare il viaggio.
- Un buon conducente può ottenere dei feedback positivi dai clienti solo se lui sa relazionarsi con i suddetti, quindi un pilota deve saper confrontarsi con persone di etnie e religioni diverse.
- Deve possedere il concetto di puntualità.
- Un requisito importante è la conoscenza delle lingue perchè nelle grandi città i turisti si affidano per di più a Uber perchè la conoscono, la ritengono affidabile e quindi preferiscono scegliere quello come metodo di trasporto piuttosto che chiamare un semplice taxi locale. Dunque un pilota di una grande città turistica come Roma deve avere un buon livello di inglese per poter comunicare al meglio con i clienti.

## **Caso di studio Blink UX ( HR in small business)**

La principale sfida in termini di risorse umane che Blink UX ha dovuto affrontare era legata alle dimensioni ridotte dell'azienda. In qualità di azienda di ricerca e progettazione di prodotti digitali specializzata in esperienza utente (UX), Blink offre un lavoro significativo a professionisti di talento. I suoi dipendenti, ricercatori e designer con master e dottorati, consentono alle aziende clienti di migliorare il modo in cui interagiscono con i propri clienti online. Ma con solo poche dozzine di dipendenti, l'azienda con sede a Seattle offriva limitate opportunità di crescita professionale. La fondatrice e CEO di Blink, Karen Clark Cole, ha cercato di assumere persone che sarebbero rimaste e avrebbero contribuito fino al pensionamento, ma i dipendenti se ne sarebbero andati dopo alcuni anni quando non vedevano opportunità di avanzamento.

Clark Cole ha esaminato attentamente il modo in cui è stato strutturato il lavoro. I dipendenti sono stati assegnati ai team di progetto. I direttori di progetto controllavano le decisioni relative ai loro progetti, il che a volte portava i membri del team a concentrarsi maggiormente sulla soddisfazione del loro direttore. Il direttore è stato lasciato a garantire che il team si concentrasse sulle esigenze dei clienti.

Sebbene questa configurazione avesse consentito a Blink di costruire una base di clienti in espansione e una grande reputazione, Clark Cole si rese conto che stava trattenendo il pieno potenziale del personale della sua azienda. 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 specialità in cui diventare esperti. Un team chiamato gruppo GROW (con membri a rotazione) si riunisce ogni settimana per assegnare i ruoli nei progetti

con l'obiettivo di garantire che i dipendenti vengano assegnati a ruoli che li aiuteranno a sviluppare le loro carriere, nonché a utilizzare le loro aree di competenza per fornire un ottimo servizio e soluzioni creative.

Dopo diversi anni di rapida crescita dei ricavi, Blink UX si prepara ad espandersi in diverse nuove filiali. Mentre Clark Cole accelera il processo di assunzione per il personale di quegli uffici, deve stare attenta che i nuovi dipendenti possano funzionare bene in una cultura che valorizza l'apprendimento, la flessibilità e la capacità di assumere la prospettiva degli altri, inclusi i clienti e gli utenti finali.

L'approccio ridisegnato di Blink UX al lavoro di squadra è un esempio di una struttura basata sulla funzione in quanto la compagnia voleva valorizzare e motivare i loro dipendenti così da farli rimanere con loro più anni possibili. Non è stato un esempio basato sui clienti perchè quando Clarke Cole ha deciso di ridisegnare il lavoro l'azienda non stava avendo un problema con i clienti ma anzi questi stavano aumentando sempre di più.

Inoltre questa struttura si basa sull'empowerment dei dipendenti perchè si assegna più responsabilità a loro come singoli lavoratori e li rende più partecipi al progetto, invece prima il lavoro del semplice dipendente era quello di assecondare la volontà del direttore e quindi non avevano molta libertà di scelta nello svolgere determinati ruoli. Come specificato nelle prime pagine della trattazione, l'empowerment dei dipendenti può estendersi anche all'innovazione come nel caso della Blink UX. I dipendenti a tutti i livelli sono incoraggiati a condividere le loro idee per soddisfare meglio i clienti e operare in modo più efficiente e sicuro.

