

Organizzare: coordinare gli interessi di individui che cooperano per produrre un'azione collettiva

Obiettivi di Fabrizio e Marcella
 → Soddisfare i propri bisogni in cambio di ricompense che orientano comportamenti e azioni!

- Valori, Atteggiamenti,
- Aspettative, Personalità
- Emozioni, Motivazione
- Conoscenze, Competenze
- Professionalizzazione

Soddisfazione: è valore filtrato in chiave psicologico-sociale, conseguenza di incentivi morali e materiali, basato su scale di valutazione sociale e individuale

-
Propensione a lasciare l'organizzazione
 +

Contratto Psicologico
 Fabrizio, Marcella-Azienda ALFA
 Insieme di Aspettative reciproche basato su Equilibrio
 Contributi (Prestazione)
 Ricompense (Stipendio, Sicurezza del posto di lavoro, Carriera, etc.)



Organizzazione: sistema cooperativo basato sull'Equilibrio tra il valore di Incentivi o Ricompense ricevute e Contributi forniti dai Partecipanti

Obiettivi dell'Azienda ALFA

- Equilibrio economico-finanziario a valere nel tempo
- Cultura
- Strategia
- Competenze distintive ed organizzative
- Business and *Human Resource Idea*
- ...→ Soddisfazione, (Contributi) dei partecipanti
- ← Performance aziendale

Sistemi di gestione del personale

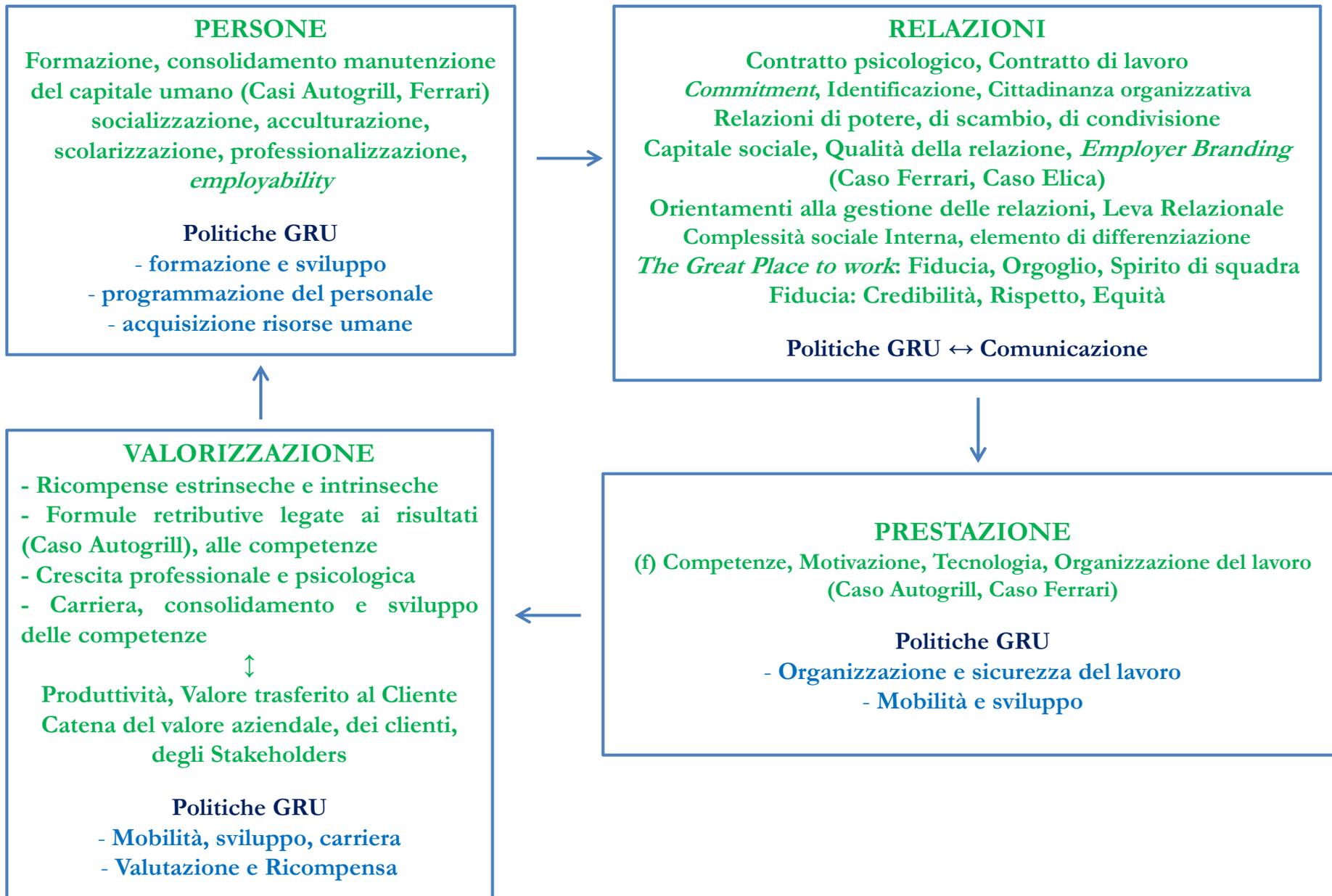
- Acquisizione
- Mobilità e sviluppo
- Comunicazione (*Employer Branding*)
- Formazione, Inserimento,
- Organizzazione del lavoro
- Valutazione e Ricompensa

