

## FERRARI - Formula benessere: Business and Human Resource Idea

Ferrari è un misto di **tecnologia** e di **passione**. Ha sempre perseguito l'**eccellenza** in tutto quello che fa: prestazioni delle sue automobili, la loro sicurezza attiva e passiva; intero processo di progettazione e di produzione; relazioni con i clienti e con i fornitori, l'assistenza post vendita; **professionalità** di tutte le **persone** che vi operano e la **qualità** delle loro **condizioni di lavoro**.

Negli anni '90 la Ferrari aveva attraversato un periodo di crisi: organizzazione poco efficace e carenza di competenze in tecnologie chiave (elettronica, nuovi materiali, aerodinamica, modellistica cibernetica). Da allora un nuovo modello di management ha reso possibile il cambiamento: massima **qualità, selezione delle migliori risorse umane**, ovunque esse si trovavano (ci sono **Italiani, Tedeschi, Francesi, Inglesi e Sudafricani**), organizzazione più snella, creando un ambiente di lavoro tra i migliori al mondo sotto tutti gli aspetti, il posizionamento delle vetture Ferrari cambia: non più giocattoli da esposizione, ma vetture stradali bellissime, di alte prestazioni e affidabilità. Anche nella Formula 1, vetrina per eccellenza delle auto tecnologicamente più avanzate, Ferrari cerca di riacquistare competitività, ha saputo assicurarsi i piloti migliori, ha installato lavoratori in Inghilterra, dove in quel momento si formavano competenze cruciali, ha messo mano all'organizzazione **puntando più sulla qualità delle persone** che sul numero, ha avviato programmi di **ricerca industriale** in proprio e con partner specializzati in gran parte italiani.

Massima attenzione alla 'Persona', in coerenza con la filosofia del Presidente Montezemolo, che ha sempre sostenuto la necessità di fare squadra, per valorizzare al massimo la qualità e la passione dei singoli individui. Ferrari è attenta alle risorse umane proprie, ma anche a quelle dei propri partner e fornitori. Grande **attenzione** è dedicata all'**ambiente di lavoro**. Si attribuisce importanza alla **centralità della persona**. Rilevanti sono gli interventi dedicati alla **cura e crescita personale e professionale dei dipendenti**. Sono previste misure che facilitano il cd. *work-life balance*.

**Business Idea (Riorganizzazione del modello di business + Riposizionamento verso l'eccellenza) ↔ Human Resource Idea (Persona al Centro)**

Massima **attenzione alla 'Persona'**, in coerenza con la filosofia del Presidente Montezemolo, che ha sempre sostenuto la necessità di **fare squadra**, per valorizzare al massimo la **qualità** e la **passione** dei **singoli individui**. Ferrari è **attenta** alle risorse umane proprie, ma anche a quelle dei propri **partner e fornitori**. **'Podio Ferrari'** è una manifestazione annuale dedicata ai circa 600 fornitori e partner del gruppo Ferrari-Maserati, durante la quale vengono premiate le società che più si sono distinte in eccellenza e capacità di innovazione.

Il progetto **'Formula Uomo'**, iniziato nel 1997 ha realizzato il completo rifacimento degli stabilimenti Ferrari: la galleria del vento, l'avveniristico ristorante aziendale, il centro sviluppo prodotto, l'officina meccanica, la verniciatura, le nuove linee di montaggio. Tutte architetture che riportano la firma di grandi architetti, come Renzo Piano o Massimiliano Fuksas. Un progetto che non vuole semplicemente **migliorare l'ambiente di lavoro**, ma **vede l'uomo come fattore intorno al quale deve ruotare tutto il rinnovamento del layout aziendale**, da cui il nome 'Formula Uomo'.

**'Formula Benessere'**: *check up medico sportivo annuale*, in collaborazione con i medici che seguono il Team F1, e un dettagliato *programma di fitness*, grazie al quale **tutto il personale** ha l'opportunità di migliorare il proprio **benessere psico-fisico e potenziare le proprie performance, anche professionale**, attraverso una regolare attività sportiva.

Sono previsti anche **percorsi di formazione e prevenzione** studiati appositamente per le **donne** e un **programma medico sportivo di avviamento allo sport per i figli**.

Ferrari realizza il **'Learning point'**, centro multimediale Ferrari-Maserati, grazie al quale tutti hanno la possibilità di *frequentare liberamente* uno dei numerosi *corsi di formazione linguistica o informatica*.

Per chi vuole è prevista la possibilità di frequentare i medesimi corsi collegandosi *via internet da casa propria*.

Inoltre, per rafforzare il legame con il territorio, è stata realizzata la **'Ferrari Card'**, che consente al personale di ottenere *agevolazioni e sconti* presso oltre 60 esercizi commerciali, alcuni presenti anche a livello nazionale.

Infine, sono stati realizzati numerosi servizi, quali il *take away*, l'*home banking*, l'*agenzia viaggi interna*, il cui obiettivo è facilitare la vita quotidiana e permettere di vivere al meglio il proprio tempo libero (*work-life balance*).

## **ATESIA – IL PIU' GRANDE CALL CENTER DI EUROPA**

**Ingoia tutti i giorni, come un vulcano in eruzione, 24h su 24h, comprese domenica e Natale, 4356 lavoratori, donne e uomini, che non timbrano cartellini, non hanno turni, ma entrano ed escono quando vogliono dal ciclope del lavoro flessibile.**

**Il loro stipendio è una somma algebrica delle telefonate fatte e ricevute; 0,62 centesimi a squillo andato a buon fine, meno le trattenute. Un totale variabile, mai uguale..**

**Come definire questi lavoratori? Post-operai. Chi fa l'apprendistato, e chi ha avuto un contratto di inserimento, di somministrazione, part-time.**

**L'acronimo co.co.co./co.co.pro. richiama il cd. lavoro a progetto..! Una babele di nomi che evoca la funzione: in Italia 250.000 persone passano le loro giornate a rispondere al telefono con la parola magica 'Pronto'!**

**Morena piazza schede telefoniche, cura le informazioni di una società di carte di credito, risponde alle chiamate al 119. A fine mese porta a casa circa 1200 euro netti. Per Morena, l'Atesia rappresenta già un traguardo raggiunto, l'indipendenza economica, in attesa di un futuro che verrà.**

**Anita, invece, a trent'anni è stata travolta dalla liquidazione di una società informatica, dove aveva il posto fisso, una buona busta paga e i contributi versati all'Inps per la pensione.**

**Quando si è trovata senza lavoro, Anita ha fatto circolare il suo curriculum alla ricerca di una nuova occupazione, ma nessuna porta si è aperta. Poi si è rassegnata: meglio il call center.**

**Oggi risponde alle telefonate dei clienti di una grande azienda alimentare, rincorre gli abbonati della TV satellitare, seduce quelli che chiamano per un nuovo contratto per il cellulare.**

**E' avvilita di fronte all'incertezza, e, certo, non si aspettava per il mese di agosto un compenso di 6,80 euro. Ma l'estate, le hanno spiegato, è una stagione nera per il cottimo telefonico.**

## Nardini – La famiglia come risorsa

La Nardini è una storica azienda familiare di Bassano del Grappa, leader nella produzione della grappa.

La stagionalità del processo produttivo – da settembre a metà marzo – ha rappresentato da sempre un vincolo alle modalità organizzative del lavoro. Un tempo la stagionalità si risolveva con l'impiego dei braccianti, già operanti alle dipendenze dei Nardini per seguire le aziende agricole di famiglia. In effetti il periodo della distillazione coincideva perfettamente con le stagioni morte dell'attività di campagna (l'autunno e l'inverno).

Ma i duecento anni di storia dell'azienda hanno visto ridimensionare la tradizione agricola. Il limite è stato superato assumendo, dagli anni '70 in avanti, solo dipendenti aventi una doppia abilità: quella di distillatori e quella di artigiani specializzati.

I 25 collaboratori si dividono tra: elettricisti, falegnami, muratori, idraulici, fabbri. Le loro abilità vengono spese da fine marzo a ottobre per opere di manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti di distillazione e per interventi di riparazione richiesti dalla società immobiliare di proprietà della famiglia Nardini.

Esiste persino un reparto di falegnameria interna che realizza sedie e tavole per i due negozi (l'osteria sul ponte e il caffè Nardini) e si occupa della manutenzione dei balconi in legno del ponte vecchio.

Sarà per la possibilità di svolgere mansioni allargate o sarà per l'elevata retribuzione – i Nardini riconoscono ai loro dipendenti anche la quindicesima mensilità -, e le richieste di lavoro non mancano mai superando di gran lunga il fabbisogno reale.

L'albero genealogico della famiglia Nardini attraversa due secoli: una sua produzione su tela occupa quasi interamente una parete e testimonia una storia di sei generazioni. Accanto a quella della famiglia proprietaria potrebbe essere tracciata anche la genealogia di alcuni clan dei dipendenti: ci sono per esempio i 'mitici' Farantoni che figurano tra le file dei collaboratori dei Nardini da più di 200 anni e che difficilmente potranno essere sostituiti.

Le occasioni per celebrare i legami così longevi non vengono mai dimenticate: dalle classiche medaglie per premiare l'anzianità aziendale, alle gite organizzate ogni anno per tutti i dipendenti con una simpatica alternanza di mete sacre e mete profane, da Parigi ad Assisi ad esempio.

Direzione e imprenditorialità sono incarnate dall'AD Giuseppe Nardini in termini così sintetizzati in azienda: 'Non si muove foglia senza il suo assenso'!

## Wal-Mart: ambiguità causale

Wal-Mart, con un fatturato di oltre 350 miliardi e un utile netto di 11,3 miliardi di dollari (2007) è il colosso mondiale della grande distribuzione. Fondata nel 1962 dai fratelli Walton in Arkansas ha esteso la propria presenza con lo slogan 'We sell for less', vendere con margini di profitto inferiori per vendere di più. Oggi il suo impero comprende più di 3600 supermercati e ipermercati, in Usa, Canada, Messico, UK, Irlanda e Giappone e la sua crescita è maggiore nei mercati emergenti di Asia e America del Sud, Cina e Brasile.

Il successo di Wal-Mart sembra a molti frutto della pressione sui prezzi spuntati dai fornitori e di una politica del personale che mira al risparmio.

