Gestione d'impresa

Alberto Ferraris

Performance management

Dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali

FrancoAngeli

Gestione d'impresa

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Alberto Ferraris

Performance management

Dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali

FrancoAngeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione e obiettivi pag. 9

1. Il ruolo strategico delle risorse umane » 13
1.1. La gestione delle risorse umane » 13
1.2. La gestione strategica delle risorse umane » 16
1.3. Tre configurazioni a confronto » 20
1.4. La Resource Based View e le risorse umane » 24
1.5. Dalla risorsa umana alla performance » 27
1.5.1. I comportamenti, le motivazioni e le competenze » 27
1.5.2. Organizzare il lavoro » 34
1.5.3. L'allineamento fra le persone e l'organizzazione » 36

2. La gestione della performance » 40
2.1. Che cos'è la performance? » 40
2.2. Aspetti definitori ed evoluzione del concetto di Performance Management » 47
2.2.1. La rilevanza crescente del Performance Management » 50
2.3. Il Performance Management: finalità e struttura » 52
2.4. A cosa serve un sistema di gestione delle performance? » 58
2.5. Performance Management, Vision e Mission aziendale » 62
2.6. Le fasi chiave del processo » 65

3. La prima fase: gli obiettivi e gli standard di prestazione » 68
3.1. La definizione degli obiettivi » 69
3.1.1. Obiettivi e performance » 72
3.1.2. Obiettivi S.M.A.R.T. » 76
3.1.3. La definizione delle priorità e i confronti continui » 82

3.2. Le criticità potenziali pag. 83
3.3. Alcuni suggerimenti pratici e situazioni chiave » 86
3.4. La collaborazione con i dipendenti e la pianificazione » 91
3.4.1. Rivedere gli obiettivi, quando farlo? » 93

4. La seconda fase: valutare la performance » 96
4.1. Il Performance Appraisal » 97
4.2. Chi deve valutare? » 101
4.2.1. I vantaggi della valutazione » 103
4.3. Cosa si deve valutare? » 106
4.4. La misurazione delle performance » 113
4.4.1. Il Management by objective (MBO) » 114
4.4.2. La Balanced Scorecard » 119
4.5. L'importanza dei colloqui e delle schede personali » 126
4.5.1. L'esperienza di TESISQUARE® » 128
4.6. Il caso Prima Industrie » 130

5. La terza fase: i feedback e le ricompense dei dipendenti » 144
5.1. La definizione di un sistema di feedback » 144
5.1.1. Il feedback dal punto di vista del valutatore » 146
5.1.2. Il feedback dal punto di vista del valutato » 151
5.2. Un approccio pratico alla cultura del feedback » 155
5.3. L'impatto del sistema premiante sulla performance aziendale » 161
5.4. I principali strumenti di politica retributiva » 165
5.4.1. Il caso Altran » 168

6. Il Performance Management: implementazione e implicazioni manageriali » 172
6.1. I vantaggi di un'implementazione efficace » 172
6.2. Gli ostacoli e le maggiori criticità » 177
6.2.1. I rischi di un'implementazione errata » 179
6.3. Un esempio di sistema di Performance Management ideale » 183
6.4. Come comprendere le prestazioni scarse? » 186
6.5. Il miglioramento delle prestazioni per i team » 191
6.5.1. Costruire un team ad alte prestazioni » 193
6.5.2. Valutazione dei team » 194
6.5.3. Team ad alte prestazioni » 195

7. Il futuro del performance management pag. 198
7.1. Le maggiori tendenze evolutive » 198
7.2. Gli strumenti digital a supporto » 203
7.3. Il ruolo dei big data e degli analytics » 206
7.3.1. I big data in ambito HR » 211
7.3.2. HR analytics, big data e implicazioni future sulle performance » 214
7.3.3. Un caso di successo: Google Project Aristotle » 218
7.4. Le future linee di ricerca » 222
7.5. Il Performance Management ai tempi del COVID-19 » 227

Bibliografia » 233

INTRODUZIONE E OBIETTIVI

Il libro approfondisce le tematiche della gestione delle performance aziendali in un'ottica fortemente incentrata alla creazione di valore tramite le risorse umane. L'autore indica come il miglioramento delle prestazioni organizzative, di team e personali possa avvenire tramite una coerente ed innovativa gestione strategica delle persone all'interno delle organizzazioni affiancata ad una corretta implementazione di un processo sistematico di gestione delle performance. Il libro ripercorre queste tematiche partendo dal ruolo chiave delle risorse umane in azienda e dalla centralità, sempre di maggior importanza, del Performance Management.