Allineare gli obiettivi individuali stimolando, gestendo ed alimentando performance coerenti con i risultati desiderati

Apprezzare la Qualità dell'organico a disposizione dell'azienda attraverso il Portafoglio delle risorse umane

elevato	Ragazzi difficili	Campioni
Valutazione del Potenziale	Pesi morti	Fondisti
basso	bassa	elevata
	Valutazione della Prestazione	

CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE



Autogrill – People Strategy

I Direttori dei punti vendita e i manager dell'offerta e del servizio sono un segmento di popolazione fondamentale per Autogrill, poiché contribuiscono in modo diretto a generare valore per il cliente e risultato economico per l'azienda. Nei loro confronti i temi dell'ingaggio (engagement, relazione contrattuale, del consenso, della retention) rappresentano una criticità assoluta, tale da rendere necessaria l'adozione di una specifica people strategy differenziata rispetto ad altri segmenti di popolazione.

Nella ristorazione commerciale per il people to move il vantaggio competitivo passa attraverso la capacità dell'azienda di generare nel consumatore la percezione di un valore distintivo, che non si gioca più sulla qualità o sul prezzo del prodotto, considerati ormai prerequisiti. Percepiti come valori distintivi sono invece la qualità dell'ambiente, dell'offerta e della relazione, fattori strettamente correlati ai comportamenti che le persone pongono in essere, i quali sono a loro volta determinati dal livello di competenze e di motivazione.

Le Direzioni dei 'Locali', cui è affidata 'sul campo' la gestione delle motivazioni e delle competenze delle persone, sono risorse critiche per la generazione del risultato. Nei confronti di tale popolazione, l'azienda, negli ultimi anni, ha adottato una people strategy differenziate, in funzione dei diversi scenari di business e degli obiettivi strategici.

A fine anni Novanta, il contesto di mercato, contraddistinto dalla privatizzazione, con la successiva quotazione in Borsa, ha determinato una fortissima pressione sui risultati, che ha imposto un salto di qualità sulle performance e sull'efficienza. La risposta di people strategy si è tradotta in:

- ripensamento del modello organizzativo (logica della polifunzionalità, ruoli più ampi, ridisegno dei ruoli di direzione, inserimento di figure professionali nuove) ed enfasi sulla cultura degli standard e dei processi e sulla produttività.
- politiche di reclutamento: contratti part-time in prevalenza.