Wal-Mart è uno dei maggiori datori di lavoro al mondo, con quasi 2 milioni di addetti. Ha però un tasso di turnover annuo che sfiora il 50%. Le principali cause sono: bassi salari e dure condizioni di lavoro.

Gli stipendi e le prestazioni complementari sono ai minimi del mercato e l'attività sindacale è fortemente osteggiata. Numerose sono le controversie giudiziarie, tra racket dell'immigrazione clandestina, indagini sul lavoro minorile e pratiche discriminatorie.

In particolare, la causa collettiva che vede un milione di donne accusare Wal-Mart per le retribuzioni mediamente più basse rispetto agli uomini di pari grado, le promozioni a senso unico, e per una cultura più maschilista e discriminatoria.

L'azienda si difende sostenendo che consente di lavorare a persone che avrebbero scarse probabilità di trovare occupazione altrove e che con la sua politica di prezzi basse contribuisce a calmierare il mercato a favore delle famiglie con minori possibilità economiche.

Mette in evidenza che la sua competitività è dovuta più all'integrazione della distribuzione, alla logistica, alla gestione degli ordini just-in-time, a un sistema di mantenimento dello stock differenziato per aree geografiche, alle relazioni con i fornitori locali.

E' dovuto, in sintesi, a una risorsa organizzativa difficilmente imitabile dai concorrenti.

Ci sono altre catene di distribuzione che pagano bassi salari, offrono condizioni di lavoro pesanti e impiegano segmenti marginali del mercato del lavoro, ma non hanno il successo di Wal-Mart.

## Quali legami tra STRATEGIA e RISORSE UMANE??

**COME (E SE) SI INFLUENZANO STRATEGIA, STRUTTURA E GRU?** Le variabili da considerare sono le seguenti:

- ambiente (sociale/di mercato) semplice, dinamico, complesso o variabile;
- informazioni, conoscenze, potere decisionale concentrato in pochi attori o diffuso (accentrato o decentrato, *top down or bottom up*)

**Approccio LINEARE:** Strategia → Struttura → Risorse umane

- Ambiente semplice, conoscenze concentrate al vertice, la scelta sul 'cosa produrre' determina il rapporto con la struttura e le risorse umane!

**Approccio INTERDIPENDENTE:** Strategia ↔ Struttura ↔ Risorse umane

- Ambiente complesso e variabile, conoscenze critiche e capacità distintive sono capaci di 'interagire con' e influenzare struttura e strategia.

**Approccio EVOLUTIVO:** Strategia – Struttura-Risorse umane ↔ Ambiente istituzionale, sociale, politico (non solo economico)

- Ambiente istituzionale (sociale e di mercato) comunità professionali, Associazioni, Enti pubblici, Banche e intermediari finanziari
- *Learning organization* apprende, cambia pelle, forma e strategie nell'interazione con una pluralità di *stakeholders* interni ed esterni
- Strategia è il risultato di: interdipendenze, strategie, relazioni tra di tutti gli attori coinvolti

**QUAL E' il RUOLO delle RISORSE UMANE nella STRATEGIA AZIENDALE?**

Le persone hanno autonoma capacità progettualità e innovazione?

La risorsa umana è un fattore portatore di un valore originario e autonomo, capace di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni anticipando le esigenze del cliente interno ed esterno??

**(SI') APPROCCIO COSTITUTIVO** (Resource Based View, Business Idea ↔ Human Resource Idea) (Ferrari, Autogrill (management), Nardini, Supermercati GS)

Vantaggio Competitivo ↔ RISORSE (fisiche, finanziarie, tecnologiche, umane) eterogenee, non perfettamente trasferibili attraverso il mercato, generatrici di valore, rare, inimitabili o non facilmente imitabili, non sostituibili, non trasparenti nel suo contributo al risultato (ambiguità causale).

- Capacità (saperi, conoscenze formati all'interno dell'impresa attraverso un processo di apprendimento specifico).

- *Invisible assets* o *Intangibili* (sapere tecnologico, immagine aziendale, conoscenze sul mercato, influenza sulla distribuzione, competenze manageriali, cultura d'impresa, etc.).

- Capitale Intellettuale: Capitale Umano, Capitale Sociale, Capitale Organizzativo.

**(NO) APPROCCIO STRUMENTALE** (Strategie Competitive: Leadership di costo, Differenziazione, Focalizzazione)

**Chi contribuisce a gestire le persone in azienda? Qual è la ‘Divisione del lavoro e dei ruoli’ tra Funzione, Ufficio o Direzione del personale e Management/Line (Responsabili di Funzione, Divisione, Progetto, Process)**

Leve di gestione	Direzione del Personale	Line/Management
Reclutamento	Organizzare e svolgere le attività di ricerca interna o esterna	Indicare qualità e quantità dei fabbisogni
Selezione	Svolgere la preselezione e la selezione presentando una rosa di candidati	Scegliere tra i candidati le persone da assumere
Accoglimento	Orientare il neo-assunto sulle caratteristiche dell’azienda e sui diritti/doveri del rapporto di lavoro	Orientare il neo-assunto sul posto di lavoro
Inserimento	Seguire l’efficacia dell’inserimento nel suo svolgimento	Operare perché l’inserimento avvenga efficacemente e con efficienza
Inquadramento e amministrazione	Adempiere agli obblighi prescritti derivanti da leggi, norme e contratti	Segnalare i dati necessari a far rispettare le prescrizioni sul posto di lavoro
Valutare prestazioni e potenziale	Impostare il sistema di valutazione e la relativa metodologia controllandone l’efficacia del processo	Applicare il sistema esprimendo un giudizio sul lavoro svolto e le concrete possibilità di crescita
Ricompense/remunerazioni	Definire il sistema premiante e le politiche retributive	Proporre ricompense coerenti con le valutazioni effettuate e i criteri predefiniti
Comunicazione	Progettare e gestire l’architettura del sistema di comunicazione interna	Sviluppare giorno per giorno le relazioni e la comunicazione sul posto di lavoro
Sviluppo/carriera	Formulare politiche di sviluppo professionale e di carriera controllandone l’applicazione	Proporre migliori e diversi utilizzi dei collaboratori
Mobilità/Turnover	Attivare azioni di compensazione fabbisogni/eccedenze	Fornire precisi elementi di conoscenza relativi ai fabbisogni e alle eccedenze

**Chi contribuisce a gestire le persone in azienda?**

- Decisioni strategiche e politiche legate al business e al mercato (**Direzione Generale**)
- Politiche specialistiche del personale (**Direzione del personale**)
- Decisioni operative a livello di unità organizzativa (funzionale, divisionale, progetto, processo, Staff) (**Management/Line**)
- **Comportamenti dei dipendenti di pari grado o di livello retributivo o posizione inferiore;**
- **Comportamenti, valutazione di Clienti e Stakeholders**

**Quali Implicazioni? Influiscono su: contratto psicologico, commitment, appartenenza, lealtà, fiducia, identificazione, etc..**

## Cosa fa la Direzione del personale in GS??

E' politica aziendale di sviluppo del personale privilegiare la crescita dell'individuo, affidata alla responsabilità della Linea e supportata da sistemi di valutazione dei risultati e del potenziale.

La valutazione del potenziale, fatta a cadenze biennali, utilizza l'intervista individuale in profondità e l'assessment center con la partecipazione della Linea in veste di assessor.

La comunicazione si avvale di strumenti di massa come l'house organ trimestrale e le convention semestrali, nonché di una serie di incontri e riunioni operative, a livello di canale, di area, di punto vendita e di reparto, che interessano tutto il personale.

La Direzione Generale RU pratica un benchmarking interno. Va costantemente alla ricerca delle best practices, per diffonderle e utilizzarle, con gli opportuni adattamenti, anche in realtà diverse da quella originaria.

Le relazioni sindacali sono tenute dai diversi Responsabili del personale, con incontri frequenti ai diversi livelli organizzativi e territoriali.

Il Direttore Centrale RU partecipa al Comitato esecutivo del Gruppo.

Nel 2000 è stato avviato il progetto 'GS gente speciale' (mix di formazione e comunicazione) al quale partecipa tutto il personale di vendita. Ha la forma di un gioco competitivo, che richiede ai giocatori di svolgere attività, dimostrare conoscenze, produrre nuove idee. I risultati individuali contribuiscono ai risultati dei reparti di appartenenza. Sono riconosciuti per ogni fase del gioco punteggi che permettono il confronto dei risultati fra reparti e fra punti vendita.

Ogni due anni è svolta un'indagine di people satisfaction i cui risultati sono comunicati e discussi con i partecipanti e da cui si ricavano alcuni indici, che sono poi utilizzati per migliorare le performance e orientare all'obiettivo di creare valore per i clienti, per l'azienda e per il personale.

## Cosa dovrebbe fare il Responsabile del personale in una media azienda metalmeccanica?

Elaborare e attuare le politiche del personale e pianificare le necessità aziendali in termini di risorse umane.

Elabora i piani di selezione, formazione e sviluppo del personale a breve e medio termine, identifica e mette in atto sistemi di valutazione ed è responsabile della corretta applicazione delle politiche retributive.

Garantire la corretta applicazione delle norme legislative e contrattuali per il personale in materia di lavoro, previdenziale, assistenziale.

Mantenere i rapporti con Enti, Associazioni e Autorità di zona, gestendo le attività connesse alle relazioni industriali.

Contribuire, inoltre, alla definizione del miglior assetto organizzativo e di Gruppo assicurando che le politiche del personale e i relativi piani operativi siano realizzati in coerenza alla strategia aziendale e nel rispetto della normativa vigente.

Dovrebbe possedere: doti relazionali, spirito di iniziativa, capacità di lavorare in team, concretezza operativa e predisposizione al coinvolgimento e integrazione delle funzioni aziendali, saper parlare bene almeno l'inglese, saper utilizzare i principali pacchetti software.

## Direttore HR: vivere il business (Caso Vodafone)

Il focus del Direttore del personale non può soltanto consistere nel garantire efficacia ed efficienza dei tradizionali processi di people management (amministrazione, relazioni sindacali, reclutamento, selezione, formazione, valutazione, *compensation*).

Se così fosse la funzione risorse umane potrebbe essere garantita attraverso il ricorso a specialisti esterni ed esternalizzata..

Il Direttore Risorse Umane siede in CdA e nei comitati aziendali, svolge un ruolo attivo nella definizione e realizzazione del budget aziendale, è portatore di una logica di ‘semplificazione’ e di ‘sensibilità al macro-problema’.