Infatti, la gestione del personale costituisce un fattore critico di successo per qualsiasi organizzazione, tanto che ormai da tempo si parla di *Strategic Human Resources Management* per intendere non solo le politiche, le attività, le prassi, ma anche i ruoli con responsabilità e competenze nella gestione del fattore umano. Se la capacità di creare valore nelle organizzazioni dipende dal possesso, dalla valorizzazione e dalla combinazione delle risorse per la creazione di competenze distintive e non imitabili, il capitale umano assume un peso sempre maggiore, soprattutto nell'era attuale caratterizzata sempre più dalla digitalizzazione. Ciò, però, prevede un forte impegno del management per un costante adeguamento delle risorse umane ai cambiamenti strategico – organizzativi.

Strettamente correlato è il "Performance Management", termine che è stato utilizzato per la prima volta negli anni '70, ma non è diventato un processo riconosciuto fino alla seconda metà degli anni '80. Il Performance Management nasce come scienza della valutazione delle prestazioni aziendali, per diventare nel tempo anche analisi delle performance dei singoli individui coinvolti nell'organizzazione. Oggigiorno, però, la teoria e la pratica spingono entrambe verso un ammodernamento dei sistemi di Performance Management con un'attenzione particolare alla risorsa umana in ogni fase del processo. Le implicazioni per i manager sono molte e una vasta gamma di

esse sono analizzate in questo libro da un duplice punto di vista, teorico e pratico.

Nel capitolo 1 viene evidenziato il ruolo centrale delle risorse umane in azienda e l'evoluzione del contributo in ottica di creazione di valore. Questo permette di identificare tre configurazioni base di gestione delle risorse umane (HR) dove l'ultima, tipica dell'approccio evolutivo, è quella maggiormente ricalcata dagli autori di frontiera in campo HR e Performance Management. Infatti, le configurazioni base enfatizzano chiaramente il collegamento fra la gestione delle risorse umane e l'organizzazione al fine di orientare i comportamenti in ottica di miglioramento delle performance (ottica strategico-sistemica).

Nel capitolo 2, l'autore si concentra sulla performance vera e propria definendone i concetti cardine, le definizioni e l'evoluzione subita dalla gestione delle performance negli anni, sia da un punto di vista teorico sia pratico. Infine, vengono evidenziate le tre fasi chiave costitutive del processo di Performance Management (definizione obiettivi, valutazione dei risultati e delle persone e feedback e ricompense) che caratterizza il nucleo centrale del libro.

Quindi, nei capitoli centrali dell'elaborato vengono approfonditi i concetti relativi ad ognuna delle tre fasi con un mix teorico e pratico (apportando esempi concreti e suggerimenti manageriali) che forniscono un significativo contributo alla letteratura in tale ambito, principalmente di stampo ragioneristico o orientati quasi esclusivamente alla misurazione della performance. Viene approfondita, nel capitolo 3, una serie di caratteristiche degli obiettivi e degli standard di prestazione che devono essere fissati in modo congruo e coerente, così come le potenziali criticità e il ruolo chiave della collaborazione e revisione degli obiettivi, ormai cruciali in ottica di trasformazione agile delle organizzazioni. In seguito, nel capitolo 4, viene delineata la classica misurazione delle performance con riferimento agli attuali metodi come MBO e Balance Scorecard ma con implicazioni importanti per quanto riguarda il "chi" e il "cosa" valutare, anche mediante un ruolo sempre più importante degli HR manager e l'utilizzo di strumenti tecnici come le schede di valutazione. A termine del processo, il capitolo 5 evidenzia l'importanza di definire un chiaro e corretto sistema di generazione e condivisione di feedback (possibilmente in *real time* e *multi-source*) con evidenze pratiche ed esempi concreti per evitare i classici errori di valutazione e *bias* cognitivi (e non) sottolineando l'importanza delle ricompense ai collaboratori.