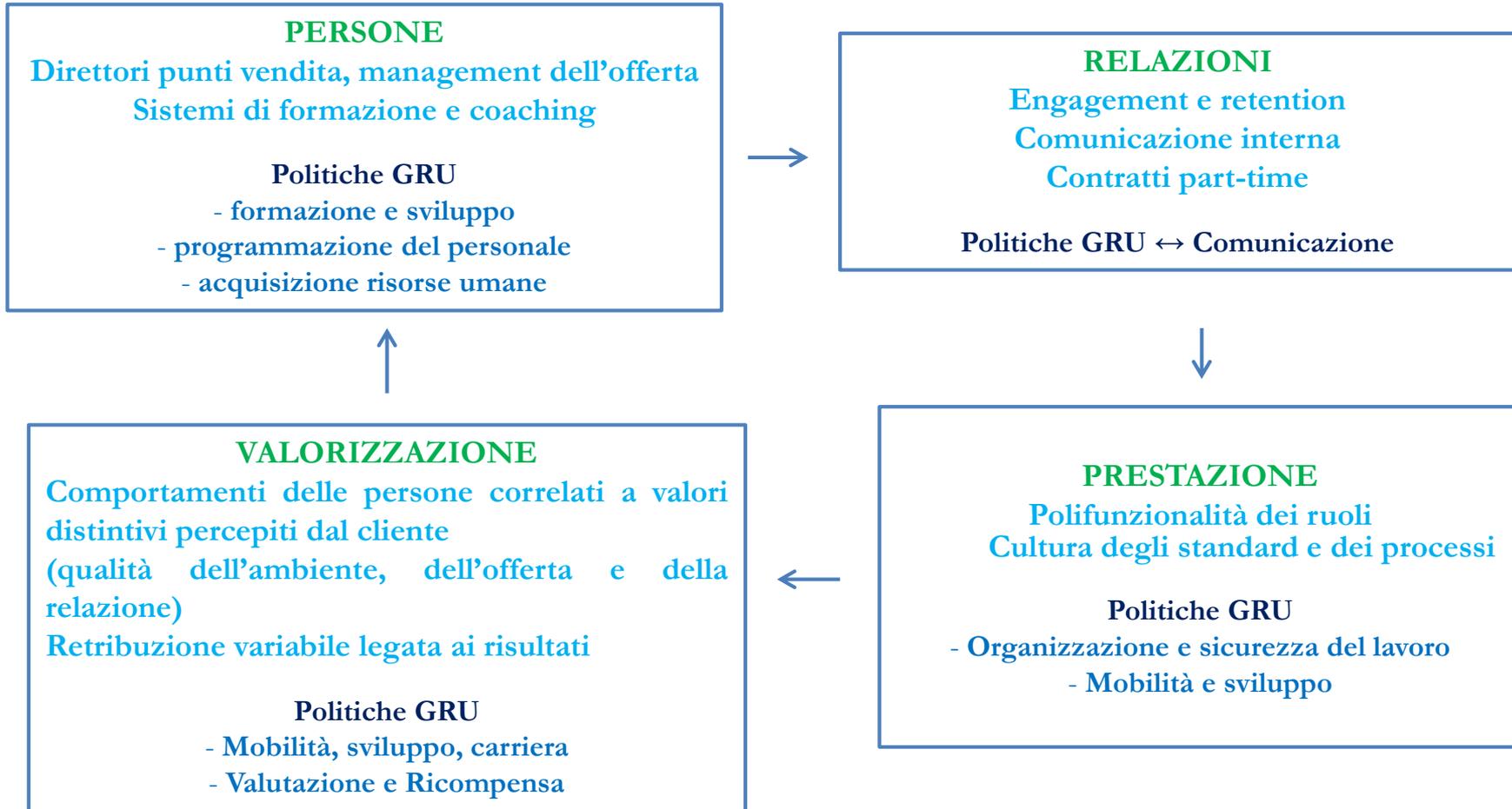
L'insieme di questi interventi ha consentito la realizzazione di tassi di crescita e di fatturato significativamente superiori ai tassi di crescita del traffico.

Nel nuovo scenario di business entrano nella competizione nuovi soggetti in mercati sempre più internazionali.

E' necessario coordinare la leadership di costo con la capacità di differenziare l'offerta ed il posizionamento del brand. Il tema delle leve soft e dei comportamenti assume maggiore rilevanza: la people strategy deve essere orientata a modificare la qualità dei comportamenti, accrescere le competenze, motivazione, consenso, engagement del management.

- Formazione e coaching, comunicazione interna (mettere in comune e capacità di ascoltare istanze e suggerimenti);
- Sistema di remunerazione variabile legato in maniera diretta ai risultati.

CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE



Autogrill – People strategy

- **Persone**
 - Direttori punti vendita, management dell'offerta
 - Sistemi di formazione e coaching
- **Relazioni**
 - Engagement e retention
 - Comunicazione interna
 - Contratti part-time
- **Prestazioni**
 - Polifunzionalità dei ruoli
 - Cultura degli standard e dei processi
- **Valorizzazione**
 - Comportamenti delle persone correlati a valori distintivi percepiti dal cliente (qualità dell'ambiente, dell'offerta e della relazione)
 - Retribuzione variabile legata ai risultati

The Great Place to Work: le caratteristiche

- In un luogo di lavoro eccellente ci si fida delle persone per cui si lavora, si è orgogliosi di ciò che si fa e ci si trova bene con le persone con cui si lavora
 - **Fiducia** - relazione tra l'**individuo** e il **management aziendale**
 - **credibilità** - percezione di essere guidate da un management credibile (**chiarezza degli scopi**, coerenza, comunicazione tra i manager e le persone)
 - **rispetto** - fiducia ricevuta dai propri capi (ampiezza di responsabilità, delega, supporto alla professionalità)
 - **equità** - retribuzione, **riconoscimento del merito** e assenza di **discriminazioni**
 - **Orgoglio** - relazione tra l'**individuo** e il **lavoro** che svolge
 - **Spirito di squadra** - relazione tra l'**individuo** e le **altre persone**

Orientamenti nella gestione delle relazioni

- Le dimensioni della relazione



Orientamenti alla gestione delle relazioni: Esempi

+
Commitment
 Coinvolgimento
 emotivo
 Attenzione
 Identificazione

<p> Valutazione della prestazione Equità Interna Non c'è sicurezza del posto di lavoro Iniquità Esterna </p>	<p> Employer Branding Comunicazione formativa, creativa Valutazione della prestazione, delle competenze e del potenziale Equità Interna ed Esterna Work Life Balance Sicurezza del posto di lavoro Sicurezza sul lavoro </p>
<p> Assenza di politiche incentivanti Non c'è sicurezza del posto di lavoro e sul lavoro </p>	<p> Comunicazione interna limitata funzionale, operativa Valutazione basata sulla posizione Assenza di politiche incentivanti Sicurezza del posto di lavoro e sul lavoro Correttezza contrattuale, giuridico-formale del rapporto di lavoro Retribuzione pagata alle scadenze </p>