Il Direttore del personale è un leader di business con *‘financial awareness’* e *‘commercial drive’* (deve conoscere e saper parlare con i numeri del business) che opera in queste aree:

- **persone:** focus: definizione presidio sviluppo delle *core capabilities* (attitudini, capacità, competenze);
- **struttura:** organizzazione, disegno dei processi, business model (ascolto e sintesi), governance;
- **cultura:** brand, valori, ambiente di lavoro, integrità psico-fisica e psicologica, stress, leadership, simboli (comunicazione interna), *corporate social responsibility*, innovazione (favorire il rigenerarsi dell’organizzazione);

## Il Ruolo Strategico dei Responsabili del personale

Secondo una ricerca condotta nel 2010 la Mercer su 500 responsabili del personale di medie e grandi aziende operanti nell’area Emea (Europe, Middle East e Africa), il 65% dei rispondenti si considera un partner strategico per la propria impresa.

le sfide per il futuro, secondo gli intervistati le sfide per il futuro della funzione sono relative a: trattenimento (51%), attrazione (39%), creazione di una cultura della performance (33%), incremento della produttività (31%).

La crisi ha rappresentato una spinta verso queste sfide, attenuando la pressione al ridisegno e all’ottimizzazione dei processi propri della funzione. I processi di cambiamento funzionale più costosi e di respiro più ampio (quali ad esempio, l’esternalizzazione di alcune attività, il cambiamento della strategia retributiva, l’audit dei fornitori di servizi) sono per il momento accantonati dai responsabili del personale.

In situazione di crisi economica, la Dru sembra concentrata a cambiare se stessa, con spirito proattivo, al fine di porsi come **business partner** (il 38% dei rispondenti dichiara non solo di essere coinvolto nelle **discussioni relative alla strategia** (un ulteriore 28% degli intervistati) e **prendere parte attivamente al processo decisionale** e di **agente di cambiamento**, che è percepito come il più rilevante in questo momento di crisi dal 54% dei rispondenti.

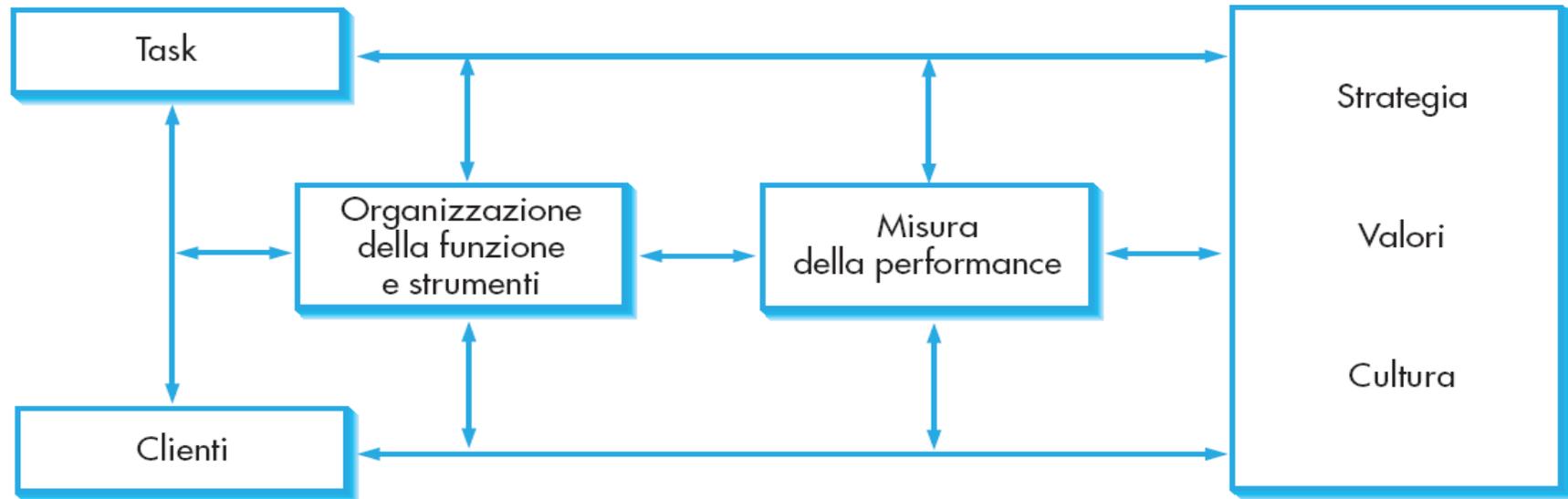
Infine, se e in che modo viene misurato il contributo della funzione alla performance aziendale?

Rispetto a un’analoga indagine condotta nel 2006, le aziende appaiono più attente alla **misurazione della soddisfazione (employee satisfaction)** e a ricevere **feedback da parte dei manager di linea**, che sono chiamati a implementare le attività progettate dalla Dru.

**Cala l’attenzione** verso una **misurazione** specifica dei **costi operativi**.

**Aumentano** i tentativi di **misurazione dell’efficacia**.

## QUALE FUNZIONE DEL PERSONALE??



■ ■ ■ ■ **Figura 1.4** La Dru come servizio strategico.

**Task:** amministrazione, gestione del personale, direzione e sviluppo risorse umane, Direzione 'multiruolo' (cd. Modello di Ulrich)

**Clienti/Segmentazione :** categorie contrattuali, aree funzionali, famiglie professionale, individuale, culturale, people management

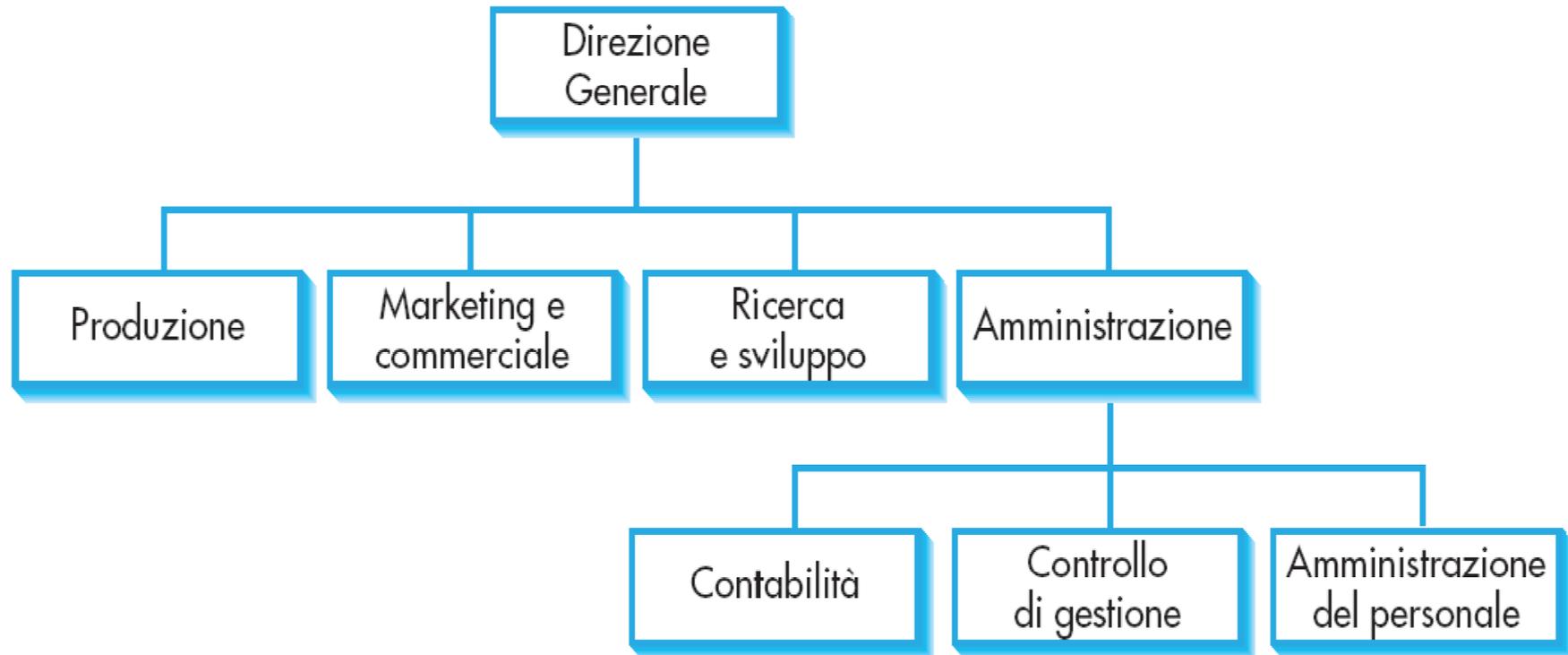
**Organizzazione e strumenti:** appendice della funzione Amministrazione (o in outsourcing),  
visibilità organizzativa, unità di staff,  
unità di staff-line, di business partecipa alla definizione delle strategie e contribuisce al vantaggio competitivo

**Competenze del personale:** giuridico-contabili, previdenziali-fiscali;  
tecniche e metodi per l'efficienza/efficacia di gestione;  
economiche legate al business

**Misura della performance:** legittimità normativa e correttezza amministrativa; attenzione a efficacia/efficienza; capacità di creare valore.