Oltre ad una puntuale ricognizione della letteratura e della prassi in materia, i principali contributi del libro sono due. Il primo è pratico e diretto ai manager attuali e futuri: infatti, il libro fornisce diversi casi reali, esempi

concreti, ostacoli affrontati dai manager, con l'obiettivo di aumentare la conoscenza su una fase critica (l'implementazione concreta di un sistema di performance management) e fornendo numerose indicazioni per la definizione degli obiettivi, misurazione, valutazione e valorizzazione delle risorse umane. Un chiaro esempio è il capitolo 6, dove vengono delineati i vantaggi e gli svantaggi di un sistema di Performance Management accompagnati da alcuni spunti manageriali per migliorarne il processo (e quindi le performance aziendali). Inoltre, viene fornito un esempio di sistema di Performance Management ideale così come alcune indicazioni su come comprendere e migliorare le prestazioni mediocri e quelle "di team", sempre più importanti oggigiorno.

Il secondo contributo è teorico e ben si evidenzia nel capitolo 7, che si propone di orientare le future linee di ricerca in materia di gestione delle performance, come l'innovazione in campo digitale degli strumenti utilizzabili o le maggiori tendenze evolutive post Covid-19, periodo caratterizzato da un'organizzazione del lavoro più "smart" e da un legame diverso e mutevole tra azienda e dipendente.

1. IL RUOLO STRATEGICO DELLE RISORSE UMANE

1.1. La gestione delle risorse umane

Come spesso accade, quando un termine diventa d'uso comune non ci soffermiamo a pensare alle sue origini e al suo sviluppo. Tuttavia, la nascita di un termine deriva quasi sempre dall'emergere di un concetto che prima non esisteva e dalla necessità di esprimerlo in modo preciso e dettagliato. Ciò è accaduto anche per la locuzione "risorse umane", che fu usata per la prima volta, alla fine degli anni Sessanta, dal professor Raymond Miles, il quale voleva evidenziare come i tempi fossero ormai maturi e tali da poter superare il focus sull'organizzazione scientifica del lavoro tipico del taylorismo[1]. Con l'introduzione delle nuove teorie, i dipendenti si elevarono da beni strumentali a vere e proprie risorse aziendali, sulle quali l'azienda avrebbe dovuto investire. Negli stessi anni maturò la consapevolezza dell'importanza della salute psicofisica dei lavoratori e degli aspetti motivazionali, la cui soddisfazione era indispensabile per ottimizzare le performance. Da quel momento i due elementi (da un lato il considerare le persone come risorse umane e dall'altro concentrarsi sugli aspetti legati al loro benessere psico –fisico) sono stati inevitabilmente interconnessi in ottica di crescita delle prestazioni aziendali.

Dunque, rispetto alle altre funzioni organizzative, la "gestione delle risorse umane" è certamente più giovane. L'espressione identifica, nel linguaggio manageriale, la gestione di coloro che lavorano in un'azienda o in un'organizzazione pubblica[2] e, in modo particolare, il personale dipendente. Con questa espressione si vuole evidenziare l'aspetto di valore insito nei

[1] Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. 1911.
[2] Auteri E. (2009), *Management delle risorse umane – fondamenti professionali*, Guerini e Associati, Milano.

lavoratori, nella professionalità e nelle loro competenze e la sua importanza in ambito aziendale come fonte di vantaggio competitivo[3].

Le risorse umane di un'organizzazione sono anche definite "capitale umano"; con il termine capitale si vuole evidenziare come queste rappresentino per l'azienda un qualcosa di fondamentale per il conseguimento di un profitto e per l'ottenimento di un risultato[4]. Come riporta la definizione della Treccani: "Capitale umano: espressione con cui metaforicamente si suole indicare l'insieme di capacità, abilità professionali, attitudini acquisite mediante lungo tirocinio e quindi non facilmente sostituibili, le quali, pur non potendo essere misurate univocamente, determinano tuttavia la qualità del servizio prestato concorrendo ad aumentare, in ultima analisi, la produttività di un'azienda e a qualificarla"[5].