Questo caso di riprogettazione può essere considerato come un modello di arricchimento del lavoro perchè rispecchia i principi di Herzberg. Clarke Cole ha deciso di abolire la linea di autorità del supervisore e dare più autonomia ai dipendenti e con il sistema dei GROW i vari gruppi tendono a enfatizzare le capacità specifiche di ogni singolo dipendente. Ricordiamo i 5 fattori che secondo Herzberg rendono un lavoro motivante: successo, riconoscimento, crescita, responsabilità e prestazioni dell'intero lavoro; sono tutti rispettati all'interno del nuovo sistema della Blink UX.

Tuttavia per rendere il lavoro più motivante è stata adoperata la tecnica del job rotation tipica di chi vuole arricchire il lavoro, in questo caso è stato applicato in maniera particolare perchè i gruppi all'interno della Blink UX si riuniscono ogni settimana per riassegnare i lavori e decidere come procedere in maniera più efficace.

## Capitolo 3

In quest'ultimo capitolo andremo ad analizzare come le aziende italiane si relazionano con la gestione delle risorse umane ed eventuali casi di studio.

**Cornerston OnDemand** è un'azienda internazionale che si occupa dello sviluppo della forza lavoro offrendo piattaforme learning e soluzioni di talent management.

Cornerston OnDemand ha avviato uno studio condotto da IDC Italia, la ricerca ha preso in esame 1352 professionisti HR e business manager provenienti da 16 Paesi europei e si è soffermata sull'analisi delle tendenze e degli sviluppi dello smart working.

Confrontando le aziende italiane con quelle europee si è scoperto che nella penisola il trend nel confronto del lavoro è ancora quello tradizionale diventando un ostacolo per l'innovazione.

In Italia, prima del lockdown e la rivoluzione dei lavori che ne è scaturita, lo smartworking era mal visto mentre nella maggior parte d'Europa stava prendendo sempre più piede, questo ha portato a un divario fra i manager HR soddisfatti della propria situazione lavorativa che in Italia sono il 59% contro la media europea del 71%.

In Europa si sta diffondendo sempre più un approccio collaborativo che spinge i dipendenti ad essere più liberi ma ad avere più responsabilità; i manager italiani che sposano questa filosofia sono ancora una piccola minoranza.

Proprio questo sviluppo tecnologico per la gestione delle risorse umane manca in Italia tanto che per promuoverlo, nel 2018 sono stati assegnati gli "HR Innovation Awards" alle organizzazioni che hanno saputo sfruttare competenze digitali per migliorare e innovare i processi di sviluppo e gestione delle risorse umane. Di seguito vengono riportati 3 vincitori in diverse categorie .

### Caso di studio Esselunga

Vincitore della categoria Recruiting agli HR Innovation Awards del 2020. Il progetto presentato da Daniele Del Gobbo prevede una rivoluzione nell'ambito del reclutamento che era ancora ancorato alla tradizione.

Il reclutamento si svolgeva in 4 steps:

1. Una prima convocazione telefonica;
2. Un colloquio di gruppo (di circa 60 persone);
3. Un micro-assessment di 1 ora in micro-gruppi (circa 12 persone);
4. Un colloquio individuale.



Questo è uno sforzo considerevole per l'azienda considerando che per i vari negozi sparsi sul territorio italiano ogni anno si assumono in media 2.000 persone, in questo modo si arrivava a gestire circa 20.000 colloqui di persone che per lo più dovevano spostarsi per presentarsi al colloquio in auto e solo il 10% entrava. Daniele Del Gobbo ha preso anche questo aspetto in considerazione cercando di ridurre l'impatto ambientale che ne conseguiva.

