



# TERZIARIO AVANZATO ICT. LE JOB DESCRIPTION AZIENDALI E IL RICONOSCIMENTO DELLE PROFESSIONALITÀ

TradeLab per  
Centro studi Filcams CGIL  
Ce.Mu. Centro Multiservizi Srl

*Rapporto finale di ricerca a cura di:  
Alessandra Mazzei e Antonio Nastri*



## ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Cristoforo Colombo, 137 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405 - Fax 06/57135472  
info@ebinter.it - ebinter@ebinter.it - www.ebinter.it

### I SOCI



### COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uilucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

### GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

### LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Centro Studi  
Filcams CGIL



Centro Multiservizi  
Ce.Mu. SRL

Il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL nasce nel 2007, quale diramazione organizzativa del Centro Multiservizi Ce.Mu., al fine di promuovere e coordinare progetti e attività di studio e ricerca nel settore sindacale, nel campo del lavoro, della sicurezza e della responsabilità sociale delle imprese, e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.

Impegnato anche sul fronte documentale (attraverso la costruzione di uno specifico patrimonio archivistico relativo alle tematiche sindacali e del lavoro), per il conseguimento dei propri obiettivi il Centro Studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate.

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. è una società di assistenza e consulenza che svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione. Offre diverse tipologie di servizi: gestione di pubblicazioni saltuarie e periodiche (libri, riviste, opuscoli); produzione di supporti informativi di carattere multimediale; formazione professionale e sindacale; organizzazione di seminari, convegni, congressi e incontri tematici; attuazione di campagne informative.

La sede operativa è in Viale Glorioso 11, 00153 Roma.

Sito web: [www.ce-mu.it](http://www.ce-mu.it) • e-mail: [info@ce-mu.it](mailto:info@ce-mu.it)

**Editing:** Francesca Clanetti



# **TERZIARIO AVANZATO ICT. LE JOB DESCRIPTION AZIENDALI E IL RICONOSCIMENTO DELLE PROFESSIONALITÀ**

TradeLab per  
Centro studi Filcams CGIL  
Ce.Mu. Centro Multiservizi Srl

*Rapporto finale di ricerca a cura di:  
Alessandra Mazzei e Antonio Nastri*

**TERZIARIO AVANZATO ICT. LE JOB DESCRIPTION AZIENDALI E  
IL RICONOSCIMENTO DELLE PROFESSIONALITÀ**



**Direttore Responsabile**

Pierangelo Raineri

**Redazione, Direzione, Amministrazione**

EBINTER

Via Cristoforo Colombo, 137

00147 Roma

Tel.06.57305405, Fax 06.57135472

[www.ebinter.it](http://www.ebinter.it)

[ebinter@ebinter.it](mailto:ebinter@ebinter.it)

Registrazione del Tribunale di Roma  
n. 218/2011 del 06/07/2011

ROC 21627

**Stampa**

Tipografia C.S.R. S.r.l.

Via di Pietralata, 157

00158 Roma

Finito di stampare nel mese di Ottobre 2013.

<b>SOMMARIO</b>	pag
<b>PRESENTAZIONE</b>	3
<b>Parte I. Inquadramento generale</b>	7
1. Le logiche di sviluppo e gestione delle risorse umane	9
1.1. Il reclutamento e la selezione	10
1.2. La valutazione	12
1.3. La carriera	14
1.4. Il sistema di ricompensa	16
1.5. La formazione	18
2. I sistemi di job description	19
2.1. Il sistema delle posizioni	20
2.2. Sistemi di classificazione del personale nel settore ICT	21
2.3. Contrattazione collettiva e rapporti di lavoro nel settore dell'ICT	23
3. Nuovi modelli di gestione e sviluppo delle risorse umane	25
3.1. Il modello delle competenze	25
3.2. Il modello delle professioni aziendali	28
3.3. Il modello del valore strategico delle competenze	29
3.4. I lavoratori della conoscenza: evidenze a livello internazionale	31
4. I sistemi di welfare aziendali	32
4.1. Le pratiche per le pari opportunità	34
4.2. Le pratiche per l'integrazione delle diversità	36
4.3. Le pratiche per valorizzare le differenze	37
4.4. La diffusione dei sistemi di welfare nelle aziende italiane: casi e survey	40
5. Strumenti di relazione con il personale e di misurazione della soddisfazione	47
5.1. Il modello della comunicazione interna integrata e gli strumenti	47
5.2. Il modello dei comportamenti di comunicazione dei collaboratori	50

5.3. Il modello delle relazioni organizzative	54
5.4. Lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane	59
5.5. Tecnologia e comunicazione interna	66
5.6. La comunicazione interna in contesto di crisi	67
5.7. L'indagine di clima, l'audit dei bisogni di comunicazione e l'analisi della cultura	71
<b>Parte II. I trend: risultati dell'indagine sul campo</b>	<b>75</b>
6. Le logiche di gestione delle RU	79
7. I sistemi di job description	118
8. Il welfare aziendale	124
9. Comunicazione e relazioni interne	130
<b>Conclusioni</b>	<b>135</b>
Bibliografia	155

# Presentazione



Il settore del Terziario Avanzato ICT ha raggiunto un peso occupazionale rilevante anche in Italia facendo emergere una realtà professionale con caratteristiche peculiari di fronte alle quali gli strumenti consolidati della rappresentanza sindacale si sono rivelati inefficaci. Si tratta infatti di una popolazione che tende ad avere un elevato livello di qualificazione professionale che ha portato a considerarla parte dei cosiddetti *knowledge workers*. E che inoltre presenta delle caratteristiche tipiche dei liberi professionisti, quali l'identificazione con una comunità professionale e l'erogazione di prestazioni realizzate con un rilevante grado di autonomia e responsabilizzazione. Le professionalità del settore sono inoltre in continuo cambiamento e legate alle trasformazioni che l'innovazione tecnologia impone alle imprese.

Le aziende hanno nel corso degli anni sviluppato da parte loro pratiche di gestione delle risorse umane, in particolare per la famiglia professionale ICT, per arrivare a una ottimale valorizzazione di tali professionalità. Pratiche che però risultano spesso essere scollate dagli istituti presenti nei CCNL.

Ne è scaturita una richiesta di modalità di rappresentanza sindacale diversa e più strutturata rispetto al passato. Inoltre si è reso evidente in ritardo il superamento delle declaratorie del CCNL Terziario che non corrispondono più all'evoluzione delle professionalità nel settore.

La ricerca presentata in questo report parte da questi elementi di fatto con la finalità di analizzare le politiche di gestione e sviluppo delle risorse

umane nelle imprese del terziario avanzato per mettere a disposizione del sindacato una base conoscitiva utilizzabile per ridefinire le relazioni industriali del settore.

I temi indagati sono:

- le logiche di gestione e sviluppo delle risorse umane;
- i sistemi di job description;
- i sistemi di welfare aziendale;
- gli strumenti di relazione con il personale e di misurazione della soddisfazione.

L'indagine si è avvalsa di due modalità di ricerca:

- analisi della letteratura sul tema per costruire un quadro generale;
- interviste a responsabili della gestione e sviluppo delle risorse umane di un gruppo di aziende rappresentative del settore per rilevare i trend in essere.

Il report è articolato in due parti. La prima parte di inquadramento presenta i principali risultati dell'analisi della letteratura sui temi di indagine. Partendo da una revisione dei principali studi disponibili in letteratura, il report discute le principali tendenze riscontrate nell'evoluzione delle classiche leve della gestione e dello sviluppo delle risorse umane: i sistemi per il reclutamento e la selezione, la valutazione, la carriera, i sistemi di ricompensa, la formazione e i sistemi di job description. Inoltre il report ripercorre i principali modelli di welfare aziendali emersi a livello internazionale, incentrati sull'inclusione e sulla valorizzazione delle diversità presenti nei contesti organizzativi. Questa parte di inquadramento si conclude con un'analisi dei trend dei sistemi di comunicazione e relazioni interne, mettendo in evidenza l'evoluzione da una logica di comunicazione unidirezionale dall'azienda verso i collaboratori a una logica interattiva che valorizza il ruolo di comunicazione dei collaboratori.

La seconda parte del report è incentrata sui risultati delle interviste alle aziende. I temi introdotti nella prima parte vengono ripercorsi per presentare le tendenze principali riscontrate. I risultati dell'analisi sul campo rappresentano un punto di osservazione privilegiato poiché deriva da aziende multinazionali che possiedono sistemi strutturati di gestione e sviluppo delle risorse umane. Pur non essendo quindi un quadro della realtà italiana, la sua utilità è rappresentare i trend in corso.

Un ringraziamento particolare va agli intervistati che hanno dato la disponibilità del loro tempo e soprattutto del loro bagaglio di conoscenza ed esperienza, senza i quali questa ricerca non sarebbe stata possibile.

Parte I.  
Inquadramento generale



La prima parte del report contiene i risultati dell'analisi della letteratura che ha consentito di delineare un quadro generale sui temi della gestione delle risorse umane e dei sistemi di job description, degli strumenti di relazione con il personale e dei sistemi di welfare aziendali.

La letteratura molto estesa sui temi oggetto dell'indagine è stata selezionata facendo riferimento ai testi più rilevanti e più aggiornati, con attenzione anche alla letteratura internazionale.

I temi affrontati, in coerenza con gli obiettivi della ricerca, sono le logiche di sviluppo delle risorse umane, i sistemi di job description, i sistemi di welfare aziendali e gli strumenti di relazione con il personale e la misurazione della soddisfazione. Su ciascun tema sono emersi dei trend trasversali e laddove disponibili sono stati riportati contributi specifici per il settore del terziario avanzato ICT.

## **1. Le logiche di sviluppo e gestione delle risorse umane**

L'evoluzione delle logiche di sviluppo e gestione delle risorse umane procede oggi verso una logica di valorizzazione (Boldizzoni, 2003). Il capitale umano infatti è considerato fonte di vantaggio competitivo perché i lavoratori sviluppano nel tempo competenze specifiche per il contesto aziendale e rare sul mercato del lavoro, come per esempio anche solo la conoscenza delle specifiche esigenze dei clienti.

Le aziende quindi orientano tutte le azioni di sviluppo e gestione delle risorse umane alla valorizzazione, prediligendo la crescita orizzontale, la professionalizzazione, il rafforzamento delle competenze distintive. La tendenza è particolarmente evidente nei contesti aziendali esposti a rapidi e continui cambiamenti, quale è il settore del terziario avanzato ICT.

Il paragrafo qui di seguito presenta i risultati dell'analisi svolta sui sistemi di sviluppo e gestione delle risorse umane. In particolare verranno presentate le leve cruciali e cioè il reclutamento e la selezione, la valutazione, i sistemi di ricompensa e di gestione delle carriere e la formazione.

### **1.1. Il reclutamento e la selezione**

Il processo di reclutamento e di selezione è stato tradizionalmente centrato sulla ricerca della persona dotata delle conoscenze più adeguate a ricoprire una posizione vacante, secondo il principio "la persona giusta al posto giusto". La tendenza attuale è invece quella di individuare la persona con maggior potenziale di sviluppo in un'ottica di crescente contributo al successo dell'azienda (Boldizzoni, 2003; Costa, Gianecchini, 2005).

10

Il processo di reclutamento è l'insieme delle attività attraverso le quali l'azienda esprime la propria domanda di lavoro, attiva canali col mercato del lavoro di riferimento, interno e/o esterno e seleziona le risorse più adeguate al proprio fabbisogno. La selezione è invece il processo attraverso il quale l'azienda individua quale tra i candidati alla posizione che essa desidera ricoprire presenta le caratteristiche più adeguate.

Sia la funzione di reclutamento sia quella di selezione vanno inquadrate nel contesto più ampio della programmazione del fabbisogno di personale, da fare tenendo conto dell'esistenza di mercati del lavoro sia interni sia esterni all'azienda.

Un'azienda oggi individua e gestisce il proprio mercato del lavoro di riferimento con specifiche politiche tenendo conto di più aspetti:

- area geografica nella quale l'azienda opera;
- gruppi professionali ai quali essa si rivolge;
- età dei lavoratori che cerca di attrarre;
- altre organizzazioni con cui l'azienda compete nel reclutamento e nella selezione delle risorse professionali migliori e delle forme contrattuali che essa impiega.

La prima scelta che un'azienda affronta è se attingere al mercato del lavoro interno o oppure esterno. Tale scelta dipende dalle condizioni generali del mercato, come per esempio la presenza di offerta in uno oppure nell'altro mercato, e dall'esistenza di vincoli di natura legislativa e sindacale. Su questa scelta agiscono anche vincoli legislativi legati alla presenza di azioni positive, ovvero strumenti che favoriscono la partecipazione alla forza lavoro di categorie protette quali per esempio le donne.

Il reclutamento sul mercato interno presenta i vantaggi di rivolgersi a risorse umane già inserite nel contesto di riferimento e di rappresentare anche uno strumento di integrazione e motivazione nei confronti dei collaboratori, ai quali viene offerta un'opportunità di sviluppo di carriera. Può presentare al contempo lo svantaggio di consolidare schemi culturali già presenti, cristallizzare la cultura esistente e limitare la spinta verso l'innovazione e il cambiamento e quindi di apportare un minore arricchimento alle competenze aziendali.

Il reclutamento sul mercato del lavoro presenta il vantaggio di scaricare sull'ambiente esterno il processo di sviluppo di alcune delle caratteristiche richieste per la posizione. Inoltre favorisce l'acquisizione di competenze completamente nuove per l'azienda. Allo stesso tempo può rendere più difficile l'integrazione con la cultura aziendale esistente.

I canali per il reclutamento dal mercato esterno del lavoro sono molteplici e comprendono le autocandidature, il passaparola, i rapporti con le scuole e le università, le relazioni con associazioni professionali, imprenditoriali e sindacali, la pubblicazione di inserzioni, il ricorso a centri per l'impiego e il recruiting online.

La selezione può avvenire tramite diverse tecniche quali il colloquio individuale, le dinamiche di gruppo, i test, le prove pratiche, i questionari informativi, che possono essere impiegate in modo congiunto.

Il processo di selezione si conclude con i **programmi di orientamento**, ovvero di induction, con i diversi momenti di accoglienza e di inserimento anche attraverso la formazione e la comunicazione interna.

Le principali tendenze evolutive a proposito del processo di reclutamento e selezione sono le seguenti (Boldizzoni, 2003).

- **Affinamento dei sistemi e dei processi** per individuare le risorse con il potenziale più adatto al contesto aziendale, al fine di ottimizzare gli investimenti fatti nel processo di selezione.

- Sviluppo di programmi di presenza nei bacini principali di reclutamento: le scuole e le università attraverso la partecipazione a fiere e career day. Tali politiche configurano dei veri e propri programmi di **employer branding**, cioè piani per migliorare il brand, inteso come reputazione, dell'azienda nel mercato del lavoro di riferimento (Barrow, Mosley, 2005). Ciò serve a rafforzare l'attrattiva dell'azienda verso le persone con il più alto potenziale. In un contesto di crescita economica l'employer branding contribuisce a sostenere la forte competizione tra aziende per le risorse più qualificate e a più alto potenziale. Anche in un contesto di crisi o di recessione economica le politiche di employer branding sono molto importanti poiché, in un mercato nel quale l'offerta di lavoro è alta, è importante selezionare le persone non perché vi è alta disponibilità ma bensì per il loro valore.
- Sperimentazione di modalità di selezione che consentono di **conoscere più approfonditamente le risorse**, quali lo stage o gli *assessment centre*.
- Adozione di processi che consentono di **capitalizzare gli investimenti** fatti nella selezione facilitando l'apprendimento di competenze, la condivisione della cultura organizzativa e l'instaurarsi di un contratto psicologico tra risorsa e azienda, ponendo le basi per una relazione di più lungo periodo e più proficua reciprocamente. Gli strumenti sono per esempio:
  - mentoring: processo di affiancamento del neo assunto da parte di un collega più esperto per velocizzare lo sviluppo di conoscenze e abilità e la capacità del neo assunto di muoversi nel contesto aziendale;
  - coaching: un soggetto più esperto e di livello gerarchico superiore supporta il più giovane ad apprendere competenze spendibili nel proprio ruolo e di conseguenza nella propria prestazione.

### 1.2. La valutazione

Nel tempo la valutazione ha assunto, anche in base alla cultura organizzativa, l'accezione di certificazione dei ruoli, delle competenze e dei comportamenti; di procedura di controllo; infine di momento di apprendimento, condivisione di valori, conoscenza e rafforzamento della relazione (Costa, Gianecchini, 2005). Accezione quest'ultima più vicina alle tendenze in corso e adeguata ai contesti lavorativi evoluti.

La valutazione è l'elemento di raccordo tra gli obiettivi strategici dell'azienda e la verifica della qualità e potenzialità delle risorse umane in forza dall'altro. Dagli obiettivi di business strategici dell'azienda discendono (Boldizzoni, 2003) in primo luogo l'analisi e la definizione della struttura organizzativa, cui è collegata la **valutazione delle posizioni organizzative**; e in secondo luogo l'analisi del personale in forza all'azienda, attraverso la **valutazione del potenziale e delle prestazioni**. Pertanto la valutazione è assolutamente cruciale.

La valutazione può quindi riguardare la posizione, la prestazione e il potenziale (ivi).

- La **valutazione delle posizioni**, ovvero *job evaluation*, si prefigge di valutare le posizioni lavorative nel modo più oggettivo possibile, a prescindere dalle caratteristiche della persona che le occupa. Impiegata per sviluppare modelli di ricompensa il più possibile oggettivi, è stata oggetto di numerose critiche. A questa impostazione riconduce il notissimo metodo Hay. Il tema delle posizioni lavorative verrà approfondito nel paragrafo sui sistemi di *job description* in questo report (paragrafo 2).
- La **valutazione della prestazione** mira a determinare il conseguimento degli obiettivi e i comportamenti del titolare di una determinata posizione organizzativa in un periodo definito. Essa ha finalità sia retributiva sia di formazione e di sviluppo. Essa parte dalla definizione di obiettivi condivisi tra il lavoratore e il suo capo diretto e prevede delle sessioni di valutazione nel corso del periodo considerato alla fine dello stesso periodo. Essa richiama quindi importanti implicazioni per la comunicazione interna e la gestione delle relazioni organizzative. La valutazione della prestazione può presentare difficoltà legate all'ambiguità dei criteri di valutazione o alla mancanza di competenze per impiegare gli strumenti di valutazione.
- La **valutazione del potenziale** si prefigge di rilevare le attitudini dei soggetti che operano in un'azienda per orientarne lo sviluppo verso le posizioni e i ruoli lavorativi presenti, o che potranno essere definiti in futuro, più adeguati. Il potenziale è infatti l'insieme di quelle caratteristiche possedute da un soggetto che non possono manifestarsi in un dato momento. Il potenziale non può essere quantificato, bensì catturato nel suo nucleo essenziale di attitudine. Gli strumenti sono test, questionari, esercitazioni di gruppo, colloqui individuali.

Un efficace processo di valutazione potrebbe prevedere in modo armonico la valutazione dei tre elementi, la cosiddetta “valutazione delle 3 P”: cioè della posizione, della prestazione e del potenziale. Si verrebbe così a configurare un approccio di valutazione come gestione della relazione consono ai contesti organizzativi caratterizzati dalla forte presenza di professional e knowledge worker tipici del terziario avanzato.

La principale tendenza evolutiva della valutazione delle risorse umane riguarda l’allargamento dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione. Infatti, oltre ai soggetti tradizionalmente considerati – l’azienda, il valutatore e il valutato – ne sono presenti altri quali i colleghi e i collaboratori del valutato, manager di altre funzioni, soggetti esterni quali i clienti (Boldizzoni, 2003).

Questo principio ha portato allo sviluppo e alla diffusione della **valutazione a 360°**, un sistema che prevede il coinvolgimento dei colleghi, dei capi e dei collaboratori del valutato nel processo di valutazione. Esso comporta:

- un processo partecipativo che presuppone una relazione di fiducia tra i soggetti coinvolti;
- un forte investimento di tempo e di energie poiché è volto ad attivare il confronto e l’apprendimento;
- la definizione di criteri specifici e condivisi che chiariscano le reciproche aspettative;
- l’anonimato dei valutatori che vengono scelti;
- l’utilizzo dei risultanti in modo trasparente e allo stesso tempo rispettoso della confidenzialità delle valutazioni;
- la condivisione del feedback con il soggetto valutato tenendo conto della gestione della relazione e non solo del contenuto da comunicare.

### **1.3. La carriera**

Il concetto di carriera comprende sia l’aumento delle responsabilità ricoperte da un soggetto attraverso la copertura di posizioni su livelli gerarchici più alti sia e, sempre di più di recente, l’accrescimento delle competenze possedute.

Gli studi disponibili mettono in evidenza quattro modelli di carriera che si sono succeduti nel tempo e che descrivono bene l’evoluzione che più interessa i lavoratori del terziario avanzato (ivi).

■ **Carriera verticale o lineare:** il percorso di carriera prevede la continua crescita verso posizioni gerarchiche con autorità e responsabilità crescenti. A fronte della fedeltà da parte del lavoratore, l'azienda garantisce un percorso di crescita gerarchico, rigido, predefinito e stabile basato sull'aumento dell'esperienza accumulata, direttamente correlata all'anzianità aziendale. Gli avanzamenti di carriera comportano incrementi della retribuzione fissa, l'introduzione o un maggior peso della retribuzione variabile e di benefit, acquisizione di potere e un più elevato riconoscimento sociale.

La carriera verticale comporta un itinerario attraverso posizioni organizzative diverse che rientrano in classi, ovvero qualifiche, di livello gerarchico superiore.

■ **Carriera professionale:** è un itinerario all'interno di una stessa area professionale, che riconosce crescenti livelli di professionalità pure in assenza della scalata di posizioni gerarchiche di livello superiore. Si tratta di un percorso di carriera coerente con modelli organizzativi che tendono ad essere piatti e orizzontali e con l'emergere di nuove professioni, in particolare basate sulla conoscenza e nel settore dei servizi avanzati.

La carriera professionale viene progettata dalle aziende mappando le aree professionali presenti, i profili di ciascuna area e le relative competenze (conoscenze e capacità) specifiche, dettagliate secondo livelli crescenti di padronanza.

■ **Carriera a spirale:** il lavoratore sviluppa la sua carriera attraverso passaggi orizzontali tra aree di attività e di specializzazione contigue nelle quali rimane per un periodo abbastanza lungo. Questi passaggi danno al lavoratore la possibilità di sviluppare attraverso la sperimentazione competenze che altrimenti non potrebbero acquisire.

■ **Carriera transitoria:** il lavoratore si muove in modo orizzontale attraverso aree di attività e specializzazione anche molto diverse tra di loro e non correlate e per periodi di tempo anche di pochi anni. Questo tipo di percorso di carriera risponde al bisogno di alcuni lavoratori che si aspettano un elevato livello di indipendenza e di varietà lavorativa.

Per sintetizzare, è possibile dire che le linee di tendenza dei percorsi di carriera si basano su aspettative di lungo periodo, sulla condivisione della responsabilità di definire il percorso di carriera personalizzato tra individuo e organizzazione e sulla presenza di opportunità di apprendi-

mento individuale. La carriera è volta quindi a dare non solo un impiego nell'immediato, ma soprattutto un potenziale futuro di **employability**, cioè di bagaglio personale di competenza e prestigio che posizionano il lavoratore in modo forte sul mercato del lavoro.

#### **1.4. Il sistema di ricompensa**

Il sistema di ricompensa di una azienda è finalizzato ad attirare, trattenere e motivare i collaboratori con le caratteristiche più consone a perseguire gli obiettivi competitivi aziendali. La sua gestione comporta il disegno di tre parametri: il posizionamento retributivo, la struttura retributiva e la dinamica retributiva. Il posizionamento retributivo compara la capacità di remunerazione dell'azienda con quelle del mercato esterno. La struttura retributiva garantisce l'equità interna tra diverse posizioni e ruoli organizzativi. La dinamica retributiva riconosce la variabilità del contributo di ciascun collaboratore e ne sostiene il livello di soddisfazione (Costa, Gianecchini, 2005).

L'aspetto principale nel contesto organizzativo e professionale corrente è che il sistema di ricompensa, oltre a remunerare lo sforzo del lavoratore e la sua prestazione, rappresenta un elemento fondamentale per la soddisfazione dei collaboratori, la loro identificazione e gratificazione professionale. Inoltre, l'equità percepita nel sistema di ricompensa e la sua chiarezza incidono sul clima organizzativo e quindi sulla qualità del sistema relazionale.

L'aspetto più critico delle politiche retributive è quello della dinamica, che è anche un elemento di incentivazione. Infatti il sistema di ricompensa può riconoscere incrementi della remunerazione basati sul riconoscimento della seniority nel ruolo, sui processi di valutazione della prestazione e del potenziale, sul contributo ai risultati aziendali. La tendenza attuale in tutti i tipi di organizzazioni è privilegiare aspetti che valorizzino la crescita professionale e il contributo dato, a scapito della semplice anzianità aziendale.

Altro elemento delicato è la politica di ricompensa di tipo variabile, che dipende dalle dimensioni aziendali, da variabili organizzative, relazionali e sindacali, dal momento di mercato e dalla cultura aziendale. Il sistema di ricompensa variabile costituisce un incentivo per lavoratori quando esso fa riferimento a ricompense che possono essere apprezzate dai lavoratori stessi. In altre parole quando la ricompensa variabile

risponde a un'aspettativa del lavoratore. È inoltre indispensabile che l'elemento variabile sia correlato ad aspetti che il lavoratore consideri sotto il suo controllo.

Una prima tendenza evolutiva dei sistemi di ricompensa è quella di essere basati sulle **bande larghe** (broadbanding), cioè ampie aree di responsabilità alle quali si possono associare diverse posizioni organizzative (job) (Butera *et al.*, 2008). Tale tendenza è legata all'evoluzione del job system verso sistemi basati su competenze e su famiglie professionali, oggetto di un paragrafo successivo.

Un confronto tra sistema basato sulle posizioni e sistema delle bande larghe mette in evidenza che (ivi):

- il sistema basato sulle posizioni consente solo spostamenti verso l'alto, le bande larghe consentono **spostamenti verso l'alto, verso il basso e in orizzontale**, legati alle esigenze del business e alla maturazione di competenze da parte dei lavoratori;
- la valutazione delle posizioni viene impiegata per **dimensionare nuove strutture** e per verificare il **collegamento col mercato del lavoro**;
- il sistema a bande larghe guida invece gli **avanzamenti retributivi**, basati su contenuto del lavoro, responsabilità, performance, competenze e leadership.

Una seconda tendenza evolutiva nei sistemi di ricompensa è il **total reward**, cioè una risposta complessiva a sostegno delle motivazioni e delle performance dei collaboratori (Boldizzoni, 2003; Marchesi, Brero, 2001).

Il sistema di total reward comprende le seguenti componenti:

- la retribuzione: nelle sue componenti fissa e variabile nel breve e nel lungo termine;
- l'ambiente di lavoro: l'esistenza di un contesto di lavoro gratificante che viene trasmesso attraverso il contenuto in termini di qualità e variabilità del lavoro, le opportunità di carriera orizzontali e verticali, la formazione, il coaching, l'apprendimento; clima organizzativo positivo e qualità delle relazioni;
- l'ambiente aziendale: l'esistenza di condizioni che aumentano l'attrattiva dell'azienda dal punto di vista delle strategie aziendali sostenibili, della correttezza nelle relazioni con la comunità di riferimento e dell'orientamento all'innovazione;

- l'equilibrio tra lavoro e vita privata: l'attenzione dell'azienda a creare condizioni per una buona qualità della vita complessiva facilitando la conciliazione degli impegni di lavoro con la vita privata, per esempio attraverso servizi alla persona, protezione del tempo libero e modalità flessibili di lavoro.

Un'ulteriore tendenza è la **personalizzazione dei pacchetti retributivi** che tendono a comprendere riconoscimenti monetari e non, secondo il modello della "cafeteria", in base al quale il lavoratore può comporre il proprio paniere di remunerazione all'interno di un "menu" (Butera *et al.*, 2008).

### 1.5. La formazione

Ai fini dello sviluppo del capitale umano è cruciale l'attività di formazione, che lo arricchisce e ne aumenta le potenzialità di successo in contesti sottoposti a cambiamento. Le politiche di formazione in azienda partono dall'analisi dei fabbisogni di formazione, cioè quelle esigenze di sviluppo di capitale umano connesse alle scelte strategiche dell'azienda. L'analisi del fabbisogno di formazione può rispondere a individuare fabbisogni individuali dei singoli lavoratori oppure ai fabbisogni dell'organizzazione nel suo complesso o di specifici segmenti di popolazione aziendale (Costa, Gianecchini, 2005).

La logica della formazione aziendale può essere volta a sviluppare competenze specifiche per l'azienda che le promuove, in un'ottica più strettamente legata al beneficio immediato per l'azienda. Oppure, come tende sempre più ad accadere, a sviluppare competenze spendibili dal lavoratore in diversi contesti organizzativi con finalità motivazionali e di *employability*, oltre che competitive.

Una delle trasformazioni più importanti nella formazione è il fatto di essere centrata sempre meno sul codificare e rendere trasferibili le conoscenze esistenti, e sempre più sul **rendere più fluide e condivise le conoscenze e la connessa potenzialità di generare nuova conoscenza** (Butera *et al.*, 2008). In questa ottica si sviluppano le modalità di apprendimento e formazione basate sull'**appartenenza a reti sociali**.

La necessità di un'ampia circolazione della conoscenza, anche attraverso la possibilità di collaborazione informale con colleghi di altre aziende, per favorire l'innovazione si scontra con le esigenze di tutelare la proprietà della stessa conoscenza, portando a una situazione in gran parte insoluta (ivi).

Tali tendenze hanno un riflesso nelle principali trasformazioni della classica modalità di formazione d'aula, alla quale si affiancano oggi nuove modalità:

- la **formazione a distanza**: detta anche e-learning e basata su videoconferenze, chat, cd-rom e ipertesti (Boldizzoni, Nacamulli, 2012). I suoi vantaggi sono l'assenza di limiti spazio-temporali, la diminuzione dei costi, la possibilità di adattare il percorso di formazione ai ritmi personali. Comporta però alti investimenti iniziali e una relazione tra docente e partecipante molto allentata;
- le **comunità di pratica**: si tratta di gruppi che condividono un'identità professionale, competenze in un'area che è oggetto della comunità e l'interesse e la passione verso questo tema (Wenger, Snyder, 2000). L'obiettivo dei partecipanti è condividere delle conoscenze per risolvere dei problemi. Tendono a sorgere spontaneamente e le aziende le facilitano e le supportano poiché contribuiscono al miglioramento del proprio capitale umano e quindi alle performance aziendali;
- le **corporate university**: sono enti che erogano servizi di formazione specificamente per una azienda che ne ha promosso la costituzione. Impiegano tecnologie e metodologie all'avanguardia grazie a una rete di collaborazioni con enti di ricerca e di formazione. Inoltre sono focalizzate sulle competenze distintive dell'azienda specifica poiché operano nella faculty manager e professional della stessa.

## 2. I sistemi di job description

I sistemi di job description vanno inquadrati nel contesto delle politiche di organizzazione del lavoro. I sistemi classici di organizzazione del lavoro, e il conseguente disegno della struttura, sono basati sui job, ovvero mansioni o posizioni. Questo metodo ha caratterizzato per decenni il modo di operare delle imprese ed è stato alla base dell'impostazione del sistema delle relazioni sindacali e della regolamentazione del lavoro.

Le evoluzioni più recenti dei modelli di organizzazione del lavoro ispirati alla flessibilità hanno portato all'elaborazione dei modelli basati sulle competenze e sulle professioni aziendali. Tali modelli hanno sostituito il concetto di posizione (mansione o job) di tipo prescrittivo con quello di ruolo, di professione, di competenze, che riconoscono la variabilità del risultato organizzativo in base alle peculiarità personali.

Le pagine che seguono ripercorrono il sistema di job description basato sulle posizioni. Si propongono poi delle riflessioni sulle criticità dei sistemi di classificazione del personale nel settore ICT basati sul sistema delle posizioni, e si richiamano alcuni punti emersi in letteratura sullo stato della contrattazione collettiva nel settore.

### **2.1. Il sistema delle posizioni**

Il job, ovvero mansione o posizione, è un insieme di compiti. Il compito è l'insieme di operazioni semplici collegate tra di loro. È l'unità elementare dell'organizzazione del lavoro secondo i principi della divisione del lavoro e della specializzazione dell'organizzazione tayloristica.

La **mansione** è l'insieme ordinato dei compiti assegnati a un soggetto (Costa, Gianecchini, 2005). La mansione può presentare un maggiore o minore livello di varietà dei compiti ricompresi, di autonomia nell'esecuzione a seconda di un determinato grado di discrezionalità, di visibilità della relazione tra la mansione e il risultato complessivo e di feedback sull'efficacia della mansione svolta. La progettazione delle mansioni prevede la possibile varianza, ovvero le eccezioni rispetto al normale corso, e la specificità delle conoscenze.

La **posizione** indica il ruolo di una persona all'interno della struttura aziendale e ha un valore commisurato al grado di importanza e di complessità (Boldizzoni, 2003). Analizzare e valutare le posizioni significa attribuire loro un punteggio e porle in una graduatoria espressa in valore assoluto oppure in classi, cioè fasce di punteggio.

L'analisi delle posizioni è collegata a:

- politiche retributive: a ciascuna classe di posizioni viene fatto corrispondere un determinato livello di retribuzione;
- progettazione della struttura organizzativa, mettendo in evidenza ridondanze o carenze di taluni livelli organizzativi;
- chiarificazione delle responsabilità di ogni posizione e delle aspettative reciproche tra posizioni;
- progettazione dei sistemi di reclutamento e selezione, valutazione delle prestazioni, mobilità interna, sistema di obiettivi.

I metodi principali per analizzare le posizioni sono l'osservazione diretta, il questionario e l'intervista. Dopo aver raccolto tali informazioni è possibile arrivare alla descrizione della posizione, cioè alla **job description**.

Gli elementi essenziali della *job description* sono:

- titolo: denominazione nell'organizzazione aziendale;
- scopo: motivo di esistenza della posizione e risultato specifico;
- attività: modalità per raggiungere il risultato;
- dimensioni: quantificazione del numero e del livello dei dipendenti, del budget e di altri elementi;
- relazioni: a chi risponde la posizione, quali altre posizioni dipendono da essa e con le quali entra in relazione;
- finalità: il contributo della posizione ai risultati aziendali.

I classici modelli di organizzazione del lavoro si sono rivelati non adeguati ai contesti attuali delle organizzazioni basate sulla conoscenza o orientate a erogare servizi e hanno portato all'innovazione dei classici sistemi di *job description* attraverso (Costa, Gianecchini, 2005):

- *job enlargement*: attribuzioni di un maggior numero di compiti allo stesso livello gerarchico;
- *job rotation*: rotazione su compiti dello stesso livello al fine di evitare l'eccessiva ripetitività dei compiti;
- *job enrichment*: ampliamento delle mansioni oltre che attraverso l'acorpamento di compiti dello stesso livello anche attraverso l'inclusione di compiti di livello superiore;
- *work group*: attraverso la formazione di gruppi di lavoro la dimensione gerarchica nella divisione del lavoro viene attutita e i ruoli diventano in parte intercambiabili.