Il capitale umano rappresenta, quindi, il cuore pulsante di qualsiasi impresa. A partire da inizio secolo l'impresa è stata sempre più concepita come "sistema vitale" e quindi come una realtà aperta, in grado di scambiare informazioni, creare e trasferire conoscenze e sopravvivere nel tempo proprio grazie alle persone di cui si compone[6].

Dalla definizione sopra citata emerge come il ruolo della gestione delle risorse umane sia coinvolto a 360 gradi nell'impresa, in quanto è sempre più fondamentale nel momento dell'acquisizione, della coltivazione, della crescita e del mantenimento delle persone/talenti all'interno dell'organizzazione. È chiaro anche come le competenze e le performance delle risorse umane possano essere potenziate ed ampliate proprio sul posto di lavoro, attraverso incentivi provenienti dai vertici aziendali[7].

Le attività di gestione delle risorse umane, infatti, possono essere riconosciute come un processo che si occupa della gestione, dello sviluppo e della

[3] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human resources management. Instructor*, 2015. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

[4] Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551.

[5] Treccani La Cultura Italiana, http://www.treccani.it/vocabolario/capitale3/

[6] Cfr. Gatti, M., & Golinelli, G. M. (2000). *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici. L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici*, 1000-1029. G. Tardivo e G. Quaglia, *La creazione di valore per l'impresa*, Milano, 2014, pp. 14-17.

[7] Cfr. Costa G., Gianecchini M., (2019), *Risorse Umane, Persone, Relazioni e Valore*, McGrow-Hill, Milano, 4 edizione; Gabrielli G., Profili, S. (2020) *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, ISEDI. 3 edizione.

valorizzazione delle persone che porta ad una migliore performance organizzativa ed individuale (come si approfondirà nei capitoli successivi)[8].

La *Human Resources Management*[9] inizia a diffondersi in Italia dal secondo dopoguerra in poi. Negli anni Cinquanta la funzione dedicata alle risorse umane era un'appendice della funzione di amministrazione. Infatti, venivano utilizzati strumenti molto semplici, la cultura professionale era scarsa e di estrazione amministrativa, i rapporti con i vertici erano sporadici. Le imprese traevano vantaggio dall'eccedenza della domanda sull'offerta e dalla tranquillità politica e ideologica. Durante gli anni Sessanta la funzione del personale acquisisce maggiore autonomia e specializzazione e, pur restando in posizione subalterna rispetto alle più tradizionali funzioni organizzative, si afferma come funzione integrata e acquisisce alcune responsabilità dirette. Con il crescente peso assunto dalle rappresentanze sindacali che intervengono su aree problematiche, gli anni Settanta conferiscono alla funzione del personale visibilità, rilevanza, maggiore delega per la gestione dei conflitti e nuove responsabilità. La funzione, dunque, sviluppa innovativi strumenti tecnici e assume il nuovo ruolo di mediazione tra il personale e la direzione generale basato sulla gerarchia. Gli anni Ottanta, caratterizzati dallo sviluppo delle tecnologie informatiche, hanno portato al ripensamento della funzione in termini di maggiore proattività per recuperare produttività e flessibilità. In questi anni la funzione viene definitivamente istituzionalizzata e posta alle dirette dipendenze dal vertice, in ottica di un servizio che gestisce le persone. Si afferma come unità autonoma di servizio alla *line*[10] ed al vertice negli anni Novanta, rivolgendo particolare enfasi alla sua elevata pervasività, alla sua spinta comunicativa e alla sua capacità di individuare bisogni e potenzialità delle persone.

In sintesi, la funzione di direzione del personale con competenze distintive specifiche nasce in risposta alla necessità di organizzare il lavoro, dirigere l'attività dei lavoratori ed assicurare che gli sforzi siano orientati verso un obiettivo comune. Con ciò non s'intende dire che tale nascita sia legata esclusivamente al fattore dimensionale, ma anche allo svilupparsi di una legislazione del lavoro vincolante, al rafforzarsi della rappresentanza sinda-

[8] Cfr. J. L.Potgieter, *SA Journal of Human Resource Management, Evaluating human resource interventions*, July 2012.

