



Corso di Economia e gestione delle imprese (A.A. 2023-2024)

Prof.ssa Patrizia Silvestrelli

Lezione 13

**La funzione di direzione del personale
Attività e problematiche gestionali**

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

Le attività di gestione delle risorse umane

La pianificazione delle attività di GRU

Importanza di una programmazione strutturata della gestione del personale, che sappia cogliere e valutare in modo integrato le esigenze attuali e future:

- *Sostituire figure chiave secondo opportuni piani di successione*
- *Crescita interna di quadri e dirigenti*
- *Mantenimento della cultura aziendale e del senso di appartenenza*
- *Aggiornamento mediante piani di formazione*
- *Rinnovo delle risorse umane mediante opportuni piani di mobilità*

Le attività della Direzione del Personale

- *Selezione*
- *Sviluppo e formazione*
- *Pianificazione carriere*
- *Valutazione e retribuzione*
- Relazioni sindacali
- Sicurezza e igiene
- Medicina del lavoro
- Pari opportunità

} ambito normativo-giuridico

Il reclutamento

Il reclutamento di risorse umane può utilizzare due tipi di fonti:

- **FONTI INTERNE:** segnalazioni di dipendenti, autocandidature, analisi del potenziale, concorsi sul piano interno;
- **FONTI ESTERNE:** domande dirette, elenchi di diplomati e dei laureati richiesti alle scuole, le altre imprese, concorrenti e non, annunci stampa, head hunters, uffici collocamento

Fasi della selezione:

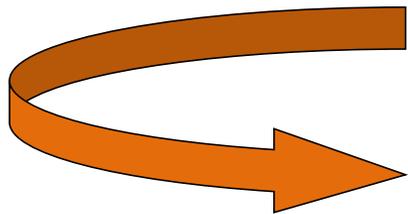
Analisi a tavolino dei curricula → individuazione di una rosa di candidati → colloqui, test, assessment center, ecc. → accoglimento e inserimento → socializzazione e indottrinamento

Sviluppo della carriera e percorsi di crescita

- Sviluppo **verticale** (“salire” la gerarchia)
- Sviluppo **orizzontale** (intercambiabilità delle mansioni)
 - *job rotation* (rotazione delle mansioni – aumenta la polivalenza dei lavoratori)
 - *job enlargement* (allargamento dei compiti – aumenta l’ampiezza delle mansioni)
 - *job enrichment* (arricchimento delle mansioni – valutazione/auto-controllo, responsabilizzazione)
- Sviluppo **diagonale** (aumento status gerarchico e allargamento orizzontale delle competenze)

Il sistema premiante

Una gestione professionale del sistema premiante significa innanzitutto identificare i risultati da valutare e premiare



La definizione del sistema premiante è un momento di sintesi importante nell'ambito della definizione delle relazioni di lavoro e del conseguente rapporto di scambio contributi-ricompense

La gestione del personale nelle imprese internazionali

La gestione internazionale delle risorse umane

L'*International Human Resource Management* è una delle attività aziendali determinanti per il successo delle strategie internazionali, indipendentemente dalla specifica fase del processo di internazionalizzazione attuata dall'impresa.

Ogni politica di gestione del personale deve rispondere all'esigenza di conciliare la combinazione tra l'ottica *world-wide* e l'ottica *region-wide*, in funzione ai mutamenti richiesti all'organizzazione in relazione ai diversi ambienti internazionali.

Il ruolo della cultura: gli approcci nella gestione internazionale delle risorse umane

approccio
“culture free”

Individua una sostanziale *omogeneità* delle pratiche manageriali, anche in contesti nazionali e culture differenti

approccio
“culture bound”

L'influenza delle variabili ambientali e delle caratteristiche organizzative sono tali da rendere specifico ogni contesto che richiede mirate politiche del personale

Il trasferimento di conoscenza

L'internazionalizzazione dell'impresa non implica che il trasferimento di know how, competenze e innovazioni delle pratiche manageriali avvenga in modo spontaneo tra le varie unità dell'organizzazione.

L'elemento chiave di tale trasferimento è collegato alla capacità delle varie unità di far proprie le conoscenze acquisite. Ciò comporta diversi aspetti problematici:

- La forma di *management imprinting* sarà tanto più forte quanto più le metodologie impiegate rappresentano una competenza distintiva per l'impresa
- *Provenienza e direzione* delle innovazioni nella gestione del personale (spesso partono dalla casa-madre e si diffondono nelle sedi periferiche)

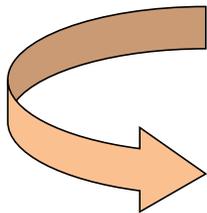
Gli *international assignments*

Il trasferimento dei manager da un'unità internazionale a un'altra si attua mediante gli **incarichi internazionali**, considerati un'esperienza importante per formare le competenze di “leader globale”.

Non esiste però un unico “modello” universalmente valido per selezionare e formare un management globale.

Problema:

- “**doppia identità**” dei manager *expatriates* (condivisione valori dell'organizzazione globale e legame con cultura locale)
- **carriere “boundaryless”** (trattenere i “talenti”)



Necessità di programmare in modo sistematico il processo di internazionalizzazione delle risorse umane (selezione, formazione, retribuzione, ecc.), nell'ambito della strategia globale dell'impresa

Problematiche degli international assignments

Non sempre gli incarichi internazionali determinano un miglioramento delle performance dei manager.

Il problema è riconducibile alla discrepanza tra la scelta delle imprese di internazionalizzare il proprio personale presso le varie unità e le modalità con cui queste attuano le politiche di gestione internazionale delle risorse umane.