Il classico sistema dei *job* nei modelli organizzativi attuali tende ad essere superato perché crea inefficienze e incide in modo negativo sulla motivazione e sulla crescita professionale dei lavoratori. Il superamento del modello della *job description* ha portato alla diffusione del **modello delle competenze**, che verrà discusso nel paragrafo successivo, dopo aver presentato alcune riflessioni sulle criticità dei sistemi di classificazione del personale nel settore ICT basati sul sistema delle posizioni e richiamato alcuni punti emersi in letteratura sullo stato della contrattazione collettiva nel settore.

## **2.2. Sistemi di classificazione del personale nel settore ICT**

La diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha portato impatto sui modelli organizzativi e sui sistemi professionali. A questi mutamenti si è accompagnato il cambiamento dei sistemi di in-

quadramento del personale verso sistemi di classificazione del personale basati su aree professionali e quindi più elastici (Gargiulo, 2008).

Le aree professionali comprendono gruppi di lavoratori omogenei per competenze professionali<sup>1</sup> e delimitano la categoria contrattuale entro la quale può verificarsi la mobilità orizzontale. L'impiego di fasce larghe (broad banding) consente elevata mobilità orizzontale. All'interno dell'area professionale è possibile utilizzare il lavoratore in diverse posizioni lavorative attraverso meccanismi di job rotation. L'azienda consegue benefici di maggiore flessibilità nella struttura organizzativa. I lavoratori hanno il beneficio di un maggiore arricchimento professionale sviluppando più conoscenze ed esperienze (ivi).

La mobilità tra ruoli e tra aziende è una caratteristica delle professioni del settore ICT e dunque la disponibilità di strumenti di classificazione che la favoriscono è indispensabile. Tali ruoli sono infatti caratterizzati da "volatilità", integrazione di competenze tecnico-specialistiche e di conoscenze trasversali, espressione di saper fare insieme al sapere come fare.

A fronte di questa tendenza è registrata una frammentazione delle competenze del settore. Sono state recensite 29 aree professionali e oltre 260 ruoli (ICT Square, 2004 in Gargiulo, 2008). L'elevato livello di parcellizzazione e di creazione di nicchie iper-specialistiche non favorisce i processi di job enrichment che dovrebbero essere connessi ai modelli di organizzazione post-fordisti.

Secondo un'analisi svolta da Gargiulo (2008), i sistemi di classificazione del personale presentano alcuni elementi critici: difficoltà a classificare con criteri uguali lavoratori con professionalità tradizionali e con professionalità in continuo aggiornamento; perdite di professionalità legate a spostamenti orizzontali; possibile mancanza di percorsi di sviluppo professionale soddisfacenti.

■ Difficoltà a classificare con criteri uguali lavoratori con professionalità tradizionali e con professionalità in continuo aggiornamento.

Nelle aziende ICT convivono lavoratori dotati di professionalità in costante aggiornamento rispetto alle tecnologie accanto a lavoratori con professionalità tradizionale. Nei casi in cui il CCL (esempio Telecomu-

<sup>1</sup> Con competenza professionale si intende l'insieme inscindibile di conoscenze, di aree di responsabilità e di abilità e orientamento professionale legati ai ruoli organizzativi, secondo il paradigma della gestione per competenze.

nicazioni) raggruppa nella stessa area di inquadramento professionalità nuove e tradizionali, utilizzando quali criteri identificativi per l'appartenenza all'area professionale le caratteristiche tipiche dei ruoli più evoluti, si verifica una ancora più rapida obsolescenza delle professionalità tradizionali o addirittura l'espulsione dal mercato (ivi).

Quindi è necessario superare descrizioni di aree professionali centrate sulle sole professionalità evolute poiché sono ancora necessarie e presenti professionalità di tipo tradizionale.

- Possibili perdite di professionalità legate a spostamenti orizzontali. Nel caso di ruoli professionali ad alto contenuto di conoscenze tecnologiche aggiornate e di tipo tecnico può verificarsi un limite alla mobilità orizzontale di tali lavoratori. Infatti se essi si spostano rischiano di perdere professionalità. Allo stesso tempo potrebbero rischiare periodi di inattività o l'uscita dal mercato. Per l'impresa invece il rischio è l'irrigidimento.
- Possibile mancanza di percorsi di sviluppo professionale soddisfacenti in produzioni labour intensive.

In molte organizzazioni persistono processi produttivi labour intensive nonostante il massivo ricorso alle tecnologie. Per esempio è il caso dei call center. In questi casi molto spesso si verifica che un elevato numero di prestazioni lavorative siano di basso livello professionale e ripetitive. Con la conseguenza che è difficile proporre dei percorsi di crescita professionale soddisfacenti per i lavoratori. Si verifica in questi casi una polarizzazione tra professionalità a elevato contenuto di conoscenze e posizioni con compiti esecutivi.

In sintesi, l'inquadramento in aree professionali non riesce a cogliere e a gestire le polarizzazioni tra profili tradizionali e in continuo aggiornamento; tra profili tecnici, poco adatti alla mobilità orizzontale, e profili più flessibili e adatti alla job rotation; tra profili esecutivi e profili con elevate conoscenze specialistiche. Ciò perché le aree professionali rispecchiano in prevalenza la fascia professionale più elevata.

### **2.3. Contrattazione collettiva e rapporti di lavoro nel settore dell'ICT**

I lavoratori ICT, tipici della net economy, sono in aumento e realizzano prestazioni professionali con caratteristiche particolari: ad essi è richiesta l'erogazione di una prestazione compiuta e non l'esecuzione di una

mansione definita. Ciò comporta una maggiore loro responsabilizzazione, autonomia nell'organizzazione dei tempi di lavoro e una diversa connotazione del rapporto di subordinazione (Bolego, 2008).

Il settore è anche in una costante situazione fluida poiché esposto ovviamente all'evoluzione tecnologica e all'andamento dei cicli finanziari. Le posizioni lavorative sono quindi caratterizzate da forte instabilità (ivi).

Nonostante il crescente peso quantitativo dei net worker, questi non sono riusciti a organizzare una propria rappresentanza sindacale né ad avere un contratto collettivo di lavoro specifico. Ciò comporta che le aziende applichino contratti studiati per regolamentare comparti di natura diversa: 73% quello del commercio, 14% metalmeccanici, 10% editoria, 3% banche. Le aziende possono scegliere il contratto da applicare e questa scelta è riconducibile al percorso industriale dell'azienda, come per esempio processi di fusioni e acquisizioni, piuttosto che alle caratteristiche produttive (ivi).

Il settore ICT è anche caratterizzato da una forte diversificazione del tipo di rapporti di lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato standard, cioè a tempo pieno e indeterminato, non è il modello prevalente. Nelle piccole imprese la maggior parte dei rapporti di lavoro è di tipo flessibile e atipico. Le imprese di grandi dimensioni sono propense a usare i contratti di tipo subordinato ma ricorrono molto spesso alla esternalizzazione dei servizi ICT. L'acquisizione delle risorse professionali avviene in larga misura in modo mediato dal mercato fino a configurare una "fuga dal lavoro subordinato". Le ragioni non sono solo di tipo economico quanto piuttosto legate ai modelli organizzativi (ivi).

Di conseguenza la disciplina dei contratti collettivi dovrebbe regolare «il rapporto di lavoro con variazioni adattabili sia alle fluttuazioni del mercato, sia alle caratteristiche leggere delle attività prestate nell'ambito della net economy» (ivi, p. 223). In altre parole il contratto collettivo dovrebbe consentire l'accesso a forme di lavoro flessibile.

Si registra una forte tendenza alla flessibilizzazione e alla individualizzazione dei rapporti di lavoro. E si ipotizza che la possibilità di accedere a forme contrattuali flessibili sia un incentivo ad applicare i contratti collettivi.

La domanda di tutela sindacale e l'importanza dei contratti collettivi di lavoro sono tuttora forti, ma è necessario che la rappresentanza sindacale sia in grado di intercettare con forme innovative una popolazione professionale per sua natura poco incline alla sindacalizzazione (ivi).

### 3. Nuovi modelli di gestione e sviluppo delle risorse umane

La crisi dei modelli basati sulle posizioni, inevitabilmente legati a modelli organizzativi gerarchici e rigidi, ha portato allo sviluppo di modelli alternativi di gestione e sviluppo delle risorse umane, più aderenti al mutato contesto ambientale e organizzativo. I fattori di crisi del modello delle job description sono legati alla (Boldizzoni, 2003):

- diffusione di modelli organizzativi sempre più basati su prescrizioni indefinite;
- difficoltà di attuare il controllo gerarchico;
- ampliamento del grado di discrezionalità delle posizioni;
- declino dell'impiego delle posizioni tradizionali come base per il sistema di gestione delle risorse umane;
- eccessiva rigidità del sistema di remunerazione basato sulle job description e sua inadeguatezza a catturare l'accrescimento di competenze delle persone.

I sistemi di gestione delle risorse umane si stanno orientando sulle persone e sul loro valore, piuttosto che sulle posizioni organizzative e sul loro peso relativo.

I modelli più recenti che si stanno affermando sono quello delle competenze e quello delle professioni aziendali. A questi, già largamente diffusi nelle aziende più innovative, si affianca un modello concettuale che mette in evidenza il valore strategico delle risorse umane e il nesso con il patto psicologico tra collaboratore e datore di lavoro. I paragrafi 3.1 e 3.2 presentano il modello delle competenze e quello delle professioni aziendali, indicati nella letteratura come i paradigmi oggi affermati. Infine il paragrafo 3.3 discute un modello che spiega la diversità delle relazioni di lavoro in base al tipo di competenza posseduta dal lavoratore.

#### 3.1. Il modello delle competenze

L'approccio delle competenze è un particolare modo di intendere e progettare le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane che influenza i sistemi di gestione delle carriere, di formazione, di ricompensa e che è stato formulato all'inizio degli anni Settanta da McClelland. Esso si è sviluppato investendo tutte le aree della gestione e dello sviluppo delle risorse umane e in particolare le politiche di selezione, di formazione e sviluppo e di compensation.

La diffusione dell'approccio per competenze alla gestione delle risorse umane nelle aziende è oggi generalizzato e dipende dal processo di riduzione dei livelli gerarchici nei modelli organizzativi prevalenti, dalla diffusione dell'organizzazione per processi in sostituzione dei modelli organizzativi di tipo gerarchico-funzionale, dal prevalere della componente professionale nei ruoli organizzativi a scapito della componente specialistica, dalla necessità di prevedere processi di sviluppo e di carriera delle risorse umane di tipo orizzontale ed interfunzionali piuttosto che di tipo gerarchico e verticale (Costa, Gianecchini, 2005).

Il termine competenze professionali indica un insieme di abilità tecniche e specialistiche contestualizzate in un contesto lavorativo. Esse sono complementari alle competenze comportamentali, che sono trasversali e possono essere applicate a diversi contesti lavorativi (Costa, Gianecchini, 2005; Ratti, 2001).

Le competenze sono state definite come una caratteristica intrinseca di un individuo che è correlata a una prestazione lavorativa efficace (Boyatzis, 1982).

La definizione di **competenza individuale** comprende (Spencer, Spencer, 1993):

- conoscenze: il complesso dei saperi astratti e generali che un soggetto possiede su determinati ambiti delle conoscenze umane;
- motivazioni: le ragioni e le spinte interiori che conducono un individuo a determinate azioni o determinati impegni;
- skill: l'insieme delle capacità che un soggetto è in grado di esprimere con i suoi comportamenti in vista del conseguimento di obiettivi e di prestazioni;
- tratti: le caratteristiche di un soggetto e le sue predisposizioni che lo inducono a precise reazioni in definite situazioni;
- idea di sé: la rappresentazione che un soggetto fa di se stesso nei contesti lavorativi.

La competenza individuale è una caratteristica duratura di un soggetto e ne indirizza il comportamento nella realizzazione del ruolo organizzativo (Boldizzoni, 2003).

Le **competenze organizzative** sono invece un insieme di processi di business strategici, sono collettive, interfunzionali e distintive quindi alla base del vantaggio competitivo (Prahalad, Hamel, 1994).

L'approccio per competenze è coerente con i sistemi di valutazione di tipo soggettivo poiché valorizza l'individuo nella sua specificità e nel

suo contesto specifico. Inoltre mette in discussione il concetto di posizione lavorativa che prescrive e delimita l'azione del soggetto, ed esalta invece il concetto di ruolo, che viene interpretato e adattato dal soggetto che lo ricopre in base alle proprie caratteristiche.

L'approccio per competenze può essere interpretato in taluni casi con funzioni di legittimazione del sistema dei ruoli, conducendo allo sviluppo di dizionari delle competenze che standardizzano i profili, in tal caso riconducendo il metodo a caratteristiche di rigidità che non gli sono proprie (Costa, Gianecchini, 2005).

### **Competenze e figure professionali emergenti**

Una ricerca svolta su un campione di aziende italiane nel 2004 ha rilevato che le competenze attese dalle figure professionali dell'ICT sono riconducibili a quattro aree principali (Melgrati, Nastri, Varanini, 2004):

- le competenze di gestione dei progetti, per garantire la coerenza tra aspettative dei clienti e output finali;
- le competenze di gestione e manutenzione delle procedure esistenti al fine di garantire i livelli di qualità del servizio pattuiti;
- la capacità di esplorare il mercato e individuare opportunità;
- la capacità di monitorare lo scenario evolutivo delle ICT al fine di assicurare il costante aggiornamento delle competenze possedute.

A tali aree di competenze principali corrispondono delle figure professionali che si stanno affermando:

- l'allineamento tra aspettative dei clienti e output finali è affidato a figure come l'Internal Consultant oppure ai Competence Center;
- la gestione delle procedure esistenti è attribuita a figure professionali quali l'Operation Supervisor, il Responsabile Procedura, il Service Manager o il Responsabile Quality Assurance;
- il monitoraggio dell'evoluzione delle ICT e delle connesse opportunità di mercato è affidato a figure quali il Business Analyst, figura indicata anche come Consulente Funzionale.

Le competenze attese da queste figure professionali non sono rigidamente distinte poiché esse presentano delle competenze chiave che si sovrappongono.

Gli investimenti in ICT e nelle connesse figure professionali sono stati crescenti negli anni in cui le ICT erano viste come propulsori per il mercato e la soluzione per molti problemi gestionali. Negli ultimi anni le

aspettative si sono ridimensionate a causa dei mancati recuperi di efficienza attribuiti inizialmente alle ICT, alla difficoltà di prevedere il ritorno economico sugli investimenti in ICT, alla diminuzione dei budget per ulteriori investimenti a fronte dell'aumento dei costi di manutenzione.

Di conseguenza le ICT sono passate dall'essere percepite come una leva per migliorare le performance organizzative ed economiche delle aziende all'essere considerate un costo, conducendo spesso all'esternalizzazione dei servizi ICT (ivi) e allo sviluppo di un acceso dibattito circa l'effettiva capacità delle scelte tecnologiche di incidere sulle strategie e sulla capacità competitiva dell'azienda (Carr, 2004).

### **3.2. Il modello delle professioni aziendali**

La diffusione di aziende basate sulla conoscenza, le cosiddette knowledge organization (Nonaka, 1991) ha messo in discussione modelli di organizzazione del lavoro basati su rigide job description e posizioni di lavoro. Essa ha invece favorito l'aumento della presenza di professionisti e di knowledge worker nelle aziende, in particolare nelle aziende di servizi.

I **professionisti aziendali** includono un insieme molto variegato di ruoli professionali. Tuttavia essi presentano alcune caratteristiche comuni (Costa, Gianecchini, 2005; Butera *et al.*, 2008):

- autonomia: essi possiedono competenze che li mettono in grado di interpretare il proprio ruolo in modo autonomo dall'autorità gerarchica tipica delle aziende tradizionali;
- identificazione con la comunità professionale: prima che nutrire un senso di appartenenza rispetto all'azienda per la quale lavorano, essi nutrono un senso di identificazione con una comunità professionale di provenienza con la quale condividono conoscenze, orientamenti professionali e motivazioni;
- elevata qualificazione: la loro competenza deriva da articolati processi di formazione basati su anni di istruzione di livello superiore e spesso certificata da enti terzi;
- aspirazione a una carriera professionale piuttosto che gerarchica: questi lavoratori hanno una struttura motivazionale che li porta ad apprezzare lo sviluppo nel proprio ruolo verso livelli elevatissimi di padronanza e riconoscimento esterno. Questo tipo di sviluppo è prioritario rispetto a percorsi di carriera nella scala gerarchica che comportano

l'incremento di responsabilità gestionali a scapito della crescita nel proprio ambito di competenza specialistica.

Il loro profilo è completato dal possesso di competenze di tipo trasversali molto sviluppate, quali la capacità di pianificazione e di relazione, che rendono loro possibile l'esercizio del proprio ruolo in autonomia.

Molto spesso i professionisti aziendali coincidono con i **knowledge worker**, lavoratori che possiedono un bagaglio di conoscenze specialistiche molto elevato, spesso certificato, e raro da reperire sul mercato del lavoro.

### **3.3. Il modello del valore strategico delle competenze**

Nel contesto di pluralità di modelli di lavoro, dal subordinato alle varie forme di flessibilità, i collaboratori di un'azienda hanno nei confronti di quest'ultima differenti tipi di contratto psicologico. Il contratto giuridico è regolamentato dalla normativa e dai contratti di lavoro, collettivi e individuali, e va dalle tradizionali forme di lavoro subordinato a quelle atipiche a quelle miste. Il contratto psicologico è relativo al grado di coinvolgimento psicologico ed emotivo che la persona ha verso l'azienda e verso gli altri componenti del sistema organizzativo (Costa, Gianecchini, 2005).

Al fine di comprendere i differenti tipi di patto psicologico, Snell, Shadur e Wright (2001) hanno proposto una mappatura dei collaboratori facendo riferimento a due variabili: *l'unicità delle competenze* che essi apportano all'organizzazione e il *valore strategico* di questo apporto. Incrociando le due variabili si ottengono quattro categorie di collaboratori (cfr. Figura 1).

**Knowledge workers:** alto livello di unicità e alto valore strategico delle competenze possedute. Hanno con l'azienda un **rapporto basato sull'impegno** e un legame basato sulle relazioni. Sono inoltre core workers e hanno un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Sono i professionisti d'azienda.

■ **Partners:** alto livello di unicità e basso valore strategico delle competenze possedute. Hanno con l'organizzazione un **rapporto di tipo collaborativo** e un legame basato sulle relazioni. Poiché però le loro competenze hanno un minor valore strategico, vengono di volta in volta scelti dal mercato del lavoro esterno. Sono professionisti che operano sul libero mercato.

- **Job-based employees:** le loro competenze hanno basso grado di unicità e alto valore strategico e per questo sono dei core workers che appartengono all'organizzazione in modo stabile. Con l'impresa hanno un **rapporto basato sul compito** e per questo è regolato come una transazione di mercato. Sono i lavoratori dipendenti a media e bassa qualificazione.
- **Lavoratori a contratto:** dotati di competenze con basso grado di unicità e basso grado di valore strategico. Hanno con l'organizzazione un **rapporto basato sull'acquiescenza** e regolato da una transazione di mercato. Sono i lavoratori interinali e a tempo determinato.

In questa categorizzazione emerge che i knowledge workers e i partner hanno con l'azienda un rapporto, ovvero **patto psicologico** (MacNeill, 1980 e 1985; Boldizzoni, 2003; Butera *et al.*, 2008) che può essere:

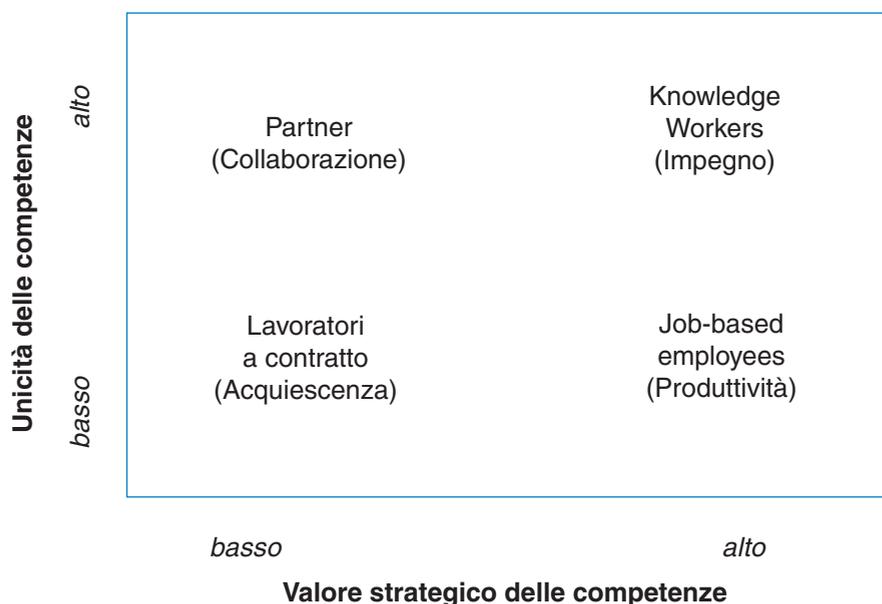
- basato sulla **relazione**: è quello dei knowledge workers e dei partner. Esiste un reciproco impegno di lungo periodo che assorbe eventuali momenti di disequilibrio tra contributi e ricompense;
- regolato dal **mercato**: è quello dei job-based employees e dei lavoratori a contratto. Prevede uno scambio di contributi e ricompense in equilibrio nel breve periodo e il continuo monitoraggio della convenienza del rapporto.

I collaboratori che hanno con l'azienda un patto psicologico basato sulla relazione sono sempre più numerosi e il loro contributo è cruciale perché sono anche i collaboratori più propensi a un alto investimento motivazionale verso l'azienda.

L'investimento motivazionale può essere riassunto in cinque configurazioni (Quaglino, 1999):

- L'appartenenza: è la scelta di essere parte dell'organizzazione perché con essa si verifica un processo di alleanza attiva, sintetizzabile nell'espressione "avere parte a".
- Il coinvolgimento: è la disponibilità a giocare una parte attiva nei processi organizzativi. È un'evoluzione dell'appartenenza verso un concetto di "avere parte con".
- L'impegno: è lo stadio in cui il vantaggio del singolo si identifica con il vantaggio dell'organizzazione e si allea con quest'ultima. L'engagement è la dedizione al proprio impegno verso l'organizzazione e verso tutti gli altri suoi interlocutori. Implica la disponibilità a manifestare i

Figura 1: Valore strategico delle competenze e investimento psicologico



propri valori, la creatività, le opinioni. Rispetto all'impegno c'è una maggiore presenza psicologica nel ruolo lavorativo.

- L'empowerment: implica la ricerca dell'eccellenza, dello sviluppo delle potenzialità proprie e degli altri.

Il modello del valore strategico delle competenze mette in evidenza il nesso tra il tipo di competenze possedute e il tipo di **patto psicologico** che il lavoratore attiva verso il datore di lavoro. Questo prefigura i sistemi di motivazione, di carriera, di ricompensa, di sviluppo più adatti a diverse categorie di professionalità.

### 3.4. I lavoratori della conoscenza: evidenze a livello internazionale

Un programma pluriennale di ricerca sull'evoluzione delle professioni aziendali e dei lavoratori della conoscenza ha mappato l'evoluzione dei sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane in modo comparato nei principali paesi occidentali: Stati Uniti, Francia, Germania e Italia (Butera *et al.*, 2008; Butera *et al.*, 1997).

La diffusione di lavoratori della conoscenza, tipica del comparto del terziario avanzato, ha innescato un cambiamento in tutti gli ambiti della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, come sintetizzato qui di seguito (Butera *et al.*, 2008).

- **Carriera.** I percorsi di carriera tendono a concentrarsi sulle competenze e non sono pianificati in base alle presunte esigenze dell'organizzazione quanto progettati in base alle opportunità e alla capacità. Sono percorsi che si sviluppano sempre di più in orizzontale.
- **Formazione.** La formazione è orientata a sviluppare competenze molto ampie che comprendono in larga misura le competenze trasversali; prevede sistemi di certificazione dei percorsi formativi; comprende percorsi internazionali; alla formazione d'aula si aggiungono modalità e-learning.
- **Sistemi di ricompensa.** La remunerazione viene armonizzata con i percorsi di carriera orizzontali e tende a riconoscere la maturità professionale delle persone oltre che la posizione occupata. Diventa inoltre più flessibile e legata ai risultati e alle competenze delle persone. Prevede anche ampi spazi di personalizzazione del compenso con la predisposizione di pacchetti di remunerazione che comprendono riconoscimenti monetari e non.
- **Job system.** L'evoluzione dei modelli organizzativi ha generato una semplificazione delle posizioni che ha portato molte aziende a introdurre un sistema per famiglie professionali che accorpano diversi job. Ciò ha condotto alla riduzione del numero delle qualifiche e dei livelli di posizioni su cui articolare i sistemi professionali aziendali.

#### 4. I sistemi di welfare aziendali<sup>2</sup>

Il tempo di lavoro tende oggi a essere considerato tempo di vita più che un momento sottratto alla stessa, in particolare per i knowledge e i net workers. Ciò implica che la qualità della vita sul luogo e nel tempo di lavoro è parte della qualità della vita. In tale quadro emerge il concetto

---

<sup>2</sup> Alcune parti di questo paragrafo sono basate su Mazzei A., Ravazzani S., *Valorizzare la varietà per il dialogo e la competitività*, in A. Mazzei (a cura di), *Percorsi di ricerca in comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano 2011.

di benessere organizzativo, intendendo l'insieme delle variabili organizzative, gestionali e relazionali che contribuiscono a un clima di lavoro positivo. Lo stato di benessere organizzativo favorisce una migliore produttività, creatività e problem solving, spirito di squadra, diminuzione di stress da lavoro e dei conflitti.

Un contesto di benessere organizzativo favorisce la crescita dell'individuo come professionista e come persona (Barone, Fontana, 2005).

Gran parte dei sistemi di welfare aziendale nella letteratura sono ricompresi nella definizione di Diversity Management, una politica gestionale finalizzata a creare un ambiente di lavoro inclusivo che consenta a tutte le persone di esprimere al meglio i propri talenti in un contesto di conseguimento degli obiettivi aziendali (Cuomo, Mapelli, 2007; Ravazzani, 2011).

### ***I benefici per l'azienda e per i lavoratori***

Gli studiosi di welfare aziendale riconducono i vantaggi di tali politiche a tre categorie:

- **Vantaggi legali:** il modello della compliance ai vincoli normativi consente di ridurre le costose azioni legali intentate contro le organizzazioni per il rispetto della legislazione antidiscriminazione;
- **Vantaggi morali:** le azioni di welfare realizzate per spirito filantropico dell'azienda consentono ad esempio di migliorare l'armonia interna e di sviluppare la reputazione aziendale presso i diversi stakeholder;
- **Vantaggi economici:** i sistemi di welfare vengono progettati al fine di generare valore e incrementare la produttività individuale attraverso il benessere della persona. Consentono di migliorare la capacità di comunicare con pubblici multiculturali; abbassare i costi tramite la riduzione dei tassi di assenteismo e una migliore produttività; attrarre e trattenere i talenti; aumentare il potenziale di innovazione.

Dall'analisi della letteratura internazionale sul tema della diversità emergono tre approcci volti a definire e interpretare il ruolo della diversità nelle organizzazioni (cfr. Figura 2): "Assimilazione delle minoranze", incentrato sulle **pratiche di pari opportunità**; "Integrazione delle diversità", incentrata su **pratiche integrative**, "Valorizzazione delle differenze" incentrato su pratiche per **valorizzare tutte le differenze** (Mazzei, Ravazzani, 2008, 2012). A ciascuno di questo tipo di pratiche sono dedicate le pagine che seguono.

**Figura 2: I modelli di welfare aziendale per la diversità**



Fonte: Mazzei, Ravazzani, 2011.

#### **4.1. Le pratiche per le pari opportunità**

L'attenzione delle aziende nei confronti del tema della diversità ha avuto origine intorno al 1960 in Canada e negli Stati Uniti, paesi caratterizzati storicamente da una società eterogenea e multiculturale (Ivankevich, Gilbert, 2000; Lockwood *et al.*, 2005). Negli Stati Uniti le politiche denominate Affirmative Action, o azioni positive, e le leggi definite Equal Employment Opportunity laws stabilirono l'assunzione obbligatoria di quote di minoranze, in particolare donne, persone di colore e persone mature. Tali interventi esigevano che le organizzazioni si impegnassero per eliminare la discriminazione sul posto di lavoro, attraverso una politica sistematica volta a reclutare e includere al proprio interno le minoranze prima escluse o sottorappresentate. Le organizzazioni adottarono tali direttive promuovendo però allo stesso tempo una politica di assimilazione alla maggioranza e di conseguenza di minimizzazione delle differenze (Ivankevich, Gilbert, 2000).

Tradizionalmente, le organizzazioni hanno infatti prediletto l'attrazione, l'assunzione e la retention di persone dotate di caratteristiche simili. Come spiega l'ipotesi Attraction-Selection-Attrition (ASA) formulata da Schneider (1987), le organizzazioni tendono a perpetuare l'omogeneità nei collaboratori e a non incoraggiare l'espressione delle diversità. Il processo di assimilazione organizzativa (Jablin, 1994) ha spinto verso l'integrazione delle nuove persone nella cultura dominante attraverso tentativi impliciti ed espliciti da parte delle organizzazioni di influenzare i propri collaboratori insegnando loro i valori, le norme e i comportamenti ritenuti più idonei.

In questo contesto culturale, l'introduzione dei programmi di Affirmative Action e delle quote ha originato resistenza all'interno delle organizzazioni. La trasparenza e la qualità nelle assunzioni e nelle promozioni sono state considerate minacciate da questi obblighi formali di includere persone eterogenee e spesso molto distanti dagli standard prevalenti (Loden, Rosener, 1991).

Accanto a queste resistenze di tipo culturale, sono emerse alcune criticità nell'applicazione di questo approccio iniziale alla gestione delle diversità (Lorbiecki, Jack, 2000; Ivancevich, Gilbert, 2000; Kirby, Richard, 2000; Hon, Brunner, 2000; Von Bergen *et al.*, 2002).

In primo luogo, l'adozione in molti casi di un approccio di facciata volto solo a salvare le apparenze e proiettare all'esterno un'immagine positiva dell'azienda, senza avviare un vero cambiamento culturale o interventi davvero risolutivi.

In secondo luogo, il sorgere del cosiddetto "Pygmalion effect", secondo il quale le persone consapevoli di essere state assunte in ragione della loro diversità e non delle loro reali competenze sviluppano un senso di inadeguatezza e sfiducia nelle proprie capacità, con conseguenti cali di performance.

Infine, un abbassamento degli standard di selezione e promozione quando l'obiettivo delle politiche di gestione delle diversità è solo quello di riempire le quote obbligatorie.

Definiamo questa prospettiva l'approccio di "Assimilazione delle minoranze". Esso è orientato all'azione di assimilazione; è focalizzato sulle minoranze con l'adozione di un sistema di quote in risposta alle leggi in materia; l'enfasi è sui collaboratori interni all'organizzazione; e infine la responsabilità della politica di gestione delle diversità è legata prettamente al dipartimento delle Risorse Umane, senza ruoli dedicati.

#### **4.2. Le pratiche per l'integrazione delle diversità**

Nel corso degli ultimi decenni, nella pratica e nella letteratura, si è fatto strada un nuovo approccio basato su una maggiore consapevolezza dei benefici organizzativi e sociali generati dalla diversità. Classifichiamo tale approccio come "Integrazione delle diversità".

Esso si propone di valorizzare uno spettro più ampio di differenze socio-demografiche quali età, orientamento sessuale, razza, nazionalità, abilità fisiche e mentali, religione, classe sociale e cultura (Lorbiecki, Jack, 2000).

Questo approccio riconosce le difficoltà potenziali introdotte dalla presenza di persone eterogenee nel medesimo luogo di lavoro. Invece che respingere o minimizzare le diversità, mira a gestirle in maniera attiva e articolata (Cox, Blake, 1991; Bombelli, 2001; Lockwood *et al.*, 2005) per andare oltre gli obblighi legislativi e produrre benefici per l'azienda. Esso adotta pratiche manageriali integrative per migliorare l'efficacia e l'armonia organizzativa (Levin, 1991 in Hon, Brunner, 2000) e la reputazione esterna. Tra queste le più diffuse sono le politiche di work-life balance (ad esempio la presenza di un asilo aziendale) e le modalità di lavoro flessibile, la formazione per favorire il cambiamento e sensibilizzare sul tema degli stereotipi e delle discriminazioni e le attività filantropiche rivolte alla comunità esterna (Bombelli, 2001; Lockwood *et al.*, 2005).

Il sistema delle quote viene utilizzato solo come primo passo nell'avvio di una politica di gestione delle diversità, oppure come mezzo per aumentare la presenza di particolari categorie in forte minoranza.

L'approccio di "Integrazione delle diversità" si rivolge agli interlocutori sia interni sia esterni. La responsabilità di tale politica viene diffusa a tutti i livelli e a tutte le funzioni, con il supporto di un ruolo dedicato (Ivanovich, Gilbert, 2000; Kirby, Richard, 2000; Hon, Brunner, 2000; Lockwood *et al.*, 2005).

In sintesi, l'approccio di "Integrazione delle diversità" si concentra su uno spettro più ampio di differenze socio-demografiche; si propone di perseguire allo stesso tempo obiettivi di responsabilità sociale e vantaggi organizzativi di benessere e armonia tramite pratiche integrative.

In questo approccio, la diversità è ancora concepita come un oggetto da gestire, creando una distinzione tra "chi gestisce" e "coloro che sono diversi" in uno squilibrio di potere e di controllo (Lorbiecki, Jack, 2000; Kirby, Harter, 2001). In tal senso, il concetto di "diversità" rimanda a quel-

lo di deviazione dalla norma e separazione: i membri di un gruppo o di un'organizzazione differiscono tra loro in funzione della loro posizione rispetto a un singolo attributo e le differenze riflettono disaccordo o opposizione (Harrison, Klein, 2007).

Il principale effetto indesiderato legato a questo approccio è il fenomeno della discriminazione al contrario, secondo cui il gruppo tradizionalmente dominante si sente penalizzato ed escluso da percorsi e opportunità rivolti solo a particolari categorie, percependo un contesto di iniquità nei loro confronti.

### **4.3. Le pratiche per valorizzare le differenze**

Le pratiche per le pari opportunità e per l'integrazione possiedono una intrinseca validità per i vantaggi che consentono di conseguire. Inoltre queste pratiche rappresentano, nella loro fase di obbligatorietà, un primo passo per un cambiamento culturale che apre la possibilità di introdurre anche pratiche più evolute.