[9] Cfr. Solari, L. (2004). *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*. Costa, G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Vol. 454). McGraw-Hill.

[10] Si definisce "line manager" o "responsabile di linea" una persona che ha la responsabilità di supervisionare, gestire e dirigere uno dei livelli formato da persone del settore della produzione o della consegna dei prodotti.

cale, al riconoscimento crescente dei diritti dei lavoratori, all'innovazione tecnologica ed alla necessità di specializzazione del lavoro.

Dal punto di vista della letteratura economico –aziendale, in tale processo di sviluppo vi sono stati due filoni teorici rilevanti:

- la "gestione strategica delle risorse umane", cioè l'impegno del *management* per un costante adeguamento delle risorse umane ai cambiamenti strategico – organizzativi, il cui contributo principale è quello di *Boxall*[11];
- il cosiddetto "*Human relation*s", emerso dalle opere di *Mayo*, *Likert*[12] e di *Pfeffer* & Jeffrey[13] che, riconoscendo all'individuo il ruolo di risorsa potenziale per l'organizzazione, evidenziano l'importanza per la dirigenza di creare le condizioni favorevoli affinché le risorse umane possano sprigionare il loro potenziale[14].

È da qui che si delinea un sempre maggiore rapporto tra gestione delle risorse umane e strategia.

1.2. La Gestione strategica delle risorse umane

La parola "strategia" deriva dai termini greci "*stratos*" (esercito) e "*agein*" (condurre). Oggigiorno, tale concetto ha sostituito la "pianificazione a lungo termine" per rendere più specifico il modello di decisioni e azioni intraprese dal top management per perseguire gli obiettivi di performance prestabiliti[15]. In quest'ottica il *management* strategico viene definito come quell'insieme di decisioni e azioni prese per determinare le performance a lungo termine di un'azienda[16]. Di conseguenza, le pratiche di Strategic Human Resource Management si affermano intorno al 1984, quando Fombrun[17] e alcuni suoi collaboratori stabilirono l'esigenza di una connessione tra

[11] Boxall, P. F. (1992). Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?. *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60-79.
[12] Likert, R. (1973). Human resource accounting-building and assessing productive organizations. *Personnel*, 50(3), 8-24.
[13] Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
[14] Per una ricognizione puntuale cfr. Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization studies*, 32(3), 383-405.
[15] Mabey C., Salaman G., (1995). *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell, 1995.
[16] Mabey C., Salaman G., (1995) op. cit.
[17] Cfr. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.

mission e strategia aziendale, struttura organizzativa e leve di *Human Resource Management.*

Lo *Strategic Human Resource Management* implica quindi un allineamento della funzione Risorse Umane (RU) con gli obiettivi strategici dell'organizzazione (e con i vertici aziendali) al fine di migliorare le performance[18]. Quindi, si deve prevedere una forte coerenza tra tutte le pratiche di HR e tra queste e la strategia dell'organizzazione[19]. In altre parole, il messaggio chiave della letteratura in questione è il bisogno di stabilire una stretta relazione sinergica tra la strategia aziendale e la strategia delle risorse umane[20]: infatti, le strutture e i sistemi del personale dovrebbero essere progettate per supportare la strategia dell'organizzazione[21].

Tre sono i principali filoni lungo cui si sono sviluppati i modelli di *Strategic Human Resources Management*[22]: a) la teoria contingente, b) la teoria configurazionale, c) la teoria universalistica.

Secondo la teoria contingente le condizioni delle organizzazioni determinano l'applicabilità e il successo dell'azione delle risorse umane. In particolare, poiché si ritiene che il fattore primario sia la strategia, il ruolo della Gestione Risorse Umane consiste nel predisporre pratiche che spingano le persone a comportamenti conformi alla strategia, poiché sono appunto tali comportamenti a consentire di raggiungere performance elevate.