**Strategia, valori e cultura:** quale approccio? Lineare-Interdipendente-Evolutivo, ruolo strumentale o costitutivo della risorsa umane?  
Cultura aziendale quale competenza distintiva oppure no? *Human resource idea or not?*

## AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE



**Task:** definire gli aspetti amministrativi, contabili, fiscali e previdenziali del rapporto di lavoro

**Clienti/Segmentazione:** categorie contrattuali (dirigenti, impiegati, operai, atipici...)

**Organizzazione e strumenti:** appendice (inserita nella) della funzione amministrativa (outsourcing)

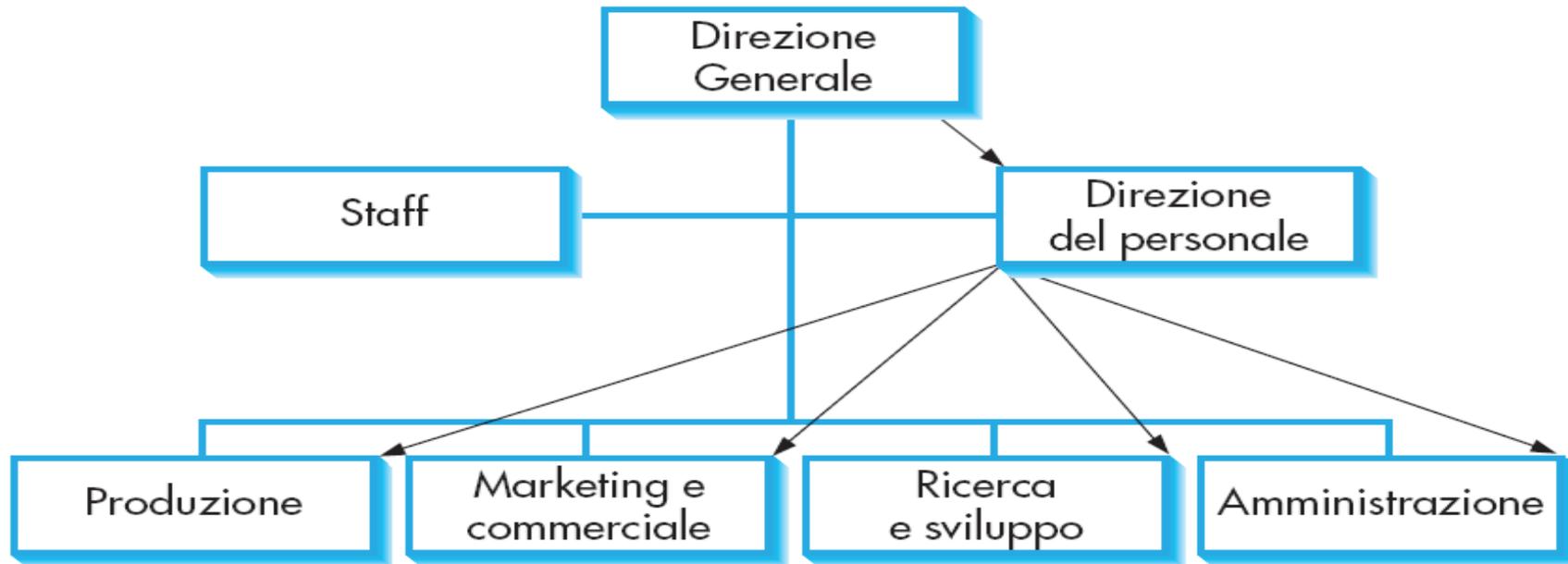
**Competenze del personale:** giuridico-contabili, previdenziali-fiscali, conoscenze su bilancio e controllo dei conti del personale, specializzazione bassa

**Misura della performance:** legittimità normativa e correttezza amministrativa

**Strategia, valori e cultura:** ancillare

**Esempi:** piccole e medie imprese, grandi aziende burocratiche, pubbliche amministrazioni (Nardini, Atesia)

## GESTIONE DEL PERSONALE



**Task:** definire politiche del personale + supporti tecnici per management;

**Clienti/Segmentazione :** aree funzionali (produzione, marketing e vendite, R&S, manutenzione, personale), *stakeholders* interni;

**Soluzione/Struttura organizzativa:** Staff, *Staff-Line*, interdipendenza con vertice strategico e *line*;

-**autonomia Specialistica:** fornire supporti specialistici e tecnici alla *Line* + strumenti professionali specifici, senza responsabilità e potere diretto (*analisi motivazionali, analisi di clima, tecniche di valutazione, portafoglio risorse umano, check up retributivi, indagini sull'assenteismo*).

-**autonomia Politica**

-**autorità e potere basato sulla competenza sulle politiche del personale.**

- risponde alla DG (vertice strategico).

- **autorità funzionale sulla *Line* per le problematiche e gli aspetti di gestione del personale.**

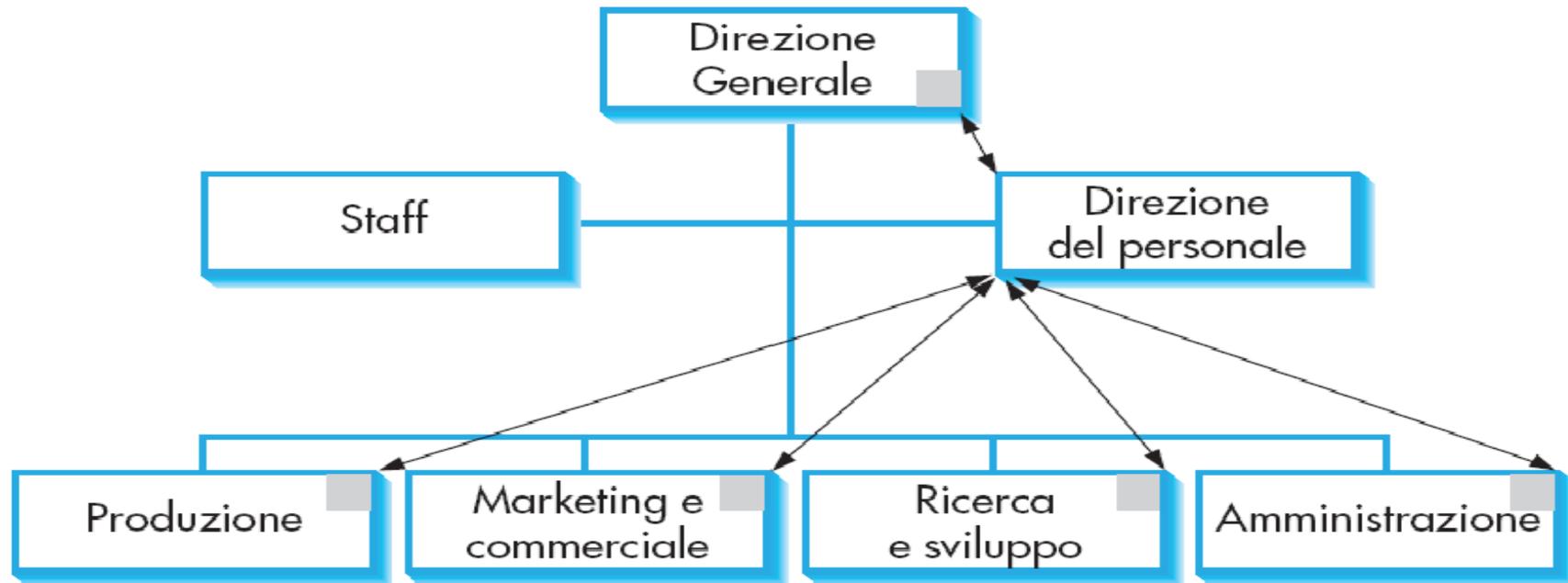
**Competenze del personale:** problematiche specialistiche del personale;

**Misura della performance:** efficacia/efficienza

**Strategia, valori e cultura:** strumentale

**Esempi:** medie e grandi aziende, ambienti di mercato complessi, mercati stabilizzati (*Wal-Mart, Autogrill verso figure professionali e mansioni non critiche o specifiche*)

## DIREZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE



**Task:** definire politiche del personale + supporti tecnici per management;

**Clienti/Segmentazione :** famiglie professionali, individuale, culturale, stakeholders interni/esterni;

**Organizzazione e strumenti:** *Staff-Line ad elevata pervasività*, relazioni interattive con vertice strategico e *line*;

**BILANCIAMENTO TRA Accentramento e Decentramento**

**Accentramento:** si concentrano alcune funzioni per omogeneità e coerenza con la cultura aziendale affidate a specifiche professionalità (economie di scala e unità di direzione).

**Decentramento**

- coinvolgimento della *Line* attraverso per la definizione di politiche specifiche
- dislocazione di unità specialistiche di DP presso la *Line*
- interventi di formazione, orientamento e sensibilizzazione verso i Responsabili della *Line* su alcune problematiche del personale (valutazione, organizzazione del lavoro, motivazione, supporto psicologico).

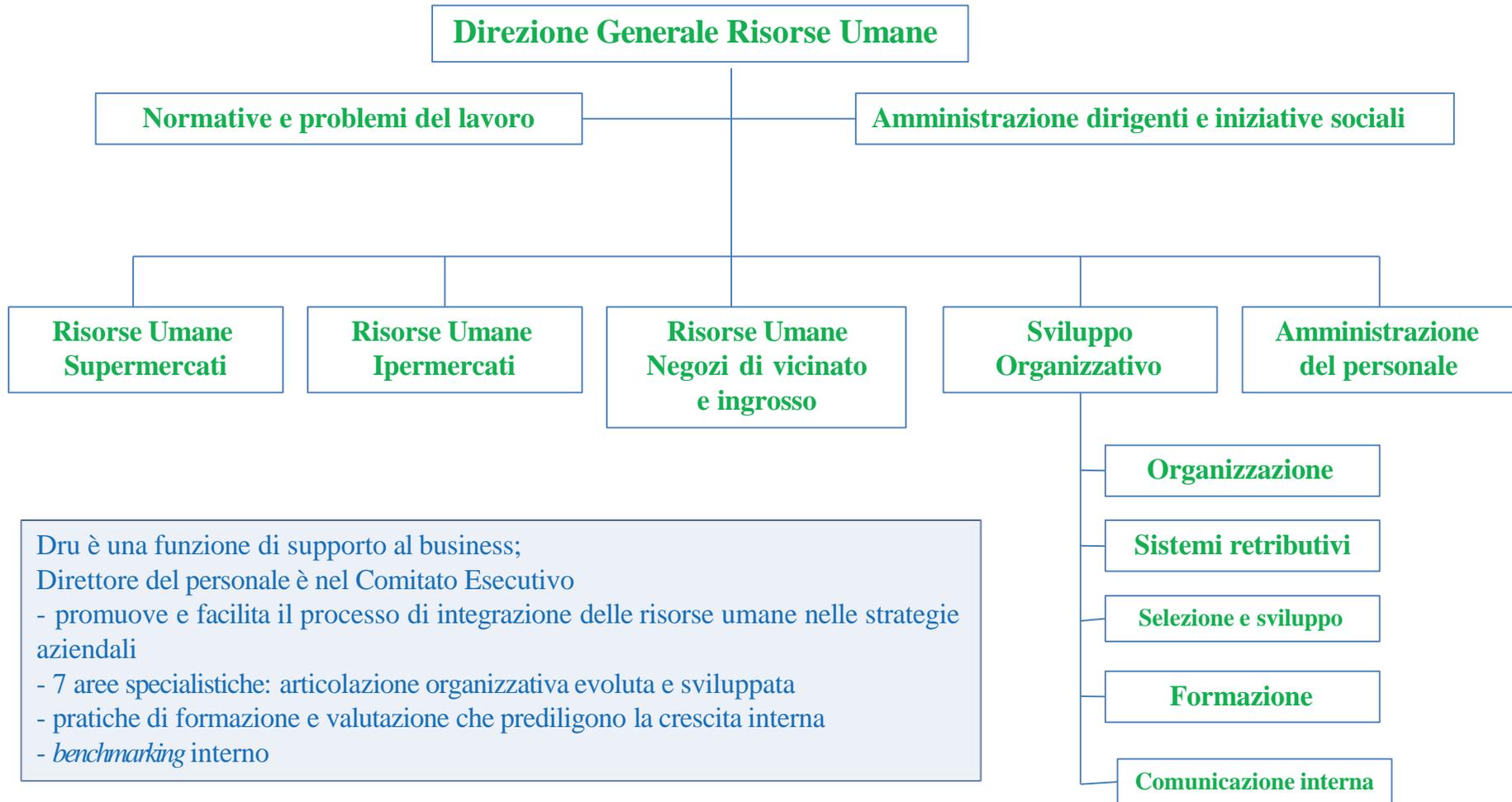
**Competenze del personale:** problematiche specialistiche del personale;