Tra le spinte alla sperimentazione di pratiche di welfare aziendale più evolute vi sono alcuni cambiamenti ambientali e competitivi.

- Strategie di social responsiveness, messe in atto dalle aziende per crearsi una reputazione di azienda responsabile. Tale approccio, più evoluto di quello di "social responsibility", è volto ad adeguare i sistemi aziendali alle richieste che provengono dal contesto di riferimento.
- Competizione globale e strategie di marketing basate sulle differenze quali GLBT (Gay Lesbian Be-sexual Transgender) marketing, il marketing tribale, il senior marketing, l'Islam marketing, il marketing etnico, il G2 (Second Generation) marketing.
- Comunicazione internazionale e interculturale volta ad adattare i contenuti della comunicazione alle caratteristiche culturali di diversi paesi e a mercati di nicchia nell'ottica di una maggiore comprensione reciproca.
- Sviluppo organizzativo sempre più volto a favorire la concorrenza basata sull'innovazione e sulla conoscenza, a gestire mercati sempre più eterogenei. In tal senso il principio organizzativo guida è quello della varietà necessaria: «The law of requisite variety states that the variety within a system must be at least as great as the environmental variety against which it is attempting to regulate itself» (Weick, 1979, p. 189). Le aziende quindi sono alla ricerca di una varietà organizza-

tiva interna speculare al grado di varietà presente nel contesto di riferimento. Ciò consente al sistema organizzativo di interagire al meglio col suo contesto.

Queste evoluzioni ambientali e competitive fanno emergere un **modello di welfare aziendale centrato sul valorizzare le differenze**.

In primo luogo, il concetto di diversità viene ampliato a quello della **varietà**. Ciò che le aziende infatti dovrebbero cercare sono talento e idee nuove per far fronte alle sfide poste da un ambiente complesso e internazionale. Questa tendenza è coerente con il concetto più avanzato di varietà, composto principalmente da conoscenza, esperienza, competenze e capacità intellettuali, accanto alla diversità concepita in termini di variabili socio-demografiche.

Di recente è emerso anche come le variabili socio-demografiche tradizionali, quale l'età anagrafica e l'anzianità aziendale, sottendano a delle diversità di scale valoriali, aspettative verso il lavoro e di competenza che hanno generato numerosi studi (Nastri *et al.*, 2008; Nastri, Quarantino, 2011), Il lavoro per le generazioni più anziane ha storicamente rappresentato un valore fondamentale, identificativo dell'identità professionale e personale dell'individuo. Per le generazioni più giovani tende invece a modificarsi in un valore periferico o "condizionato". Ciò significa che esso è considerato realmente importante solo "a condizione che" sia in grado di garantire alle persone il rispetto di una serie di requisiti, quali espressività, conciliazione e individualismo, considerati fondamentali.

Il concetto di varietà va al di là delle categorizzazioni ed esprime l'impegno concreto di avvalersi di una molteplicità di risorse personali e prospettive per favorire nuovi modi più efficaci di lavorare, apprendere e fronteggiare gli aspetti critici dell'ambiente competitivo. Ciò implica lo sviluppo di programmi e politiche che vanno al di là, per esempio, dell'obiettivo delle pari opportunità, per facilitare invece la ricerca di competenze diverse e il dialogo con le diversità interne ed esterne all'azienda in un'ottica di creazione di conoscenza.

In secondo luogo, la gestione delle diversità non è solo un'attività di responsabilità sociale delle imprese o una materia di competenza esclusiva delle Risorse Umane. Essa dovrebbe coinvolgere tutti i ruoli organizzativi, dalle Risorse Umane, alla Comunicazione e al Marketing, e i dipendenti a tutti i livelli. Un impegno visibile di tutta l'organizzazione po-

trebbe comportare la creazione di task forces, comitati consultivi, gruppi di networking e manager dedicati. Inoltre, poiché i benefici legati alla diversità come l'accesso ai talenti, il miglioramento della reputazione e della creatività richiedono tempo per emergere e sono difficili da misurare, si rende indispensabile una prospettiva a lungo termine.

In terzo luogo, le aziende dovrebbero creare le condizioni per consentire alle persone di esprimere la loro unicità, valorizzando le competenze, le esperienze e i contributi creativi dei collaboratori applicati ai processi organizzativi, invece di assimilare le minoranze o integrare le persone ritenute diverse al fine di garantire le pari opportunità. Ciò significa che le aziende dovrebbero permettere alle persone di contribuire e dare forma in modo proattivo ai processi chiave connessi alla sopravvivenza dell'azienda, in particolare ai processi di innovazione e di interazione con mercati e stakeholder.

In quarto luogo, emergono alcune pratiche efficaci per valorizzare la varietà: la formazione per sviluppare competenze interculturali; il reclutamento per competenze e abilità eterogenee al fine di soddisfare al meglio i requisiti richiesti dal ruolo; l'uso di team interfunzionali e transnazionali; le comunità di pratica estese per condividere le conoscenze tra tutte le funzioni e dialogare con i pubblici esterni; le attività di comunicazione adattate a pubblici e culture diversi sulla base dei principi di comunicazione interculturale; gli eventi e le partnership per la creazione di reti di relazioni con le comunità esterne al fine di raccogliere informazioni e creare opportunità di marketing e prodotti personalizzati. Le pratiche legate alla valorizzazione della varietà si rivolgono a interlocutori interni, esterni, locali e globali, e sono volte a creare conoscenza e opportunità di mercato tramite la valorizzazione della varietà interna ed esterna.

Infine, le aziende dovrebbero bilanciare finalità competitive e sociali nel perseguire politiche di gestione delle diversità. In questo modo è possibile da una parte ottenere benefici organizzativi, come l'aumento del potenziale di innovazione e la conquista di nuovi mercati; dall'altra, mantenere un allineamento strategico con l'ambiente sociale di riferimento attraverso l'inclusione delle istanze di pubblici multiculturali e il miglioramento dei rapporti con la comunità esterna. Tale approccio, che abbiamo definito di social responsiveness, va oltre l'integrazione delle minoranze e la filantropia e si muove verso un approccio proattivo di dialogo e interscambio con l'esterno.

#### **4.4. La diffusione dei sistemi di welfare nelle aziende italiane: casi e survey**

Al fine di rilevare il livello di diffusione dei sistemi di welfare nelle aziende italiane è utile riportare alcuni dati empirici disponibili. In particolare tre studi di caso su aziende di consolidata tradizione e i principali risultati di una survey.

#### **L'analisi di tre aziende internazionali: IBM, Microsoft e Deutsche Bank**

Una ricerca qualitativa ha esplorato tre casi di aziende internazionali: IBM, Microsoft e Deutsche Bank (Mazzei, Ravazzani, 2008, 2011, 2012).

##### a) Concetto di diversità.

Le aziende analizzate mostrano di essere consapevoli che il mix di competenze e prospettive delle persone offre le idee più innovative e migliora la capacità di cogliere opportunità di mercato. Ad esempio, IBM afferma che “None of us is as strong as all of us”, mentre la mission di Microsoft è “Realizing the potential of people”.

Tutte e tre le aziende si focalizzano non solo sulle diversità interne, ma anche su quelle esterne concepite entrambe come fonte di vantaggio. Ad esempio, le aziende hanno attivato partnership e occasioni di dialogo con comunità locali, associazioni, istituzioni non profit, università, gruppi di discussione locali e internazionali, fornitori che appartengono a minoranze (ad esempio imprenditori immigrati o donne).

In tutti e tre i casi, le dichiarazioni sulle politiche di gestione delle diversità e l'inclusione delle istanze degli stakeholder interni ed esterni indicano che il concetto di diversità adottato va al di là delle caratteristiche socio-demografiche e sottolinea il valore delle differenti competenze e conoscenze che la diversità apporta. Non si tratta più infatti solo di comportamenti socialmente responsabili, ma di azioni volte ad aumentare le conoscenze sui mercati e sugli stakeholder e a innovare.

In tale contesto, sembra che il termine “varietà” sia più appropriato per descrivere questo concetto più ampio, inclusivo di tutte le differenze visibili e non visibili e in particolare di quelle legate alla sfera dell'intelletto e dell'esperienza. La diversità infatti non è più concepita come semplice minoranza, concetto che rimanda agli errori discriminatori del passato e alle quote obbligatorie (Thiederman, 2003), o diversità, concetto che indica la separazione e la distanza rispetto a un attributo comune ed è

spesso caricato emotivamente (Milliken, Martins, 1996; Harrison, Klein, 2007). Il termine varietà fornisce una migliore concettualizzazione, indicando cioè differenze in termini di tipologia o categoria, in primo luogo di informazione, conoscenza o esperienza, tra i membri del gruppo o dell'organizzazione (Harrison, Klein, 2007). La varietà è legata al principio della varietà necessaria ed evidenzia i vantaggi apportati dall'eterogeneità delle risorse informative e intellettive.

IBM adotta l'approccio più inclusivo, volto a coinvolgere una varietà di persone e differenze (di culture, genere, orientamento sessuale, età e generazioni, competenze) in Italia e nel mondo. Microsoft in Italia è ancora incentrata sul segmento delle donne, ad esempio con il progetto Futu-ro@lfemminile dedicato alle donne e alle tecnologie. Deutsche Bank in Italia lavora soprattutto sui temi della diversità culturale a supporto dei colleghi stranieri in Italia e degli expatriates italiani che risiedono in maniera permanente o temporanea all'estero. Mentre in IBM e Microsoft la struttura globale che presidia le politiche di gestione delle diversità è supportata a livello locale da un diversity leader, in Deutsche Bank la responsabilità risiede nelle Risorse Umane, senza un ruolo dedicato.

b) Orientamento all'azione e obiettivi.

IBM, Microsoft e Deutsche Bank sono prevalentemente orientate all'integrazione, anche se l'analisi delle loro esperienze mostra come recentemente abbiano messo in atto sforzi per stimolare i collaboratori a ricorrere alla loro unicità di competenze ed esperienze nell'operare quotidiano. Ad esempio, l'uso degli Employee Networks, gruppi di discussione virtuali gestiti dagli stessi collaboratori e che rappresentano spazi di condivisione di informazioni, esperienze e consulenza anche ai colleghi oltremare. Ad esempio, in Microsoft vi sono i gruppi "Deaf and Hard of Hearing at Microsoft", "Native Americans at Microsoft" and "Working Parents at Microsoft". Tuttavia, tali reti non si estendono ancora fino a coinvolgere la comunità esterna e restano distinte in base, ad esempio, al sesso o alla razza. Un'altra attività di networking importante è rappresentata dagli eventi che coinvolgono anche la comunità esterna per creare un dialogo esteso e generare soluzioni personalizzate per clienti diversificati.

Queste aziende si pongono gli obiettivi di riflettere la varietà delle aspettative di tutti gli stakeholder interni ed esterni, secondo la prospet-

tiva della social responsiveness, e di promuovere allo stesso tempo la competizione basata sulle conoscenze. Nello specifico, esse si propongono di attirare i migliori talenti da tutti i bacini di reclutamento; migliorare il potenziale interno di creatività e innovazione; soddisfare le aspettative diversificate dei clienti a livello nazionale e internazionale con prodotti sempre più personalizzati; comunicare efficacemente con i pubblici locali e globali; aumentare la fedeltà dei collaboratori e l'armonia nei luoghi di lavoro; migliorare la reputazione aziendale. Le aziende analizzate perseguono quindi scopi di natura sia sociale sia competitiva.

c) Pratiche adottate.

Nei casi esaminati il sistema delle quote, tipico del primo approccio descritto in letteratura, viene adottato solo come il primo passo necessario per eliminare le barriere culturali presenti in azienda e per avviare il cambiamento organizzativo.

Molte pratiche implementate invece si riferiscono al secondo approccio di "Integrazione delle diversità". Per fare alcuni esempi di pratiche manageriali integrative in IBM, Microsoft e Deutsche Bank: offerta di benefit e modalità di lavoro flessibile (ad esempio servizi sanitari e telelavoro) come strumenti fondamentali per il reclutamento, la retention e la soddisfazione dei dipendenti; realizzazione di formazione e comunicazione interna ed esterna sul tema al fine di coinvolgere i dipendenti e gli interlocutori esterni circa i valori, le attività e le strategie legate alla gestione delle diversità; realizzazione di attività filantropiche con l'offerta di collaborazioni e contributi alle comunità esterne in termini di risorse finanziarie e tecnologiche. Ad esempio, IBM supporta i giovani studenti attraverso il tutoraggio, l'offerta di stage e fondi in tutto il mondo per incoraggiare gli studi tecnici e una futura carriera nel settore IT. L'annuale campus estivo EXITE (Exploring Interest in Technology and Engineering) ha l'obiettivo di introdurre gli studenti di genere femminile alla tecnologia.

L'analisi mette in evidenza anche le pratiche più avanzate che mirano a fare leva sulla varietà delle persone e sostenere lo sviluppo organizzativo. Gli Employee Groups in particolare sono un prezioso mezzo per il networking e hanno il potenziale di evolvere verso uno spazio virtuale per la creazione di conoscenza e lo scambio di risorse intellettuali anche verso l'esterno. Un altro strumento molto importante utile a condividere conoscenze e sviluppare idee innovative sono gli eventi di networking

che coinvolgono le diverse comunità esterne. Inoltre, IBM e Deutsche Bank sottolineano la rilevanza della formazione e della comunicazione per sviluppare competenze di comunicazione e relazione interculturale (ad esempio per lavorare nei team multiculturali). IBM e Microsoft promuovono anche il ricorso a fornitori appartenenti a minoranze e il coinvolgimento di persone disabili nelle attività di marketing e ricerca e sviluppo per sviluppare soluzioni innovative e tecnologie assistive destinate a questo stesso segmento di mercato. Infine, le aziende studiate investono molto sul reclutamento per competenze di talenti provenienti da tutti i segmenti del mercato del lavoro, senza distinzioni o discriminazioni legate a stereotipi e categorizzazioni.

### ***Una survey sulle aziende italiane<sup>3</sup>***

Gestire la diversità è una tra le espressioni più diffuse nel linguaggio manageriale di oggi, spesso indicata con l'etichetta di Diversity Management (DM). Questo fenomeno è rilevante perché le aziende sono sempre più immerse in mercati globali, fronteggiano una forza lavoro multiculturale, si pongono obiettivi di responsabilità sociale, cercano di migliorare il benessere organizzativo e la generazione di conoscenza.

Il tema apre diversi interrogativi sul fronte della comunicazione: in che misura l'attenzione alla diversità favorisce la comprensione degli stakeholder; se e come la comunicazione può far conoscere i programmi di DM all'interno e all'esterno; se e come la comunicazione interna può contribuire a sviluppare una sensibilità culturale in tutta l'organizzazione, all'allineamento valoriale e alla costruzione di un'identità organizzativa coesa tra collaboratori con orientamenti culturali diversi.

Questi interrogativi hanno spinto il Laboratorio Comunicazione interna dell'Università IULM a realizzare nel 2010 una ricerca sul DM. Per la prima volta in Italia la ricerca ha indagato allo stesso tempo più ambiti della diversità, quali genere, orientamento sessuale, disabilità, generazioni, e ha impiegato sia interviste a esperti di DM in Italia, sia focus group con esperti di comunicazione sia una survey su aziende.

La ricerca ha indagato lo stato dell'arte delle politiche di DM in Italia. In particolare se esse sono legate a un concetto di diversità limitato alle

<sup>3</sup> Basato su Mazzei, Ravazzani (2011b).

caratteristiche socio-demografiche della popolazione, quali il genere e la nazionalità. Oppure se assumono un concetto di varietà intesa come l'insieme di tutte le caratteristiche uniche di competenze, conoscenze, esperienze di cui è portatore ogni individuo. Inoltre la ricerca ha voluto analizzare se l'approccio al DM è orientato ad assimilare o a integrare le minoranze oppure se è volto a valorizzare il contributo di ogni persona ai processi di innovazione e di interazione con mercati e stakeholder (Mazzei, Ravazzani, 2008).

La survey (Ravazzani, 2011b) ha coinvolto un campione di 90 aziende che operano in Italia e che si dichiarano attive sul fronte del DM. I rispondenti sono responsabili o referenti del DM, nella maggior parte dei casi collocati nella funzione Risorse Umane. Le aziende appartengono a tutti i settori produttivi, sono in prevalenza multinazionali e di grandi dimensioni. Il 60% ha dichiarato di implementare politiche di DM da meno di 6 anni, evidenziando che si tratta di programmi di interesse recente nel contesto italiano.

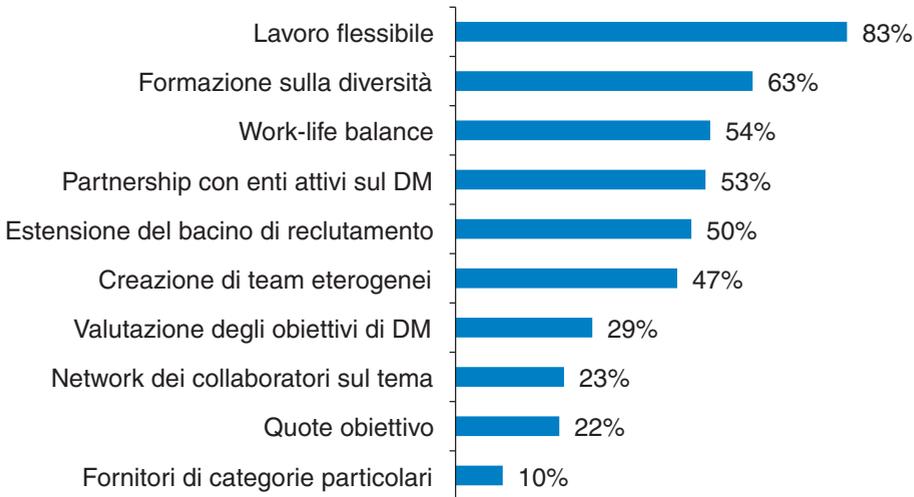
Le principali ragioni per l'avvio del DM nelle aziende sono la decisione della proprietà/vertice e le attese di comportamenti responsabili degli stakeholder. Il principale obiettivo perseguito è rispondere alle aspettative sociali dei collaboratori e degli stakeholder (41%), seguito da quello di assicurare pari opportunità ai collaboratori (33%) e di competere su mercati differenziati (26%).

Gli ambiti della diversità sui quali sono più impegnate le aziende sono il genere, la paternità/maternità, le competenze e la disabilità. Si tratta degli ambiti oggi al centro dei dibattiti sociali e politici in Italia. Mentre gli ambiti della lingua e della razza appaiono meno considerati.

Le pratiche di DM (Figura 3) più diffuse sono legate alla creazione di un buon clima organizzativo e a istanze di carattere sociale, come lavoro flessibile (83%), formazione sulla diversità (63%), iniziative di work-life balance (54%) e partnership con enti esterni attivi sul tema (53%). Altre pratiche che potrebbero essere strategiche per raccogliere informazioni sui mercati e generare innovazione, come i network animati dai collaboratori o la selezione di fornitori appartenenti a categorie particolari, sono poco utilizzate.

Le strutture di presidio dedicate al DM sono deboli nonostante questo sarebbe un presupposto fondamentale per l'avvio e la legittimazione delle politiche di DM. Nel campione spesso (31%) non esiste un ruolo de-

**Figura 3: Le pratiche più diffuse**



Fonte: Ravazzani 2011

dicato; il vertice aziendale è coinvolto di solito con modalità deboli come dichiarazioni ufficiali (60%); nella maggioranza delle aziende la pianificazione è assente o generica (63%) e non esiste un budget dedicato (72%).

I benefici derivanti dalle politiche di DM riguardano soprattutto il miglioramento della motivazione (87%) e della reputazione aziendale (60%), mentre l'innovazione e lo sviluppo di nuovi mercati sono meno segnalati. Inoltre c'è bassa consapevolezza degli ostacoli.

La comunicazione esterna sul DM è svolta da quasi tutte le aziende del campione (84%) e impiega in larga misura partnership con enti attivi sui temi della diversità (56%), bilancio sociale (49%) e sezione o documenti sul sito web (44%). È evidente una ricerca di alleanza con soggetti attivi sul tema. Meno diffusi sono le sponsorizzazioni, gli eventi e la pubblicità, resta da indagare se perché ritenuti poco efficaci oppure per bassa consapevolezza della leva di comunicazione.

La comunicazione interna sul DM è utilizzata dalla quasi totalità delle aziende (94%). La maggior parte ricorre a dichiarazioni ufficiali (69%), comunicazione implicita nelle azioni (68%), formazione sul DM (57%). In misura minore si ricorre a pubblicazioni aziendali sul DM (42%), spazi dedicati sulla tv aziendale e sulla intranet (39%) e in modo residuale a

gruppi di discussione per i collaboratori sulla intranet (11%). La comunicazione interna è quindi sì molto diffusa, però con dichiarazioni programmatiche o addirittura in modo implicito. Sorge il dubbio se tali strumenti siano adeguati a far conoscere in modo capillare i programmi di DM e ad aumentare la cultura e la consapevolezza del valore della varietà. L'attività di formazione sembra abbastanza intensa e consona a questi obiettivi di sensibilizzazione culturale. È anche da notare la prevalenza di strumenti top down (le pubblicazioni) rispetto agli strumenti interattivi come i gruppi di discussione.

I focus group con gli esperti di comunicazione hanno evidenziato che proprio la comunicazione interna è una leva cruciale per il successo dei programmi di DM poiché è essenziale per divulgare un orientamento culturale alla valorizzazione della varietà e far conoscere i programmi di DM. Il confronto tra questa indicazione e quanto ha rilevato la ricerca indica il bisogno di maggiore impegno sul fronte della comunicazione interna.

Nel complesso la ricerca sottolinea che le aziende impiegano il DM come strumento di legittimazione sociale. Prevalgono infatti l'obiettivo di rispondere ad aspettative sociali interne ed esterne, la ricerca di benefici di reputazione e motivazione interna, le pratiche di partnership con enti attivi esterni. Inoltre è da notare che il focus non è su un concetto ampio di varietà ma piuttosto su un concetto di diversità limitato all'ambito del genere e della sua declinazione maternità/paternità.

Una seconda considerazione è la scarsa preparazione delle aziende a una gestione più strutturata e consapevole del DM. I dati evidenziano la mancanza di ruoli, budget, pianificazione dedicati e di forte coinvolgimento del vertice. Inoltre la difficoltà a misurare il ritorno degli investimenti e la bassa consapevolezza dei benefici sono indicati come gli ostacoli principali. Appare quindi una generale mancanza di consapevolezza e di competenze manageriali sul DM.

Sembra che le aziende studiate stiano vivendo una fase di transizione culturale, il cui esito è ancora incerto: la valorizzazione della varietà si consoliderà come una pratica manageriale oppure scomparirà come altre mode manageriali?

In questo scenario la comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni può contribuire a diffondere una cultura del rispetto e della valorizzazione dell'unicità di ogni persona nella ricerca di un equilibrio verso processi identitari che armonizzino le differenze.

## 5. Strumenti di relazione con il personale e di misurazione della soddisfazione

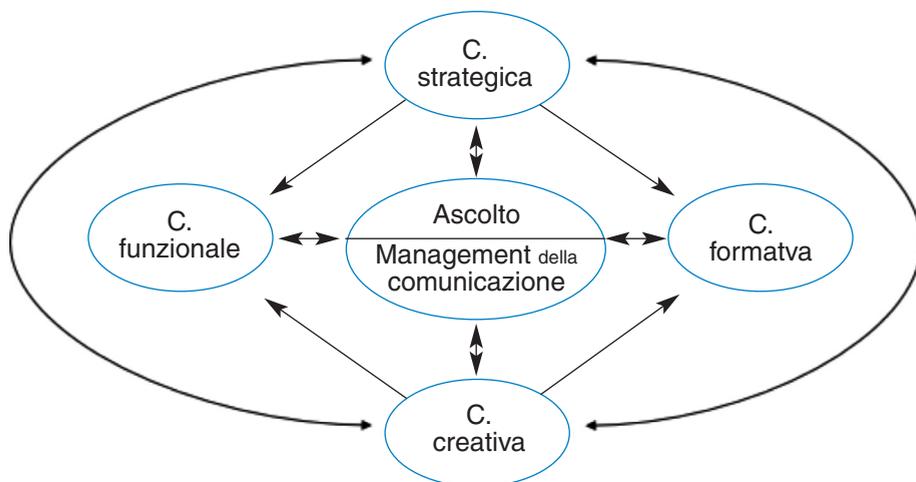
Tra le leve di gestione delle risorse umane e in particolare dei knowledge workers, assumono grande rilevanza i sistemi di relazione e di misurazione della soddisfazione. Le pagine che seguono illustrano alcuni approcci e in particolare il modello della comunicazione interna integrata, il modello dei comportamenti di comunicazione strategici e il modello delle relazioni organizzative.

### 5.1. Il modello della comunicazione interna integrata e gli strumenti

La definizione tradizionale di comunicazione interna è l'insieme dei flussi di comunicazione che si realizzano tra l'organizzazione e gli interlocutori posti all'interno dei confini giuridici e organizzativi dell'impresa. Essa è rivolta principalmente ai dipendenti e ai collaboratori, cioè a quegli interlocutori con i quali esiste un rapporto di appartenenza basato su un contratto di lavoro dipendente o assimilato (Tench, Yeomans, 2009). Essa è quella porzione della comunicazione di una organizzazione che è compresa dentro i confini organizzativi. Al contrario, quando l'interlocutore è collocato nell'ambiente esterno e il flusso di comunicazione travalica i confini giuridici e organizzativi dell'organizzazione, si è in presenza di comunicazione esterna. Da questa visione origina il termine di comunicazione interna, cioè che si svolge dentro i confini aziendali.

I flussi di comunicazione di un'organizzazione sono in realtà interdipendenti tra di loro e questo ha portato a elaborare definizioni di comunicazione interna riferite a un concetto ampio e strategico di comunicazione, che allargano il numero di soggetti considerati come interlocutori e che sottolineano la necessità di coerenza tra comunicazione interna ed esterna (Corvi, Fiocca, 1996; Fiocca, 2001; Goldhaber, 1993; Invernizzi, 1993 e 2000; Brondoni, 1988; Fiocca, 1994; Collese, Ravà, 2008; Fabris, 2003; Grandi, 2001; Brioschi, 2002 e 2005; Ferrari, 2006; Pastore, Vernuccio, 2008). Fino a proporre una gestione integrata della comunicazione interna (Figura 4) prodotta dai vari sotto sistemi organizzativi: «La comunicazione interna può essere definita come l'insieme delle attività specialistiche di comunicazione necessarie a supportare il funzionamento, lo sviluppo e il successo delle organizzazioni complesse. Tali attività, che devono essere gestite e integrate tra di loro con un'adeguata attività manageriale» (Invernizzi, Mazzei, 2006, p. 122).

Figura 4: Il modello della comunicazione interna integrata



Fonte: Invernizzi, Mazzei, 2006.

Secondo questo modello la comunicazione interna può essere suddivisa in quattro categorie:

- La **comunicazione strategica**: per indirizzare e coinvolgere le persone dell'organizzazione. Gli strumenti sono:
  - comunicazione tra capi e collaboratori in incontri a due, di gruppo e col sistema della cascata;
  - comunicazione dei valori dell'azienda;
  - strumenti di comunicazione scritti come lettere, carta dei valori, manuale di identità visiva;
  - eventi come le convention;
  - strumenti multimediali come le TV aziendali.
- La **comunicazione creativa**: per generare le conoscenze e le competenze necessarie. Gli strumenti sono:
  - lavoro di gruppo;
  - incontri di brainstorming;
  - comunità di pratica.
- La **comunicazione della conoscenza o formativa**, per diffondere le competenze distintive dell'organizzazione. Gli strumenti sono:
  - percorsi formativi in aula;
  - percorsi formativi on the job;

- percorsi formativi in remoto (e-learning);
- intranet;
- corporate universities.
- La **comunicazione funzionale**: per supportare i processi gestionali e produttivi. Gli strumenti sono:
  - email;
  - intranet operativa;
  - riunioni di lavoro;
  - manuali dei processi;
  - circolari informative;
  - bacheche.

Vi sono poi l'ascolto e il management: per alimentare tutte le altre categorie e realizzarle. Gli strumenti sono:

- indagini di clima;
- indagini sui bisogni di comunicazione;
- valutazione dell'efficacia degli strumenti;
- interviste;
- focus group;
- survey;
- piano di comunicazione interna;
- project management;
- monitoraggio e misurazione degli output e degli effetti.

Questo modello di comunicazione interna sistematizza gli obiettivi e i flussi di comunicazione tra l'azienda e i suoi collaboratori. Esso evidenzia il valore strategico delle decisioni aziendali relative alla comunicazione rivolta ai collaboratori.

Il modello della comunicazione interna integrata sottolinea che c'è una fonte, l'azienda nelle vesti del suo management, da cui originano i flussi di comunicazione. L'azienda riveste un ruolo preminente nel processo di comunicazione che è a due vie ed è volto alla costruzione congiunta dei significati e non solo alla diffusione di messaggi. In altre parole, la fonte della comunicazione riveste un ruolo strategico, ma questo non impedisce di tener conto della mutualità dei processi di comunicazione.

Le evoluzioni più recenti della comunicazione interna spostano l'attenzione proprio sugli interlocutori, i collaboratori, che da essere consi-

derati destinatari, seppure attivi, diventano l'oggetto di studio in quanto principali attori della comunicazione. Questo è messo ben in evidenza dagli studi sui comportamenti di comunicazione dei collaboratori e dalle esperienze per attivarli e gestirli, illustrati nel paragrafo che segue. I collaboratori sono visti quindi sempre più come attivatori di comunicazione in aggiunta al ruolo di ricettori di messaggi.

### **5.2. Il modello dei comportamenti di comunicazione dei collaboratori**

La comunicazione interna comprende sia quella voluta e gestita in modo strategico dall'azienda (espressa dal modello della comunicazione integrata) attraverso il suo management sia quella attivata e realizzata nel corso delle attività lavorative dai collaboratori. Questa consapevolezza amplia il focus della comunicazione interna dalle strategie aziendali (e della loro progettazione, implementazione, valutazione) verso quello dei comportamenti di comunicazione dei collaboratori.

Nell'ambito della comunicazione con i collaboratori è stato dato ampio rilievo alla comunicazione rivolta dall'azienda e dal management ai collaboratori e a quella conseguente di risposta. L'evoluzione dei modelli organizzativi, delle tecnologie e dei profili professionali ha fatto emergere con particolare forza il ruolo di attivatori di comunicazione dei collaboratori. Questi ultimi sono attori della comunicazione interna e tale ruolo richiede che essi siano comunicatori competenti.

Il ruolo dei collaboratori come comunicatori e il conseguente bisogno di competenze di comunicazione emergono in primo luogo per l'affermarsi di modelli organizzativi di tipo non burocratico e per lo sviluppo delle organizzazioni a elevato impiego di conoscenza che richiedono ai collaboratori orientamento e abilità nel raccogliere informazioni, interpretarle, condividerle. In secondo luogo con l'espansione del settore dei servizi nel quale le competenze di comunicazione dei collaboratori sono cruciali per soddisfare le aspettative dei clienti (Heide, Simonsson, 2012). **Trend che sono cruciali nel settore del terziario avanzato e dell'ICT.**

La consapevolezza della centralità dei collaboratori come comunicatori (attori della comunicazione interna) mette a fuoco un diverso ruolo e diverse strategie della funzione aziendale di comunicazione interna.

I collaboratori sono **attivatori di comunicazione interna** oltre che suoi destinatari (Kim, Grunig, 2011; Kim, Rhee, 2011; Frandsen, Johansen, 2012; Heide, Simonsson, 2012).

I collaboratori sono uno stakeholder particolare per l'azienda perché la relazione che li lega è peculiare (Frandsen, Johansen, 2012).

I collaboratori non sono solo degli stakeholder interni perché essi appartengono allo stesso tempo a più gruppi di stakeholder, anche esterni all'azienda. Inoltre essi sono un gruppo di stakeholder eterogeneo per funzione di appartenenza, posizione nella gerarchia organizzativa e tipo di responsabilità, competenze possedute. Hanno però in comune alcune caratteristiche che li qualificano nei confronti dell'azienda per cui lavorano e li distinguono da tutti gli altri portatori di interesse.

- La relazione tra collaboratore e azienda è formale e ha contenuto economico. Esiste un contratto che formalizza questa relazione che prevede un sistema di ricompensa. Questo tipo di relazione influenza il modo in cui i collaboratori agiscono, cosa è loro permesso dire e fare nel contesto lavorativo.
- Gli interessi che i collaboratori portano verso l'azienda sono il salario, la sicurezza del posto di lavoro, la qualità delle condizioni di lavoro, il grado di autonomia e il livello di controllo, la motivazione e l'impegno. Questi interessi influenzano il modo in cui i collaboratori percepiscono l'azienda, ne interpretano il comportamento e attribuiscono spiegazioni agli eventi (anche critici).
- Hanno un senso di appartenenza e di impegno verso la propria azienda che costituisce parte integrante della loro identità personale. Questo influenza le attitudini, le emozioni alla base delle azioni dei collaboratori.

Queste peculiari caratteristiche della relazione tra l'azienda e i collaboratori spiega i comportamenti nell'area comunicazionale sia come riceventi sia in particolare come fonti della comunicazione, dove, specialmente in momenti di crisi, le attività di comunicazione dei collaboratori sono cruciali.

I collaboratori di un'azienda possono contribuire in diversi modi alla vita dell'organizzazione, anche dal punto di vista della comunicazione. Solitamente i target interni vengono analizzati prendendo in considerazione i loro bisogni di comunicazione. Essi però sono anche presenti in molteplici situazioni di comunicazione sia nel ruolo di attivatori sia nel ruolo di ricettori di comunicazione.

I pubblici possono ricevere in modo passivo le informazioni loro destinate, oppure possono cercarle in modo attivo, possono fare uno sforzo per comprenderle, diffonderle e trasformarle in azioni oppure no (Grunig, Hunt, 1984; Grunig, 2006; Kim, Grunig, 2011; Kim, Rhee, 2011).

I comportamenti comunicazionali attivi o passivi derivano da tre cause:

- la consapevolezza: le persone consapevoli di un tema o di una situazione pensano a riguardo e individuano qualcosa da fare per cambiarla;
- il livello di coinvolgimento: le persone si sentono influenzate da una situazione e sentono che li riguarda;
- il senso di costrizione: quando le persone percepiscono l'esistenza di ostacoli al cambiamento hanno minore tensione a cercare di modificarla.

Di solito un elevato livello di coinvolgimento è legato a un elevato livello di consapevolezza e a un basso senso di costrizione. Coloro che sono molto coinvolti e consapevoli di solito sono molto attivi nella ricerca delle informazioni.