Le ragioni di tale incongruenza:

- Le scelte sono di breve periodo e non rientrano in un processo sistematico di pianificazione della selezione, formazione e mobilità del personale
- Scarsa comprensione delle diversità delle attività di gestione delle persone a livello internazionale
- Mancanza di un supporto agli *expatriates* nella gestione delle diverse fasi dell'incarico internazionale

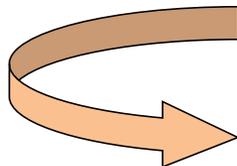
Il multiculturalismo dei manager

Il processo di internazionalizzazione spinge le imprese a gestire una **forza lavoro internazionale**, affrontando quindi le problematiche del trasferimento internazionale delle risorse umane.

Necessità di valutare le risorse umane da una prospettiva *multiculturale* con l'obiettivo di valorizzare le diversità

perché *i manager sono espressione dell'ambiente di appartenenza e possono veicolare la conoscenza "da" e "verso" il sistema*

- Scegliere il manager della casa-madre?
- Scegliere il manager del paese ospitante?



DIFFICOLTA' NEL "RECRUITING"

Il ruolo della matrice culturale

La matrice culturale rappresenta un fattore critico nella scelta dei manager internazionali, perché la “distanza culturale” può ostacolare il processo di integrazione della sussidiaria.

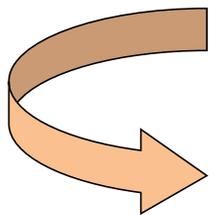
La differenze culturali possono riguardare:

- la percezione della “*power distance*” nella gerarchia
- la tipologia dei legami (“*expressive*”, cioè informali, quando la cultura è simile, “*instrumental*”, cioè formali, legati al lavoro, quando il background culturale è diverso)
- le aspettative sui ruoli e le motivazioni (aspetto remunerativo, crescita personale, crescita professionale, ecc.)

Le caratteristiche del “manager globale”

Il manager “globale” deve possedere diverse importanti caratteristiche:

- a) Saper analizzare, sviluppare e gestire i rapporti nella rete di attori coinvolti, compatibilmente con le specifiche culture locali
- b) Essere flessibile e sensibile nell'interpretare le differenze culturali
- c) Possedere capacità di comunicare e relazionarsi

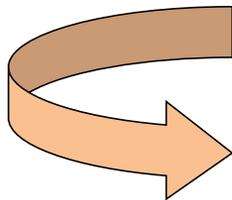


- Saper **integrare** le parti e i partecipanti *nella* struttura internazionalizzata (efficacia v/interno)
- Rappresentare il **collegamento** (mediante l'implementazione delle strategie) tra l'impresa e l'ambiente locale (efficacia v/esterno)

Difficoltà di creare un management globale

La varietà delle strategie di internazionalizzazione e l'eterogeneità delle imprese, che operano a livello mondiale, non consentono di delineare un "modello" universalmente valido per scegliere e formare il management.

La costituzione di un management "globale" in senso assoluto è di difficile realizzazione.



Esigenza di adattare le pratiche ai diversi contesti, non soltanto per meglio aderire agli ambienti, ma anche per coglierne le opportunità, in un'ottica di arricchimento della cultura organizzativa.

Il valore di competenze differenziate

Le flessibilità e il grado di varietà delle conoscenze e delle competenze richieste ai manager internazionali, riguardano per certi aspetti anche i soggetti che svolgono attività di governance.

L'attività di governo sembra più efficace ed equilibrata se i membri del CdA sono dotati di conoscenze non soltanto tecniche, economiche e aziendali, ma, ad esempio, anche umanistiche e filosofiche.

Approccio *multidisciplinare* alla soluzione dei problemi (nella governance come nel management) comporta una maggiore sensibilità nel

- definire gli indirizzi strategici
- individuare i percorsi più appropriati per realizzare la strategia
- cogliere le opportunità offerte dai mercati
- comprendere le differenze culturali nei diversi contesti

L'etica nella governance e nel management

Il processo di internazionalizzazione delle imprese accentua le problematiche di “**etica dell'impresa**” e “**etica nell'impresa**”

Necessità dell'impresa di conciliare i propri standard etici con quelli vigenti nei paesi in cui opera, perché non esiste un “manuale di etica” universalmente valido

Vi sono però alcuni aspetti che sembrano comuni:

- Rispetto dei diritti umani
- Attenzione all'impatto ambientale dell'attività produttiva
- Trasparenza delle procedure e delle informazioni

Autorità morale della governance e del management nella definizione di ciò che è etico: *i principi “etici” nell'organizzazione non sono frutto di una imposizione, ma espressione di una condivisione di valori e regole.*

Gli aspetti critici della gestione di un'impresa internazionalizzata

- ❑ Presupposto che certe linee guida di governo e di gestione dell'impresa siano valide in ogni ambiente/mercato/paese (*“one size fits all”*)
- ❑ Mancanza di un orientamento strategico e *cultural sensitive* del CdA e del top management
- ❑ Inappropriate competenze nella gestione delle politiche del personale, nonché inefficacia della comunicazione all'interno dell'organizzazione internazionalizzata
- ❑ Eccessiva omogeneità di conoscenze e di 'nazionalità', invece di sfruttare le opportunità offerte dalla diversità (team differenziati)

Esigenza di creare un 'ambiente etico' basato su norme e principi che promuovano l'integrità, la responsabilità e la trasparenza nel sistema di relazioni interne ed esterne l'organizzazione