**Misura della performance:** contribuire allo sviluppo di competenze distintive (vantaggio competitivo)

**Strategia, valori e cultura:** costitutivo

**Esempi:** aziende orientate all'innovazione operanti in mercati fortemente concorrenziali e dinamici, *learning organization*, legittimate dall'ambiente istituzionale (Ferrari, Supermercati GS, Autogrill verso figure manageriali (Direttori di vendita, managers dell'offerta e del servizio)

## Direzione del Personale GRUPPO GS



	<b>Amministrazione del personale</b>	<b>Gestione del personale</b>	<b>Direzione e sviluppo risorse umane</b>
<b>Qual è il Task?</b>	Aspetti amministrativo-contabili, fiscali, giuslavoristici, previdenziali, sindacali	Politiche specifiche Supporti tecnici	Coerenza strategia-risorse umane Sviluppare competenze e motivazione del capitale umano Globale e integrata
<b>Funzione</b>	-	Specialistica	
<b>Focus Orientamento</b>		Interno, portavoce del personale Reattivo ed operativo	Esterno, portavoce dell'azienda Proattivo e strategico
<b>Segmentazione del personale</b>	categorie contrattuali (dirigenti, quadri, impiegati, operai) tipologie contrattuali (tempo determinato, a progetto, a chiamata)	per aree funzionali, indici di assenteismo, turnover, stakeholder interni	culturale, orizzontale, pluridimensionale per famiglie professionali individuale, personalizzata per figure chiave stakeholders interni ed esterni
<b>Legame con la Strategia</b>	Ancillare	Strumentale	Costitutivo
<b>Soluzione organizzativa</b>	Appendice di altra (o inserita in altra) funzione aziendale (Amministrazione, Direzione generale) (affidata in outsourcing)	Staff Interdipendenza sequenziale su input DG	Staff con elevata pervasività Ruolo centrale delle <i>Line</i> Interdipendenza reciproca DG-DP DP e <i>Line</i> condividono iniziativa e responsabilità
<b>Struttura organizzativa</b>		Struttura funzionale Comunicazioni verticali	Struttura flessibile Comunicazioni orizzontali e integrate
<b>Competenze del personale DP</b>	legali, contabili, fiscali	elevate su tecniche e metodi di gestione del personale	elevate su personale e business
<b>Criteri di valutazione dell'operato della DP</b>	Legittimità normativa, Rispetto delle regole, Correttezza amministrativa	Efficacia, efficienza nell'impiego del personale	Contributo al vantaggio competitivo, sviluppo delle caratteristiche distintive aziendali e nelle risorse umane
<b>Profilo professionale del Direttore del personale o Dru</b>	-	Carriera specialistica, competenze economiche limitate, orientato al presente, lingua italiana	Carriera generalista, competenze economico-aziendali forti, orientamento al futuro, internazionalizzazione, poliglotta
<b>In quali aziende?</b>	Piccole e medie imprese (pmi), grandi aziende burocratiche, Pubbliche amministrazioni	Medie e grandi imprese in ambienti perturbati e mercati stabilizzati	Imprese in mercati concorrenziali dinamici, orientate all'innovazione
<b>Ruoli Modello Ulrich</b>	<i>Administrative Expert</i>	<i>Administrative Expert, Employee Champion</i>	+ <i>Business Partner, Agent of Change</i>

## Direzione Risorse Umane MULTI-RUOLO (cd. Modello di Ulrich)

### Focus STRATEGICO (orientato al Lungo Periodo)

<b><i>BUSINESS PARTNER</i></b> (Direzione e sviluppo risorse umane) Transizione da <i>job evaluation</i> a <i>skill evaluation</i> , ridisegnare sistemi di valutazione e ricompensa coerenti con obiettivi di business	<b><i>AGENT OF CHANGE</i></b> (Direzione e sviluppo risorse umane) <i>Employer Branding</i> Formazione orientata ai valori Creare appartenenza, identificazione stimolando creatività, autonomia, innovazione
<b><i>ADMINISTRATIVE EXPERT</i></b> (Amministrazione del personale, Gestione del personale) <i>Payroll</i> , stampa buste paga, <i>job posting</i> , <i>formule retributive</i> , <i>controllo delle assenze</i> efficacia /efficienza processi di gestione	<b><i>EMPLOYEE CHAMPION</i></b> (Gestione del personale) Sicurezza sul lavoro, prescrizione di regole, procedure di lavoro, norme anti- infortunistiche, salubrità dei luoghi,

PROCESSI

PERSONE

### Focus OPERATIVO (orientato al Breve Periodo)

#### Come evolve la Direzione Risorse Umane nel futuro??

- focalizzazione sugli output del business;
- il sistema di gestione risorse umane quale *strategic core competency* non imitabile, non trasparente nel suo contributo (ambiguità causale);
- interpretare le specifiche priorità del business in termini di capitale umane (prevalenza di competenze strategiche su competenze funzionali).

#### Quali attività del personale sono oggetto di Outsourcing?

- payroll o stampa delle buste-paga aziendali, cd. Amministrazione del Personale
- reclutamento e selezione, formazione

**Vantaggi:** efficienza, tagliare i costi, concentrare le risorse sulle attività più strategiche orientate alla crescita psicologica, professionale e culturale allineata alla filosofia aziendale.

## What's the meaning of Managing Diversity?

**Valorizzare e Favorire la Diversità quale Risorsa per Creare Valore!  
Integrare le Differenze, Gestire positivamente la Varietà per Creare Valore!**

Lars Petersson n. 1 di IKEA Italia spiega:

“Il nostro diversity management include tutti, dalle differenze etniche o religiose a quelle basate sull'età”.

- Non Discriminare in base a 'stereotipi' e 'pregiudizi';
- Valorizzare il 'Potenziale' di Senior e lavoratori ultracinquantenni;
- Valorizzare il lavoro e la carriera delle Donne «l'altra metà del Cielo» (Mao Tse-Tung);
- Assumere nella cultura aziendale 'Valori Femminili' (Hofstede), interiorizzare una 'Cultura del Rispetto e Trasparenza' nei modelli manageriali e di leadership;
- varietà e diversità 'culturale' (carriere internazionali, processi migratori, etnia, lingua, cultura, religione, etc.)  
<https://www.youtube.com/watch?v=hW8Uc5CFb3g>
- ripensare l'organizzazione del lavoro (orari e tempo di lavoro, *work-life balance*, ICTs, job design)
- pari opportunità per il conseguimento della performance desiderata;
- orientare i sistemi di valutazione verso performance coerenti con obiettivi, per migliorare le competenze, far emergere il potenziale
- *managing Disability*:

[http://it.wikipedia.org/wiki/Fulvio\\_Frisone](http://it.wikipedia.org/wiki/Fulvio_Frisone)

<http://www.hawking.org.uk/>

<http://www.ilgiornale.it/news/regione-siciliana-taglia-i-fondi-alle-ricerche-fisico.html>

[http://archiviostorico.corriere.it/2001/gennaio/08/Gli\\_Usa\\_vogliono\\_scientziato\\_siciliano\\_co\\_0\\_0101082779.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/2001/gennaio/08/Gli_Usa_vogliono_scientziato_siciliano_co_0_0101082779.shtml)

## VARIETA' di GENERE

### Quale Varietà?

Dalle **Diversità Biologiche** basate sul **Sex (Maschio, Femmina)**

al **Genre (Uomo, Donna)** basate su **Distinzioni socialmente costruite** aggiunte alle differenze di origine naturale.

Sul lavoro le **Donne** sono **Diverse dagli Uomini** con riferimento a:

### Tratti Motivazionali e Personalità

**Bisogni di Affiliazione** > o = **Bisogni di Achievement e Potere**

Donne riconoscono **errori** e lacune, esprimono più visibilmente **emozioni**, insicurezza di fronte a compiti e responsabilità.

### Stili di Leadership

Donne sviluppano una **Leadership Trasformativale**: **esercitare il potere al servizio del gruppo**, adeguare gli interessi personali in funzione di obiettivi collettivi

### *Commitment*

L'impegno (f) età, formazione, famiglia.

## Quali le **DISCRIMINAZIONI** verso le **DONNE**?

**OCCUPAZIONALE (Sex Typing):** in determinati settori produttivi il **Numero di Donne < Numero di Uomini**.

**ORIZZONTALE: Distribuzione non omogenea** tra le funzioni aziendali  
(più **donne** nella funzione del **personale** e nel **marketing**) (più uomini che donne nelle funzioni **produzione** e **finanza**).