I collaboratori più coinvolti di solito comunicano in modo più attivo rispetto agli altri (Grunig, Hunt, 1984). I comportamenti comunicazionali dei collaboratori più attivi prediligono:

- canali di comunicazione interpersonali, orizzontali, trasversali e informali;
- uno spazio relazionale ampio e cercano informazioni sia da colleghi sia da fonti molto specializzate anche diverse dalla propria azienda;
- contenuti della comunicazione relativi a strategia aziendale, obiettivi dei ruoli organizzativi, competenze richieste e conoscenza strategica. Mentre sono meno alla ricerca di informazioni relative al sistema di ricompensa, ai benefit, alle attività sociali e ludiche e agli aspetti della vita personale.

I comportamenti di comunicazione attiva sono: la ricerca e la diffusione di informazione e di conoscenza soprattutto attraverso la comunicazione interpersonale e informale, l'apertura di canali di comunicazione con fonti di comunicazione multipla e l'orientamento a conoscere contenuti strategici.

Ogni collaboratore di un'azienda intrattiene relazioni di tre tipi (Heide, Simonsson, 2012) sintetizzati nella Figura 5.

- **Relazioni con i colleghi:** nell'organizzazione burocratica non è specificato il ruolo di comunicazione di un collaboratore verso i propri colleghi. Nell'organizzazione post burocratica invece ogni collaboratore ha relazioni di comunicazione coi colleghi nell'ambito dei gruppi di lavoro, in quanto parte di reti di relazioni informali, di dialoghi tra pari e per dare e ricevere feedback e di processi di condivisione di informazioni per attribuire a esse significato.
- **Relazioni con i manager:** nell'organizzazione burocratica il collaboratore è considerato un ricevente passivo nell'ambito delle relazioni con i manager. Nell'organizzazione post burocratica il collaboratore è considerato un co-creatore e un interprete attivo di informazioni operative e strategiche e un partner con cui dialogare. La comunicazione interna non è quella dal capo verso il collaboratore quanto quella tra capo e collaboratore.
- **Relazioni con l'azienda nel suo complesso:** nell'organizzazione burocratica non è previsto un ruolo di comunicazione dei collaboratori con l'azienda nel suo complesso. Nell'organizzazione post burocratica i collaboratori sono i principali veicoli del brand aziendale che rendono vivido con la loro azione. I collaboratori sono i principali generatori di corporate brand attraverso le proprie azioni e comunicazioni nella vita professionale e personale poiché sono forti influenzatori sull'immagine che gli stakeholder percepiscono dell'azienda. I collaboratori personificano il corporate brand (*living the brand*) quando agiscono in modo allineato rispetto ai valori del brand stesso.

Le aziende non sono modelli puri di tipo burocratico o post burocratico, ma piuttosto assumono forme intermedie tra i due poli. Va inoltre sottolineato che nonostante l'insistenza sul superamento dei modelli burocratici di organizzazione, questi continuano a essere molto diffusi. Pur con queste precisazioni, è innegabile l'emergere del ruolo di comunicatori dei collaboratori.

Questa evoluzione implica un cambiamento importante della funzione aziendale di comunicazione interna, la cui area di responsabilità si allarga oltre gli strumenti che essa presiede o gestisce o realizza in modo diretto fino a toccare ambiti in passato prerogativa di funzioni quali la gestione delle risorse umane, la formazione, o il rapporto capo-collaboratore (Heide, Simonsson, 2012).

**Figura 5: Il ruolo di comunicazione dei collaboratori**

Ruolo di comunicazione del collaboratore in relazione con:	Organizzazione burocratica	Organizzazione post burocratica
Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricevente/passivo di informazioni operative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-produttore e interprete di informazioni operative e strategiche</li> <li>Interlocutore di dialogo</li> </ul>
Collegli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non previsto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nei gruppi di lavoro</li> <li>Reti informali</li> <li>Dare e ricevere feedback</li> <li>Attribuzione significato</li> </ul>
Azienda		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambasciatore del brand aziendale</li> <li>Animatore del brand aziendale</li> </ul>

### **5.3. Il modello delle relazioni organizzative**

Alla luce delle considerazioni svolte sul ruolo di comunicatori dei collaboratori e sulla rilevanza del capitale di risorse immateriali per il successo durevole dell'azienda, la comunicazione interna è stata definita come l'insieme dei processi di interazione finalizzati a generare le risorse catalizzanti per il funzionamento dell'impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l'alleanza dei collaboratori, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali.

La **conoscenza** è l'elemento indispensabile per realizzare i processi di generazione di valore di un'azienda, soprattutto nei contesti produttivi knowledge based. La conoscenza che viene immessa nei processi di lavoro risiede negli schemi cognitivi dei collaboratori dell'organizzazione, non a caso spesso definiti lavoratori della conoscenza o ad alta qualificazione.

Cosa spinge i collaboratori a impiegare la loro conoscenza a vantaggio dell'organizzazione cui appartengono o per la quale lavorano? È l'al-

**leanza** con l'azienda. La risorsa alleanza è dunque la molla che fa sì che la risorsa conoscenza venga impiegata dai lavoratori a vantaggio dell'organizzazione. La conoscenza e l'alleanza sono dunque risorse catalizzanti perché avviano e alimentano i processi produttivi aziendali e si rinforzano reciprocamente.

Le due risorse di conoscenza e di alleanza appartengono rispettivamente al capitale intellettuale e al capitale sociale dell'impresa (Mazzei, 2007). Il capitale intellettuale è la conoscenza e il potenziale di conoscenza posseduto da un'azienda come ad esempio i brevetti e il know how. Il capitale sociale risiede nelle relazioni che l'azienda possiede dato che esse consentono l'accesso alle risorse di conoscenza di un elevato numero di soggetti (Napapiet, Goshal, 1998).

Le due risorse che catalizzano il funzionamento dell'organizzazione, la conoscenza e l'alleanza attiva, scaturiscono da diversi processi di comunicazione interna che è possibile identificare con riferimento alla pratica delle imprese.



■ Creare e diffondere la conoscenza

Perché

Facilitare le interazioni sociali per ampliare la validità della conoscenza a livello di individuo, di gruppo, di organizzazione, tra organizzazioni

Come

- Intranet
- Lavoro di gruppo
- Comunità di pratiche
- Formazione e Corporate Universities
- Centri Sviluppo delle competenze
- Network formali e informali, interni/esterni
- .....

Il contributo della comunicazione al processo di generazione della conoscenza può essere compreso facendo riferimento al modello di Nonaka (1994 e Nonaka, Toyama, 2003), la cui ipotesi fondamentale è che la conoscenza venga creata e condivisa attraverso un processo di conversione della conoscenza implicita in conoscenza esplicita e viceversa. La conoscenza implicita è radicata nel modo di agire di una persona in uno specifico contesto e comprende sia aspetti cognitivi sia opinioni. La conoscenza esplicita è codificata in linguaggi formali.

I processi di comunicazione interna sottostanti alla generazione di nuova conoscenza possono essere favoriti (Kalla, 2005) da scambi di comunicazione frequenti; dall'esistenza di fiducia tra i soggetti che rassicura sul fatto che l'interlocutore manterrà gli impegni e non condividerà con altri la conoscenza scambiata; dai valori condivisi che assicurano un background comune che evita i fraintendimenti; dalla condivisione di obiettivi comuni perché lo scambio di spiegazioni e di consigli è più pertinente se chi li dà conosce il contesto e le finalità del loro utilizzo.

Tutte le modalità di comunicazione, mediate e interattive, vengono utilizzate nei processi di socializzazione, esternalizzazione, combinazione e interiorizzazione. Questo perché i processi di comunicazione interna che generano e alimentano il capitale intellettuale sono ad alta in-

tensità relazionale e si avvalgono del maggior numero possibile di segni, verbali e non verbali, caldi e freddi, sincroni e asincroni.

■ **Allineamento su obiettivi e valori**

L'allineamento su obiettivi e su una visione condivisa è indispensabile per coordinare lo sforzo di tutti i soggetti che operano nell'organizzazione al fine di realizzare gli obiettivi strategici. Tale bisogno di allineamento aumenta in proporzione all'aumentare della variabilità e dell'imprevedibilità dell'ambiente, perché in tali condizioni l'organizzazione ha maggiore necessità di agire in modo unitario e monolitico dato che sono maggiori i rischi di azioni incoerenti (Lurati, 2005). L'allineamento sugli elementi strategici dell'organizzazione può avvenire attraverso sistemi organizzativi di pianificazione e controllo e anche attraverso la costruzione di un clima di collaborazione (The Conference Board, 2005).



■ **Creare relazioni di fiducia**

La comunità organizzativa si basa sull'esistenza di relazioni di fiducia e di collaborazione (Butera, 1999; Adler, 2001). Queste costituiscono uno dei sistemi di funzionamento principale in modelli organizzativi flessibili e autoadattabili e sono impregnate di comunicazione. Addirittura è questo tessuto di relazioni e di processi di comunicazione che si verificano al suo interno che costituisce e dà forma all'organizzazione (Weick, 1995; Deetz, 2001).

**Perché**

Facilitare lo scambio di conoscenza e di informazioni  
Sostenere la reciprocità e la solidarietà  
Stimolare difesa e promozione dell'organizzazione

**Come**

- Sistema e stile di comunicazione:
  - multilivello e trasparente
  - verticale e orizzontale
  - formale e informale
- TV aziendali, blog, riviste e pubblicazioni aziendali
- Relazioni capo-collaboratore
- .....

■ **Benessere organizzativo**

L'esistenza di un contesto di benessere organizzativo è essenziale per la comunità organizzativa. Per crearlo è necessario gestire sia aspetti di comunicazione espliciti sia azioni gestionali che hanno significato comunicazionale. In particolare la gestione del benessere organizzativo include la cura delle variabili psicologiche, organizzative, relazionali, estetiche e di socializzazione dell'organizzazione (Legrenzi, Arielli, 2003; Quacquarelli, Paoletti, 2003; Barone, Fontana, 2005).

**Perché**

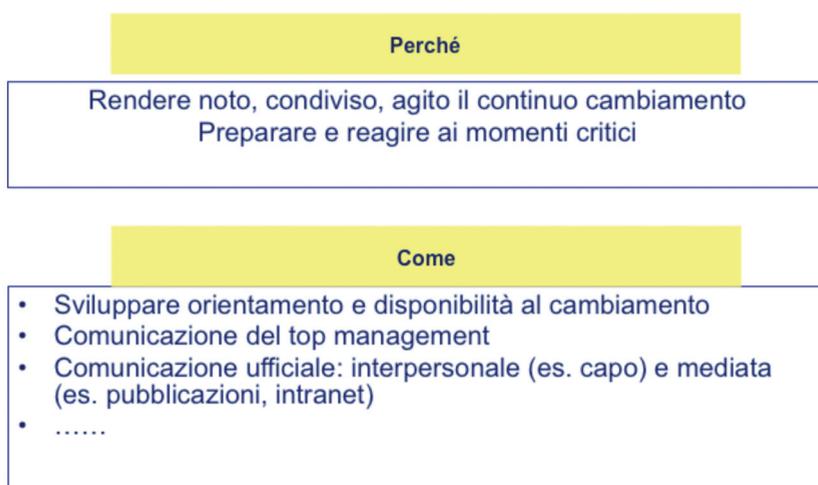
Creare condizioni di serenità che favoriscano la creatività e l'impegno  
Dare al tempo di lavoro senso di tempo di vita

**Come**

- Comunicazione e azioni di gestione per il clima organizzativo
- Servizi per i collaboratori (es. asili aziendali)
- Iniziative di work life balance (es. orari flessibili)
- Momenti di socializzazione e team building
- .....

■ Guidare il cambiamento

I processi di comunicazione interna sono essenziali per guidare il cambiamento organizzativo nelle diverse fasi di attivazione, di accelerazione e consolidamento al fine di gestire lo stress e l'incertezza generati dal cambiamento (Cesaria, 2003). In ciascuna di queste fasi la comunicazione incide in modo determinante e richiede l'impiego di stili quali quello dispositivo, persuasivo, motivante e attrattivo per rafforzare il patrimonio di fiducia messo a rischio dai momenti di trasformazione dell'organizzazione.



I processi di comunicazione interna sono dunque cruciali per costruire un contesto d'impresa che presenti un elevato livello di allineamento, dotato di identità propria, di relazioni di collaborazione e di fiducia, che assicuri il benessere organizzativo, che affronti il cambiamento come un'opportunità. Tutti questi processi di comunicazione contribuiscono a rafforzare l'alleanza attiva dei soggetti nella comunità organizzativa e in definitiva ad alimentare il capitale sociale dell'impresa.

**5.4. Lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane**

Per comprendere lo stato dei sistemi di relazione nelle aziende italiane è utile richiamare i risultati di due ricerche, la prima sullo stato nella comunicazione interna nelle aziende italiane, la seconda sulle strategie di comunicazione interna per sostenere comportamenti di comunicazione attivi dei collaboratori.

### **Lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane**

Lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane è stato indagato attraverso una survey condotta nel 2010 (Nelli, 2010). La ricerca, pur basata su un ristretto campione, offre dati significativi.

Gli obiettivi prevalenti della comunicazione interna risultano essere, nell'ordine: il rafforzamento dell'immagine interna, il coinvolgimento e la motivazione del personale, l'allineamento dell'immagine interna con l'identità aziendale, l'informazione sulle politiche aziendali, la diffusione del nuovo aziendale, il supporto alle strategie aziendali, la soddisfazione del personale, il miglioramento dell'immagine esterna. Gli obiettivi della comunicazione interna sono stati ricondotti a quattro componenti fondamentali: engagement, efficienza ed efficacia, competitività (ivi).

La ricerca ha evidenziato che le attività sulle quali la comunicazione interna si concentra in particolare sono: la spinta all'adesione ai valori e alla cultura dell'azienda, il coinvolgimento del personale sui risultati aziendali, la definizione di strumenti e azioni di comunicazione, l'integrazione del personale, il supporto ai processi aziendali di cambiamento e di riposizionamento, la comunicazione delle politiche aziendali e la diffusione delle informazioni sui meccanismi operativi.

Infine, la ricerca ha rilevato che gli strumenti ai quali sono dedicati più investimenti sono le intranet aziendali, gli eventi aziendali, i media tradizionali quali la stampa interna e le riunioni, le indagini di clima, le applicazioni web e i nuovi media.

### **Le strategie di comunicazione interna per sostenere i comportamenti di comunicazione attivi dei collaboratori**

La comunicazione interna appare oggi come una funzione aziendale che aspira a contribuire al successo dell'impresa. È questo in estrema sintesi il quadro che emerge dalla ricerca *La comunicazione interna per l'enablement dei collaboratori* svolta nel 2011 dal Laboratorio Comunicazione interna dell'Università IULM in collaborazione con il Corporate Communication International presso il Baruch College/City University of New York (Mazzei, 2012).

La ricerca ha preso avvio dalla constatazione che i comportamenti di comunicazione dei collaboratori sono cruciali per generare il vantaggio competitivo d'impresa. Per esempio la buona reputazione è ali-

mentata, o protetta, se i collaboratori parlano bene o difendono la propria azienda. O ancora, l'innovazione dipende in larga parte da quanto i collaboratori condividono in modo mirato la conoscenza che possiedono. La comunicazione interna di un'azienda comprende quindi sia i processi di comunicazione supportati da strumenti faccia a faccia, multimediali e scritti progettati sia le azioni di comunicazione dei collaboratori.

La ricerca è svolta tramite interviste a 22 responsabili della comunicazione interna di aziende che operano in Italia. Le aziende coinvolte sono state selezionate in base ad alcuni criteri che le collocano tra le "best in class" per la comunicazione interna: esistenza di una funzionale comunicazione interna formalizzata, continuità e rilevanza degli investimenti, innovatività dei progetti. È stata anche curata l'eterogeneità dei rispondenti scegliendo in egual misura aziende manifatturiere e di servizi appartenenti a 17 settori merceologici, tra i quali beni di largo consumo, distribuzione, bancario-assicurativo, trasporti, energia e così via (Figura 6).

Essa ha avuto l'obiettivo di capire se e attraverso quali strategie le aziende possono abilitare i collaboratori a mettere in atto comportamenti di comunicazione strategici, cioè funzionali agli obiettivi di business dell'azienda. Gli intervistati hanno sottolineato come i comportamenti di comunicazione dei collaboratori sono al centro oggi dell'interesse della comunicazione interna. Esistono infatti due aspettative reciproche e complementari. Da un lato l'azienda ha bisogno del contributo propositivo dei suoi collaboratori: "Senza la motivazione e la collaborazione delle persone un'azienda fa fatica a uscire dalla situazione di crisi generale che affrontiamo". Dall'altro lato i collaboratori "vogliono prendere parte alla vita dell'azienda e non accettano di rimanerne fuori". Azienda e collaboratori sembrano dunque incontrarsi su un nuovo terreno di reciproco vantaggio. Un terreno da coltivare in una situazione competitiva con sfide crescenti e risorse sempre più ridotte.

La ricerca ha messo a fuoco quali sono i comportamenti più strategici di comunicazione dei collaboratori, quali risultati concorrono a raggiungere e con quali strategie la comunicazione interna può stimolarli (Figura 7).

**Figura 6: Il campione della ricerca sulla comunicazione interna delle aziende italiane**



**Figura 7: Le parole chiave dell'enablement dei collaboratori**



I comportamenti di comunicazione che vengono maggiormente considerati strategici dagli intervistati sono quelli di amplificare la reputazione verso l'esterno comunicando l'identità e i valori dell'azienda; essere alleati dell'azienda contribuendo a sostenerne l'impegno sui temi più importanti; dare il corretto significato alla comunicazione e saperla ponderare; diffondere conoscenza tra i colleghi e attivarsi per sostenere il business.

La maggior parte degli intervistati ha elevatissima consapevolezza dei comportamenti di comunicazione rilevanti nelle relazioni con gli interlocutori esterni, mentre è più debole la consapevolezza della strategicità delle azioni di comunicazione interna legate alla qualità delle relazioni di lavoro e alla collaborazione.

Gli intervistati hanno messo in evidenza che i comportamenti di comunicazione dei collaboratori e dei manager possono portare notevoli benefici per l'azienda. Il primo è la partecipazione, allo stesso tempo un risultato e uno dei fattori causali. Il secondo è un contesto di comprensione reciproca, poiché in un contesto di azioni di comunicazione strategiche si sviluppano linguaggi comuni e maggiore fiducia nel potersi esprimere. Questi due risultati però sono solo intermedi. Essi sono alla base di comportamenti strategici di comunicazione che comportano effetti positivi sul business. Alcune tra le esperienze raccolte infatti mostrano una connessione tra partecipazione dei collaboratori, soddisfazione per il contesto lavorativo e risultati economici.

Se i comportamenti di comunicazione possono influenzare i risultati di business e sono una porzione rilevante della comunicazione interna di un'azienda, è cruciale comprendere se e come essi possono essere stimolati e guidati dall'azienda. La ricerca ha rilevato quali sono le strategie che le aziende possono mettere in atto per abilitare i collaboratori a comunicare in modo strategico. Ovvero, detto in una sola parola, quali sono le strategie per l'enablement dei collaboratori.

■ **Impiegare la comunicazione in modo integrato con altre leve.**

Abilitare i collaboratori a essere comunicatori efficaci è un tema di comunicazione ma dipende anche da altre variabili. In particolare la gestione delle risorse umane, l'esistenza di relazioni positive tra azienda e collaboratori e la capacità di creare "un'azione sinergica tra la funzione di comunicazione interna e i capi diretti".

L'enablement dei collaboratori richiede quindi l'impiego di leve comunicazionali e gestionali integrate tra di loro.

■ Testimoniare l'impegno attraverso l'esempio.

Strategie per l'enablement sono basate sull'esempio e sulle azioni che testimoniano l'impegno dell'azienda. Nel momento in cui "l'azienda chiede al collaboratore di farsi paladino, deve avere un comportamento coerente". In questo modo essa potrà generare anche l'impegno dei collaboratori.

■ Considerare tutte le fonti di comunicazione.

Gli intervistati raccontano la necessità di considerare tutte le fonti di comunicazione: "la comunicazione era uno stagno, ora è un mare e chiunque può informarsi in tempo reale". Questa circostanza ha fatto perdere il monopolio della divulgazione della comunicazione all'azienda, rendendo molto più complesso il tessuto relazionale.

■ Sviluppare nuovi linguaggi.

L'enablement è una strategia che richiede lo sviluppo di nuovi linguaggi di comunicazione. L'esperienza degli intervistati mette in evidenza anche la necessità di adottare uno stile di comunicazione adulto-adulto che responsabilizzi gli interlocutori e abbandoni il tono prescrittivo: "chi segue questo stile non troverà più nessuno a seguirlo".

■ Fare leva sugli interessi dei collaboratori.

Non è più possibile sviluppare la comunicazione interna sui temi di preminente interesse aziendale. Gli intervistati testimoniano come sia necessario attivare conversazioni che facciano leva sugli interessi dei collaboratori, seguirli sul loro territorio, inserirsi nella rete di conversazioni esistenti e a partire da quelle condividere dei messaggi strategici.

■ Creare una comunicazione aperta.

Infine le strategie di enablement puntano a dare alle persone la possibilità di informarsi anche al di là dei temi e degli interessi più strettamente legati all'ambito lavorativo.

Le interviste svolte delineano un nuovo profilo per la comunicazione interna, più ambizioso e consapevole rispetto al passato. Risultano confermati alcuni tratti già noti del ruolo della comunicazione interna quali l'integrazione del sistema organizzativo attraverso la condivisione di cultura e il governo del sistema di comunicazione.

A queste funzioni si aggiunge innanzitutto un maggiore orientamento all'azione: "La comunicazione attiva la partecipazione delle persone alla vita dell'azienda e la loro comunicazione da protagonisti". A tal fine si

sperimentano progetti “workgroup” basati sulla creazione di reti di impegni e “performer” basati sul riconoscimento sociale dei meriti personali.

In secondo luogo emerge il ruolo preponderante di creazione di senso per la crescente mole di informazione e conoscenza disponibile: “La comunicazione interna prima era associata agli strumenti, poi alla cultura aziendale, oggi alla creazione del nuovo”. La disponibilità delle nuove tecnologie di comunicazione quindi ha offerto l’opportunità di creare un sistema di circolazione delle informazioni e di fluidificazione della comunicazione. Non ha però fatto diminuire la domanda di comunicazione. Piuttosto essa è cambiata dalla domanda di ricevere informazioni verso la richiesta di attribuzione di significato per le informazioni disponibili. In tal senso vengono sperimentati sia progetti basati su “reti di facilitatori” sia su “processi a cascata”, in ogni caso orientati a integrare l’informazione con l’attribuzione di senso. Emerge anche una forte preferenza per i sistemi di informazione di tipo pull, quali la intranet, rispetto a quelli push, quali l’email, che richiedono la ricerca autonoma di informazioni rese disponibili attraverso tecnologie molto efficienti.

Infine il modello di comunicazione centrato sulla distinzione tra ambiente interno ed esterno è definitivamente abbandonato. Emerge infatti con forza il ruolo di collegamento dei collaboratori tra ambiente interno ed esterno e il valore della comunicazione interna per generare risorse immateriali quali la fiducia che permea le relazioni con gli stakeholder esterni e la reputazione dell’azienda, indispensabili per il successo duraturo nel business. A tale scopo sono ritenuti molto efficaci progetti “ambassador” basati sulla propagazione dei messaggi nelle reti di relazioni interpersonali.

La comunicazione interna appare oggi quindi molto consapevole di sé e si attribuisce funzioni ambiziose di contribuzione al business e al successo nel contesto di riferimento. I benefici interni di sviluppo del senso di appartenenza sono consolidati, ma appaiono sempre di più come risultati intermedi il cui vero valore è la ricaduta sui ritorni finali di successo nel contesto sociale e di business.

Le difficoltà per realizzare delle strategie di enablement dei collaboratori sono numerose e si sovrappongono con le difficoltà in generale che incontra la comunicazione interna. Prime fra tutte la volontà delle persone di esprimere il proprio punto di vista e la maturità della cultura

della comunicazione nelle organizzazioni. Esistono difficoltà logistiche legate alla scarsa raggiungibilità di alcuni gruppi di collaboratori, all'aumento del numero di lingue e culture presenti nel tessuto organizzativo, alle diversità delle sottoculture nella stessa azienda.

Il ruolo del capo diretto nel processo di comunicazione interna in questo quadro diventa ancora più rilevante. Si pone quindi il tema del rafforzamento della componente di comunicazione dei ruoli manageriali e della valutazione di queste componenti all'interno del sistema di gestione della performance.

In conclusione le aziende intervistate per questa ricerca sostengono che l'enablement dei collaboratori per essere loro stessi dei comunicatori strategici coincide con il concetto stesso di comunicazione interna. Una posizione che denota il cogliere e accettare una sfida con atteggiamento consapevole e ambizioso: sostenere il ruolo della comunicazione interna per il vantaggio competitivo.

### **5.5. Tecnologia e comunicazione interna**

I social e i digital media favoriscono lo sviluppo del ruolo di comunicatori attivi dei collaboratori poiché li immettono in reti globali di relazioni solo minimamente gestite dall'azienda per la quale essi lavorano. Da queste reti sovra-organizzative i collaboratori possono attingere informazioni e conoscenze, togliendo all'azienda il primato di fonte della comunicazione sul settore e sulla stessa. Allo stesso tempo i collaboratori hanno la possibilità di immettere nelle reti digitali informazioni e conoscenze di cui essi sono depositari. Essi hanno un facile ed efficace canale per far sentire la propria voce. Informazioni e conoscenze che sono altamente replicabili, poiché la loro propagazione è priva di costi, e credibili perché derivano da testimoni diretti.

Dal punto di vista della comunicazione tra capo e collaboratori, i social e i digital media tolgono ai manager la prerogativa di essere l'unica fonte di informazioni privilegiate (Brown, 2003 in Heide, Simonsson, 2012). I manager per affermare la propria leadership sono ancora di più impegnati ad ascoltare e a comprendere i collaboratori.

Le potenzialità dei social media per la comunicazione interna possono esprimersi in pieno solo in contesti che hanno una cultura adeguata. I blog dei top manager per esempio sono strumenti di comunicazione a una via invece che interattivi in contesti organizzativi nei quali i collabo-

ratori evitano di commentare e contribuire in modo libero (Heide, Simonsson, 2012). L'evoluzione della comunicazione verso forme di interattività è legata più a fattori culturali che alla disponibilità di mezzi tecnologici.

Tra colleghi i social media contribuiscono a: comunicare superando le distanze geografiche; incrementare la comunicazione orizzontale; creare reti sociali; facilitare la cooperazione e l'apprendimento; aumentare la trasparenza (ivi).

Nonostante l'enfasi generalizzata sulle potenzialità dei social media per la comunicazione interna, è utile tenere presenti anche gli **aspetti critici** (ivi):

- necessità di abilità di scrittura e l'accesso a terminali che possono essere poco diffusi in contesti organizzativi tradizionali come la manifattura;
- impiego considerevole di tempo nel corso della giornata lavorativa ad attività di comunicazione;
- aumento di attività di comunicazione complesse.

### **5.6. La comunicazione interna in contesto di crisi**

La comunicazione interna è cruciale per sostenere le aziende nei processi di cambiamento organizzativo connessi alla loro evoluzione, come per esempio l'introduzione di nuovi modelli organizzativi. In taluni momenti il cambiamento assume anche i contorni di una crisi, come per esempio il caso delle ristrutturazioni. In tali casi l'importanza della comunicazione interna è ancora maggiore.

Con la crisi globale dell'economia tutte le aziende si sono trovate a fronteggiare le preoccupazioni dei propri collaboratori, sia quando la crisi le ha coinvolte con tagli e ristrutturazioni sia quando le ha toccate solo in modo indiretto. Sulla scia del momento storico e con la consapevolezza che si tratta di un tema di interesse generale, il Laboratorio Comunicazione interna dell'Università IULM ha svolto una ricerca sulla comunicazione interna delle imprese italiane durante la crisi globale dell'economia (Mazzei, 2009; Mazzei, Ravazzani, 2010).

La comunicazione interna nei momenti di crisi può contribuire a ridurre l'incertezza che serpeggia tra i collaboratori, a preservarne la fiducia, a rafforzarne lo spirito di appartenenza. Un'errata comunicazione interna può invece amplificare gli effetti negativi della crisi.

La domanda della ricerca è stata se le imprese italiane hanno saputo impiegare la comunicazione interna durante la crisi globale dell'economia per proteggere le relazioni di fiducia con i propri collaboratori. La crisi economica verrà superata, come ci insegna la storia dei cicli economici. Non è chiaro però quali saranno le ricadute di lungo periodo sulla credibilità del management e sulle relazioni di fiducia con i collaboratori.

La ricerca è stata svolta tra gennaio e luglio 2009 tramite interviste a 13 responsabili della comunicazione interna e a 14 collaboratori di altre aree aziendali, 2 focus group con comunicatori e una survey su un campione di 135 responsabili della comunicazione interna di aziende che operano in Italia. Sono stati raccolti 61 questionari, realizzando un tasso di redemption del 45%. Le aziende nel campione sono in prevalenza private, grandi, internazionalizzate, di tutti i settori produttivi. In queste pagine vengono presentate le strategie di comunicazione interna di crisi impiegate dalle aziende italiane e il linguaggio con il quale la crisi è stata raccontata.

Il 71% delle aziende ha dichiarato di aver comunicato con i propri collaboratori con la finalità di creare sicurezza: il 30% per ridurre l'incertezza e il 41% per creare aspettative realistiche. Il 92% ha comunicato al fine di creare senso di appartenenza: il 49% per creare e sostenere la fiducia e il 43% per creare e sostenere l'identificazione dei collaboratori con l'azienda. L'89% ha perseguito la finalità di suscitare nei collaboratori comportamenti proattivi di reazione alla crisi: il 48% per sostenere l'impegno dei collaboratori e il 41% per attivare comportamenti volti a superare la crisi.

Il 56% delle aziende ha comunicato contenuti informativi: il 41% con informazioni sul contesto generale e sulla situazione dell'azienda; il 15% con informazioni sulle tutele e sulle ricadute per i collaboratori. Tutte le aziende rispondenti hanno comunicato contenuti identitari: il 69% su strategie e prospettive dell'azienda; il 31% su valori, storia, caratteristiche distintive. In totale l'84% del campione ha divulgato contenuti fattuali: il 48% con azioni volte a tutelare la performance dell'azienda e il 36% con azioni volte a mantenere la fiducia interna e la reputazione esterna.

Incrociando le finalità e i contenuti della comunicazione interna, le aziende rispondenti sono state raggruppate in cinque cluster di possibili strategie di comunicazione di crisi: non assunzione di responsabilità,

sottoutilizzo della comunicazione interna, trasparenza, coesione e attivazione. Queste strategie vanno da un atteggiamento di negazione a uno via via crescente di assunzione delle responsabilità della crisi (Benoit, 1995).

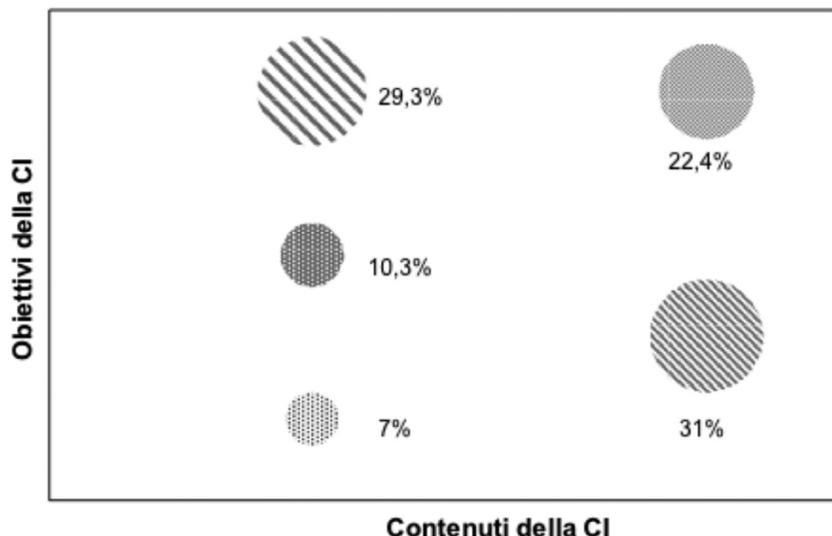
La mappa (cfr. Figura 8) mostra che il 7% delle aziende ha adottato una strategia di trasparenza, che combina la finalità di creare sicurezza con contenuti di tipo informativo allo scopo di ridurre l'incertezza. Il 10,3% ha adottato una strategia di coesione, che consiste nel perseguire obiettivi di appartenenza attraverso contenuti centrati su elementi identitari dell'azienda per rafforzare il senso di appartenenza a un gruppo. Il 22,4% dei rispondenti ha impiegato una strategia di attivazione che mira a stimolare comportamenti propositivi da parte dei collaboratori attraverso contenuti fattuali, cioè centrati sulle azioni messe in atto dall'azienda per fronteggiare la crisi.

In totale solo il 40% delle aziende del campione ricade in questi cluster basati sulla coerenza tra obiettivi e contenuti di comunicazione. La mappa evidenzia delle strategie incoerenti, quelle che più minacciano il patrimonio di fiducia dell'azienda e nelle quali si colloca il 60% delle aziende del campione.

Il 29,3% delle aziende ha adottato una strategia di non assunzione di responsabilità, che si prefigge di attivare comportamenti attivi da parte dei collaboratori, ma si concentra su contenuti informativi e/o identitari senza mettere in atto azioni di risposta da parte dell'azienda. Il 31% del campione ha adottato una strategia di sottoutilizzo della comunicazione interna: l'azienda cioè si è assunta le proprie responsabilità e ha comunicato per divulgare informazioni e messaggi identitari. Essa in questi casi ha sottovalutato le potenzialità della comunicazione interna per attivare il contributo dei collaboratori per uscire dalla crisi.

La ricerca ha cercato di capire se qualche fattore ha influenzato il tipo di strategia di comunicazione interna adottato (Coombs, 2000). Dall'analisi è emerso che tra le aziende con una storia relazionale positiva con i collaboratori la percentuale di quelle con strategia di non assunzione di responsabilità è il 24% contro il 50% delle aziende con storia relazionale negativa. Le aziende che hanno una storia relazionale positiva con i propri collaboratori tendono quindi in caso di crisi a mettere in atto strategie di comunicazione risolutive perché interessate a preservare la fiducia dei propri collaboratori (Coombs, Holladay, 2006).

**Figura 8: Strategie di comunicazione interna di crisi delle aziende italiane nel 2009**



- Attivazione
- Non assunzione di responsabilità
- Trasparenza
- Coesione
- Sotto utilizzo della CI

I risultati evidenziano una situazione molto delicata: le aziende studiate hanno messo a rischio la propria credibilità agli occhi dei collaboratori attraverso strategie di comunicazione interna che hanno sì cercato la trasparenza, il senso di appartenenza e l'appello a uno sforzo comune. In un elevato numero di casi però le aziende non hanno sostanziato i propri appelli rivolti ai collaboratori con interventi di assunzione di responsabilità.

Evidentemente queste strategie di comunicazione esprimono delle reazioni conservative alla crisi, volte a razionalizzare i costi e a proteggere la performance immediata, piuttosto che strategie di innovazione per fronteggiare la crisi.