Per la prima fase di screening del candidato si è deciso di utilizzare un processo digitale, è stato eliminato lo step telefonico perchè ritenuto inefficiente, ora i candidati vengono contattati tramite un generatore di messaggi via sms o e-mai. Attraverso questi messaggi i candidati sono invitati a fare un video colloquio in differita di 10 minuti rispondendo a domande di un questionario. Con questa modalità Esselunga è passata da gestire circa 50.000 telefonate ad analizzare 20.000 contatti.

Il secondo step consiste in un video colloquio che se di buon esito permetterà di accedere allo step successivo.

Il terzo e ultimo passaggio è un colloquio fisico in una sede di Esselunga, questo processo ha permesso di passare dai 20.000 colloqui fisici a solo 4.000.

Il primo screening fa sì che si evitino inutili spostamenti di candidati che spesso vengono da città lontane.

Per gestire un numero alto di utenti; Esselunga ha sviluppato degli algoritmi d'intelligenza artificiale con l'obiettivo di generare un ranking dei migliori candidati in base alle loro skills, siccome gli algoritmi sono ancora in fase di apprendimento, i video colloqui vengono esaminati anche dai responsabili HR così possono rilasciare feedback al sistema aiutando l'algoritmo ad imparare.

Questo processo ha permesso di migliorare l'efficienza e l'efficacia del processo di reclutamento e inoltre siccome il target di lavoratori che l'esselunga sta cercando sono i millenials e la generazione Z questo approccio digitale è in linea con gli strumenti usati da questi ultimi. Tuttavia con l'introduzione dell'intelligenza artificiale l'azienda ha dovuto migliorare le competenze informatiche dei dipendenti in modo che essi sapessero gestirla.

In futuro è in progetto una chatbot con cui il candidato potrà interagire nel sito e servirà per indirizzare l'utente verso la posizione più idonea per lui e tramite questo processo si faciliterà l'operazione di screening iniziale. L'obiettivo è quello di spingere il candidato a realizzare candidature mirate e consapevoli in modo da sapere quali posti essi possono occupare.

## Caso di studio Gruppo Trevi

Vincitore nella categoria “Ottimizzazione dei Processi” agli HR Innovation Awards del 2020.

Agli inizi del 2019 il gruppo Trevi ha deciso di cambiare radicalmente l’assetto societario e manageriale optando per una soluzione più digitale. Questo bisogno nasce dal fatto che, essendo una società che opera in varie nazioni, le diversità culturali hanno enfatizzato la necessità di avere una visione d’insieme in modo da migliorare la comunicazione e lo scambio di informazioni fra le varie società. Si è voluto mettere al centro del progetto la digitalizzazione della direzione HR, ancora legata a uno stile troppo tradizionale, trovando anche strumenti a supporto della comunicazione degli obiettivi e del loro raggiungimento, da qui nasce l’idea del progetto “ Global HR Digital Transformation, la bussola al centro del cambiamento”.

Il progetto è stato supportato dall’ utilizzo del sistema Oracle HCM Cloud che ha previsto l’introduzione di un sistema informativo di gruppo a supporto dei processi legati alla gestione delle risorse umane. È stato definito un linguaggio comune per l’anagrafica di gruppo, per la reportistica ed inoltre è stato ridefinito il processo di performance management cambiando il modello di valutazione con quello del continuous feedback.

Questo progetto è stato portato ai vertici della società che l’hanno promosso fra le iniziative a supporto della riorganizzazione .

I motivi per il quale è stato premiato il Gruppo Trevi è stato *"Per il progetto 'Global HR Digital Transformation: la bussola del cambiamento', che ha previsto la digitalizzazione e l'integrazione dei principali processi HR su un'unica piattaforma con la conseguente razionalizzazione degli strumenti di gestione e la diffusione di un unico linguaggio comune"*

## Caso di studio Unilever

Vince nella categoria “Supporto e Innovazione” con il progetto FLEX Experience.

Consiste in una piattaforma gestita da intelligenze artificiali che collegano i progetti aziendali alle persone sulla base sia delle loro skills ma anche delle loro attitudini personali.