**VERTICALE (Glass Ceiling):** nelle posizioni di vertice o apicali il **Numero di Donne < Numero di Uomini**

**RETRIBUTIVA (Pay Gap):** a parità di mansioni e livello gerarchico le donne **guadagnano meno** degli uomini!

**WORK-LIFE UNBALANCE:** **sbilanciamento nel carico di lavoro familiare sfavorevole alle donne!**

### COME SI SPIEGA? PERCHE'?

- la **Maggioranza (Uomini)** discrimina chi è in **Minoranza (Donne)**;
- **Gatekeepers (Uomini)** regolano l'accesso a: aziende, lavori, occupazioni, professioni, job;
- **Incertezza su Risorse + Tempo** che le donne investiranno nel lavoro (obbligazioni derivanti dalla stipula del contratto psicologico);
- **Informazioni scarse e incomplete (asimmetria)** generano (o conducono a) stereotipi!

### CHE FARE? COME RIDURRE INIQUITA', ABBATTERE STEREOTIPI E DISCRIMINAZIONI??

#### Reclutamento e Selezione

- **Trasparenza di criteri e sistema**;
- **Preparazione e formazione dei Selezionatori** su: tecniche di valutazione (neutre rispetto a pregiudizi e stereotipi); norme legislative e regolamentari;

#### Evoluzione

nel **Mercato del Lavoro** verso la valorizzazione e la ricerca dei **Talenti (donna o uomo che siano, etc.)**

nei **Modelli di leadership**, focalizzati su **Valori cd. Femminili (cfr. Hofstede)**: si valorizzano **competenze coerenti con: attenzione, orientamento alla relazione, empatia, ascolto, comunicazione, gestione 'disarmata' del conflitto;**

**Organizzazione del lavoro work-life balance oriented (flessibilità di tempo e di spazio, nuove tecnologie).**

**Il SENIOR è una RISORSA in ragione di:**

- Esperienza;
- Fedeltà, Lealtà;
- Trasmissione di Competenze che si formano nel tempo;
- Memoria organizzativa, Equilibrio e Depositario dei Valori profondi della Cultura Aziendale.

**Quali i problemi/stereotipi legati all'anzianità?**

- **costi retributivi** legati all'anzianità del rapporto di lavoro: le politiche retributive premiano la longevità del rapporto (*seniority system*);
- **costi di assenteismo** (diretti, proporzionali e non proporzionali) per malattie, problemi di salute, etc.
- **obsolescenza delle competenze tecnico-professionali**: minore mobilità, minore propensione ad acquisire nuove competenze;
- **resistenza al cambiamento**: rigidità di comportamento, difficoltà di adattamento.

**Quali le soluzioni?**

- **politiche retributive 'neutrali rispetto all'età', legate a produttività, performance;**
- **programmare mobilità orizzontale;**
- **riequilibrare i carichi di lavoro durante il ciclo di vita professionale dell'individuo;**
- **formazione continua per contrastare la fisiologica obsolescenza professionale;**
- **rimodulazione degli orari di lavoro, flessibilità di orario e del tempo di lavoro, flessibilità contrattuale** (part-time, telelavoro, *job sharing*, lavorare di più da giovani, diminuire il tempo di lavoro in anzianità, risparmio individuale di ore lavorate);
- **riprogettazione del lavoro e della mansione** (*coaching, mentoring*, tutor verso i neo-assunti nell'inserimento e nella socializzazione, servizi alla produzione, servizi di supporto, nessuno in catena di montaggio oltre i 60 anni!!).

## Gestire i Senior in Volkswagen

Wilfred Kruger, Dru mondiale Volkswagen, con riferimento al processo di invecchiamento della popolazione con cui devono fare i conti le imprese, afferma:

“Siamo consapevoli che i collaboratori devono poter lavorare creando pieno valore, ed è di questo che un’azienda si deve occupare. Volkswagen ha creato l’opportunità di andare in anticipo in pensione grazie a strumenti concreti come il **‘risparmio individuale di ore lavorate’**: ogni impiegato ha la possibilità di lavorare più ore rispetto al normale e tenerle da parte come acconto per avere la possibilità di anticipare la pensione.

Un’altra soluzione permette di **lavorare di più da giovani** e **diminuire la quantità di lavoro in vecchiaia**”.

Come gestire, secondo le leggi di mercato, una percentuale crescente di lavoratori anziani??

“Non incontriamo difficoltà nel reclutare giovani qualificati perché siamo un marchio leader.

L’età media del personale è 39/40 anni. In dieci anni salirà fino a 43/44 anni”.

L’1% dei lavoratori avrà bisogno in futuro di essere impiegato in **attività lavorative speciali**, che possono essere rintracciate nel settore dei **servizi alla produzione**.

Sarà necessario **ridefinire le condizioni di lavoro** per ridurre i rischi legati all’**ergonomia** e alla **salute**. Ciò consentirà opportunità per impiegare lavoratori più anziani.

**Nessuno può lavorare in una catena di produzione fino a 67 anni!**

Quali i pregiudizi da abbattere??

“C’è molto da fare. Normalmente non offriamo molta formazione ai lavoratori più anziani. Oggi è circa tre volte meno rispetto a quella offerta ai trentenni, ma questo cambierà. Passo dopo passo stiamo raccogliendo la sfida.

E’ anche una questione di mentalità: il **modello organizzativo tradizionale orientato alle giovani generazioni** presume che i **lavoratori più anziani diano performance di livello più basso**, mentre hanno altre abilità rispetto ai giovani: **esperienza, competenze sociali, capacità professionali in termini di interpretazione del ruolo o posizione**.

La figura del **coach per il personale** sarà più richiesta dalla Gru.

La sfida demografica deve inserirsi in una cultura della leadership che affronti con equilibrio la problematica”.

## Cos'è lo Stress?

Hans Seyle definì lo stress come sindrome generale di adattamento alle sollecitazioni/richieste (*stressor*) dell'ambiente.

Ciascuno, in virtù del patrimonio ereditario e delle esperienze vissute, 'filtra le diverse richieste' compensando lo stimolo stressogeno (*strategie di coping*).

Normalmente, *modalità fisiologica di adattamento* (*eustress* o stress positivo).

Tuttavia, la *risposta di adattamento* può divenire *disfunzionale* (*distress* o stress negativo) quando le *richieste* sono *eccessivamente intense* o durano troppo a lungo, superando le possibilità di compensazione del soggetto.

**Stress Lavoro-Correlato** è 'una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche e/o psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all'altezza delle aspettative...Un'esposizione prolungata a esso può **ridurre l'efficienza nel lavoro** e può causare **malattie**' ..! (*Accordo Quadro Europeo sullo Stress nei luoghi di lavoro, 8 ottobre 2004*)

### Fattori di Rischio

→ **Contesto di lavoro** o di natura gestionale

(*flussi comunicativi, ruolo ricoperto, grado di partecipazione, work-lfe balance*).

→ **Contenuto del lavoro** o di natura organizzativa

(*ambiente di lavoro, rischi infortunistici, salubrità e sicurezza del lavoro, pianificazione dei compiti, carichi e ritmi di lavoro, orari, obiettivi e attività, etc.*)

## Sicurezza sul lavoro

### Quali le Cause degli incidenti sul lavoro?

- **errore umano** (del lavoratore)
- **mancaza di formazione alla sicurezza** (per i lavoratori)
- **mancaza di politiche della sicurezza** (in azienda)
- **assenza o scarsità di controlli** (della pubblica amministrazione)

Sicurezza sul lavoro ↔ Prestazione di lavoro ↔ Great workplace ↔ Benessere

Definire politiche e procedure per la sicurezza sul lavoro

Comunicare ai dipendenti l'importanza e la necessità di osservare le prescrizioni, i protocolli e utilizzare i dispositivi per la sicurezza sul lavoro

Formare alla sicurezza manager e dipendenti

Human Resource Security Idea ↔ Cultura, politiche, comunicazione e competenze della Sicurezza ↔ Sicurezza sul lavoro

### Qual è il ruolo della Dru in tema di sicurezza sul lavoro?

Portavoce del personale (*Employee champion*)

[Covid: Spallanzani valida le procedure di McDonald's Italia - Alimentazione - ANSA.it](#)

[http://www.repubblica.it/salute/medicina/2014/10/08/news/ebola\\_spagna\\_infermiera\\_contagiata\\_ho\\_seguito\\_protocolli\\_sto\\_meglio-97634019/](http://www.repubblica.it/salute/medicina/2014/10/08/news/ebola_spagna_infermiera_contagiata_ho_seguito_protocolli_sto_meglio-97634019/)

[Tragedia di Montemurlo, Luana è morta sul colpo - Cronaca - l'Espresso](#)

[http://www.repubblica.it/esteri/2014/10/12/news/ebola\\_medico\\_texas\\_positivo\\_a\\_test-97914385/?ref=HREA-1](http://www.repubblica.it/esteri/2014/10/12/news/ebola_medico_texas_positivo_a_test-97914385/?ref=HREA-1)

[http://www.penalecontemporaneo.it/area/1-/-/1042-thyssenkrupp\\_fu\\_omicidio\\_volontario\\_le\\_motivazioni\\_della\\_corte\\_d\\_assise/](http://www.penalecontemporaneo.it/area/1-/-/1042-thyssenkrupp_fu_omicidio_volontario_le_motivazioni_della_corte_d_assise/)

[Lo 'Spallanzani' promuove le misure anti-covid del McDonald's: primi in Italia con la validazione - Picchio News - Il giornale tra la gente per la gente](#)

[Covid e sicurezza sul lavoro. L'esempio del Consiglio di Stato - Quotidiano Sanità \(quotidianosanita.it\)](#)

## TIM WORK-LIFE BALANCE

Dalla fine degli anni '90, TIM ha attivato iniziative relative a: **conciliazione tra impegni della vita professionale e della vita privata (work-life balance)**.

Progetto **TIM Mamma** (dal 1998) al fine di non interrompere la **comunicazione** tra azienda e lavoratrici mantenendo così il **legame professionale e culturale** anche **durante il congedo per maternità** tramite una **“Banca delle ore”** permette di usufruire di orari flessibili fino agli otto anni d'età del bambino!

Progetto (dal 2000) **TIM Mamma Papà** consente anche ai papà di fruire di un **permesso retribuito** in occasione della **nascita del figlio** e di ulteriori permessi per **assistere le mogli durante i corsi pre-parto**.

Progetto **TIM Valore Donna** (cd. **azioni positive**), finalizzato all'inserimento in azienda di donne **ultraquarantenni disoccupate**, uscite dal mercato del lavoro per motivi personali (**maternità, matrimonio**) o aziendali (**licenziamento**) attraverso **azioni formative** orientate a fornire le **competenze specialistiche** per coprire il nuovo **job**, ed a consentire una **rielaborazione personale del percorso professionale** interrotto.