Con la ripresa dell'economia le imprese si troveranno ad affrontare una sfida ancora più complessa: ricostituire un nuovo sistema di relazioni

di fiducia con i propri collaboratori. Probabilmente con questa consapevolezza gli stessi intervistati hanno dichiarato che nella fase di ripresa la comunicazione interna rivestirà un ruolo strategico perché “sarà uno degli strumenti più importanti per ricostruire la fiducia dei collaboratori”.

### **5.7. L'indagine di clima, l'audit dei bisogni di comunicazione e l'analisi della cultura**

Nel sistema della comunicazione interna e delle relazioni organizzative un posto cruciale è occupato dall'ascolto. Oggi le attività di ascolto verso l'interno dell'organizzazione sono in forte sviluppo perché costituiscono allo stesso tempo un momento conoscitivo e un momento di dialogo. Tra gli strumenti più diffusi nelle aziende ci sono l'indagine di clima, l'indagine sui bisogni di comunicazione e l'analisi della cultura organizzativa (Mazzei, 2001, 2005; Downs, Adrian, 2004).

#### **L'indagine di clima**

L'indagine di clima è un'attività di ascolto che si prefigge di indagare il clima organizzativo, ovvero gli umori e le atmosfere presenti all'interno di un'azienda e che caratterizzano la componente umana del sistema organizzativo (Quaglino, Mander, 1987; Goldhaber, 1993; Mazzei, 2001, 2005).

Il clima organizzativo è l'insieme delle percezioni che le persone che collaborano in un'azienda hanno rispetto alla qualità delle relazioni con gli altri collaboratori, con l'azienda, col proprio lavoro.

Le indagini di clima possono coinvolgere tutti i collaboratori oppure alcuni gruppi ed eventualmente anche dei co-maker esterni. I loro obiettivi sono quelli di conoscere la cultura prevalente, il grado di soddisfazione per il contenuto del lavoro e per la qualità delle relazioni, la percezione di variabili organizzative quali i rapporti tra generazioni e dell'armonia tra le differenze presenti nell'organizzazione.

Le variabili di solito impiegate per le analisi di clima sono state raggruppate in due categorie: le variabili organizzative e le variabili individuali. Le variabili organizzative includono il grado di decentramento presente nei processi decisionali, il grado di autonomia e di responsabilità delegato ai collaboratori, la chiarezza dell'organizzazione e dei ruoli lavorativi, il sistema di ricompense, la qualità attesa per il lavoro. Le variabili individuali includono il grado di apertura delle relazioni organizzative,

il livello di collaborazione tra collaboratori e manager, lo stile di gestione, la fiducia tra i soggetti e i loro capi (Quaglino, Mander, 1987; Goldhaber, 1993).

Di solito l'indagine di clima viene svolta attraverso un'indagine su questionario. Il questionario può essere autosomministrato, impiegato per intervista face-to-face o in alcuni casi per interviste di gruppo.

I risultati dell'indagine di clima offrono indicazioni utili per attivare degli interventi di comunicazione interna, di sviluppo organizzativo e di sviluppo delle risorse umane. È cruciale per il buon risultato di un'indagine di clima che i suoi risultati vengano condivisi con tutti i soggetti che vi sono stati coinvolti. Solo così essa può rivelarsi una vera attività di ascolto. Va sottolineato che ogni attività di ascolto interno crea nei collaboratori coinvolti delle aspettative, in particolare quella di conoscere i risultati e di ottenere una risposta in termini di interventi organizzativi e/o gestionali. Ne consegue che un'azienda dovrebbe attivare un'attività di ascolto solo nel momento in cui è pronta ad impiegarne i risultati per attivare dei cambiamenti.

### ***Le indagini sui bisogni di comunicazione dei collaboratori***

72

In contemporanea con un'indagine di clima o in parallelo ad essa, un'azienda può svolgere un'indagine sui bisogni di comunicazione dei collaboratori. In questo caso, l'azienda analizza i bisogni di comunicazione dei propri collaboratori mettendo in primo piano il loro essere degli interlocutori destinatari di comunicazione. L'analisi dei bisogni di comunicazione si prefigge di rilevare i punti di forza e di debolezza del sistema di comunicazione interna esistente al fine di migliorarlo. Vari studi hanno infatti dimostrato che un sistema di comunicazione interna efficace contribuisce alla soddisfazione complessiva dei collaboratori.

Le analisi dei bisogni di comunicazione dei collaboratori vengono anche indicate col termine di audit della comunicazione e i metodi più diffusi per svolgerle sono basati sull'analisi delle reti di relazioni esistenti, ovvero Network Analysis.

L'analisi delle reti di relazioni individua la frequenza e la qualità delle relazioni tra diversi soggetti o tra diverse unità organizzative di un'azienda. Essa si svolge tramite un questionario strutturato che chiede ai soggetti coinvolti di indicare con quali altri soggetti intrattengono relazioni di comunicazione, su quali argomenti, con quale frequenza e con quale livello di soddisfazione.

I risultati dell'analisi vengono elaborati con dei software appositi che consentono di ricostruire le reti di relazioni e i ruoli all'interno di queste reti. Le reti possono essere rappresentate con diverse forme, a stella, con un centro, senza centro, simmetriche o asimmetriche. I risultati consentono anche di individuare particolari ruoli svolti all'interno di queste reti e in particolare:

- star: soggetti che ricevono e forniscono un elevato ammontare di informazioni e sono snodi cruciali nella rete;
- clique: gruppi di soggetti che concentrano gli scambi di comunicazione. Si tratta di gruppi che comunicano in modo efficace e in modo intenso al proprio interno ma possono essere isolati dal resto dell'organizzazione;
- bridge: si tratta di individui che sono in relazione con altri individui appartenenti a diversi gruppi. In altre parole essi collegano gruppi diversi;
- liaison: si tratta di individui che hanno relazioni di comunicazione con gruppi diversi senza appartenere a nessuno di questi;
- isolato: è un individuo che ha scarse relazioni di comunicazione con altri soggetti del sistema di comunicazione interna.

I risultati dell'analisi della rete di relazioni mettono in evidenza eventuali discrepanze tra le valutazioni della qualità delle reti di relazione tra diversi soggetti e consentono di diagnosticare connessioni molto deboli. Da questi risultati l'organizzazione prenderà spunto per mettere in atto interventi che consentano di rafforzare le reti di relazioni organizzative.

### ***L'analisi della cultura organizzativa***

Le aziende sono dei sistemi sociali che condividono dei valori di riferimento spesso dati per scontati che orientano le azioni di tutti i soggetti e che costituiscono la cultura organizzativa. La forza, la chiarezza, il grado di condivisione e il grado di coerenza della cultura organizzativa contribuiscono al clima organizzativo e alla qualità delle relazioni di un'azienda.

A tale scopo è possibile analizzare la cultura organizzativa presente in azienda. L'analisi della cultura organizzativa può essere svolta con metodi qualitativi come le interviste individuali o di gruppo, oppure con metodi quantitativi come la survey. In entrambi i casi si va a rilevare quali sono i valori prevalenti nel tessuto organizzativo. I valori così rilevati ver-

ranno confrontati con i valori che il management aziendale ritiene strategici. Da questo confronto emergono le aree di convergenza oppure delle eventuali aree di discrepanza che saranno la base per interventi di sviluppo organizzativo basati su comunicazione interna e su azioni di gestione delle risorse umane.

Parte II. I Trend:  
risultati dell'indagine  
sul campo



La seconda parte del report contiene i risultati di un'indagine svolta attraverso interviste che hanno coinvolto 8 aziende operanti nel settore dei servizi avanzati, al fine di esplorare le pratiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane con uno specifico riferimento alle politiche rivolte al personale IT. Si propone di seguito uno schema di sintesi delle caratteristiche delle aziende che hanno aderito all'indagine (Tabella 1).

Per ciascuna azienda è stato individuato un referente della funzione Risorse Umane in grado di descrivere il quadro delle politiche messe in atto dalla propria organizzazione. Le interviste, condotte sulla base di una check list semistrutturata, hanno avuto l'obiettivo principale di esplorare i seguenti temi:

- politiche di reclutamento e selezione del personale IT;
- sistemi di gestione delle competenze;
- sistemi di valutazione delle prestazioni;
- politiche formative;
- politiche retributive;
- gestione dei percorsi di carriera;
- relazioni sindacali;
- sistemi di job description;
- politiche di welfare aziendale;
- comunicazione e relazioni interne.

**Tabella 1: Le aziende intervistate**

Settore	Nazionalità casa madre	Dimensioni organico (di cui in Italia)	Di cui ICT	CCNL Applicati
Servizi di housing per privati e aziende	Italiana	130 (80)	15 (di cui 13 all'estero)	Commercio
Soluzioni HR per le aziende	Straniera (America)	960	100	Commercio Metalmeccanico
Editoria	Straniera (Europa)	34.000 (200)	4	Commercio Grafica-editoria Giornalisti Industria (dirigenti)
Servizi alle imprese	Straniera (America)	3.500 (60)	12	Commercio
Ricerche di mercato	Straniera (America)	4.000 (180)	20	Commercio
Consulenza strategica	Straniera (America)	150.000 (4.000)	80	Commercio Industria (dirigenti)
Consulenza e servizi ICT	Straniera (America)	400.000 (13.000)	10.000	Metalmeccanici Industria (dirigenti)
Consulenza e servizi ICT	Straniera (Europa)	120.000 (2.500)	2.300	Industria

La scelta delle aziende da coinvolgere nell'indagine è stata volta a confrontare organizzazioni che operino nel settore dei servizi avanzati e allo stesso tempo presentino caratteristiche differenti relativamente alla tipologia di business e alle dimensioni. Per tutte le aziende intervistate l'ICT rappresenta un'area importante di attività e in alcuni casi costituisce l'elemento centrale del business.

Al fine di garantire una più libera espressione dei punti di vista da parte degli intervistati le evidenze delle interviste sono riportate nel report in forma anonima.

## 6. Le logiche di gestione delle RU

L'analisi delle logiche di gestione è stata condotta partendo dall'identificazione di alcuni processi chiave presidiati dalla Funzione Risorse Umane: il reclutamento e la selezione, i sistemi di gestione e valutazione delle competenze, i sistemi di valutazione delle prestazioni, le politiche formative, le politiche retributive, i sistemi di gestione delle carriere e le relazioni sindacali.

Ciascuno di questi temi è stato affrontato con la finalità di identificare le politiche e le pratiche di gestione messe in atto dalle aziende e di rilevare in particolare le specificità legate alla popolazione dei professionisti ICT che suggeriscono l'adozione di sistemi *ad hoc* rispetto a quelli adottati per gli altri professionisti presenti all'interno delle organizzazioni. A tal fine è stata condotta un'analisi sulle competenze e sull'evoluzione dei profili professionali ICT.

### **Reclutamento e selezione**

Reclutamento e selezione rappresentano attività *critiche*, nella misura in cui svolgono un ruolo centrale nel supportare la capacità delle aziende di adeguarsi ai cambiamenti continui dello scenario competitivo e del mercato del lavoro.

Gli intervistati sono consapevoli della centralità del reclutamento e della selezione nel processo di creazione del valore attraverso le Risorse Umane e mettono in evidenza la difficoltà di gestirli in maniera programmata:

*Rispetto al passato, quando era più facile pianificare i fabbisogni di inserimento di nuove risorse in coerenza con le esigenze di crescita e sviluppo dell'azienda, il contesto di riferimento è cambiato radicalmente. Da un lato, c'è un differente bilanciamento tra domanda e offerta di lavoro; dall'altro lato ci sono le esigenze di razionalizzazione degli organici che, anche nei casi di fuoriuscite, possono indurre l'azienda a non sostituire chi va via con nuove risorse. A ciò si aggiunge anche la sensibile riduzione del tasso di turnover: ci sono meno persone che lasciano l'azienda e, di conseguenza, minori esigenze di avviare delle ricerche per riempire posizioni vacanti.*

I cambiamenti in atto e i loro impatti sulle modalità di gestione delle attività di reclutamento e selezione sono visibili soprattutto nel confronto tra due trend contrapposti:

- da un lato, infatti, si è assistito negli ultimi anni alla proliferazione di nuovi canali a disposizione per le aziende per la ricerca dei nuovi talenti da inserire nei propri organici;
- dall'altro lato, la contrazione dei budget e la necessità di contenimento dei costi relativi alle attività di reclutamento e selezione inducono molte aziende a rinunciare ad alcuni canali più costosi e a gestire, ove possibile, totalmente all'interno tali attività.

*C'è una sorta di spinta all'autarchia. Evitiamo, salvo situazioni eccezionali, il ricorso agli head hunter e società di recruiting e cerchiamo di gestire tutto internamente. Nel caso dei profili junior le soluzioni più frequenti sono rappresentate dal nostro sito aziendale, dalla pubblicazione delle inserzioni – che redigiamo noi stessi – sui siti di ricerca lavoro e dai contatti con gli uffici placement delle università. Nel caso dei profili esperti, invece, l'utilizzo del network interno e delle segnalazioni dei dipendenti rappresentano le soluzioni principali.*

È da precisare che per quanto riguarda le relazioni con le università per la ricerca di neolaureati, nel caso delle professioni IT, la maggior parte delle imprese tende a concentrare le proprie attenzioni soprattutto su un limitato numero di atenei:

*Guardiamo soprattutto a quelle università che garantiscono una migliore qualità della formazione e che, di solito, si distinguono anche per un miglior funzionamento degli uffici placement.*

Tale situazione, tuttavia, ha come conseguenza un'elevata competizione tra le aziende nei confronti di questi neolaureati e la difficoltà, in alcuni casi, a individuare giovani talenti da inserire:

*In questo momento stiamo riscontrando difficoltà a individuare degli ingegneri informatici.*

Nel tentativo di contenimento dei costi del reclutamento, alcune aziende hanno sperimentato anche canali più innovativi quali i professional social network ma, al momento, i risultati sono giudicati poco soddisfacenti e, per questo motivo, tali canali sono stati abbandonati, almeno provvisoriamente:

*C'è un problema di controllo. Su questi social network non esistono ancora filtri efficaci che consentano di verificare la veridicità delle esperienze e delle competenze dichiarate dalle persone. C'è una certa tendenza all'overselling: contatti un certo numero di candidati potenzialmente interessanti, ma poi ti accorgi di quanto i profili reali siano differenti rispetto a quelli dichiarati sui social network.*

L'utilizzo delle segnalazioni da parte dei dipendenti, invece, comporta costi più bassi di gestione del processo di reclutamento e selezione:

*È comunque previsto il riconoscimento di un premio al dipendente nel caso in cui la segnalazione si concluda con un esito positivo.*

Questa soluzione, inoltre, garantisce una maggiore corrispondenza tra le caratteristiche dei candidati e le esigenze dell'azienda, soprattutto per due ragioni:

- da un lato, il dipendente che segnala un suo contatto si “espone”, mettendo in gioco anche la propria credibilità. Per tale motivo, i dipendenti tendono a segnalare dei potenziali candidati «solo se sono sicuri delle competenze possedute da questi ultimi»;
- dall'altro lato, i dipendenti conoscono bene le caratteristiche del proprio ambiente di lavoro e sono pertanto anche in grado di valutare la compatibilità delle caratteristiche dei possibili candidati con i tratti distintivi della cultura aziendale.

Il canale delle segnalazioni dei dipendenti si rivela particolarmente efficace soprattutto in alcuni ambiti professionali. La funzione ICT, in particolare, è quella che consente i risultati migliori:

*I professionisti ICT hanno di solito un network professionale molto sviluppato, si percepiscono come una comunità di persone accomu-*

*nate dai medesimi interessi e dalla condivisione di uno stesso linguaggio e, soprattutto, manifestano una particolare sensibilità nei confronti delle competenze tecniche. Se un professionista ICT ti segnala un suo collega per una posizione vacante hai ottimi motivi per sperare che quel candidato sia in possesso delle competenze tecniche richieste per ricoprire quella posizione.*

Per ragioni differenti, il ricorso alle società di head hunting per la ricerca di profili ICT esperti con responsabilità manageriali sembra rivelarsi poco efficace e, talvolta, può concludersi con un esito negativo:

*In passato abbiamo provato ad attivare società di head hunting per la ricerca di un IT manager, ma nessuno dei candidati che ci sono stati proposti era adatto rispetto alle nostre esigenze. È un problema che in altre situazioni – quando abbiamo fatto ricorso all'head hunting per cercare manager in altre funzioni – non abbiamo mai riscontrato.*

Tra i canali di reclutamento preferenziali è da segnalare anche il job posting interno, ovvero la possibilità offerta ai dipendenti di candidarsi per posizioni vacanti. Si tratta di una soluzione – riscontrata nella maggior parte delle aziende coinvolte nell'indagine – efficace soprattutto nei casi in cui l'organizzazione stia vivendo momenti di difficoltà e sia obbligata a contenere le dimensioni del proprio organico:

*Quando la casa madre ti impone il blocco delle assunzioni il ricorso al job posting interno diventa la scelta più naturale.*

Il job posting interno si rivela utile anche nel supportare la motivazione di quei dipendenti che esprimono il desiderio di cambiare tipo di mansione, affiancando alle logiche più tradizionali di carriera "verticale" anche la possibilità di percorsi di carriera "orizzontale" e interfunzionale:

*Si tratta di una richiesta che riceviamo soprattutto dalla fascia più giovane della popolazione aziendale.*

È, tuttavia, una soluzione non sempre applicabile per tutte le figure professionali presenti all'interno dell'azienda e, tra le diverse famiglie

professionali, l'ICT sembra essere quella per la quale la mobilità interfunzionale sembra meno applicabile:

*Ci sono figure professionali con competenze di tipo più trasversale, per le quali la job rotation – soprattutto nei primi anni di esperienza lavorativa – non solo è possibile, ma è anche auspicabile. Altre figure – mi riferisco soprattutto ai professionisti ICT – si rivelano invece più difficili da inserire all'interno di tali pratiche, sia per questioni legate alle competenze molto specialistiche di cui essi sono portatori, sia per un minore interesse nei confronti della possibilità di spostarsi verso altre funzioni.*

È da precisare che questo limitato interesse riscontrato nei confronti della rotazione interfunzionale è una caratteristica che riguarda soprattutto i professionisti ICT che svolgono attività di backoffice. Gli ICT professional che lavorano maggiormente a contatto con i clienti esterni (in consulenza o, magari, con responsabilità commerciali) si dimostrano invece più interessati e adottano comportamenti più simili a quelli dei propri colleghi di altre famiglie professionali.

### **Competenze attese per i profili professionali ICT**

L'individuazione delle competenze richieste oggi ai professionisti dell'area ICT rappresenta un passaggio fondamentale ai fini della definizione delle politiche di gestione e sviluppo HR (*Human Resources*) rivolte a questo specifico segmento della popolazione aziendale.

Nel corso degli ultimi anni, infatti, il ruolo svolto da tali professionisti all'interno delle aziende ha vissuto dei cambiamenti che producono effetti sul mix di competenze attese per i profili professionali, alcune delle quali appaiono “critiche” e “rare” sul mercato del lavoro. Questa situazione, a sua volta, produce effetti anche sui sistemi di reclutamento e di sviluppo che le aziende si trovano a dover adottare.

*È cambiato il tipo di competenze ricercate. Se dieci anni fa facevamo fatica a trovare qualsiasi tipo di professionista in ambito IT, oggi le difficoltà di reperimento nel mercato del lavoro sono legate non tanto alle competenze tecniche, ma soprattutto ad alcuni requisiti di idoneità necessari per il corretto svolgimento del ruolo in azienda.*

Sulla base delle interviste svolte, le aree di competenza oggi più ricercate per i professionisti ICT si concentrano principalmente in quattro tipologie:

- **Competenze gestionali** – Per alcune aziende l'individuazione di un responsabile IT in grado di abbinare alle solide competenze tecniche quelle manageriali sembra essere particolarmente difficile anche mediante il ricorso all'head hunting.

*È da diverso tempo che stiamo cercando un IT manager in linea con le nostre esigenze. Intendo un responsabile che conosca molto bene le problematiche di business e che sia perciò in grado di lavorare in perfetta sintonia con gli altri manager. Abbiamo incontrato alcuni candidati: spesso erano persone che avevano già ricoperto quel ruolo in altre aziende, ma che non sembravano in linea con ciò di cui abbiamo bisogno.*

*Credo che tutto dipenda dal ruolo che l'IT è chiamato a svolgere all'interno dell'azienda. In alcuni casi ha un ruolo puramente di supporto al resto dell'organizzazione e allora il manager IT è soprattutto un tecnico il cui compito è quello di garantire il funzionamento dell'infrastruttura e dei sistemi informativi. Tuttavia, quanto più l'IT diventa un elemento centrale del business, tanto più occorre un manager in grado di interpretare le dinamiche del business e di aiutare l'azienda a cogliere le opportunità offerte dal mercato, ma manager IT di questo tipo sono ancora rari.*

*In alcune aziende c'è la figura del responsabile IT, che ha il compito di garantire il corretto funzionamento dei servizi presidiati dalla sua area, di amministrare le risorse che gli sono affidate e di rispondere alle richieste che provengono dalla line. In altre aziende, come la nostra, c'è il CIO [Chief Information Officer, ndr], che non si pone in una posizione subalterna rispetto agli altri manager, anzi, collabora con questi alla definizione e gestione delle strategie e riporta direttamente al vertice. Ovviamente, un manager come il CIO deve essere dotato di una visione strategica, deve comprendere i diversi aspetti delle problematiche di business e deve parlare lo stesso linguaggio degli altri manager che compongono il board aziendale.*

- Competenze trasversali – l'evoluzione del business di alcune aziende ha condotto a un nuovo modo di concepire il ruolo e le attività dei professionisti IT. Sempre più spesso infatti questi ultimi sono chiamati a svolgere attività di front-end, lavorando a stretto contatto con i clienti esterni e talvolta svolgendo anche un ruolo da consulenti o da venditori.

La conversione dei professionisti IT da “tecnici” a “consulenti” implica la messa in gioco di un articolato mix di competenze e abilità di tipo sociale-relazionale (comunicazione interpersonale efficace, negoziazione), analitico (capacità di lettura dei bisogni e delle aspettative del cliente) e commerciale che non sempre fanno parte del bagaglio di tali professionisti.

Per le aziende quindi emerge la necessità di attivare soluzioni quali il ricorso alla formazione o all'affiancamento sul campo, in grado di favorire lo sviluppo e il consolidamento delle competenze di tipo consulenziale. L'evoluzione verso il ruolo di consulente da parte dei profili ICT risulta più semplice nel caso dei profili junior di recente inserimento, che si dimostrano maggiormente interessati verso questa evoluzione del proprio ruolo professionale, e più critica nel caso delle figure più esperte che vedono in questo possibile cambiamento il rischio di perdita della propria identità professionale:

*Spesso sono gli stessi giovani a chiedere all'azienda di poter svolgere attività presso i clienti.*

*È una questione soprattutto di resistenza al cambiamento. Non è semplice abbandonare il lavoro al quale si è abituati per cominciare un nuovo tipo di attività che, in alcuni casi, ha pochi elementi in comune con il lavoro precedente. Ancor più difficile, per alcuni tecnici senior, può essere accettare di andare per i primi tempi in affiancamento ai colleghi più giovani.*

- Competenze intersettoriali – già da diversi anni, il fenomeno della convergenza multimediale tende a sfumare i tradizionali confini che intercorrono tra i diversi settori di business. Per molte imprese che operano all'interno di tali settori ciò significa sviluppare al proprio interno competenze nuove, tipiche di altri comparti.

*Negli ultimi anni il business di riferimento della nostra azienda è cambiato radicalmente. Dall'editoria tradizionale ci siamo spostati sempre di più verso il digitale e verso la fornitura di servizi di informazione che, grazie alle nuove tecnologie, possono essere veicolati attraverso differenti tipologie di device. Questo cambiamento ci ha imposto (e ci impone ancora) di affiancare alle competenze che già erano in nostro possesso altre competenze tipiche di altri settori come il mondo Web o le telecomunicazioni. Si tratta, ovviamente, di un cambiamento che impatta sull'insieme di competenze richieste a tutte le famiglie professionali – si pensi ad es. ai redattori, ai grafici o ai commerciali – ma nel caso della funzione ICT assume un'importanza centrale poiché l'infrastruttura tecnologica costituisce l'ossatura dell'azienda, attraverso la quale vengono veicolati tutti i servizi.*

- **Competenze tecniche** – esigenze specifiche possono indurre ciascuna azienda a cercare professionisti ICT in possesso di particolari competenze che non sempre possono essere facili da reperire. La difficoltà, frutto della limitata disponibilità di tali figure professionali, è accentuata anche dall'urgenza, che spinge le aziende a cercare risorse esperte già “pronte”.

*Non possiamo permetterci di prendere risorse giovani da formare internamente, ci servono persone che possano andare sul campo già dal primo giorno.*

Pur riscontrando differenze tra i fabbisogni di competenze tecniche delle varie aziende, le testimonianze raccolte evidenziano come la maggior parte dei problemi siano concentrati soprattutto nelle attività di sviluppo software. Occorrono, infatti, sviluppatori che abbiano esperienza di specifici ambienti e linguaggi di programmazione.

*Trovare degli sviluppatori in ambito Microsoft che conoscano i software con cui noi lavoriamo sta diventando particolarmente difficile.*

*Occorre non solo che abbiano padronanza nell'utilizzo di specifici software, ma è necessario anche che queste competenze tecniche siano certificate, poiché la presenza di un certo numero di tecnici in pos-*

*nesso di determinate certificazioni è spesso un requisito dei bandi di gara pubblici o privati a cui partecipiamo.*

Se risulta evidente la presenza di alcune aree di competenza e profili professionali nei confronti delle quali si registra ancora una domanda maggiore rispetto all'offerta, è più complesso individuare quali siano i profili che tendono a scomparire dal mercato del lavoro. In realtà, secondo il punto di vista degli interlocutori intervistati, non c'è un vero problema legato a profili professionali in "estinzione", ma piuttosto c'è un problema di tecnologie che diventano obsolete e il cui ricambio richiede un rinnovamento delle competenze possedute dai professionisti IT all'interno dell'azienda:

*Man mano che gli investimenti e le scelte tecnologiche dell'azienda evolvono, cambiano le competenze richieste al nostro personale IT. Ovviamente, se c'è la possibilità di inserire dei giovani – laureati o diplomati – cerchiamo quelli in possesso delle conoscenze e competenze più evolute e aggiornate, seguendo le indicazioni fornite dal manager IT, ma abbiamo anche il compito di favorire il costante aggiornamento delle competenze tecniche del personale già presente all'interno della nostra organizzazione. Non è un obiettivo semplice, perché quando in azienda si trovano a collaborare assieme colleghi più anziani ed esperti, ma più deboli dal punto di vista delle competenze legate alle tecnologie più recenti, e colleghi più giovani e inesperti, ma con competenze tecnologiche più aggiornate, i rischi di conflitto sono particolarmente elevati. Per questo motivo abbiamo il compito non solo di favorire il costante allineamento tra competenze IT possedute ed esigenze dell'azienda, ma anche di garantire un sostanziale equilibrio tra le competenze possedute da tutto il nostro personale IT.*

*Le competenze tecnologiche tendono a diventare obsolete più rapidamente rispetto a quanto accade con le competenze manageriali. Ci sono tecnologie che diventano vecchie e superate e vengono pertanto sostituite: nuove architetture, nuovi linguaggi di programmazione, nuovi software. Tuttavia, anche se cambiano le tecnologie, non cambiano i ruoli professionali. Ci sono sempre gli amministratori di rete, i database manager, i software developer.*

Ancora, è da segnalare che alcune dinamiche del mercato del lavoro avviate a partire dalla fine degli anni Novanta, relative alla ricerca di profili professionali IT da parte delle aziende, sembrano condizionare ancor oggi le difficoltà di reclutamento di tali profili. Il riferimento è soprattutto al tema del costo del lavoro e alle elevate retribuzioni concesse dalle imprese ai professionisti IT pur di garantirsi le prestazioni di questi ultimi:

*C'è stato un periodo frenetico in cui si ricorreva all'head hunting anche per la ricerca di profili junior. Gli aumenti retributivi erano la principale leva utilizzata, sia per sottrarre questi professionisti alle altre aziende, sia per trattenerli. In alcuni casi, c'era l'esplicita intenzione di mettere i bravi informatici "fuori mercato". Queste dinamiche hanno "drogato" il mercato del lavoro e ancor oggi, nonostante lo scenario sia drasticamente cambiato, spesso le richieste economiche che riceviamo da parte dei candidati non sono in linea con lo scenario attuale e, soprattutto, con le retribuzioni riconosciute in altri paesi.*

Per questa ragione, c'è anche chi ha optato per strategie di delocalizzazione della funzione ICT verso paesi con un più basso costo del lavoro:

*All'inizio ci affidavamo a fornitori esterni per la gestione dei nostri sistemi informativi. Anche se i costi del servizio erano elevati, questa scelta ci consentiva di considerare l'ICT come un costo variabile. A seguito della crescita dell'azienda, le nostre esigenze sono cambiate: l'ICT e i sistemi di telecomunicazione sono sempre stati centrali nel nostro business, ma il bisogno di personalizzazione e di sviluppo di soluzioni ad hoc è progressivamente aumentato. Per questa ragione abbiamo avuto l'esigenza di portare gradualmente all'interno dell'azienda tutta la struttura ICT e, soprattutto, la parte che si occupa di sviluppo software, mentre per i servizi e le infrastrutture TLC abbiamo continuato ad affidarci a un fornitore esterno. Ci siamo, tuttavia, accorti in poco tempo che avremmo avuto costi difficili da sostenere e per questo motivo alla fine abbiamo deciso di collocare all'estero i nostri sistemi informativi. In questo momento abbiamo un responsabile ICT che opera in Italia e lavora a stretto contatto con gli altri manager e che coordina un team di 12 sviluppatori software collocati all'estero, e i risultati di questa scelta sono soddisfacenti.*

Ci sono, infine, alcuni elementi di contesto, legati prevalentemente a particolari fasi critiche che alcune aziende stanno vivendo, che possono condizionare le politiche applicabili da ciascuna Direzione del Personale:

*Abbiamo il blocco delle assunzioni, e questo ci impedisce di inserire nuovo personale IT e di portarci in casa competenze IT di cui potremmo avere bisogno. Le soluzioni cui possiamo ricorrere in questo caso sono perciò limitate. Da un lato, abbiamo la formazione del personale già presente in organico, che ci consente di sostenere il valore professionale dei nostri dipendenti IT, ma che non si rivela sempre efficace nei casi in cui il fabbisogno di competenze tecnologiche sia particolarmente urgente; dall'altro lato, abbiamo il ricorso a collaborazioni e consulenze esterne. Anche questa seconda soluzione, tuttavia, non è priva di insidie, perché si creano dei team di lavoro composti da professionisti che hanno un diverso tipo rapporto di lavoro con l'azienda, un diverso livello di comprensione di tutte le implicazioni che gli eventuali cambiamenti nelle scelte tecnologiche potrebbero avere all'interno dell'organizzazione e un diverso livello di commitment nei confronti dell'azienda.*

### **Sistemi di gestione delle competenze**

Le testimonianze raccolte evidenziano una pluralità di stili e di sistemi di gestione delle competenze. Variabili cruciali nell'indirizzare i sistemi aziendali sono, da un lato, le dimensioni dell'azienda e, dall'altro lato, la presenza internazionale di quest'ultima.

Infatti, le aziende di dimensioni maggiori tendono ad adottare sistemi più strutturati e formalizzati di gestione delle competenze rispetto alle imprese di dimensioni minori che, invece, in alcuni casi dichiarano di non esserne dotate.

Nel caso delle imprese multinazionali, la definizione dei sistemi di gestione delle competenze è curata dalla casa madre ed è implementata in maniera analoga all'interno delle diverse sedi internazionali. La direzione HR di filiale ha dunque il compito di garantire l'implementazione dei sistemi a livello locale e di supportare il processo di familiarizzazione con questi sistemi da parte dell'organizzazione.

La formalizzazione delle competenze attese per ciascun ruolo professionale si basa sulla combinazione di due variabili principali: la defi-

nizione delle macro-aree di competenza e la differenziazione delle competenze attese in base ai ruoli e al livello di responsabilità.

Da un lato, c'è la definizione delle macro-aree di competenza, il cui numero varia da azienda ad azienda. Le macro-aree sono declinate in una pluralità di singole competenze che, a loro volta, si traducono in una serie di conoscenze, comportamenti e abilità attese.

Ne consegue che una macro-area quale ad esempio "leadership e people management", valida per tutti i professionisti che in azienda hanno responsabilità di gestione dei collaboratori, comprenda al suo interno diverse competenze quali la capacità di stimolare il teamwork, la pianificazione e l'organizzazione, il coaching, la delega, il decision making, l'orientamento ai risultati. La padronanza di tali competenze da parte delle persone viene poi tradotta in conoscenze, comportamenti e abilità che "descrivono" la singola competenza. La "comunicazione", ad esempio, può essere descritta come la capacità di

*Scambiare idee ed informazioni con gli altri, per iscritto o verbalmente, in modo che tutte le parti coinvolte comprendano l'essenza delle informazioni.*

Un esempio di definizione delle macro-aree di competenze e della loro scomposizione in singole competenze è proposto nella Tabella 2, che illustra il framework utilizzato all'interno di un'azienda per valutare le competenze del proprio personale. È opportuno osservare che tale framework è applicato in maniera analoga per tutte le famiglie professionali.

Dall'altro lato, c'è la differenziazione delle competenze attese in base ai diversi ruoli esercitati e al livello di responsabilità di ciascuna risorsa. Ogni singola competenza, dunque, assume connotazioni diverse per le differenti fasce della popolazione aziendale:

*Prendiamo ad esempio, le competenze dell'area Leadership & People management. Sono valide per tutte le persone che operano all'interno di tutte le funzioni aziendali, ma sono diverse a seconda che ci riferiamo ai dirigenti, ai quadri o agli impiegati e, più in generale, cambiano molto a seconda del fatto che riguardino ruoli con responsabilità di gestione dei collaboratori o ruoli privi di tali responsabilità. Nel primo caso parleremmo di team leading, nel secondo di teamwork.*

**Tabella 2: Framework per valutare le competenze**

<b>Efficacia personale</b>	<b>Self management</b>	<b>Business Reasoning</b>	<b>Focus esterno</b>	<b>Leadership &amp; People management</b>
Comunicazione	Tolleranza allo stress	Capacità analitica	Senso dell'organizzazione	Teamwork, Team leading
Rapporti interpersonali	Flessibilità	Creatività	Focalizzazione sul cliente	Pianificazione e organizzazione
Impatto	Focalizzazione sui ritorni	Attenzione ai dettagli	Focalizzazione sul mercato	Coaching
Persuasione	Responsabilità	Giudizio	Imprenditorialità	Delega
Teamwork	Iniziativa	Immaginazione	Vision	Decisione
Capacità di relazione			Orientamento allo scambio culturale	Attenzione ai risultati

Un esempio di declinazione di una competenza in base al tipo di ruolo esercitato è fornito nella Tabella 3.