[18] Daley, D. M. (2012). Strategic human resources management. *Public Personnel Management*, 120-125; Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human'back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104; Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

[19] In un contest particolarmente attuale come le smart cities questo aspetto risulta fondamentale: cfr. Ferraris, A., Erhardt, N., & Bresciani, S. (2019). Ambidextrous work in smart city project alliances: unpacking the role of human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 680-701. Ferraris, A., Santoro, G., Bresciani, S., & Carayannis, E. G. (2018). *HR practices for explorative and exploitative alliances in smart cities*. Management Decision.

[20] Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). *Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management*. Gratton, L., Hailey, V. H., & Stiles, P. (2011). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford University Press.

[21] Costa, G., & Gianecchini, M. (2013) la definiscono come "servizio strategico" di supporto al business.

[22] Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, Volume 19, pp. 64-85.

La teoria configurazionale propone una visione secondo cui le risorse umane debbano costruire dei modelli di HR *practices* tali da massimizzare l'adattamento orizzontale all'organizzazione e quello verticale alla configurazione strategica scelta. Nell'attuare tale strategia si individuano due tipologie di gestione del personale: una *market-type*, cioè basata sul mercato esterno e sulla misurazione performance, l'altra basata sul mercato interno e volta a valorizzare e sviluppare proprio personale. Gli attori presenti in tale scenario sono: i *defenders*, concentrati sulla difesa del loro mercato e sulle questioni produttive; i *prospectors*, proiettati alla ricerca di nuovi mercati e opportunità, attenti a innovazione e tecnologia; gli *analyzers*, figure intermedie alle precedenti. È conseguentemente possibile individuare le HR *practices* opportune per ciascuna configurazione: ad esempio, le pratiche orientate all'interno si adattano meglio alle strategie dei *defenders* (sviluppo interno, carriere interne, sicurezza del lavoro); al contrario, le strategie dei *prospectors* richiedono sistemi *market-type*, con valutazioni *output-based,* sistemi di profit sharing e poca formazione formale interna.

La teoria universalistica ritiene che esistano un insieme di best *practices* per la Gestione delle Risorse Umane in grado di migliorare le performance e generare un vantaggio competitivo per l'impresa nel suo complesso indipendentemente dal tipo di organizzazione, dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni e da altri fattori contingenti che influenzano le scelte strategiche. Le principali *best practices* in grado di garantire una maggior produttività della forza lavoro dovunque vengano applicate sono: sicurezza del posto di lavoro, reclutamento selettivo, team auto –gestiti e decentramento decisionale, retribuzioni basate sulle performance, formazione intensiva, riduzione degli stati differenziali, condivisione delle informazioni. Il problema relativo all'approccio universalistico è dovuto alla mancanza di una base teorica su cui fare affidamento, tant'è che vari studiosi si interrogano sulla sua effettiva efficacia.

Indipendentemente dal punto di vista che si può adottare per la gestione delle risorse umane, la sua formulazione può essere influenzata da numerosi fattori. Tra questi, uno dei più determinanti da prendere in considerazione è l'ambiente, poiché la strategia HR può essere influenzata da variabili di contesto, come il mercato, la tecnologia, le politiche di governo statali e le politiche commerciali con gli altri Paesi. Un ulteriore punto del dibattito sulla SHRM si è focalizzato sulla reciproca relazione tra la strategia aziendale adottata verso l'esterno e gli elementi della strategia HR interna, cioè sul fatto che le politiche e le pratiche HRM di un'organizzazione devono al-

linearsi con la sua strategia e il suo ambiente competitivo[23]. Tale approccio viene tradotto in un modello nel quale HRM, strategia e struttura devono essere congruenti, in quanto collegati tra di loro, e vengono influenzati dall'ambiente circostante. È possibile dunque esaminare la gestione delle risorse umane in rapporto alla strategia, rifacendoci a Costa e Gianecchini[24], secondo tre approcci:

- l'*approccio lineare* (o *sequenziale*) pone in sequenza prima la definizione della strategia, cioè il che cosa produrre, e poi la progettazione della struttura organizzativa, cioè il come produrre. In tale struttura si inseriscono le risorse umane che hanno un ruolo passivo di mero raggiungimento degli obiettivi stabiliti dai vertici aziendali. Questa rigida ripartizione di competenze ha generato il Paradigma S – C – P, tipico di ambienti stabili e semplici dove non c'è particolare influenza dall'esterno e dove il potere è concentrato al vertice;
- l'*approccio interdipendente* pone strategia, struttura e gestione delle risorse umane in rapporto di influenza reciproca secondo una relazione circolare. Viene definita la strategia che influenza la struttura, la quale a sua volta nel corso del tempo può influenzare la strategia; la gestione delle risorse umane può affrontare delle problematiche o avere delle proposte nella creazione di valore che vanno ad influenzare la struttura e, conseguentemente, la strategia. Dunque, la caratteristica principale è l'adattamento all'ambiente circostante in continuo mutamento. Tale approccio è tipico di ambienti complessi, variabili e turbolenti nei quali il potere è diffuso a diversi livelli decisionali;
- l'*approccio evolutivo*, infine, immerge l'organizzazione in un sistema più ampio fatto di innumerevoli soggetti – portatori anch'essi di strategie – che interagiscono con l'organizzazione. La relazione tra strategia e struttura passa da circolare a contestuale perché ricomprende, oltre al contesto interno, anche l'esterno e i vari portatori di interesse con i propri comportamenti. È l'approccio tipico delle *learning organization*, cioè delle organizzazioni che si comportano come sistemi che apprendono. Tenere in considerazione l'influenza degli stakehol-

[23] Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2012). Human resource management–practices, performance and strategy in the Italian hotel industry. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 3, 8(4), 405-423. Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2015). Determinants of performance in the hotel industry-an empirical analysis of Italy. *Global Business and Economics Review*, 17(1), 19-34.

[24] Costa G., Gianecchini M. (2013), *Risorse umane – Persone, relazioni e valore*, McGraw Hill.

der interni ed esterni consente loro di dominare, e non subire, la complessità aziendale.

1.3. Tre configurazioni a confronto

I moderni modelli di *Strategic Human Resources Management* attribuiscono la centralità al capitale umano e al suo progressivo empowerment per il conseguimento degli obiettivi organizzativi[25]. Infatti, il governo delle risorse umane assume, via via, un'importanza sempre maggiore in ogni ambito lavorativo, evolvendo dal tradizionale ruolo, prevalentemente burocratico e amministrativo, ad uno più marcatamente strategico. Contemporaneamente si assiste ad un passaggio terminologico, da "personale" a "risorse umane", da "amministrazione" a "gestione" e poi "direzione", a testimonianza del modificarsi del ruolo del fattore umano da costo per l'organizzazione a investimento e leva dello sviluppo. Le risorse, quindi, rappresentano i mezzi di cui dispongono le organizzazioni per il raggiungimento dei propri scopi.

Volendo rappresentare il quadro teorico della gestione delle risorse umane, possiamo fare riferimento ad un modello di analisi composto da 5 variabili[26]:

- Task: modalità con cui la gestione delle risorse umane concepisce il proprio ruolo e i propri obiettivi.
- Clienti: segmentazione dei destinatari delle attività di gestione delle risorse umane (possono essere interni ed esterni).
- Organizzazione, funzione e strumenti: riferito all'organizzare la funzione in un determinato modo e munirla di strumenti, anche tecnici, per la realizzazione dei propri obiettivi.
- Indicatori di performance: per consentire la valutazione devono essere definiti degli indicatori, non solo quantitativi, di ciascuna attività e della funzione nel suo complesso.
- Strategia, cultura e valori: in questi aspetti deve esserci un'attenzione alle risorse umane dell'organizzazione oltre che coerenza.

Utilizzando il modello si individuano tre differenti configurazioni di base[27].

[25] Mele R., Storlazzi A., *Aspetti strategici della gestione delle aziende e delle Amministrazioni pubbliche*, Cedam, Padova, 2006.
[26] Costa, G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Vol. 454). McGraw-Hill.
[27] Costa G., Gianecchini M. (2013), Risorse umane - Persone, relazioni e valore, McGraw Hill.