TIME for You è un progetto di erogazione di servizi alla persona (**Benefit**): dalla spesa al **centro benessere**, dalla **lavanderia** al **ticketing** per la partecipazione a spettacoli **teatrali e musicali**.

## MAINETTI – Formula 8 x 3

Nel corso del 2002 la Mainetti, azienda vicentina leader mondiale nella produzione di appendini per abiti, ha adottato dopo due anni di sperimentazione la formula dell'8 x 3.

Per **cinque mesi** l'anno un gruppo di lavoratori accetta di lavorare **12 ore al giorno** solo al **sabato** e la **domenica**; negli altri **sette mesi** l'impegno scende a **otto ore** giornaliere nel **week-end**, ma con un **terzo giorno** di lavoro comunicato dall'azienda con 15 giorni di anticipo.

Non solo l'8 x 3 è entrato a pieno titolo nel contratto aziendale, ma ha ampliato anche le possibilità di utilizzo, fermo restando il lavoro nei giorni di sabato e domenica, con le possibili opzioni su altri due giorni lavorativi per ogni settimana, sempre scelti dall'azienda in anticipo secondo le necessità di produzione. “Con questa formula di flessibilità avevamo pianificato 18 assunzioni” – dice Gianfranco Mensi, il consulente che ha seguito per la Mainetti la definizione di questa iniziativa – “e così è avvenuto.

I vantaggi per l'azienda sono soprattutto in termini di maggior utilizzo degli impianti. Anche gli appendini hanno una loro stagionalità e picchi di richiesta per alcuni modelli. Le macchine di produzione, però, sono già completamente impegnate nell'arco della settimana; non rimaneva che il sabato e la domenica e in questi giorni si è scelto non solo di scaricare le punte di domanda ma anche di avviare le serie limitate e le prove su prototipo.

La ricaduta non è solo positiva per Mainetti ma anche per i dipendenti.

Chi accetta la formula dell'8 x 3, infatti, ha una **integrazione** rispetto allo **stipendio** ordinario ma le performance hanno avuto una ricaduta generale sotto forma sia di **premio di risultato** sia di **ripartizione dei maggiori utili conseguiti**.

## Come conciliare Tempo di vita e tempo di lavoro? (*Work-Life Balance*)

***Work-life balance*** – approccio alle politiche di gestione delle risorse umane che cerca di favorire la conciliazione ed il bilanciamento tra la vita lavorativa e la vita privata di lavoratori e lavoratrici!

Con quali strumenti e iniziative?

### – Flessibilità del Tempo di Lavoro, dell'Orario di Lavoro

[http://www.repubblica.it/economia/2015/10/01/news/la\\_svezia\\_vuole\\_le\\_6\\_ore\\_lavorare\\_meno\\_e\\_meglio\\_per\\_aver\\_piu\\_tempo\\_per\\_se\\_-124077922/?ref=HRER2-1](http://www.repubblica.it/economia/2015/10/01/news/la_svezia_vuole_le_6_ore_lavorare_meno_e_meglio_per_aver_piu_tempo_per_se_-124077922/?ref=HRER2-1)

[http://www.corriere.it/esteri/14\\_ottobre\\_09/microsoft-dipendenti-lavorate-quando-dove-volete-d3c5d47e-4fb5-11e4-8d47-25ae81880896.shtml](http://www.corriere.it/esteri/14_ottobre_09/microsoft-dipendenti-lavorate-quando-dove-volete-d3c5d47e-4fb5-11e4-8d47-25ae81880896.shtml)  
MICROSOFT/ Germania, abolito l'obbligo di presentarsi in ufficio: lavorate dove volete (ilsussidiario.net)

[Microsoft: rivoluzione in Germania: "Impiegati, lavorate dove e come volete" - L'Unione Sarda.it](#)

### – Flessibilità di Spazio: *Telelavoro, ICTs, Internet, New technologies, Smart working*

[La rivoluzione di Siemens: stop a timbrature e orari fissi per meglio conciliare vita e lavoro](#)

[\(secondowelfare.it\)](#) [Smart working, Fastweb lo proroga per tutti i dipendenti fino a giugno 2022](#)

[- CorCom \(corrierecomunicazioni.it\)](#)

### – Servizi alla famiglia e alla persona: Benefit

(*nursing*, asilo nido aziendale, convenzioni con case di cura e accoglienza per gli anziani e i disabili, congedi matrimoniali e parentali, assistenza nel pagamento di bollette luce, acqua, servizi essenziali, *ticketing* per spettacoli teatrali e musicali, copertura assicurativa).

[http://www.repubblica.it/economia/2014/10/15/news/welfare\\_germania\\_badanti\\_genitori\\_anziani-98170746/](http://www.repubblica.it/economia/2014/10/15/news/welfare_germania_badanti_genitori_anziani-98170746/)

### – Servizi al lavoratore: Benefit e Reinserimento professionale

(favorire la mobilità e gli spostamenti, palestre aziendali, centri benessere, formazione orientata a ricostituire un profilo di competenze e un percorso professionale per lavoratrici disoccupate e *over 45*).

## Le FORME di GESTIONE cd. FLESSIBILE dell'ORARIO di LAVORO

### Orario Standard di lavoro: 8.00-16.00 dal lunedì al venerdì

[http://www.corriere.it/esteri/14\\_ottobre\\_09/microsoft-dipendenti-lavorate-quando-dove-volete-d3c5d47e-4fb5-11e4-8d47-25ae81880896.shtml](http://www.corriere.it/esteri/14_ottobre_09/microsoft-dipendenti-lavorate-quando-dove-volete-d3c5d47e-4fb5-11e4-8d47-25ae81880896.shtml)

[MICROSOFT/ Germania, abolito l'obbligo di presentarsi in ufficio: lavorate dove volete \(ilsussidiario.net\)](#)

### STRAORDINARIO (+ ricompense estrinseche o monetarie + stress, auto-sfruttamento)

Dalle 16.00 alle 18.00 n. 02 ore in più pagate come retribuzione aggiuntiva.

### ORARIO SCORREVOLE

+ riduzione di assenteismo e ritardi,

sapersi inserire nella giornata lavorativa (?)

E' possibile entrare alle 9.00 ed uscire alle 17.00

### JOB SHARING (TIME SHARING) (alternativa al licenziamento ed alla riduzione di personale)

Tizio dalle 8.00 alle 12.00 Caio dalle 12.00 alle 16.00

### ANNUALIZZAZIONE DELL'ORARIO

+ autonomia, + responsabilizzazione, + contribuzione (?) capacità adeguate, stress

1.760 Ore all'anno per 11 mesi (settembre-luglio) (orario annuale = 40 ore settimanali x 4 x 11)

### CONTO ORE

+ autonomia, responsabilizzazione, contribuzione (?) capacità adeguate, stress

Nella settimana 12-16 novembre 2012 l'orario 'effettivo' sarà 08.00-19.00 (+15 ore) per rispettare la scadenza del 16!

Nella settimane 19-23, 26-30 novembre, 3-7 dicembre 2012 l'orario 'effettivo' sarà 08.00-15.00 (-5 ore x settimana).

### SETTIMANA CONCENTRATA

+ utilizzazione capacità degli impianti a ciclo continuo,

+ retribuzione aggiuntiva, + premio di risultato, + ripartizione maggiori utili,

- work life balance, stress

Settimana Concentrata 8.00-18.00 dal lunedì al giovedì

Orario Concentrato 8.00-20.00 sabato e domenica per 5 mesi (v. Mainetti 8x3)

Orario Concentrato 8.00-16.00 sabato e domenica + terzo giorno da scegliere nei successivi 7 mesi (v. Mainetti 8x3)

## LAVORATORI DELLA CONOSCENZA

Attività *brain intensive, knowledge oriented* o intellettuale ↔ *Service Economy (processi immateriali, conoscenza)*

	PROFESSIONALS	KNOWLEDGE WORKERS
Caratteristiche del Job	<p><b>Percorso formativo di lungo periodo</b> certificato e consolidato</p> <p><b>Autonomia</b>, Scarsa dipendenza gerarchica</p> <p><b>Responsabilità verso il cliente</b> (interno)</p>	<p><b>Autonomia Discrezionalità</b> nell'esecuzione del lavoro, <b>Responsabilità di processo</b>, non gerarchica e senza dipendenza. Conoscenze incorporate nella tecnologia, nell'organizzazione e individuali interagiscono nell'innovazione e gestione dei processi e nella produzione dei servizi. Operano su processi immateriali: la conoscenza è sia <i>input</i> che <i>output</i> dei processi di lavoro</p>
Competenze	<p>Creatività, <i>problem solving</i>, innovazione, sviluppo di processi e idee, Competenze Relazionali (comunicazione, cooperazione, mediazione e gestione emozioni e conflitti)</p>	<p>Competenze Tecnico-Professionali Competenze Relazionali, Comportamentali, Interazione</p>
Contratto psicologico	<p><b>Relazionale</b> (orientato al lungo periodo) lealtà, impegno vs sicurezza del posto di lavoro</p>	<p><b>Transazionale</b> (orientato al breve periodo) esecuzione del progetto vs compenso per commessa</p> <p>Attenzione alla cd. <i>Employability</i>: L'impresa è un partner che, nel breve periodo, offre il compenso migliore oppure opportunità professionali</p>
Commitment	<p><i>Commitment</i> <b>Professionale</b> &gt; <i>Commitment</i> <b>organizzativo</b> Lealtà e fedeltà al <b>corpo professionale</b></p>	<p><i>Commitment</i> sul <b>task</b>, <i>Commitment</i> al <b>gruppo professionale</b></p>
Compensation	<p><i>Competence based pay</i>, formazione continua e aggiornamento professionale</p>	<p>Retribuzione variabile <i>Competence based pay</i></p>

**«Sono orgoglioso della dedizione con cui i nostri collaboratori, a tutti i livelli e in tutti i ruoli, hanno svolto il loro lavoro garantendo la disponibilità dei nostri prodotti anche nelle fasi più critiche della pandemia» ha detto Marco Travaglia, Presidente e ad Gruppo Nestlé Italia e Malta.**

**«Questo premio rappresenta un importante riconoscimento dello straordinario impegno condiviso da tutte le nostre persone nell'anno più difficile di sempre».**