**Tabella 3: Declinazione delle competenze in base al tipo di ruolo**

<b>Macro-area</b>	Self Management
<b>Competenza</b>	Responsabilità
<b>Descrizione</b>	Accettazione dei rischi e delle conseguenze delle proprie azioni
<b>Livello 1</b>	<i>Si assume la responsabilità delle azioni che comportano conseguenze sul lavoro suo e dei suoi colleghi.</i>
<b>Livello 2</b>	<i>Si assume la responsabilità delle azioni che comportano implicazioni difficili da prevedere per sé e per l'organizzazione</i>
<b>Livello 3</b>	<i>Si assume le responsabilità per le azioni che hanno impatto sull'intera organizzazione</i>

Come è possibile osservare dagli esempi proposti, i sistemi di gestione delle competenze fanno riferimento al “ruolo” e non alla “professione”. Per questa ragione, i riferimenti alle competenze tecniche e al know-how necessari per svolgere una determinata attività sono spesso assenti o hanno un ruolo marginale.

La tendenza a utilizzare soprattutto competenze “trasversali” è riscontrabile anche nei sistemi di gestione più sofisticati, che prevedono una descrizione particolarmente dettagliata dei diversi ruoli professionali e delle competenze ad essi associate:

*Il nostro sistema di competenze si basa sull'incrocio di 6 differenti livelli di seniority aziendale e di 4 famiglie professionali che, a loro volta, prevedono ulteriori sottofamiglie. Da questa combinazione si identificano 44 diversi ruoli professionali, per ciascuno dei quali è definito il set di competenze attese. Questo set, tuttavia, fa riferimento alle competenze trasversali e ai comportamenti, non alle skill tecniche.*

Gli esempi della declinazione dei profili professionali in base alla combinazione di seniority e famiglia professionale di riferimento e della declinazione delle competenze trasversali attese per un determinato ruolo sono proposti nelle Tabelle 4 e 5.

**Tabella 4: Modello delle competenze basato sulla combinazione delle famiglie professionali con i diversi livelli di seniority<sup>4</sup>**

SENIORITY	Famiglia prof. A			Famiglia prof. C						Famiglia prof. D		
	Sub-fam. A1	Sub-fam. B1	Sub-fam. B2	Sub-fam. C1		Sub-fam. C2		Sub-fam. C3		Sub-fam. D1	Sub-fam. D2	Sub-fam. D3
<b>Livello 5</b>	Ruolo A1.5	Ruolo B1.5	Ruolo B2.5	Ruolo C1.5 (i)	Ruolo C1.5 (II)	Ruolo C2.5 (i)	Ruolo C2.5 (II)	Ruolo C3.5 (i)	Ruolo C3.5 (II)	Ruolo D1.5	Ruolo D2.5	Ruolo D3.5
<b>Livello 4</b>	Ruolo A1.4	Ruolo B1.4	Ruolo B2.4	Ruolo C1.4 (i)	Ruolo C1.4 (II)	Ruolo C2.4 (i)	Ruolo C2.4 (II)	Ruolo C3.4 (i)	Ruolo C3.4 (II)	Ruolo D1.4	Ruolo D2.4	Ruolo D3.4
<b>Livello 3</b>	Ruolo A1.3	Ruolo B1.3	Ruolo B2.3	Ruolo C1.3		Ruolo C2.3		Ruolo C3.3		Ruolo D1.3	Ruolo D2.3	Ruolo D3.3
<b>Livello 2</b>	Ruolo A1.2	Ruolo B1.2	Ruolo B2.2	Ruolo C1.2		Ruolo C2.2		Ruolo C3.2		Ruolo D1.2	Ruolo D2.2	Ruolo D3.2
<b>Livello 1</b>	Ruolo A1.1			Ruolo C.1								

<sup>4</sup> I ruoli e le famiglie professionali sono stati riportati in forma di codici e non con le diciture impiegate dall'azienda per ragioni di riservatezza.

**Tabella 5: Esempio di declinazione delle competenze attese per uno specifico ruolo professionale**

Ruolo: Consulente IT				
Area di competenza	Relazione con i clienti	Delivery	Competenze tecniche e di business	Aderenza alla cultura e ai valori aziendali
<b>Competenze attese</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sa interagire efficacemente con le interfacce di pari livello all'interno dell'organizzazione cliente</li> <li>• Possiede competenze di base dei business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È responsabile della realizzazione di parti semplici del lavoro</li> <li>• Collabora al raggiungimento degli obiettivi con gli altri componenti del team</li> <li>• Sa presentare soluzioni chiare e persuasive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possiede una conoscenza di base dei modelli economici del nostro business</li> <li>• Dimostra competenza nella propria area e capacità di applicazione</li> <li>• Si mantiene aggiornato sui trend di business e tecnologici e sui cambiamenti relativi alla propria area di specializzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accetta e segue le regole organizzative</li> <li>• Aderisce ai valori aziendali e agisce come modello di tali valori</li> </ul>

Com'è possibile verificare dall'esempio proposto in Tabella 4, anche laddove si parla di "competenze tecniche", il modello presenta un riferimento generico al possesso e alla capacità di applicazione delle "competenze nella propria area". Si tratta di una scelta finalizzata a individuare un corretto trade-off tra formalizzazione delle competenze per ciascun ruolo e gestibilità del sistema stesso da parte dell'azienda:

*Uno stesso ruolo professionale può fare riferimento a differenti tipologie di professionisti. Prendiamo ad esempio il ruolo di business analyst, che è tipico di tutte le grandi società di consulenza. Esso com-*

*prende più tipologie di professionisti, ciascuna delle quali possiede competenze tecniche diverse dalle altre: ci sono gli analisti organizzativi, gli analisti ERP, gli analisti software. Se il modello delle competenze prevedesse anche una descrizione dettagliata delle skill tecniche attese, allora bisognerebbe dettagliare un profilo di competenze per ciascuno di questi professionisti, ma il livello di complessità renderebbe il sistema molto più difficile da gestire.*

Un passaggio fondamentale nell'implementazione dei sistemi di gestione delle competenze nelle aziende multinazionali è la loro traduzione, che viene curata presso le diverse filiali estere. Pur essendo utilizzati tutti nella stessa lingua, infatti, i sistemi e le descrizioni delle diverse competenze vengono tradotti al fine di facilitare una miglior comprensione da parte del personale:

*Non è una questione solo di lingua dovuta alla diversa padronanza dell'inglese da parte delle persone. È soprattutto una questione di significati. Curiamo la traduzione affinché nessuno perda le sfumature che possono esserci dietro la descrizione di un comportamento o di un'abilità.*

Un sistema alternativo alla gestione delle competenze è quello incentrato sulla definizione delle aspettative (*expectations*) associate a ciascun ruolo. Si tratta di un modello che cerca di declinare insieme in un unico sistema competenze, conoscenze, comportamenti e risultati attesi per ciascun profilo professionale:

*Abbiamo quattro aree di aspettative relative a: la sfera relazionale, la gestione delle risorse, l'eccellenza nello svolgimento del proprio compito e la capacità di sviluppo del business. Abbiamo anche sette diversi livelli di ruolo, dai giovani neoinserti fino ai senior manager e per ciascun livello identifichiamo quali sono le aspettative.*

La peculiarità di questo modello è che tiene conto non solo dello sviluppo di una serie di abilità e competenze da parte degli individui, ma anche del rispetto di una serie di aspettative che l'azienda nutre nei confronti dei lavoratori. La dimensione temporale del percorso di sviluppo appare fondamentale:

*Il modello delle aspettative prevede che vi siano delle tappe scandite dal tempo nello sviluppo delle competenze e delle abilità necessarie per ricoprire un determinato ruolo professionale. Per questa ragione, diventa importante verificare e confrontare il livello di competenze possedute da un lavoratore con la sua seniority professionale. Ad esempio, se per un giovane neolaureato alla sua prima esperienza professionale in una determinata posizione il modello prevede che dopo tre anni abbia sviluppato una professionalità tale da poter occupare una posizione di maggiore responsabilità, al termine di quell'intervallo bisognerà verificare che abbia rispettato le tappe previste dal suo percorso di crescita professionale.*

Per ciò che riguarda la valutazione delle competenze, i modelli riscontrati all'interno delle aziende coinvolte nell'indagine si basano sulla definizione di una scala di valutazione (tipicamente con valori da 1 a 5), che esprimono il livello di padronanza di ciascuna competenza da parte delle singole risorse. La media tra i valori registrati per ciascuna competenza costituisce il risultato finale della valutazione.

Vi sono, tuttavia, differenze tra le prassi adottate all'interno delle aziende. È possibile rilevare almeno tre diversi modelli di riferimento per la valutazione delle competenze: incentrato sul manager, basato sul coinvolgimento della funzione HR, *cross-national*:

- Il primo modello è incentrato sul ruolo svolto dai superiori gerarchici, che hanno il compito di svolgere periodicamente la valutazione delle competenze dei propri collaboratori coerentemente con il sistema in uso all'interno dell'azienda. Le loro valutazioni sono in seguito condivise con la direzione del personale, che ha il compito di verificare l'omogeneità dei criteri di valutazione adottati dai diversi responsabili.
- Il secondo modello si basa sul coinvolgimento diretto della funzione HR. Ci sono quindi degli specifici ruoli professionali (i gestori HR o counsellor) che provvedono a confrontarsi sia con le risorse oggetto della valutazione, sia con i loro colleghi, capi e collaboratori, al fine di raccogliere feedback utili a ricostruire il patrimonio di competenze di ciascuna risorsa e la relativa corrispondenza con le aspettative associate a ciascun ruolo. La relazione tra gestore HR e risorsa (o tra counsellor e counsellée) prevede anche un momento formale di restituzione del risultato della valutazione al diretto interessato.

- Il terzo modello è tipico soprattutto delle multinazionali caratterizzate da processi di lavoro *cross-national*. In questi casi, l'azienda ha un unico centro di competenza che si occupa di gestire l'attività di valutazione in maniera trasversale per tutte le filiali internazionali. Chi conduce la valutazione, quindi, può trovarsi all'estero rispetto alla risorsa valutata, ma ha comunque il compito di raccogliere i feedback di tutti coloro che hanno lavorato con quest'ultima e di restituire i risultati della valutazione.

Dei tre modelli illustrati, il terzo è sicuramente il più complesso in termini di modalità di gestione. È un modello emergente al quale si tende a ricorrere soprattutto in due casi:

- quando l'azienda ricorre alla soluzione organizzativa degli “shared services” per le Risorse Umane (RU), ovvero quando a ciascuna Direzione del Personale dislocata presso una filiale nazionale è affidata la gestione di un processo o di un'attività che dovrà essere curata per tutto il gruppo.

*Accade perciò che in Italia si gestisca il processo di reclutamento e selezione per tutta l'Europa, in Francia si gestisca la formazione e in UK la valutazione delle competenze;*

- quando l'azienda individua alcune famiglie professionali le cui caratteristiche suggeriscono criteri di gestione centralizzati, ovvero non presidiati dalla Direzione del Personale nazionale.

*Il nostro personale ICT è spesso coinvolto in progetti internazionali. Per questa ragione, l'azienda ha optato per un sistema di gestione centralizzato. Dal punto di vista delle politiche e processi HR, quindi, il personale ICT non è di pertinenza della nostra sede, ma risponde a un'entità astratta chiamata “Global”. Parlo di entità “astratta” perché in realtà Global non ha una sede fisica, ma è un team di persone dislocate in tutto il mondo che gestisce il nostro personale ICT. Ciascun professionista ICT ha un counsellor di riferimento a cui può rivolgersi per qualsiasi esigenza di natura HR e che è responsabile del processo di valutazione delle competenze. Il counsellor contatta tutte le persone che hanno lavorato a stretto contatto con il counsellor e produce una scheda con gli esiti della valutazione delle competenze.*

Il ricorso a sistemi di valutazione delle competenze centralizzati e cross-nazionali risponde prevalentemente a obiettivi di efficienza e di contenimento dei costi da parte delle aziende. Esso, tuttavia, implica un elevato livello di complessità da gestire e coinvolge comunque, nelle fasi finali del processo, la direzione HR nazionale:

*Prima che gli esiti della valutazione siano formalizzati, c'è un momento di confronto tra Global e la nostra direzione HR. Questo accade sempre, ma diventa una fase importante del processo soprattutto quando i risultati non sono in linea con le aspettative dell'azienda o presentano delle anomalie. Può accadere, infatti, che vi siano risultati troppo omogenei tra le valutazioni di tutti i professionisti ICT e che non si sia in grado quindi di individuare i migliori, oppure può accadere che la curva di distribuzione tra i profili migliori, quelli in linea e quelli al di sotto delle aspettative aziendali, sia differente rispetto a quanto rilevato in altri paesi e allora c'è bisogno di confrontarsi per comprendere le cause di tali anomalie.*

Un ulteriore elemento di complessità con cui le aziende che hanno adottato un modello centralizzato di valutazione delle competenze sono chiamate a confrontarsi è legato alla sfasatura tra il momento in cui la valutazione viene condotta e i tempi di definizione dei budget:

*La valutazione delle competenze viene condotta contemporaneamente per tutte le filiali internazionali e, ovviamente, i suoi esiti contribuiscono assieme alla valutazione delle performance al riconoscimento di bonus, premi o di scatti di carriera, quindi incide in maniera significativa sui costi del personale. Tuttavia, i periodi dell'anno in cui ciascuna filiale nazionale definisce i budget per l'anno successivo sono leggermente diversi e può capitare che gli esiti della valutazione delle competenze arrivino in ritardo rispetto al periodo in cui l'azienda definisce i budget e calcola le stime relative al costo del personale.*

Questa situazione, a giudizio degli intervistati, ridimensiona parzialmente i benefici economici dei modelli "centralizzati": la riduzione dei costi associati all'attività di valutazione delle competenze è infatti parzialmente annullata dai maggiori sforzi necessari per le attività di coordinamento e

controllo dei risultati. È opinione degli intervistati, tuttavia, che tale situazione costituisca un problema temporaneo legato al fatto che si tratta di soluzioni organizzative di recente introduzione in azienda:

*Con il passare del tempo gli sforzi e i costi in attività di coordinamento legati alla necessità di verificare la validità dei risultati – e talvolta anche di provvedere a una rettifica – dovrebbero ridursi sensibilmente e allora il modello della centralizzazione dovrebbe dimostrarsi realmente funzionale rispetto alle finalità per le quali è stato progettato.*

Alcune aziende, pur disponendo di un sistema di competenze attese per ciascun ruolo particolarmente dettagliato, non hanno processi formalizzati di valutazione di tali competenze. Si tratta di una scelta legata a riflessioni interne circa la coerenza o l'incoerenza di un'eventuale introduzione di sistemi di valutazione delle competenze rispetto agli altri sistemi e processi di gestione HR presenti in azienda:

*Una valutazione strutturata delle competenze ha senso solo se è accompagnata dalla definizione di percorsi formativi formalizzati per ciascun ruolo professionale, che al momento non abbiamo.*

### **Sistemi di valutazione delle prestazioni**

La valutazione delle performance nelle aziende che hanno collaborato all'indagine segue tipicamente un processo "a cascata": le prestazioni sono valutate in relazione alla capacità degli individui di conseguire obiettivi che, a partire da quelli complessivi dell'azienda, sono declinati in obiettivi specifici di ciascuna Business Unit, funzione, dipartimento, fino ad arrivare agli obiettivi individuali.

Rispetto alla valutazione delle competenze, che è incentrata sulla definizione di una serie di comportamenti, conoscenze e abilità associate a ciascuna competenza e i cui risultati sono esposti anche a un maggior livello di soggettività dei giudizi, la valutazione delle prestazioni deve rispondere rigorosamente a criteri di oggettività e di chiarezza nell'esplorazione dei criteri:

*È un'attività estremamente delicata e la chiarezza è fondamentale. Intendo dire che le persone devono conoscere perfettamente cosa l'azienda si aspetta da loro e quali saranno i parametri in base ai quali*

*saranno valutate. Qualsiasi ambiguità o mancanza di chiarezza può generare sospetti da parte del valutato circa l'attendibilità dei risultati.*

Il processo di valutazione delle prestazioni segue, come già detto, una modalità a cascata: gli obiettivi vengono definiti dalla Direzione e comunicati alle diverse strutture e successivamente sono comunicati ai singoli professionisti. Fondamentale in tutto il processo è la relazione capo-collaboratore: è il capo a comunicare gli obiettivi alle sue risorse e a valutare le prestazioni. Spesso è lo stesso capo a comunicare gli esiti della valutazione al collaboratore, in un colloquio "faccia a faccia". In alternativa, nella gestione del colloquio con il valutato possono intervenire altri professionisti della Funzione HR (gestori, counsellor) o di funzioni di linea (mentor):

*La figura del mentor può in alcuni casi coincidere con quella del capo gerarchico. Questo accade soprattutto nelle fasi iniziali dell'esperienza lavorativa della risorsa. Successivamente, il mentor diventa un altro manager di linea che, pur avendo una posizione gerarchica superiore rispetto al valutato, non è il suo capo diretto.*

Dalle testimonianze raccolte si evince come la valutazione delle prestazioni sia una pratica particolarmente diffusa all'interno delle aziende, che coinvolge un numero sempre maggiore di lavoratori:

*Tendiamo ad estendere i processi e le logiche di valutazione delle prestazioni e il riconoscimento dei bonus a tutti, anche se ci sono differenze tra i diversi segmenti della popolazione aziendale. L'incidenza del bonus sul pacchetto retributivo complessivo varia da funzione a funzione e cambia in base al livello di responsabilità dei lavoratori.*

Il processo di valutazione delle prestazioni ha inizio a fine anno, per concludersi con la restituzione dei feedback entro la fine del primo trimestre dell'anno successivo. Durante questo periodo, le attività a carico dei responsabili della valutazione prevedono:

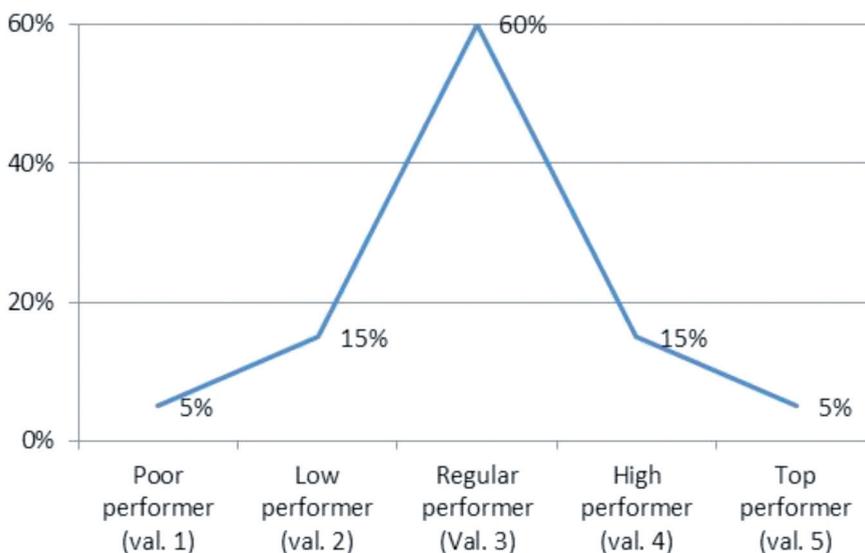
- la raccolta di tutte le valutazioni dei progetti in cui la risorsa valutata è stata coinvolta;
- la verifica degli eventuali disallineamenti tra le valutazioni;
- l'approfondimento con i capi diretti, con i capi progetto e con gli stessi valutati delle eventuali incongruenze.

In relazione a quest'ultimo punto, la raccolta del punto di vista della risorsa valutata è considerata particolarmente utile per favorire il confronto tra l'auto-percezione del lavoratore e l'etero-percezione, al fine di verificare gli elementi in comune e le eventuali differenze.

Fondamentale, prima della restituzione dei risultati e del feedback ai valutati, è il confronto tra tutte le valutazioni condotte al fine di verificare il rispetto di una distribuzione statisticamente "normale", che rifletta le aspettative dell'azienda (Fig. 9):

*Utilizzando una scala di valutazione da 1 a 5, le aspettative dell'azienda prevedono che il 60% delle risorse si attesti sul punteggio intermedio, il 20% riceva una valutazione compresa tra l'1 e il 2 e il restante 20% abbia una valutazione tra il 4 e il 5.*

**Figura 9: Distribuzione statistica normale delle valutazioni delle performance**



Il riscontro di una performance negativa – così come quello di una performance estremamente positiva – può essere oggetto di approfondimento da parte dell'azienda per verificare quanto tale risultato sia frutto dell'effettiva prestazione da parte del lavoratore e quanto sia condizionato da fattori contingenti indipendenti dalla volontà, dall'impegno e dall'operato della risorsa:

*Le dinamiche di mercato e altre variabili di contesto possono cambiare in maniera radicale rispetto al momento in cui gli obiettivi sono stati programmati. Una valutazione delle prestazioni si rivela obiettiva, affidabile e credibile solo se i suoi risultati sono analizzati alla luce di tutti i fattori che possono aver ostacolato o facilitato il raggiungimento dei risultati attesi.*

L'attivazione di azioni di performance management individuali finalizzate a sostenere le prestazioni di un lavoratore le cui prestazioni sono al di sotto delle aspettative è solitamente un'opzione cui l'azienda decide di ricorrere solo quando la performance negativa non rappresenta un'eccezione nel percorso professionale dell'individuo, ma si ripete nel tempo. Tali iniziative possono prevedere la progettazione di piani formativi individuali o la realizzazione di altre attività di supporto allo sviluppo professionale quali il coaching, il counselling e il mentoring.

Solo nel caso in cui si riscontrino performance gravemente negative e ripetute nel tempo, nonostante le azioni di recupero e di supporto tentate dall'azienda, quest'ultima valuta la possibilità di ricorrere a misure più drastiche:

*Le azioni possibili sono tante e bisogna individuare la più adatta. In alcuni casi si ricorre alla mobilità interna proponendo alla risorsa di spostarsi verso un altro ruolo; il altri casi si può incentivare la risorsa affinché prenda un periodo di aspettativa. Solo nelle situazioni più gravi si prende in considerazione la possibilità di interruzione del rapporto di lavoro, ma in questo caso si valutano anche le possibilità di favorire il ricollocamento della persona in un'altra azienda.*

Anche i professionisti della funzione ICT sono soggetti alla valutazione delle prestazioni e i parametri impiegati cambiano in funzione del ruolo svolto:

*Chi svolge un ruolo di tipo tecnico è valutato sulla base di parametri diversi rispetto a chi svolge un ruolo di tipo più consulenziale e ha magari anche obiettivi di sviluppo delle attività presso i clienti. Ovviamente, è diversa anche l'importanza del bonus.*

Proprio le differenze in termini di bonus e di retribuzione complessiva tra tecnici e consulenti sono utilizzate da alcune aziende come leva per incentivare gli IT professional a modificare il proprio ruolo professionale e a dimostrarsi maggiormente disponibili a svolgere attività sul campo presso i clienti.

Una situazione frequente nelle aziende multinazionali che adottano soluzioni organizzative complesse che rispondono alle logiche tipiche di un'organizzazione a matrice dei processi di lavoro è la suddivisione dei compiti tra i diversi responsabili nel processo di valutazione delle prestazioni:

*Funzionalmente io rispondo al Direttore del Personale Italia, ma la valutazione delle mie prestazioni è condotta da un altro responsabile che si trova negli Stati Uniti. Ovviamente, quest'ultimo deve necessariamente coordinarsi con il mio responsabile in Italia per raccogliere informazioni sul mio operato e poter condurre una valutazione che sia la più completa possibile. È una situazione che non riguarda solo il mio ruolo, ma che è tipica di tutte le risorse coinvolte in processi di lavoro internazionali e, quindi, frequente anche tra i professionisti ICT della nostra azienda.*

### **Politiche formative**

La formazione rappresenta nei giudizi unanimi degli intervistati una fondamentale leva per lo sviluppo delle competenze e delle professionalità, coerentemente con le esigenze dell'azienda. L'intensità e la regolarità degli interventi formativi presentano differenze significative tra le diverse organizzazioni.

La maggior parte delle aziende ha politiche formative incentrate su processi molto strutturati e su una pianificazione regolare dei fabbisogni e delle attività, ma ci sono anche realtà aziendali in cui la formazione ha una cadenza più occasionale e risponde a criteri di urgenza come risposta a un bisogno contingente:

*Se escludiamo la formazione obbligatoria, non abbiamo una vera pianificazione delle attività formative. Quando c'è un particolare bisogno che ci viene segnalato dalla linea ci attiviamo per verificare come rispondere a quel bisogno.*

Le aziende che hanno processi più strutturati, invece, procedono a una pianificazione dei budget e delle attività formative:

*Nell'ultimo trimestre dell'anno definiamo il budget della formazione per l'anno successivo e avviamo l'attività di analisi dei fabbisogni. In questa attività sono coinvolti direttamente i responsabili delle funzioni, che ci segnalano i bisogni relativi alle proprie strutture. A quel punto abbiamo la possibilità di stilare un'ipotesi di calendarizzazione delle attività. Ovviamente, questa pianificazione non esaurisce tutta la formazione, perché possono subentrare anche altri fabbisogni che richiedono una gestione differente.*

Nel caso delle aziende multinazionali, alla pianificazione delle attività condotta dalla sede si affianca quella realizzata dalla casa madre, che talvolta può anche imporre vincoli alle politiche formative delle filiali:

*Alcune attività formative vengono decise dalla casa madre. Si tratta di formazione comune a tutte le filiali estere e che si aggiunge a quella gestita dalla nostra sede.*

*Noi curiamo l'analisi dei fabbisogni, ma la casa madre può imporci i fornitori cui rivolgerci.*

Anche nei casi in cui la casa madre decida alcune attività formative, i costi di tali attività ricadono sulle filiali. Per questa ragione si rende necessaria un'efficace integrazione dei processi al fine di rispettare i budget pianificati. Questi ultimi, da parte loro, hanno registrato una progressiva contrazione nel corso degli ultimi anni, condizionando le politiche formative delle aziende.

La principale conseguenza di questa situazione è il crescente ricorso all'utilizzo dei fondi paritetici interprofessionali a scapito della formazione "a pagamento". I principali fondi cui le imprese hanno aderito sono Fon-

dimpresa e ForTE (rivolto espressamente alle imprese del terziario) per la formazione di operai, impiegati e quadri e Fondirigenti e FonDir per la formazione degli executive.

La natura paritetica dei fondi interprofessionali impiegati per la realizzazione delle attività formative presuppone il coinvolgimento anche della parte sindacale. Tuttavia, il ruolo esercitato da quest'ultima, al momento, si limita prevalentemente all'approvazione e alla firma dei piani formativi predisposti dall'azienda:

*L'analisi dei fabbisogni e la pianificazione delle attività formative rimangono in capo alla Direzione del Personale. Provvediamo a redigere i piani formativi e a sottoporli all'approvazione delle RSU. Di solito non ci sono particolari obiezioni, ma solo richieste di chiarimento sulle motivazioni che hanno condotto alla progettazione di un certo tipo di intervento.*

*L'approvazione dei piani formativi da parte delle RSU non si rivela quasi mai problematica. Spesso è solo una formale presa d'atto delle scelte formative dell'azienda. Credo che l'assenza di obiezioni e la fiducia nei confronti delle nostre scelte sia frutto anche della qualità della formazione che siamo riusciti a realizzare fino ad oggi.*

Relativamente alla formazione a pagamento, alcune aziende evidenziano la differenza tra la formazione tecnica e la formazione finalizzata allo sviluppo delle competenze trasversali. Si tratta di una differenza non solo in termini di contenuto, ma anche di merito, poiché i centri decisionali e di costo sono differenti:

*La formazione relativa alle competenze trasversali è a carico nostro della direzione HR. Ricade sul nostro budget. Siamo noi che gestiamo l'analisi dei fabbisogni e pianifichiamo le attività formative. La formazione tecnica, invece, è a carico delle business unit. Per questa ragione, le business unit gestiscono questo secondo tipo di formazione con un maggior livello di autonomia, provvedendo a rilevare i propri fabbisogni formativi interni e a pianificare le attività secondo le proprie esigenze.*

Riferito alla popolazione della famiglia professionale ICT, il tema della formazione assume una valenza particolare. Due sembrano essere le tematiche chiave:

- da un lato, lo sviluppo di competenze tradizionalmente “lontane” dal mondo ICT. L'evoluzione di alcuni profili tecnici verso ruoli di tipo consulenziale impone investimenti formativi finalizzati a sviluppare specifiche competenze quali le capacità di lettura complessa dell'organizzazione presso la quale si interviene, in termini di strutture, processi e caratteristiche politico/culturali e le capacità comunicative, nonché l'acquisizione di specifiche metodologie;
- dall'altro lato, la certificazione delle competenze tecniche, tema di fondamentale importanza sia per le aziende, sia per gli stessi lavoratori.

Rispetto a questo secondo punto, i professionisti ICT sembrano godere di un “privilegio” che raramente è concesso alle altre famiglie professionali:

*il tema della certificazione è una questione sempre molto complessa. Nel caso delle competenze manageriali non siamo in grado di fornire certificazioni, né lo sono i nostri partner formativi che, al massimo rilasciano solo un attestato di frequenza. Al contrario, le competenze tecniche sono più semplici da certificare: ci sono prove di verifica, esami e specifici enti che rilasciano certificati riconosciuti a livello internazionale. Il possesso di competenze certificate costituisce un valore per l'azienda, perché talvolta sono gli stessi clienti a chiederlo, ma è anche una leva a supporto dell'employability del nostro personale ICT, che può dimostrare di possedere competenze aggiornate e in linea con le esigenze del mercato.*

### **Politiche retributive**

Il tema delle politiche retributive rappresenta una questione cruciale per le aziende che si trovano da un lato a dover riconoscere il merito delle prestazioni dei collaboratori anche mediante il ricorso alla retribuzione, e dall'altro lato a dover contenere il costo del lavoro.

Le testimonianze raccolte nel corso dell'indagine sul campo evidenziano alcune caratteristiche comuni tra le diverse aziende, che possono essere riassunte in quattro elementi principali: gli obiettivi associati alle

politiche retributive; l'evoluzione dei sistemi retributivi sempre più vincolati agli obiettivi raggiunti (Management By Objectives, MBO); la differenziazione delle politiche retributive in base alle caratteristiche dei diversi segmenti della popolazione aziendale; il progressivo passaggio dall'idea di retribuzione intesa come "salario" verso il concetto di "pacchetto retributivo".

Relativamente agli obiettivi associati alle politiche retributive, le principali priorità segnalate degli intervistati sono:

- sostenere la competitività dell'azienda nel mercato del lavoro, favorendone la capacità di attrarre nuove risorse:

*Questo obiettivo è sempre valido, ma diventa ancor più importante quando ricorriamo all'head hunting e utilizziamo l'offerta retributiva per attirare professionisti che operano all'interno di altre aziende.*

- mantenere elevata la motivazione dei lavoratori, sostenendone l'impegno e la qualità delle prestazioni. Tale obiettivo assume importanza soprattutto in quelle situazioni in cui l'organizzazione non è in grado di offrire opportunità di carriera certe e la retribuzione è utilizzata come leva per sopperire a questo limite dell'organizzazione;
- favorire l'assunzione di maggiori responsabilità da parte dei lavoratori.

Le logiche del MBO, ormai diffuse all'interno delle aziende, si caratterizzano per la loro applicazione anche a tipologie di lavoratori che in passato erano meno coinvolte. Si tratta di una scelta finalizzata a garantire comportamenti maggiormente orientati al perseguimento degli obiettivi aziendali da parte di tutti i lavoratori:

*Ovviamente ci sono differenze importanti e l'incidenza della quota variabile sulla retribuzione totale più essere maggiore o minore a seconda della funzione di appartenenza, del ruolo svolto e del livello di responsabilità assunta da parte di ciascun lavoratore, ma preferiamo comunque che ognuno abbia una parte della retribuzione variabile in funzione del raggiungimento degli obiettivi.*

Un altro trend segnalato dalle aziende è il superamento del concetto tradizionale di retribuzione in favore dell'idea che quest'ultima compren-

da non solo il salario – fisso e variabile – ma anche l'insieme di benefit e servizi offerti dall'azienda ai lavoratori. Si parla perciò di “pacchetto retributivo”:

*Per noi della Direzione del Personale è normale che una serie di bonus come l'auto aziendale, le polizze assicurative debbano essere considerati come un completamento dell'offerta retributiva dell'azienda. Lo stesso discorso vale per i servizi e le politiche di Work & Life Balance che sono offerti a titolo gratuito ai lavoratori. Tuttavia, spesso questi ultimi tendono a non pensarla allo stesso modo. Talvolta sono portati a considerare questi servizi quasi come se fossero degli elementi scontati e a considerare come retribuzione solo lo stipendio e il bonus di fine anno. Siamo quindi sempre noi della funzione HR che dobbiamo ricordare che nel pacchetto retributivo ci sono anche elementi che non figurano in busta paga.*

Ulteriore elemento in comune tra le aziende è la segmentazione delle politiche retributive. Il bilanciamento tra quota fissa e variabile, nonché l'assegnazione dei benefit, sono diversi tra le differenti famiglie professionali, ma cambiano anche in relazione ad altri parametri quali il ruolo ricoperto, le responsabilità assunte e il valore complessivo della retribuzione:

*Maggiore è il valore complessivo, più la retribuzione deve avere una consistente quota variabile collegata agli obiettivi. Viceversa, chi ha retribuzioni più basse deve avere la certezza di una quota fissa più consistente.*

La segmentazione delle politiche retributive conduce a una maggiore complessità da gestire e ha come conseguenza la possibilità che colleghi di una medesima funzione e accomunati dallo stesso tipo di inquadramento siano soggetti a logiche retributive diverse. L'esempio di tali differenze è fornito proprio dalla famiglia professionale ICT:

*Chi svolge un ruolo di natura più tecnica ha una quota variabile più bassa, mentre chi ha un ruolo di tipo più consulenziale e magari ha anche obiettivi di sviluppo del business presso il cliente può ambire*

*a una retribuzione variabile più consistente. In azienda utilizziamo queste differenze anche per incentivare le persone ad abbracciare nuove sfide e a modificare il proprio ruolo professionale.*

Una specificità che riguarda alcune multinazionali è il ruolo svolto dalla casa madre nel dettare le linee guida per le politiche retributive delle diverse filiali nazionali. È possibile, infatti, che l'headquarter definisca una linea di condotta comune tra tutte le filiali e identifichi soglie retributive comuni e un medesimo bilanciamento tra quota fissa e variabile per ciascun ruolo:

*Sono decisioni volte a garantire l'omogeneità delle politiche in tutti i paesi, ma che creano anche scompensi, perché non tengono conto del fatto che realtà diverse hanno caratteristiche differenti a livello sociale, culturale e normativo. Basti pensare a come cambia il costo della vita da paese a paese. Per questo motivo, le indicazioni che riceviamo dalla casa madre, per quanto vincolanti esse siano, consentono in casi particolari alla filiale di valutare l'applicabilità di queste indicazioni e, all'occorrenza, di introdurre modifiche.*

Tale atteggiamento da parte dell'headquarter è frequente soprattutto nelle multinazionali americane, che sembrano adottare un approccio più direttivo nei confronti delle filiali estere. Al contrario, le multinazionali europee si segnalano per un approccio meno rigido, in cui la casa madre fornisce le linee guida alle filiali, lasciando a queste ultime la libertà di individuare le modalità più corrette per applicarle.