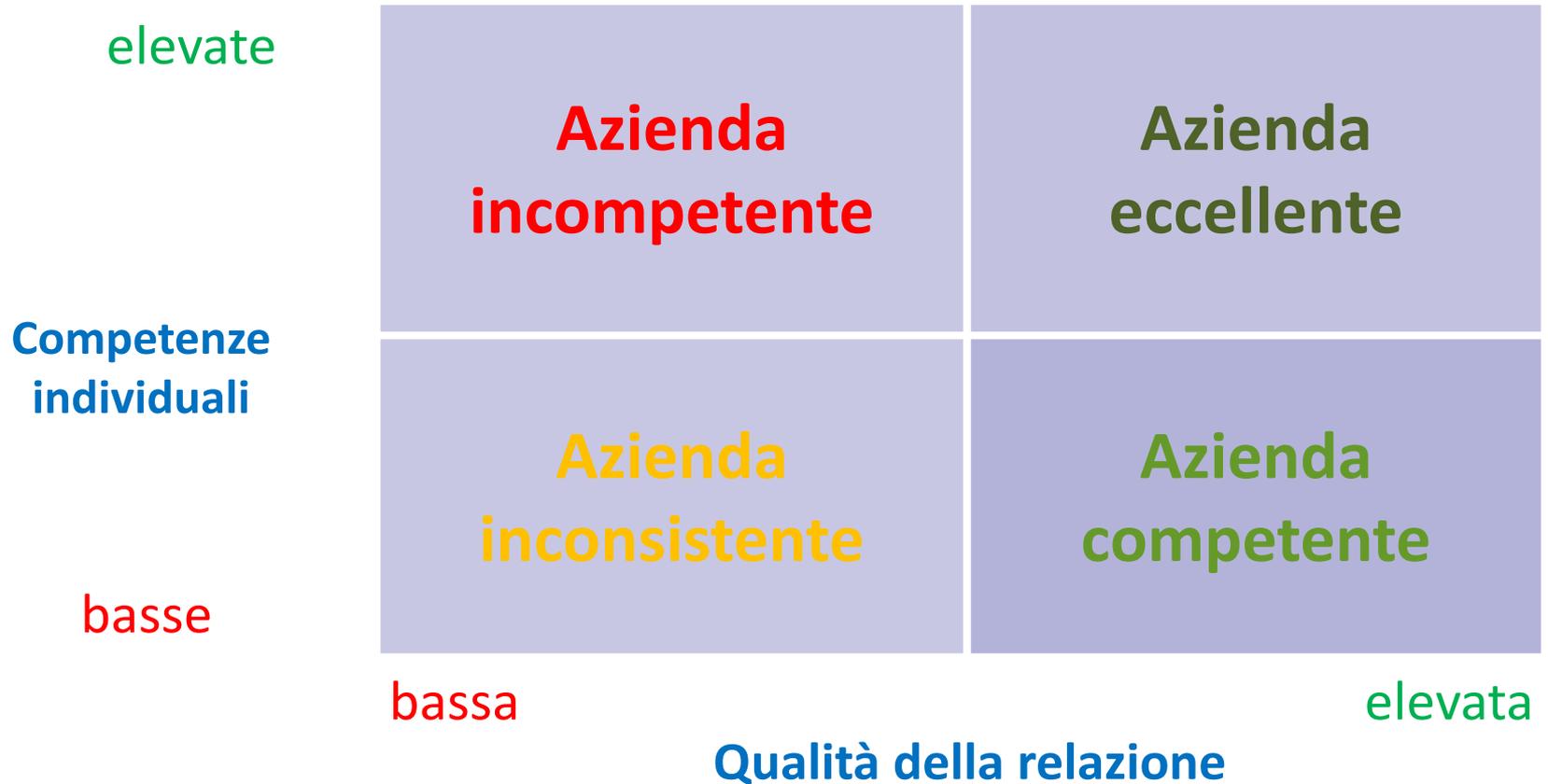
-

-

Rispetto

+

La leva relazionale



La leva relazionale: valutazione & ricompensa

<p>Competenze individuali</p>	<p>elevate</p> <p>Iniquità esterna (Campioni e <i>Best Performers</i>) Scarsa attenzione alla protezione e all'aggiornamento delle competenze quali determinanti della performance. Basso <i>commitment</i>, identificazione Estinzione, Punizione</p>	<p>Campioni ricompensati per le prestazioni ed il potenziale (equità interna ed esterna) Attivazione piena del sistema premiante. Incentivazione e sostegno a far meglio Valutazione come ricerca di soluzione di problemi e apprendimento</p>	
	<p>basse</p> <p>Valutazione orientata ad evidenziare i punti deboli e ad enfatizzare la critica, non finalizzata al miglioramento. Punizione, Rinforzo negativo. Isolamento, deprezzamento del capitale umano, perdita di <i>commitment</i>, deteriorarsi del clima interno</p>	<p>Valutazione come gestione della relazione orientata alla soluzione dei problemi, al miglioramento delle performance e delle competenze. Piani e programmi di formazione (<i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i>) Rinforzo positivo, estinzione</p>	
	<p>bassa</p>	<p>Qualità della relazione</p>	<p>elevata</p>

Qualità della Relazione

Qualità relazione	Tipo di relazione	Caratteristiche della relazione
Bassa	Estraneità	Relazioni di potere basate su autorità e regole Mancanza di reciproco rispetto Comunicazioni formali e verticali, scarsa comprensione reciproca Assenza di reciproche obbligazioni e supporto, scarso <i>commitment</i>
Media	Famigliarità	Relazioni di scambio sociale e condivisione di risorse Scambi contrattuali e non contrattuali, comunicazioni verticali Mutuo rispetto, comprensione e obbligazioni reciproche Parziale fiducia, aumenta il grado di <i>commitment</i>
Elevata	Partnership	Relazioni di condivisione e stima, <i>Loyalty, Teamwork</i> Rispetto, fiducia e obbligazioni reciproche Comunicazione aperta e orizzontale, condivisione risorse interne <i>Commitment</i> nella relazione