**Per tutto il 2020 l'azienda ha garantito la piena retribuzione ai dipendenti, anche quando alcune attività sono state sospese a causa dell'emergenza.**

**Smart working, flessibilità e autonomia**

**Il premio rientra in un più ampio piano di welfare aziendale. Già dal 2012 in Nestlé si applica il FAB Working. Così è stato ribattezzato un nuovo modello di lavoro, evoluzione dello smart working, che promuove Flessibilità, Adattabilità e Bilanciamento tra il lavoro da casa e quello in ufficio.**

**Per supportare i lavoratori, l'azienda dà ai dipendenti la possibilità di ricevere a casa un kit di strumenti informatici (monitor, docking station, tastiera, mouse) e una sedia ergonomica. Offre convenzioni per la connessione wi-fi. Ha creato sportelli di consulenza, anche psicologica e nutrizionale. E organizza training online con consigli su postura, pause, disconnessione.**

**Rispetto all'emergenza Covid, Nestlé ha stipulato una polizza assicurativa per i rischi derivanti dal virus e tutti i lavoratori possono usufruire di tamponi e test sierologici gratuiti.**

**«I nostri dipendenti sono da sempre al centro della nostra strategia di crescita» sottolinea Travaglia.**

**«Per questo, abbiamo creato insieme a loro un modello di lavoro basato sulla fiducia e sull'autonomia che potrà guidarci una volta conclusa l'emergenza sanitaria».**

**Il cambiamento in azienda riguarda sì l'organizzazione del lavoro, ma parte da una trasformazione culturale. Che Nestlé ha riassunto in un «vocabolario dello smart working».**

## LAVORO E NUOVE TECNOLOGIE

### Telelavoro

Lavorare attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs)

→ Mix tra lavoro in azienda e lavoro a distanza (non in azienda).

- erogazione della prestazione lavorativa **'a prescindere' dal luogo fisico** (ufficio, locali) e **dal tempo** (orario di lavoro 8-16)
- **accesso diretto** attraverso **interfacce organizzative** a vantaggi di **specializzazioni e servizi professionali qualificati**

### Networking (v. LOGOS)

- **attività complesse;**
- **partecipazione di più attori;**
- **coordinamento 'nei tempi' ed interazione;**
- **condivisione di informazioni e (creazione di nuove) conoscenze.**

	Lavoratore	Impresa
BENEFICI	Riduzione costi di trasporto Autonomia, contribuzione Work life balance	Flessibilità di manovra nell'impiego della forza lavoro Efficienza nella localizzazione delle unità produttive
COSTI	Stress, Auto-sfruttamento, Isolamento rispetto alle dinamiche aziendali	Problemi di coordinamento Sviluppo congiunto di tecnologie e processi

### LOGOS

operatore a livello mondiale nel settore della gestione dell'informazione multilingua (traduzioni, progetti multilingua ed e-translation): 180 fra project manager, grafici, ingegneri informatici e traduttori, 2000 collaboratori in tutto il mondo collegati via internet con la sede centrale.

- relazione 'virtuale' + project manager che segue il cliente che ha un ruolo attivo nell'orientare la traduzione;
- sistema operativo *Logosys* propone una lista di traduttori competenti in quell'area, campo o disciplina;
- sistema informativo aziendale offre un glossario;
- i traduttori possono aggiungere nuovi termini tradotti al glossario accessibile a tutti i traduttori e ampliabile;
- 2000 traduttori per competenza specifica in tutto il mondo si avvalgono di *Logosys* e altri servizi;
- la traduzione viene controllata dal Computer (controllo grammaticale e sillabazione) e revisionata da un Traduttore Anziano che certifica la bontà del lavoro.

## Tipologie di organizzazione del telelavoro

Telelavoro	Luogo	Tecnologie	Tipo di attività e scopi
<b>‘a domicilio’</b>	Casa	Telefono, PC, Laptop, <i>iphone</i> , <i>Smartphone</i> , iPad, Tablet	Lavoro dipendente o autonomo su indicazione dell’impresa
<b>‘in centri satellite’</b>	Centro aziendale attrezzato	Lan	Delocalizzazione in aree geograficamente distanti dalla sede centrale Esigenze strategiche (presenza in nuovi mercati, gestionali (riduzione costi), operative (rete diffusa e capillare))
<b>‘centri di lavoro comunitario’</b>	Telecottage o telecentri (uffici satellite condivisi da più imprese, che si ripartiscono i costi)	Varie, con servizi di assistenza e supporto all’utente	Finalità sociali, mobilità, riduzione di inquinamento e traffico, rivalutazione aree depresse.
<b>‘office-to-office’</b>	Uffici geograficamente lontani di una o più imprese	Internet, groupware, videoconferenze	Team virtuali
<b>‘Mobile’</b>	Ovunque	Laptop, Smartphone, Ipad, etc.	Lavoratore “non presente fisicamente negli uffici aziendali”.
<b>Azienda Virtuale</b>	Spazio virtuale	Internet	Lo spazio ‘fisico’ è il Web, Internet

# ASSENTEISMO

## CAUSE: Perché?

- malattia
- stress → malattia
- stress lavoro-correlato
- ferie, vacanza, permessi
- missione, trasferta
- sciopero del personale dell'azienda
- scioperi nei trasporti
- incidenti
- infortunio sul lavoro
- esigenze familiari
- work-life unbalance
- demotivazione, insoddisfazione, basso o scarso *commitment*
- patologia nelle relazioni sociali,
- emarginazione, esclusione
- mobbing,
- inadeguatezza rispetto al ruolo per competenze, preparazione, etc.

## Quali Fattori per l'Assenteismo fisiologico ?

- la qualità delle relazioni è elevata;
- il contenuto del lavoro è fonte di: varietà, autonomia, contribuzione, feedback, discrezionalità e partecipazione;
- stile di leadership partecipativo e accettato.

## COME CAPIRE le Cause?

### DISAGGREGARE /SEGMENTARE per:

- età, stato familiare
- settore o area aziendale d'impiego
- popolazione aziendale (*operai, impiegati, tecnici, professional, capi*)
- periodo (*anno, mese, settimana, festività, venerdì e lunedì...*)

### PERCHE' CAPIRE?

Distinguere **Fisiologico** vs **Patologico**

### Predisporre Interventi di riduzione dell'assenteismo

#### a) azioni ad hoc

*(es. gestione flessibile dell'orario di lavoro, riprogettazione dell'organizzazione del lavoro, iniziative di work-life balance, new technologies + telelavoro, + autonomia).*

#### b) Rimuovere condizioni organizzative e ambientali

*(+ autonomia, + sicurezza sul lavoro, + ergonomia degli ambienti di lavoro, riorganizzare gli orari o il lavoro tra le persone?)*

#### c) politiche di controllo dell'assenteismo

*(programmazione delle ferie in modo da non lasciare vacanti posizioni e attività comunque da svolgersi)*

## CONSEGUENZE → COSTI

### COSTI DIRETTI

#### PROPORZIONALI

#### retributivi e accessori, mancata produzione

*(straordinari pagati al personale impiegato per sostituire gli assenti).*

#### NON PROPORZIONALI

#### organizzativi per gestire l'assenza

*(riorganizzazione del lavoro + mobilità nelle unità produttive dove vi sono assenti)*

### COSTI INDIRETTI

#### - Perdita o Diminuzione della Produttività

#### - Deterioramento del Clima interno

*(relazioni sociali tra colleghi, presenti vs assenti)*

#### - insoddisfazione dei clienti dovuta anche a minor qualità di beni e servizi

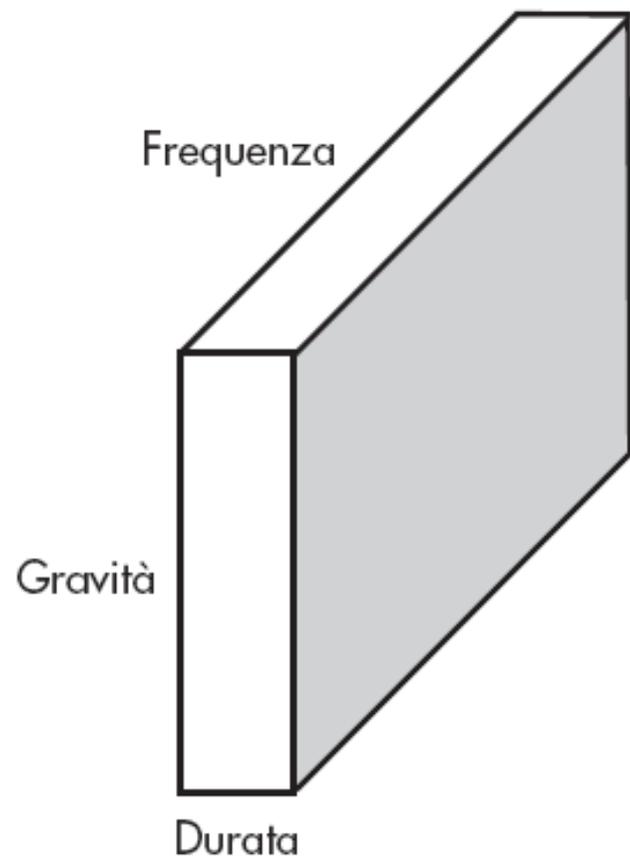
### COME MISURARE l'Assenteismo?

**Assenteismo in Giornate = G. Assenza / G. Lavorate**

**Assenteismo in Ore = O. Assenza / O. Lavorate**

**Assenteismo = Numero Assenti / Organico medio**

**Volume dell'Assent. = Gravità x Frequenza x Durata**



**Profilo verticale**



**Profilo orizzontale**

Profili dell'Assenteismo	Profilo Verticale Azienda ALFA	Profilo Orizzontale Azienda BETA
<p style="text-align: center;"><b>GRAVITA'</b> Numero di Assenti in una giornata</p> <p style="text-align: center;">X</p>	3 Assenti	12 Assenti
<p style="text-align: center;"><b>FREQUENZA</b> Numero di Casi per persona</p> <p style="text-align: center;">X</p>	2 Casi	10 casi
<p style="text-align: center;"><b>DURATA</b> Quanto lunga è l'assenza in giornate?</p> <p style="text-align: center;">X</p>	20 giornate	1 giornata
<p style="text-align: center;">=</p> <p style="text-align: center;"><b>VOLUME dell'Assenteismo</b></p>	120	120