### **Gestione dei percorsi di carriera**

È opinione condivisa tra gli interlocutori intervistati che la carriera sia sempre più legata al riconoscimento dei meriti individuali piuttosto che all'anzianità aziendale. L'introduzione e la messa a regime all'interno delle diverse organizzazioni di sistemi strutturati di valutazione delle prestazioni, delle competenze e del potenziale consentono, infatti, di individuare in maniera mirata le persone più adatte cui assegnare nuove responsabilità o cui affidare posizioni temporaneamente vacanti:

*L'effettiva possibilità di essere meritocratici dipende strettamente dall'obiettività e dall'affidabilità dei nostri sistemi di valutazione. Pro-*

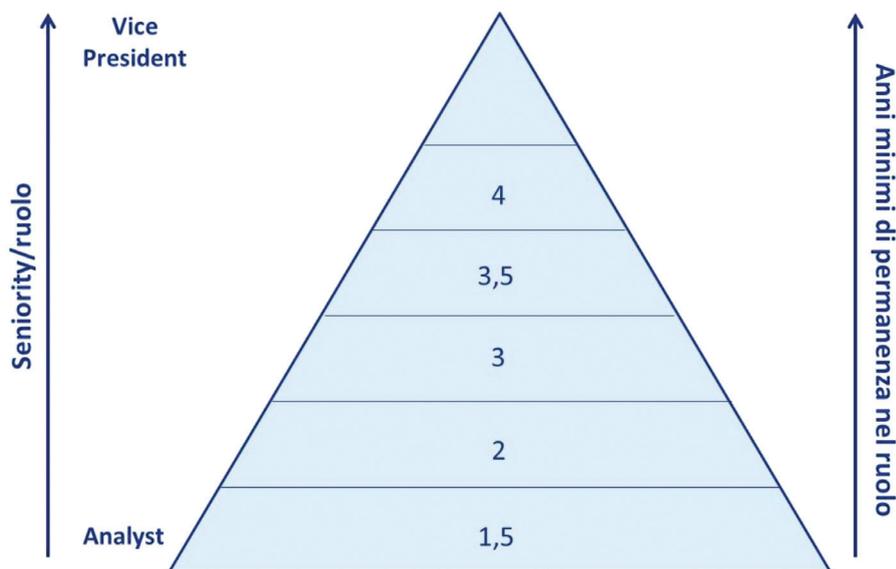
*prio per questa ragione, abbiamo il compito di verificare periodicamente se i sistemi in uso nella nostra azienda sono ancora validi o se è opportuno introdurre delle modifiche.*

Il criterio dell'anzianità non scompare dalle logiche di gestione dei percorsi di carriera, ma vengono meno gli automatismi che collegano il passaggio di livello nella gerarchia aziendale alla seniority:

*Fanno carriera i più bravi e meritevoli, non i più anziani. Tuttavia, per poter accedere a una determinata posizione è necessario avere un certo numero di anni di permanenza nella posizione precedente.*

Solitamente, come evidenziato in Fig. 10, i tempi minimi di permanenza nella posizione/ruolo si allungano man mano che si sale di livello nella gerarchia aziendale:

**Figura 10: Anni minima di permanenza nel ruolo per poter accedere alla posizione successiva**



In ragione del principio della meritocrazia, è particolarmente diffusa all'interno delle aziende l'introduzione di altri parametri e criteri vincolanti, ovvero di requisiti il cui possesso diventa indispensabile per poter "fare carriera":

*Il nostro sistema di valutazione delle competenze si compone di una pluralità di item per ciascuno dei quali è previsto un sistema di punteggio da 1 a 5 che esprime il livello di possesso di una determinata competenza da parte di ciascun individuo. Per poter accedere a determinate posizioni di responsabilità è necessario avere una valutazione media di almeno 4 su 5 e non avere nessun item la cui valutazione abbia un punteggio inferiore al 3.*

Un esempio di come, a partire da un set comune di competenze, l'azienda definisca il livello minimo di padronanza necessario per accedere a una posizione superiore è illustrato in Tabella 6:

**Tabella 6: livelli di competenze attese per accedere a una posizione superiore**

		Posiz. 1	Posiz. 2	Posiz. 3	Posiz. 4	Posiz. 5
<b>Competenze</b>	Analisi e problem solving	1	2	3	4	4
	Cura dei dettagli	2	2	3	4	4
	Presentazione	1	3	3	3	4
	Comunicazione	2	2	3	3	4
	Negoziazione e gestione dei conflitti	1	2	2	4	4
	Decision making	1	2	3	4	4
	Facilitazione	1	2	3	4	5
	Influenza sugli altri	1	2	2	4	4
	Time& Task management	2	2	2	3	4
Valore 1	Padronanza teorica di base della competenza					
Valore 2	Parziale esperienza di messa in pratica della competenza					
Valore 3	Frequente esperienza di messa in pratica della competenza					
Valore 4	Esperienza consolidata di messa in pratica della competenza					
Valore 5	Padronanza assoluta nell'esercizio della competenza					

Parallelamente, le aziende che dispongono anche di sistemi di valutazione del potenziale utilizzano tali strumenti per identificare gli "alti potenziali", nei confronti dei quali adottare politiche di gestione e sviluppo mirate, finalizzate a supportarne il percorso di crescita professionale:

*L'obiettivo è quello di fornire loro gli strumenti adatti perché riescano ad esprimere le potenzialità di cui sono portatori. Per questa ragione c'è nei loro confronti un importante investimento in percorsi formativi e in attività di supporto come il counselling, al fine di favorire una costante riflessione sui propri punti di forza e sulle aree di miglioramento.*

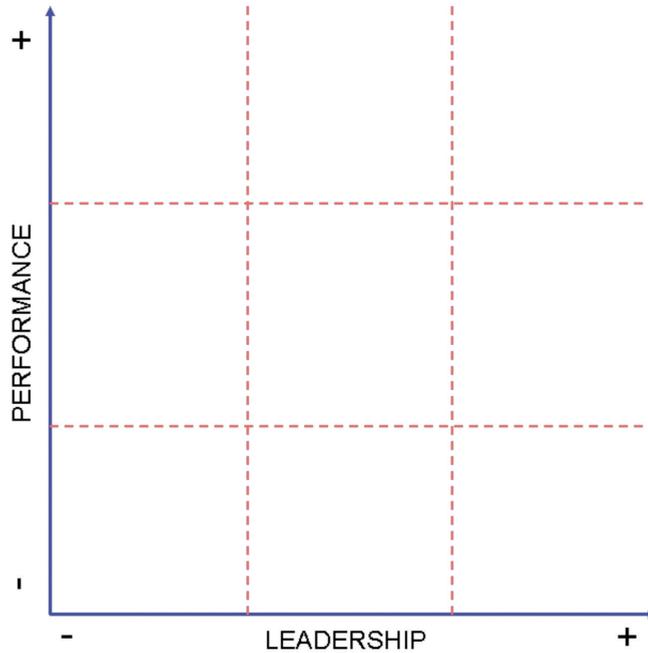
Il riconoscimento degli alti potenziali, inoltre, può condurre a una differenziazione dei piani di carriera all'interno di alcune aziende. Per accedere a determinate posizioni di responsabilità e fruire di un percorso di carriera più rapido, infatti, non è sufficiente avere delle ottime performance, ma è necessario dimostrare di avere anche un elevato potenziale:

*Se una persona ha delle buone prestazioni, ma non ha un alto potenziale merita sicuramente un riconoscimento per i suoi risultati in termini retributivi, grazie ai bonus, ma non è detto che ottenga anche un avanzamento di carriera, come invece accade per gli alti potenziali che ottengono anche buone performance.*

La combinazione dei risultati della valutazione delle prestazioni con quelli della valutazione del potenziale genera, all'interno delle aziende, modelli di gestione diversi, in cui cambiano i criteri e le logiche di segmentazione dei differenti profili dei lavoratori, ma rimane l'obiettivo comune di definire politiche di gestione e sviluppo mirate per ciascun segmento (Fig. 11):

*Combiniamo i valori relativi al potenziale, che per noi è la capacità di leadership – alta, media o bassa – delle persone con i valori relativi alle loro performance, otteniamo 9 diversi profili a ciascuno dei quali corrisponde una specifica strategia. Se una persona, ad esempio, ha valori alti in entrambe le dimensioni, la strategia di gestione ha l'obiettivo sia di valorizzare quella risorsa, sia di trattenerla. Viceversa, se una persona ha un potenziale elevato, ma le sue performance non lo sono, l'obiettivo della strategia è di sostenere la persona per aiutarla ad esprimere le sue potenzialità.*

**Figura 11: Matrice “Performance/leadership” per la definizione delle politiche segmentate di gestione e sviluppo HR**



La valutazione del potenziale è governata con tempi e metodologie differenti da azienda ad azienda. In alcune organizzazioni è parte del processo di selezione ed è gestita mediante gli assessment center; in altre aziende avviene in una fase successiva, mediante strumenti talvolta meno sofisticati, ma di più semplice gestione:

*L'azienda dota i mentor di strumenti di analisi e di una griglia di lettura. La valutazione del potenziale, quindi, rientra nella relazione tra mentor e mentee.*

Nonostante la disponibilità di strumenti di valutazione sofisticati, tuttavia, le aziende segnalano una crescente difficoltà nel pianificare i percorsi di carriera. Questi ultimi appaiono sempre più legati a fenomeni contingenti nei confronti dei quali le possibilità di governo dei processi

appaiono limitate. Tre, in particolare, sembrano essere i driver di questo cambiamento:

- la turbolenza dei contesti ambientali, organizzativi e di business, che non consente alle aziende di pianificare con adeguato anticipo i fabbisogni di competenze e il ricambio nelle posizioni di responsabilità nel medio periodo;
- la riduzione del turnover registrata nel corso degli ultimi anni, frutto soprattutto della stagnazione del mercato del lavoro, che frena sensibilmente le possibilità di ricambio nelle posizioni di responsabilità;
- le necessità di razionalizzazione degli organici di alcune aziende che, di fatto, riduce il numero di posizioni manageriali all'interno delle organizzazioni, aumentando la competizione interna per accedere a tali posizioni.

Cambiano perciò le logiche che sottendono alla gestione dei percorsi di carriera che registrano il progressivo passaggio dalla “pianificazione delle tappe” alla “gestione per opportunità”:

*Nella nostra azienda parliamo di gestione delle carriere per opportunità. Le persone fanno carriera quando si presenta loro la possibilità di ricoprire una posizione di maggiore responsabilità. Gli strumenti di valutazione delle performance e del potenziale di cui disponiamo, quindi, non hanno il compito garantire un certo percorso di carriera, ma servono a creare una graduatoria interna cui l'azienda può fare riferimento nel momento in cui si propongono opportunità di carriera per i lavoratori.*

*Quanto più si costruiscono percorsi di carriera strutturati, tanto più si creano aspettative nei lavoratori, ma se l'azienda non è in grado di soddisfare queste aspettative, allora la formalizzazione dei percorsi di carriera può rivelarsi un boomerang.*

Tali dinamiche impongono alle aziende e ai professionisti che operano al loro interno un cambio di paradigma. All'idea di carriera intesa come percorso “verticale” da compiere all'interno di una medesima funzione o famiglia professionale si sostituisce quella di carriera concepita come percorso incentrato su una mobilità interna, che conduce a una crescita professionale frutto di esperienze diverse:

*In realtà non c'è nulla di realmente nuovo in questo concetto. I percorsi di carriera non lineari rappresentano un fenomeno in crescente diffusione già da alcuni anni. La vera novità consiste nel fatto che tali percorsi si stanno imponendo sempre di più per tanti professionisti come l'unica possibilità per "fare carriera". La ragione è semplice: se vuoi fare carriera ma non ci sono posizioni di responsabilità vacanti all'interno della tua funzione, l'unica possibilità che hai è accettare di spostarti all'interno di un'altra funzione.*

Queste dinamiche hanno conseguenze anche sul processo di sviluppo delle competenze professionali. L'evoluzione della propria carriera, infatti, induce le persone a spostare la propria attenzione dallo sviluppo di competenze specialistiche tipiche della propria famiglia professionale di appartenenza verso lo sviluppo di competenze più generaliste:

*I percorsi di carriera interfunzionali fanno sì che le persone possiedano maggiori competenze di general management rispetto al passato, ma non tutti hanno i requisiti adatti per compiere questo tipo di crescita professionale. Per questa ragione, noi delle Risorse Umane abbiamo il compito di ripensare le nostre logiche di reclutamento e selezione, andando in cerca soprattutto di talenti "versatili", che si rivelino più adatti e disponibili ad abbracciare percorsi di mobilità interna.*

Le dinamiche dei percorsi di carriera fin qui descritte sembrano non riguardare la famiglia professionale ICT, le cui competenze tecniche specifiche appaiono come un limite nei confronti delle possibilità di mobilità interfunzionale:

*Ovviamente non potremmo collocare all'interno della funzione ICT persone provenienti da altre famiglie professionali che non possiedono le competenze tecniche specifiche per operare all'interno di quella funzione. Non potremmo farlo neppure per ricoprire posizioni di coordinamento o gestione. Nella funzione ICT, il possesso di competenze tecniche da parte di un manager, più ancora delle competenze manageriali in senso stretto, è considerato un requisito fondamentale per risultare credibile. Per le ragioni opposte, avremmo difficoltà an-*

*che a far muovere un professionista ICT dalla propria funzione verso un'altra famiglia professionale.*

Alcuni intervistati di aziende che non appartengono al comparto dei servizi ICT sottolineano come i professionisti ICT si dimostrino spesso poco interessati anche alle possibilità di carriera verticale, manifestando riluttanza nei confronti dei ruoli di responsabilità:

*È capitato in passato che alcuni professionisti ICT ai quali avevamo affidato posizioni di responsabilità manifestassero insofferenza nei confronti del loro nuovo ruolo. Possedevano tutti i requisiti per ricoprire con successo quel ruolo e di questo erano anche consapevoli, tuttavia non erano interessati.*

Emerge perciò dalle testimonianze degli intervistati un modo diverso di pensare alla carriera che contraddistingue la funzione ICT rispetto alle altre famiglie professionali:

*Concepiscono la carriera come ampliamento delle proprie competenze tecniche, come acquisizione di nuove certificazioni che dimostrino la loro capacità di mantenersi costantemente aggiornati rispetto alle evoluzioni dei sistemi e delle tecnologie. Sono gli elementi che, nella loro prospettiva, sostengono il valore del proprio CV, più ancora delle responsabilità e delle risorse gestite.*

Per questa ragione, la gestione dei percorsi di carriera per i professionisti ICT deve partire prima dall'individuazione di quelle risorse che non solo possiedono i requisiti idonei – in termini attitudinali e di competenze – per accedere a posizioni di responsabilità, ma esprimono anche l'interesse verso un'evoluzione del proprio ruolo in chiave manageriale. Per gli altri professionisti, appare più opportuno ipotizzare percorsi differenti di crescita professionale, che consentano l'ampliamento delle competenze tecniche possedute e sostengano la spendibilità del proprio profilo professionale.

### **Relazioni sindacali**

Per quasi tutte le aziende coinvolte nell'indagine sul campo il principale Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di riferimento è quello del Commercio. Gli altri CCNL presenti all'interno delle aziende sono:

- Metalmeccanici;
- Grafica-Editoria;
- Giornalisti;
- Industria.

Le interviste con i referenti aziendali relativamente a questo tema sono state incentrate sull'identificazione delle specificità che caratterizzano la famiglia professionale ICT e sull'analisi della capacità dei contratti di lavoro adottati dalle aziende di favorire una gestione ottimale dei rapporti di lavoro.

Dalle interviste è emersa la difficoltà di inquadramento di alcune figure professionali all'interno di contratti considerati spesso "obsoleti" rispetto alle esigenze sia delle aziende, sia dei lavoratori:

*Ci sono alcune figure professionali, soprattutto nel mondo ICT, che sono emerse negli ultimi anni e che per questo motivo fanno fatica a trovare una corretta collocazione all'interno dei contratti collettivi di lavoro.*

116

*È una questione che riguarda soprattutto i contratti più "ampi" e onnicomprensivi, come quello del commercio o dei metalmeccanici, mentre nel caso dei contratti più piccoli e circoscritti a uno specifico comparto il problema appare ridimensionato. Nella nostra azienda il personale ICT è assunto in parte con il contratto del Commercio e in parte con il contratto Grafica-Editoria. Questo secondo contratto si dimostra più calzante per le nostre risorse, mentre, nel caso del CCNL Commercio, ci sono alcune figure ICT presenti nella nostra azienda che non sono neanche menzionate nel contratto.*

*Se penso alle nostre figure ICT, nessuna di esse è menzionata nel contratto collettivo di lavoro.*

*Se consideriamo il CCNL di riferimento per la nostra azienda, le figure professionali legate alla consulenza sono del tutto assenti.*

Eppure, sottolineano alcuni intervistati, gli strumenti per "normare" le figure professionali legate al mondo ICT all'interno dei contratti collettivi di lavoro non mancano se si osservano alcune esperienze all'estero:

*Esistono alcuni standard di riferimento per i professionisti ICT. Uno di questi, diffuso in molti paesi europei, è lo standard EUCIP<sup>5</sup>, che identifica 22 “mestieri” ICT che raggruppano tutte le principali figure professionali del mercato.*

Ancora, gli intervistati sottolineano la difficoltà di tutti i contratti collettivi ad assecondare alcune esigenze specifiche legate all'organizzazione del lavoro dei professionisti ICT. Due, in particolare, sono le questioni chiave.

La prima è la reperibilità cui alcuni professionisti ICT sono soggetti. I referenti aziendali evidenziano come il tema della reperibilità costituisca una vera e propria “assenza” nei contratti collettivi attualmente in uso, nonostante costituisca un bisogno reale e un elemento irrinunciabile.

*Ci sono professionisti ICT che presidiano attività e servizi cruciali per il business nostro o dei nostri clienti. È fondamentale che in caso di problemi siano reperibili e che possano intervenire anche al di fuori degli orari abituali di lavoro, su richiesta nostra o del cliente.*

La seconda è il telelavoro, che non appare adeguatamente normato dai contratti collettivi di lavoro.

*Alcune attività svolte dai professionisti ICT potrebbero essere gestite mediante il telelavoro, ma questa opportunità è poco sfruttata dalla nostra azienda sia per i costi che essa comporta, sia per la mancanza di direttive chiare, a livello normativo e contrattuale, che consentano di identificare le responsabilità dell'azienda e quelle del lavoratore<sup>6</sup>.*

*Essendo una società di consulenza IT, il telelavoro è una condizione normale per tutti i nostri professionisti che, lavorando “sul campo”, non hanno l'obbligo di presenza in azienda. Nonostante ciò, la possibilità di lavorare a casa – opportunità di cui effettivamente fruiscono – non è regolamentata dal nostro CCNL.*

<sup>5</sup> European Certification of Informatics Professionals.

<sup>6</sup> Le tematiche inerenti il telelavoro e le implicazioni che esso comporta per le aziende sono ulteriormente approfondite nel paragrafo dedicato alle politiche di welfare aziendale.

La soluzione percorribile per ovviare ai limiti e alla mancanza di regole chiare dei contratti collettivi è offerta dalla negoziazione di secondo livello, ovvero dalla possibilità di siglare contratti integrativi con le rappresentanze sindacali che chiariscano e regolino quei bisogni non adeguatamente soddisfatti dai CCNL. Si tratta, tuttavia, di una soluzione che non tutte le aziende sono disposte ad adottare, anche a causa dei costi aggiuntivi che essa comporta:

*Abbiamo siglato il contratto integrativo con i sindacati proprio per far fronte alla questione della reperibilità cui non potevamo rinunciare.*

*Con il contratto integrativo abbiamo messo a norma il telelavoro che, di fatto, in azienda già esisteva. Il nostro organico, infatti, è composto per la maggior parte da persone che lavorano sul campo, non in sede. Basti pensare che nei nostri uffici c'è una postazione ogni 8 lavoratori.*

*Un contratto che integri il CCNL sarebbe la modalità più logica per far fronte ai vuoti informativi e normativi. È la soluzione cui avevamo fatto ricorso nell'azienda in cui lavoravo in precedenza. Qui non possiamo permettercelo. I costi sarebbero eccessivi rispetto alle nostre possibilità.*

## 7. I sistemi di job description

Vi sono significative differenze tra le diverse aziende che hanno collaborato all'indagine relativamente alla formalizzazione delle job description.

In particolare, le differenze sono riscontrabili tra aziende di diverse dimensioni e tra aziende italiane e multinazionali e riguardano la complessità e la completezza delle informazioni contenute all'interno delle job description.

In sostanza, le aziende di dimensioni maggiori che operano in un contesto globale hanno rispetto alle aziende più piccole job description più ricche di informazioni, mentre le piccole tendono ad adottare un modello "basilare":

*Le nostre job description sono estremamente semplici. Al loro interno sono indicate solo alcune informazioni essenziali: il nome della posizione, il livello di inquadramento, la posizione gerarchica e il sistema di riporti, le attività presidiate e, in alcuni casi, i titoli necessari per ricoprire quella posizione.*

Nel caso delle aziende più grandi, invece, si riscontrano job description più complete, in cui sono più evidenti anche i riferimenti alle competenze richieste per una specifica posizione. Va precisato che a questa differenza nel livello di dettaglio delle informazioni contenute all'interno delle job description corrispondono anche differenze nel livello di strutturazione e complessità degli altri processi di gestione HR.

Concentrando l'attenzione soprattutto sulle aziende dotate di job description più complete, le informazioni contenute all'interno delle schede riguardano:

- il nome della posizione;
- la descrizione o scopo delle attività associate alla posizione e le relative responsabilità (che possono essere in alcuni casi distinte in responsabilità gestionali, tecniche e organizzative);
- il posizionamento gerarchico e il sistema di interfacce (nel caso di risorse che lavorano a stretto contatto con attori esterni all'organizzazione è prevista anche la distinzione tra interfacce interne ed esterne);
- il livello di inquadramento;
- le competenze e le conoscenze richieste;
- i titoli o le condizioni necessarie per ricoprire la posizione (ad esempio titolo di studio o certificazioni possedute).

La Tabella 7 riporta un esempio di job description per una posizione ICT fornito da uno dei referenti aziendali intervistati<sup>7</sup>.

La redazione delle job description è curata nella maggior parte dei casi dalla Direzione del Personale, che collabora con i responsabili di funzione nella definizione dei requisiti per ciascun ruolo:

*«In realtà, il vero lavoro di job analysis viene fatto dai manager di linea: sono loro che hanno la visione complessiva di tutte le caratteri-*

<sup>7</sup> Alcune voci della job description sono state omesse o parzialmente modificate per tutelare l'anonimato dell'azienda.

*stiche richieste per ciascuna posizione. Noi della Direzione del Personale forniamo l'input iniziale perché ci forniscano le informazioni e li supportiamo nel redigere le job description secondo gli standard adottati dall'azienda».*

**Tabella 7: Esempio di job description**

<b>Posizione</b>	<b>IT Project manager</b>
<b>Descrizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– È responsabile della gestione dei progetti IT</li> <li>– Lavora a stretto contatto con il cliente nella definizione degli obiettivi e delle finalità del progetto</li> <li>– Dirige e coordina il team di progetto ed è responsabile dell'implementazione, dello svolgimento, del controllo e del completamento.</li> <li>– Assicura l'allineamento dei risultati e degli output prodotti con le specifiche di progetto.</li> </ul>
<b>Attività e responsabilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirige le attività di pianificazione e implementazione dei progetti</li> <li>– Collabora alla definizione delle finalità di progetto, degli obiettivi e dei deliverables</li> <li>– Definisce i compiti delle diverse risorse impiegate nei progetti</li> <li>– Coordina il team di progetto</li> <li>– È responsabile dell'allocazione delle risorse impiegate nel progetto</li> <li>– Gestisce le risorse economiche e finanziarie allocate sul progetto</li> <li>– Pianifica la tempistica e le scadenze per le diverse attività previste dal progetto</li> <li>– Utilizza specifici tool per il controllo dello stato di avanzamento del progetto</li> <li>– Fornisce indicazioni e supporto al team di progetto</li> <li>– Riferisce costantemente agli stakeholder circa l'avanzamento del progetto</li> <li>– È responsabile della qualità e dei risultati del progetto</li> <li>– Implementa e gestisce cambiamenti da introdurre per garantire il raggiungimento degli obiettivi del progetto</li> </ul>
<b>Competenze richieste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacità di analisi e di problem solving</li> <li>– Pianificazione e organizzazione</li> <li>– Decision making</li> <li>– Comunicazione</li> <li>– Team leading e teamwork</li> <li>– Delega</li> <li>– Negoziazione</li> <li>– Gestione dei conflitti</li> <li>– Flessibilità e adattamento</li> <li>– Tolleranza allo stress</li> </ul>

<b>Posizione</b>	<b>IT Project manager</b>
<b>Conoscenze richieste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conoscenza degli aspetti teorici e pratici del project management</li> <li>– Conoscenza delle tecniche e degli strumenti di project management</li> <li>– Conoscenza evoluta dei principali software di project management (Clarity, Microsoft Project)</li> <li>– Comprovata esperienza nelle seguenti attività: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pianificazione e organizzazione</li> <li>○ People management</li> <li>○ Risk Management</li> <li>○ Change Management</li> </ul> </li> </ul>
<b>Requisiti minimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laurea o titolo superiore in <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Scienze e Tecnologie Informatiche (o equivalente)</li> <li>○ Ingegneria Informatica</li> <li>○ Ingegneria Elettronica</li> </ul> </li> <li>– Esperienza di almeno 4 anni nella partecipazione a progetti in area IT</li> <li>– Certificazione PMP® rilasciata da PMI® - Project Management Institute</li> </ul>
<b>Requisiti aggiuntivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Efficacia nella comunicazione scritta</li> <li>– Capacità di public speaking</li> </ul>

Il processo di analisi della posizione e di formalizzazione della job description appare differente nel caso delle aziende che hanno adottato modelli centralizzati di gestione per le quali c'è un unico centro di competenza che cura tale attività per tutte le filiali internazionali dell'azienda:

*L'unità Global che gestisce tutta la famiglia ICT per il nostro gruppo definisce le job description che poi vengono comunicate e condivise all'interno delle diverse filiali internazionali.*

Il vantaggio principale di una soluzione che definisce le job description a livello globale è quello di garantire un elevato livello di omogeneità nella definizione dei ruoli. Si tratta di un punto di forza del modello che appare evidente soprattutto nei casi in cui i professionisti ICT siano coinvolti in progetti internazionali o siano inseriti in programmi di mobilità internazionale:

*Chi si trova a gestire dei team di lavoro composti da collaboratori che provengono da differenti sedi ha la certezza di trovarsi di fronte a professionisti in possesso di requisiti in linea con le sue esigenze, le cui competenze possono essere facilmente comparate grazie alla presenza di parametri comuni.*

Anche questo modello, tuttavia, ha delle insidie che devono essere gestite a livello locale al fine di renderlo applicabile:

*Non tutte le informazioni presenti nelle job description possono essere uniformate in maniera perfetta tra i diversi paesi. Prendiamo ad esempio il titolo di studio: ci sono paesi che hanno sistemi educativi diversi e può non essere semplice individuare un titolo equivalente rispetto a quello indicato in un'altra job description. Ancora, professionisti che hanno ruoli identici in paesi diversi hanno la stessa posizione gerarchica, ma non è detto che abbiano lo stesso livello di inquadramento.*

Non emerge dalle testimonianze raccolte una propensione al loro monitoraggio e aggiornamento. Una volta formalizzate e implementate, le job description possono rimanere immutate anche per intervalli di tempo piuttosto lunghi.

L'aggiornamento delle job description ha infatti un carattere prevalentemente sporadico. Esso avviene solitamente in tre circostanze.

Quando l'azienda avvia una ricerca per una posizione vacante. In questi casi, soprattutto se la ricerca riguarda posizioni intermedie con responsabilità di business o di gestione dei collaboratori, la Direzione del Personale può chiedere al manager di linea responsabile della funzione di provvedere all'aggiornamento della job description relativa a quella posizione.

*Gli chiediamo soprattutto di verificare se i requisiti indicati per quella posizione sono ancora validi o devono essere modificati.*

Quando vi sono modifiche, revisioni o controlli relativi alle certificazioni di qualità delle aziende

*Solitamente, i consulenti che ci supportano nelle attività di certificazione dei processi ci suggeriscono, in prossimità delle verifiche, di*

*provvedere anche all'aggiornamento delle job description. In questi casi provvediamo a rileggere tutte le descrizioni delle posizioni e può capitare che si introduca qualche modifica, ma nella maggior parte dei casi le job description non cambiano. Anche nei casi in cui decidiamo di non modificarle, credo sia un lavoro utile, perché ci obbliga a rileggere le nostre job description con un occhio critico e a chiederci se sono ancora in linea con le nostre esigenze.*

Quando la Direzione HR riceve un'esplicita richiesta di provvedere all'aggiornamento delle job description da parte dell'headquarter aziendale.

*Non c'è una frequenza precisa con cui riceviamo richieste di questo tipo e, in realtà, non conosciamo neanche le ragioni di tali richieste, ma può accadere che la casa madre chieda a tutte le filiali di aggiornare le job description.*

L'aggiornamento delle job description, quando avviene, tende ove possibile a semplificare la descrizione dei ruoli. Dalle testimonianze raccolte, infatti, sembra emergere un trend nelle modalità di redazione delle job description caratterizzato da una minore specificità nell'esplicitazione di alcuni requisiti. Si tratta di una scelta intenzionale, che risponde a finalità specifiche:

*In passato le job description erano molto più dettagliate. Le informazioni presenti al loro interno erano le stesse che ci sono ancor oggi, ma la descrizione dei ruoli e dei requisiti erano molto più precise e quindi più vincolanti per l'azienda e per i lavoratori. Oggi preferiamo adottare descrizioni più "ampie", che consentano di gestire i diversi ruoli professionali con una maggiore flessibilità senza dover ricorrere con eccessiva frequenza alla revisione e all'aggiornamento di tutte le mansioni.*

Questa scelta, tuttavia, non può essere applicata per tutte le famiglie professionali. Ci sono alcuni ruoli aziendali che richiedono un maggior livello di specificità nella formalizzazione delle job description. È il caso soprattutto delle professioni tecniche e, tra queste, della famiglia professionale ICT.

*I professionisti ICT hanno delle specificità che non possono essere ignorate. Le competenze tecniche richieste per l'esercizio del loro ruolo sono fondamentali e devono essere adeguatamente descritte. Inoltre, alcuni ruoli richiedono una vera e propria certificazione delle competenze possedute dai professionisti: sono titoli che si aggiungono a quelli relativi agli studi scolastici o universitari e che spesso diventano anche più importanti dell'istruzione. Dinamiche di questo tipo sono rare con le altre famiglie professionali.*

## 8. Il welfare aziendale

L'analisi delle principali politiche di welfare adottate dalle imprese coinvolte nell'indagine sul campo evidenzia alcuni tratti distintivi comuni a tutte le realtà aziendali.

Il primo elemento è rappresentato dai vincoli e da alcuni elementi di contesto che determinano quali politiche siano realmente applicabili in azienda e quali non lo siano. Elementi come la tipologia di business o la dislocazione delle sedi aziendali sul territorio, infatti, impongono limiti alle aziende:

*Il nostro personale è composto prevalentemente da persone che lavorano sul territorio, presso i clienti, non in ufficio. Per noi, organizzare dei servizi in sede – penso a una palestra o a un asilo nido, che pure sarebbero graditi – non avrebbe senso.*

*Abbiamo diverse sedi, tutte disperse sul territorio. Per questa ragione non siamo in grado di organizzare dei servizi in loco.*

Il secondo elemento, conseguenza del precedente, è l'orientamento ad attivare convenzioni finalizzate a ottenere sconti da fornitori di servizi esterni (intrattenimento, benessere, shopping). La scelta delle convenzioni da attivare nasce spesso dalle segnalazioni del personale: in alcuni casi si tratta di richieste spontanee nei confronti delle quali l'azienda decide di attivarsi per stipulare la convenzione; in altri casi è la stessa azienda a chiedere ai suoi lavoratori – spesso mediante survey interne – di esprimere le proprie preferenze nei confronti di differenti opzioni.

Oltre a contribuire al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori, questo tipo di soluzione combina assieme due fondamentali vantaggi: da un lato, consente di attivare servizi a basso costo per l'azienda e, dall'altro lato, consente all'azienda di dimostrare la propria capacità di ascolto delle richieste del personale e di fornire risposte adeguate.

*In molti casi le convenzioni non rappresentano un costo per noi. Ci limitiamo semplicemente a fare da intermediari.*

Le convenzioni più frequentemente utilizzate sono stipulate con ristoranti-bar, librerie, palestre, centri benessere, agenzie di viaggi, cinema e teatri:

*Si tratta di servizi che possono essere offerti a tutta la popolazione aziendale, senza distinzioni legate alla tipologia di inquadramento o ad altri parametri.*

Alcune aziende, dopo aver attivato le convenzioni, si impegnano anche a verificare la qualità dei servizi offerti dai fornitori raccogliendo i feedback del personale. Si tratta di un'attività che viene svolta con cadenza periodica e che si rivela utile per decidere circa l'eventuale rinnovo di una convenzione o la ricerca di un nuovo fornitore.