Questa esperienza ha permesso di rendere il lavoro più motivante e ne ha causato necessariamente un aumento dell’ efficienza che ha portato un miglior raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Durante la premiazione, Gianfranco Chimirri (HR e Comms Director a Unilever) ha detto “Se nel passato la leadership di un’azienda era di controllo, ora invece deve essere di supporto e di guida”. Questa frase

rispecchia molto il cambiamento della società perchè con questa filosofia si porta a responsabilizzare di più i lavoratori ma soprattutto a lasciare più libertà ai dipendenti.

Un modello di leadership più dialogato porta a una maggiore flessibilità che permette di adattarsi a situazioni dinamiche e mutevoli.

## **CONCLUSIONE**

Tramite casi di studio reali e dati statistici si è visto come investire su un reparto per la gestione delle risorse umane non sia una spesa ma bensì una fonte di guadagno che permette alle aziende di ottenere il massimo dai propri dipendenti reclutando con cura, formando e motivando i lavoratori. Questo piccolo aspetto organizzativo spesso fa la differenza tra un'azienda di successo e una diretta concorrente.

Abbiamo visto come un dipendente ben motivato e che conosce bene il suo lavoro sia una fonte inestimabile per un'organizzazione ed essa deve fare di tutto per trattenerla ed evitare che vada verso un'altra azienda. Per farlo, i professionisti della gestione delle risorse umane devono pensare a tutti gli aspetti che riguardano i lavoratori compreso alcuni molto particolari come l'ergonomia.

Il concetto di gestione delle risorse umane sta cambiando negli anni abbracciando sempre di più il concetto di digitalizzazione che è molto importante nell'Industry 4.0. Resta tuttavia, in Italia, una piccola minoranza che si affida a team o personale qualificato per gestire le risorse umane e decidono di adottare uno stile più tradizionale e un modo di concepire il lavoro legato al passato, senza preoccuparsi dei bisogni dei lavoratori e costringendoli a lavorare in turni che spremono le persone, in condizioni pessime e con salari sotto la media europea perchè c'è ancora l'idea che assumere un dipendente sia una spesa che non procura un ritorno economico per l'azienda, questo atteggiamento è largamente diffuso nelle piccole aziende nazionali.

## Bibliografia

- “Fundamentals of Human Resource Management”, Noe Hollenbeck, Gerhart Wright

## Sitografia

- <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/lancio-degli-hr-innovation-award-2020>

## **Ringraziamenti**

Alla fine di questo lungo e primo percorso mi sento d'obbligo a ringraziare numerose persone che in questi anni mi hanno sostenuto in ogni istante.

Un grazie speciale va ai miei unici e insostituibili compagni di corso con cui ho condiviso ogni istante, ogni gioia e delusione che ho affrontato in questi anni e che senza di loro questo percorso sarebbe stato molto più difficile

Ringrazio i miei genitori, amici e Giulia che in questi anni mi hanno sempre sostenuto anche in momenti in cui non ci credevo neanche più io e hanno saputo valorizzarmi e incoraggiarmi a non mollare e farmi capire che ogni sacrificio ripaga.

Ringrazio il professore e relatore di tesi, prof.ing. Filippo Emanuele Ciarapica per avermi dato la possibilità di approfondire tematiche nuove fornendomi materiale di alta qualità.

Infine più che un ringraziamento questa vuole essere una piccola dedica alla persone che più mi ha influenzato nella mia vita, mio nonno. Spero di averti reso fiero e orgoglioso di quanto ho fatto, mi sarebbe piaciuto condividere questo momento con te perchè so quanto tu ci tenessi a che io proseguissi con i miei studi. Ti prometto che questo è solo il primo piccolo passo per il mio futuro e farò sempre di tutto per cercare di renderti fiero e rispettare gli insegnamenti che mi hai dato.

Grazie.

-Mateo Del Gallo