Soluzioni più sofisticate relative ai servizi di welfare aziendale prevedono l'offerta di servizi assicurativi, previdenziali e sanitari a titolo gratuito o a costi particolarmente competitivi per i dipendenti:

*In azienda abbiamo un fondo per una pensione integrativa e un fondo sanitario che sono offerti a tutti i dipendenti.*

*Abbiamo delle agevolazioni per un'assicurazione sanitaria integrativa che offriamo ai lavoratori a un prezzo irrisorio. Inoltre, offriamo la polizza Kasko a tutti i nostri consulenti che lavorano sul campo. Infine, c'è un fondo di solidarietà cui i lavoratori possono accedere in circostanze particolari. Ad esempio, se un consulente ha un guasto o un danno all'automobile, può attingere al fondo per farla riparare o, addirittura, per acquistarne una nuova.*

L'offerta di tali servizi a tutti i lavoratori segna un'evoluzione nella gestione delle politiche di welfare rispetto al passato, quando essi erano considerati benefit o privilegi riservati solo ad alcuni segmenti della popolazione aziendale. Si tratta, nelle intenzioni di un'intervistata, di una fase di transizione nel processo evolutivo delle politiche aziendali di welfare in Italia. L'obiettivo, infatti, sarà quello di raggiungere un elevato livello di personalizzazione nell'erogazione dei servizi:

*Il vero beneficio per i lavoratori si vedrà quando ci sarà un'ampia gamma di servizi offerti, tale da consentire a ciascuno di scegliere quelli che maggiormente rispondono alle sue esigenze e poter costruire così un pacchetto personalizzato.*

In aggiunta, vi possono essere alcuni servizi che, pur essendo offerti a tutti, sono di interesse solo per alcuni lavoratori:

*Abbiamo realizzato un ciclo di seminari sull'età adolescenziale. Pur essendo incontri aperti a tutti, vi hanno partecipato solo i lavoratori con figli adolescenti che avevano un interesse più marcato nei confronti di quei temi.*

Tutte le aziende coinvolte nell'indagine sul campo adottano una politica di orario flessibile di ingresso e uscita dei lavoratori al fine di favorire una migliore conciliazione tra gli impegni professionali e la vita privata di questi ultimi. La flessibilità degli orari rappresenta un costo per l'azienda nella misura in cui aumenta la complessità delle attività di controllo e gestione delle informazioni e, inoltre, impone dei vincoli alle modalità di lavoro perché possa risultare compatibile con le esigenze dell'azienda:

*Le regole diventano fondamentali. Se decidiamo che l'orario di ingresso è dalle 8 alle 10 del mattino e quello di uscita è dalle 17 alle 19, allora dobbiamo anche vietare che le riunioni di lavoro comincino prima delle 10 e che terminino dopo le 17.*

Una parte molto importante dei sistemi di welfare aziendale è rappresentata dalle iniziative di inclusione e di diversity management finalizzate a favorire l'integrazione sociale e lavorativa e la valorizzazione di

alcuni segmenti della popolazione aziendale. Queste iniziative vengono decise dalla casa madre, che identifica, da un lato, le priorità verso le quali orientare le politiche di diversity management e definisce, dall'altro, indicatori di risultato per la valutazione dell'efficacia di tali politiche:

*In questo momento abbiamo tre priorità legate rispettivamente alla carriera delle donne in azienda, alle persone con disabilità e alla comunità LGBT. Le iniziative che stiamo attivando prevedono azioni di sensibilizzazione, seminari interni e convegni/incontri ai quali invitiamo a intervenire delle personalità esterne all'azienda esperte di questi temi.*

*Le priorità definite dalla casa madre possono anche essere diverse da filiale a filiale. Se, ad esempio, in un determinato paese si rileva una bassa percentuale di donne nelle posizioni manageriali, l'head-quarter potrà decidere che la priorità per quella filiale sarà il tema della carriera delle donne e l'individuazione e rimozione di tutti i possibili ostacoli alla parità di genere nella gestione dei percorsi di carriera. Altre filiali potranno avere priorità diverse.*

Accanto alle soluzioni offerte in maniera indistinta a tutta la popolazione aziendale vi sono alcune politiche di work-life balance che richiedono una gestione più personalizzata e che vengono attivate all'occorrenza per rispondere alle esigenze di una singola persona. Il riferimento è soprattutto ai congedi parentali, al part-time e al telelavoro:

*Sono richieste individuali, molto specifiche, che spesso sono oggetto di negoziazione tra il lavoratore e il suo capo. Noi delle Risorse Umane interveniamo in un secondo momento, quando l'accordo di massima tra capo e collaboratore è stato già preso.*

Tra le politiche di conciliazione attivate sulla base di una richiesta individuale, la più complessa è il telelavoro:

*Lo concediamo all'occorrenza, ma certamente non lo incentiviamo.*

Il motivo di tale affermazione è da ricercare soprattutto nei costi elevati che il telelavoro comporta per l'azienda. Quest'ultima, infatti, è ob-

bligata non solo a fornire al tele-lavoratore gli strumenti e le tecnologie necessarie per poter svolgere le sue attività in remoto, ma è anche tenuta a verificare che il domicilio-ambiente di lavoro presenti caratteristiche idonee per lo svolgimento dell'attività:

*Nel momento in cui l'azienda concede a un collaboratore la possibilità di lavorare a casa, il domicilio diventa a tutti gli effetti il suo ufficio e deve rispettare tutte le norme di un ambiente di lavoro. L'azienda è perciò obbligata a verificare che non vi siano condizioni di pericolo e che l'impianto elettrico sia a norma e, se dovesse esserci qualcosa che non va, dovrebbe intervenire per rendere il domicilio idoneo. In teoria, è possibile anche chiedere ai lavoratori un'autocertificazione in cui dichiarano che il loro domicilio possiede tutti i requisiti di idoneità. Questa soluzione solleva l'azienda da alcune responsabilità, ma resta il fatto che se succede qualcosa, se un lavoratore si fa male a casa durante l'orario di lavoro si tratta a tutti gli effetti di un infortunio sul lavoro che può avere conseguenze anche gravi per l'azienda.*

*È estremamente difficile determinare se un infortunio che avviene in casa è un normale incidente domestico o è in qualche modo riconducibile allo svolgimento dell'attività lavorativa. Situazioni di incertezza di questo tipo rappresentano indubbiamente un rischio per l'azienda.*

Per questa ragione, le aziende si dichiarano spesso restie a concedere il telelavoro. L'eccezione a questa regola è rappresentata dalla famiglia professionale ICT, nei confronti della quale c'è una maggiore disponibilità:

*Il telelavoro rappresenta sicuramente un buon incentivo per i professionisti ICT, ma offre dei benefici importanti anche per l'azienda. Un professionista ICT dotato delle strumentazioni adeguate è in grado di gestire alcuni interventi di assistenza anche a distanza, anche al di fuori dell'orario abituale di lavoro. Questo consente di rendere più rapidi alcuni interventi e favorisce anche una migliore gestione della reperibilità cui spesso i profili ICT sono soggetti.*

Un'azienda segnala l'avvio al suo interno di un progetto pilota relativo alla gestione del telelavoro, sviluppato sulla base di esperienze realiz-

zate in altre filiali estere. L'obiettivo di tale progetto è quello di pervenire a modalità più strutturate e definite dal punto di vista normativo:

*Prendiamo spunto da ciò che hanno già realizzato nella nostra sede francese in accordo con i sindacati. La concessione del telelavoro si basa su un'autocertificazione del telelavoratore circa i requisiti del domicilio e della sua postazione e sulla verifica da parte dell'azienda mediante controlli a campione. Ad oggi, però, i controlli non sono stati ancora svolti.*

Il progetto pilota si basa su tre punti fermi:

- la concessione del telelavoro per un periodo di tempo limitato e non come condizione permanente;
- la previsione di un periodo di prova iniziale;
- la valutazione della fattibilità al termine del periodo di prova.

Questi tre punti rispondono all'obiettivo dell'azienda di verificare l'effettiva sostenibilità del telelavoro relativamente agli specifici casi in cui esso viene applicato. La ragione di questa valutazione per singolo caso risiede non solo nei già citati vuoti normativi, ma anche e soprattutto nelle complessità gestionali associate al telelavoro:

*Bisogna considerare che non tutti sono adatti al telelavoro. Le persone possiedono una diversa capacità di mantenersi focalizzate sulle proprie attività e sui propri obiettivi, una diversa capacità di gestione del tempo e di organizzazione. Per questa ragione, ci saranno persone che sapranno massimizzare i benefici, per sé e per l'azienda, del telelavoro e persone che, al contrario, risulteranno meno efficienti e produttive. Il progetto pilota ha l'obiettivo anche di raccogliere informazioni utili a discriminare e gestire in maniera differente ciascun caso.*

Al di là delle politiche adottate all'interno di ciascuna azienda, la convinzione di molti intervistati è che nelle filiali estere si realizzino molte più iniziative di welfare rispetto a quante ne siano state attivate in Italia. Le differenze sono da attribuire soprattutto alla presenza, in alcuni paesi, di una cultura più sensibile verso queste tematiche, che ha consentito ad alcune filiali di avviare alcune iniziative con molto anticipo rispetto a

quanto realizzato in altre sedi e di costruire nel tempo un sistema più strutturato e completo di offerta di servizi per i lavoratori.

Accanto alle politiche di welfare aziendale, sono da segnalare poi anche le iniziative di responsabilità sociale, il cui ruolo appare fondamentale nel supportare il senso di identificazione delle persone con l'azienda e nel sostenere il benessere degli individui mediante la gratificazione derivante dal lavorare in un'organizzazione socialmente responsabile e impegnata. Tali politiche appaiono più continue e strutturate nelle multinazionali e più occasionali nelle altre aziende. Tra le iniziative più diffuse si segnalano quelle in favore del risparmio energetico (politiche aziendali di energy saving) e a tutela dell'ambiente. Le aziende che hanno politiche di CSR (Corporate Social Responsibility) più strutturate sono anche più attente a comunicare all'esterno il proprio impegno sociale, soprattutto quando associano il proprio nome a una specifica causa:

*Abbiamo una sezione del nostro sito aziendale dedicata alla responsabilità sociale in cui illustriamo tutte le nostre iniziative e presentiamo i nostri principi etici.*

130

*Siamo particolarmente esposti verso l'esterno sul fronte della responsabilità sociale d'impresa, anche perché abbiamo stretto una partnership con un'associazione onlus impegnata in progetti umanitari nei paesi in via di sviluppo. Ci impegniamo a formare periodicamente gli operatori di quei paesi che gestiscono i progetti.*

## 9. Comunicazione e relazioni interne

Il mix di soluzioni e strumenti a supporto dei processi di comunicazione interna è particolarmente articolato, soprattutto nelle aziende di dimensioni maggiori. La caratteristica comune a tutte le imprese sembra essere l'accessibilità a tali strumenti per tutta la popolazione aziendale:

*Non ci sono preclusioni nella comunicazione interna. Tutti hanno accesso alla intranet e tutti hanno l'email aziendale. Ci sono però delle regole che influenzano i comportamenti di fruizione degli strumenti di comunicazione. Mi riferisco soprattutto alla portabilità: i quadri e i*

*dirigenti hanno in dotazione lo smartphone aziendale e quindi possono fruire degli strumenti di comunicazione interna in qualsiasi momento e ovunque si trovino. Gli altri lavoratori non dispongono di tali strumenti.*

*L'intranet è per tutti, ma i livelli di accesso alle informazioni possono variare in base al ruolo ricoperto in azienda o alla funzione di appartenenza.*

L'intranet, che in tutte le aziende costituisce il principale strumento di comunicazione interna, sembra rispondere a una logica di gestione "stratificata", in base alla quale vi sono alcuni livelli e contenuti che sono governati direttamente dalla casa madre e sono comuni a tutte le filiali internazionali dell'azienda e altri contenuti, specifici di ciascuna sede, che sono governati a livello locale.

Vi sono poi comunicazioni, anch'esse rivolte all'intera popolazione aziendale, che sono gestite via email attraverso servizi di informazione periodica:

*Abbiamo una newsletter settimanale in cui segnaliamo i fatti e le notizie di maggior rilevanza per l'azienda. Le informazioni di interesse globale sono selezionate direttamente dalla casa madre e inviate alle filiali locali, le quali provvedono a integrare il testo con le informazioni di interesse nazionale e a inviare la newsletter.*

Parallelamente ai sistemi e agli strumenti di comunicazione rivolti indistintamente all'intera popolazione aziendale, vi sono altre soluzioni che possono essere rivolte solo a una parte dell'azienda e che sono presidiati e gestiti da attori diversi:

*C'è una newsletter mensile, gestita a livello centrale, rivolta alla sola popolazione dei dirigenti.*

*Alla fine di ciascun trimestre si svolge il quarterly general meeting tra il Direttore Generale e il team dei dirigenti, in cui si fa il punto sui risultati di periodo.*

*Può accadere che una funzione si doti di strumenti propri di comunicazione – una newsletter o degli staff meeting periodici – per favorire lo scambio di informazioni e la collaborazione tra le persone al suo interno, anche quando lavorano in sedi distanti. La famiglia professionale ICT è particolarmente attiva su questo fronte, anche grazie all'elevata padronanza nell'utilizzo dei sistemi e delle tecnologie per lo scambio delle informazioni.*

Intranet, newsletter e, più in generale, tutti gli strumenti digitali di comunicazione stanno progressivamente sostituendo la comunicazione cartacea. Anche gli house organ interni, presenti in alcune realtà aziendali, stanno gradualmente cedendo il passo:

*Siamo passati dalla versione cartacea del nostro house organ a una versione digitale. Il giornale viene inviato via email e pubblicato sulla intranet in formato pdf.*

Gli strumenti di comunicazione interna caratterizzati da una specifica cadenza temporale possono essere integrati da altri strumenti che si segnalano per un utilizzo saltuario o occasionale. Può infatti accadere che la casa madre decida di avviare particolari iniziative o attività di sensibilizzazione nei confronti di specifici temi o problematiche. In questi casi, l'azienda pianifica una campagna di sensibilizzazione "mirata":

*In questi casi non esiste una regola precisa, ma si definiscono di volta in volta, in base ai contenuti e agli obiettivi, gli strumenti e le modalità con cui gestire la campagna di comunicazione. Solitamente, la scelta non cade su un unico strumento, ma si sceglie un mix di soluzioni che può prevedere, ad esempio, la stampa di brochure informative, poster, newsletter e riunioni. Quando si tratta di campagne di comunicazione gestite a livello di gruppo, i materiali informativi sono messi a punto direttamente dal nostro headquarter; nel caso di campagne locali, gli strumenti sono definiti dalla singola filiale.*

Accanto ai processi di comunicazione interna governati a livello centrale dalla singola filiale o dalla casa madre, vi sono strumenti e modalità di comunicazione gestiti dalle singole aree di business o funzioni. In questi casi, la comunicazione ha un taglio meno strategico e più operativo

e risponde prevalentemente al compito di favorire un efficace coordinamento e svolgimento delle attività da parte di tutti gli attori coinvolti:

*Se penso agli strumenti e ai contenuti della comunicazione gestita all'interno delle singole funzioni faccio fatica a individuare un confine chiaro tra le attività di comunicazione in senso stretto e gli strumenti di workflow management. Non ci sono solo scambi di informazioni, ma anche condivisione di documenti e risorse varie necessarie per lo svolgimento del lavoro.*

Come già osservato, nel caso delle imprese multinazionali gli strumenti di comunicazione interna sono in parte gestiti in sede e in parte governati dall'headquarter. Tra gli strumenti gestiti in prima persona dalla casa madre, un ruolo particolarmente importante è riservato alle indagini di clima.

Queste survey vengono condotte con cadenza annuale o biennale e lanciate simultaneamente in tutte le filiali del gruppo. Nella maggior parte dei casi l'azienda si affida a una società di ricerca esterna, ma può anche accadere che gestisca in proprio tutte le fasi dell'indagine:

*La casa madre gestisce tutta l'indagine mediante l'utilizzo di una piattaforma online che viene impiegata per la compilazione dei questionari. Essendo un'azienda specializzata nelle ricerche di mercato, disponiamo internamente di tutte le competenze necessarie per curare la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati. Tuttavia, la gestione totalmente interna dell'indagine può funzionare bene solo se si forniscono alle persone tutte le necessarie garanzie circa l'anonimato delle risposte.*

Nella gestione delle indagini di clima le diverse filiali hanno comunque un ruolo importante. Ad esse spetta infatti sia la sensibilizzazione del proprio personale al fine di sostenere la partecipazione all'indagine, sia la traduzione del questionario:

*La Direzione del Personale di filiale è valutata anche in base al tasso di partecipazione all'indagine. Per questo motivo cerchiamo di sensibilizzare tutta la popolazione aziendale per avere una redemption elevata.*

*Le comunicazioni con la casa madre e tra le diverse filiali estere avvengono sempre in inglese, ma nel caso dell'indagine di clima si preferisce provvedere alla traduzione, che richiede una cura particolare per conservare il senso originario delle domande. In realtà, le variazioni tra il testo del questionario utilizzato per la nuova indagine e quello del questionario impiegato nella precedente rilevazione sono minime, quindi il lavoro di traduzione non è molto impegnativo.*

In alcune realtà aziendali, il lavoro di adattamento del questionario non riguarda solo la traduzione, ma prevede anche la possibilità di integrare il testo fornito dall'headquarter con nuove domande, valide solo per la singola filiale:

*L'80% delle domande è lo stesso per tutto il gruppo, ma a ciascuna filiale è consentito di aggiungere un numero limitato di domande per approfondire temi di particolare interesse. Se la sede nazionale ha lanciato delle iniziative nell'ultimo anno e desidera conoscere il punto di vista delle proprie risorse, la personalizzazione del questionario consente di recuperare queste informazioni senza dover svolgere ulteriori indagini.*

La Direzione HR di filiale, inoltre, ha il compito di curare la comunicazione dei risultati dell'indagine al resto dell'organizzazione e di concordare e pianificare assieme alle diverse strutture le possibili azioni di miglioramento da attivare sulla base degli input ricevuti dalla casa madre:

*Sulla base dei risultati dell'indagine vengono individuate delle aree di miglioramento, che possono riguardare l'intera azienda o una sua parte. Si definiscono, quindi, dei piani d'azione e si controllano i risultati. La comunicazione assume in questo processo un'importanza cruciale, sia perché bisogna spiegare al management il valore e il significato di tali iniziative, sia perché bisogna fare in modo che le persone all'interno dell'azienda capiscano che le azioni di miglioramento che l'azienda ha deciso di realizzare costituiscono una risposta a un bisogno da essi stessi dichiarato nel corso dell'indagine di clima.*

## Conclusioni



Le professionalità del settore del Terziario Avanzato ICT sono in profonda evoluzione e gli strumenti di classificazione codificati nei contratti nazionali del lavoro non riescono a coglierne le dinamiche. Le pratiche aziendali, volte a sperimentare modalità innovative per valorizzare le professionalità emergenti, si sono quindi allontanate in modo progressivo dalla regolamentazione contrattuale, rispetto alla quale hanno conservato un collegamento solo formale.

La ricerca svolta ha avuto l'obiettivo di esplorare le pratiche di gestione delle risorse umane impiegate dalle aziende per valorizzare le professionalità dello specifico segmento dei lavoratori ICT. L'indagine si è basata su un gruppo di aziende del settore, multinazionali, di grandi dimensioni e dotate di sistemi strutturati di gestione delle risorse umane. La realtà studiata rappresenta quindi un punto di osservazione privilegiato, selezionato con l'intenzione di rilevare le tendenze in corso.

Il tratto che caratterizza l'evoluzione delle pratiche di gestione delle risorse umane nel settore del Terziario Avanzato ICT è un doppio focus:

- la persona in quanto portatrice di competenze e di aspettative;
- la necessità di flessibilità e adattabilità del sistema organizzativo aziendale.

L'armonizzazione di queste due spinte è alla base della sperimentazione di nuove pratiche in tutti gli ambiti, dai sistemi di job description, alla selezione, alla valutazione, alla ricompensa, alla formazione, al wel-

fare aziendale e infine alla comunicazione. Ai principali risultati emersi per ciascuna di queste pratiche sono dedicate le pagine che seguono.

### **Sistemi di job description**

I sistemi di job description sono inestricabilmente legati al disegno dell'organizzazione del lavoro e della struttura organizzativa. Nell'accezione classica essi sono basati sulla posizione lavorativa.

La **posizione lavorativa** prescrive le attività che un soggetto che la ricopre è chiamato a svolgere nell'organizzazione. Essa prescinde dalla persona ed è definita il più possibile in modo oggettivo. L'attribuzione di un punteggio ne esprime il valore per l'azienda e la pone in una graduatoria per classi o fasce. La ricerca svolta ha rilevato il superamento di questo modello perché **crea demotivazione, frena la crescita professionale, genera inefficienze**. Il suo superamento ha portato allo sviluppo del *modello delle competenze e delle professioni aziendali*.

Nel caso del settore ICT ciò è evidente in particolare perché questo tipo di lavoratori, di solito lavoratori della conoscenza, erogano prestazioni compiute piuttosto che eseguire una mansione. L'applicazione di modelli di job description tuttavia permane nelle aziende, soprattutto per ragioni legate alle relazioni industriali.

Dalle interviste emerge la sensazione da parte delle aziende che i contratti collettivi di lavoro – soprattutto quelli più ampi e onnicomprensivi come quello del Commercio o il Metalmeccanico – siano da considerare per alcuni aspetti obsoleti e non in linea con le attuali esigenze sia delle aziende, sia dei lavoratori.

Le criticità degli attuali sistemi di classificazione del personale ICT, riscontrate sia nella letteratura sia nell'indagine sul campo, sono riconducibili ai seguenti aspetti.

- Esiste una difficoltà a classificare con criteri uguali lavoratori che, pur rientrando nella stessa classe di inquadramento, presentano professionalità diverse. Accade infatti che nelle aziende ICT convivano lavoratori con professionalità tradizionali e con professionalità in continuo aggiornamento.
- La mobilità tra ruoli e tra aziende è una caratteristica delle professioni del settore ICT, sia perché poco inclini alla carriera verticale sia perché senza mobilità si esporrebbero a periodi di inattività. È dunque importante disporre di sistemi di classificazione del personale che la con-

sentano. Essa tuttavia espone a possibili perdite di professionalità quei ruoli ad alto contenuto tecnico.

- Si è verificata una proliferazione di aree professionali e ruoli, necessaria per cogliere l'emergere di nuove specializzazioni e anche per favorire la mobilità orizzontale. Questo non favorisce i processi di job enrichment che sarebbero coerenti con l'adozione di modelli organizzativi flessibili.
- La proliferazione dei ruoli non riesce a trovare raccordo nei contratti collettivi di lavoro, nei quali sono assenti alcuni ruoli professionali ICT presenti in azienda che, di conseguenza, sono gestiti con strumenti non sempre adeguati rispetto alle loro esigenze.
- Nei contesti organizzativi nei quali nonostante il ricorso massivo alle tecnologie si ritrova ancora un elevato numero di prestazioni di basso livello professionale e ripetitive, come per esempio nei call center, mancano percorsi di sviluppo professionale soddisfacenti.

Un contratto collettivo di lavoro specifico dovrebbe contemplare che:

- i lavoratori ICT sono più legati all'erogazione di prestazioni compiute, con margini di autonomia ed elevata responsabilizzazione, piuttosto che all'esecuzione di compiti prescritti;
- esiste una forte diversificazione dei rapporti di lavoro e in particolare il contratto a tempo pieno e indeterminato non è quello prevalente. Al contrario le aziende fanno molto ricorso al lavoro flessibile, atipico ed esternalizzato.

Dovrebbe inoltre coprire dei vuoti nei CCNL (oggi riscontrati dalle aziende e che queste gestiscono col ricorso alla contrattazione di secondo livello):

- l'assenza di alcuni ruoli professionali ICT presenti in azienda. Alcuni intervistati hanno sottolineato che esistono strumenti per favorire una più puntuale normazione delle figure professionali ICT. In particolare, esiste lo standard europeo EUCIP, che definisce e certifica 21 " mestieri" ICT che compongono tutte le principali figure professionali presenti sul mercato. Tali profili sono raggruppati in 7 macro-categorie professionali<sup>8</sup> che abbracciano con la figura dell'IT Administrator l'in-

<sup>8</sup> Solution Consultants, Business Innovator Agents, Software Designers, Technical Advisers, Operational Managers, Service Support Specialists, IT Business Managers & Professionals.

tero spettro dei “mestieri ICT”. Per ciascun profilo lo standard definisce l’insieme delle competenze richieste e il livello minimo di padronanza di tali competenze necessario per conseguire la certificazione;

- alcune questioni, quali la gestione della reperibilità o il telelavoro, spesso cruciali nel caso dei professionisti ICT. Di conseguenza, le aziende si trovano spesso costrette a sopperire a tale mancanza con ulteriori accordi o, nel peggiore dei casi, a rinunciarvi.

Nonostante gli attuali contratti siano percepiti come obsoleti e non in linea con le esigenze sia delle aziende, sia dei lavoratori, non tutte le aziende hanno la possibilità e la volontà di fare ricorso ai contratti integrativi perché questi rappresentano un costo aggiuntivo da sostenere.

L’indagine ha riscontrato alcune differenze nelle modalità con cui le aziende di diverse dimensioni gestiscono la formalizzazione delle job description. Infatti, le aziende di dimensioni maggiori tendono ad adottare job description più dettagliate rispetto a quelle utilizzate dalle imprese di medie dimensioni. Al di là di tali differenze, vi sono alcuni elementi che ricorrono con particolare frequenza.

- La progressiva tendenza alla semplificazione delle job description. Si tende, infatti, a eliminare il riferimento alle competenze tecniche richieste per ricoprire un determinato ruolo, inserendo solo la descrizione delle competenze trasversali. Tale soluzione appare funzionale all’obiettivo delle aziende di favorire una gestione più snella, che consenta di adattare una medesima job description a ruoli parzialmente differenti. I profili professionali ICT, per i quali, spesso, è richiesto il possesso non solo di determinate competenze tecniche, ma anche di certificazioni che attestino tali competenze, rappresentano un’eccezione a questo trend rilevato.
- La formalizzazione delle job description nelle aziende multinazionali è spesso gestita a livello centrale, al fine di garantire un elevato livello di omogeneità tra tutte le sedi. Tale soluzione, tuttavia, richiede uno sforzo maggiore alle filiali poiché non sempre il loro adattamento sulla realtà locale risulta semplice.
- Il monitoraggio e l’aggiornamento delle job description non è continuo, bensì legato ad alcune particolari circostanze. Per esempio la presenza di posizioni vacanti, l’adeguamento agli standard di qualità dell’azienda o la richiesta dalla casa madre.

### **Sistema di gestione delle competenze**

L'approccio delle competenze è una politica di gestione delle risorse umane formulata agli inizi degli anni Settanta che ha preso molto piede nelle aziende investendo tutte le leve.

Il termine competenza professionale indica il complesso delle conoscenze, motivazioni e abilità che caratterizza in modo stabile una persona e ne indirizza i comportamenti nel realizzare il proprio ruolo. Le competenze professionali sono agganciate alle competenze organizzative, che hanno natura collettiva e interfunzionale e distinguono una azienda sostenendone il vantaggio competitivo.

La gestione delle risorse umane per competenze mette in discussione il sistema delle posizioni lavorative (job) che prescrivono e delimitano le azioni ed è invece coerente con i sistemi di professioni e ruoli professionali, ineliminabilmente connessi alla specifica interpretazione di un soggetto.

I lavoratori che si connotano come **professionisti aziendali** presentano un consistente grado di autonomia nell'organizzare il proprio lavoro e interpretare il proprio ruolo; si identificano con una comunità di riferimento anche esterna alla propria azienda, possiedono un elevato livello di qualificazione acquisito in anni di percorsi certificati; aspirano a una carriera professionale piuttosto che a una carriera gerarchica. Possiedono inoltre forti competenze trasversali.

La presenza di professionisti in azienda e la moltiplicazione delle forme di lavoro hanno portato all'emergere di contratti psicologici, accanto al contratto giuridico, che legano i lavoratori alla propria azienda. Il contratto psicologico esprime il grado di coinvolgimento psicologico ed emotivo di un lavoratore verso l'azienda, i suoi colleghi, i suoi capi.

L'adozione di sistemi di gestione delle risorse umane basati sulle competenze e sulle professioni aziendali porta a **organizzazioni basate su processi aziendali e ruoli**, a sistemi di remunerazione basati sulle **bande larghe** e a sistemi di valutazione che **integrano posizione, prestazione e potenziale**.

Le interviste sul campo hanno messo in evidenza che i sistemi di gestione delle competenze risultano presenti prevalentemente nelle aziende di dimensioni maggiori. Al contrario, nelle organizzazioni più piccole tali sistemi sono assenti o appaiono meno strutturati. Nel caso delle aziende multinazionali, essi sono gestiti in maniera uniforme tra la casa

madre e le diverse filiali internazionali. In questi casi, solitamente l'head-quarter definisce i sistemi e chiede alle proprie filiali di implementarli.

Le tendenze principali riscontrate nelle aziende intervistate a proposito del loro sistema di gestione delle competenze riguardano i seguenti aspetti.

- Il riferimento alle competenze tecniche è marginale o, addirittura, assente, mentre vengono privilegiate le competenze trasversali. Questo a causa della ricerca di un corretto equilibrio tra il bisogno di disporre di un framework dettagliato delle competenze attese per ciascun ruolo professionale e la necessità di disporre di un sistema di gestione snello e semplice da governare.
- La formalizzazione delle competenze è basata tipicamente su due variabili:
  - l'individuazione delle macro aree di competenza distinte in conoscenze, comportamenti e abilità attese;
  - la declinazione di ciascuna competenza in base al livello di responsabilità esercitato dalle persone.
- Il processo di valutazione delle competenze viene gestito con cadenza annuale e, nel caso delle multinazionali, prevede le medesime tempistiche in tutte le sedi. Tale situazione può talvolta generare delle criticità all'interno delle aziende, poiché se è vero che il momento della valutazione coincide per tutte le filiali non è detto che lo stesso principio valga per il momento in cui ciascuna sede definisce i budget per l'anno successivo. Può capitare perciò che un'azienda debba stimare il proprio budget relativo al costo del lavoro, ai benefit o alla formazione senza disporre ancora dei risultati della valutazione delle competenze, i cui esiti potrebbero produrre effetti su tali voci di costo.
- La valutazione delle competenze viene condotta attraverso tre prassi principali:
  - il coinvolgimento attivo del superiore gerarchico il quale, fornito di adeguati strumenti da parte della direzione HR – e talvolta supportato da quest'ultima nel condurre la sua valutazione – ha il compito di rilevare il livello di padronanza di ciascuna competenza da parte dei suoi collaboratori;
  - il coinvolgimento della funzione Risorse Umane e, più nel dettaglio, su specifiche figure professionali quali i gestori HR o i mentor, che gestiscono la valutazione delle competenze anche mediante la rac-

colta dei feedback di tutte le persone con cui gli evaluandi hanno avuto occasione di lavorare nell'arco temporale intercorso dall'ultima valutazione;

- il coinvolgimento di un centro di competenza “cross-national”, cui affidare la gestione del processo di valutazione per tutte le filiali del gruppo. Si tratta di una prassi particolarmente innovativa, che presenta un elevato livello di complessità da gestire ma che, nelle opinioni degli intervistati, consente importanti vantaggi nella misura in cui favorisce una maggiore omogeneità dei criteri di valutazione adottati.
- La certificazione delle competenze appare poco diffusa e si rivela una pratica utilizzata solo per specifici profili professionali ICT.

### **Reclutamento e selezione**

Il confronto con i manager intervistati ha evidenziato una gestione dei processi di reclutamento e selezione da parte delle aziende incentrata prevalentemente a rispondere a bisogni contingenti. La minore capacità – rispetto agli anni passati – di pianificare e anticipare il fabbisogno di inserimento di nuove risorse, infatti, non consente di gestire tali attività in maniera continuativa.

La ricerca, sia nella esplorazione documentale sia attraverso le interviste, ha messo in evidenza che i processi di selezione vengono sempre più affinati con l'obiettivo di capitalizzare al meglio gli investimenti fatti nel processo. Le strategie a tal fine sono:

- la selezione di personale dotato di competenze e allo stesso tempo con più elevato potenziale di sviluppo, centrando maggiormente la ricerca sulle **competenze trasversali**, particolarmente rilevanti nel contesto ICT. In funzione del bisogno di gestire con maggiore flessibilità le esigenze di mobilità interna, le aziende tendono a prediligere nei processi di reclutamento e selezione il possesso da parte dei candidati di competenze trasversali e intersettoriali, che quindi assumono pari importanza rispetto alle competenze tecniche;
- l'acquisizione di visibilità e di un corretto posizionamento con politiche di **employer branding**. Anche nei periodi in cui non c'è un reale bisogno di inserimento di nuove risorse, le aziende cercano di sostenere l'immagine e il proprio posizionamento nel mercato del lavoro al fine di risultare più attrattive nei confronti dei profili più interessanti e

dei migliori talenti. Il tema è critico per la selezione dei profili ICT sui quali esiste molta competizione e scarsità di profili con le competenze attese;

- l'**internalizzazione** delle attività di selezione. Infatti la necessità di contenere i costi fa sì che molte aziende riducano il ricorso a fornitori esterni quali le società di selezione o gli head hunter, privilegiando modalità di gestione interne;
- l'esplorazione di **canali di selezione nuovi**, promettenti ma non sempre efficaci:
  - i professional social network sono considerati ancora poco affidabili da parte di alcuni intervistati, a causa della mancanza di filtri che consentano di verificare in tempi più rapidi la veridicità delle informazioni;
  - il job posting interno appare una soluzione spesso efficace, ma è applicabile solo ad alcune famiglie professionali, tra le quali non figura il personale ICT, a causa sia dell'elevato livello di specializzazione di questi profili professionali, sia di un minore interesse nei confronti delle opportunità di mobilità interfunzionale;
- il ricorso a processi di selezione che consentono una **valutazione approfondita** dei candidati, quali lo stage e gli assessment centre;
- i programmi di *induction* che facilitano la conoscenza del contesto organizzativo, la condivisione della cultura organizzativa e soprattutto l'instaurarsi di un contratto psicologico forte.

### **Sistemi di valutazione**

La valutazione è un processo cruciale per raccordare gli obiettivi strategici dell'azienda con il disegno organizzativo e con la qualità delle risorse umane. Le pratiche più diffuse sono quelle che:

- armonizzano la valutazione di posizione (il valore oggettivo), prestazione (il grado di raggiungimento degli obiettivi) e potenziale (l'attitudine a ricoprire ruoli che emergeranno in futuro). Un sistema di **valutazione "delle 3 P"** consente una valutazione intesa come momento della gestione della relazione, tema particolarmente rilevante per i profili ICT;
- allargano il numero dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione, quali per esempio i colleghi e i collaboratori del valutato. Ciò consente una **valutazione contestualizzata**, che tiene conto delle reciproche aspettative tra ruoli e che valorizza l'aspetto relazionale.

Le interviste hanno evidenziato la presenza di sistemi formalizzati e strutturati di valutazione delle performance all'interno delle aziende e hanno anche testimoniato come la valutazione rappresenti una pratica diffusa ed estesa a tutte le famiglie professionali, coerentemente con la presenza di sistemi di *management by objectives*. Tre temi fondamentali sono associati alla valutazione delle performance.

- La garanzia dei criteri di obiettività con cui tali sistemi – da cui dipendono anche i meccanismi di retribuzione e i percorsi di carriera – vengono gestiti. Le preoccupazioni relative all'obiettività dei criteri appaiono legate soprattutto al ruolo che ciascun capo esercita nel valutare le performance dei propri collaboratori e alla possibilità/rischio che capi diversi adottino metri di giudizio differenti.
- La verifica dei risultati della valutazione delle performance, finalizzata a garantire il bilanciamento tra coloro che registrano una performance in linea, al di sopra e al di sotto delle aspettative riflette una distribuzione normale, ovvero in linea con i parametri definiti dall'azienda per tutte le filiali. Per questa ragione, performance particolarmente positive o estremamente negative sono oggetto di approfondimento, per comprendere se tali risultati siano frutto degli effettivi meriti o demeriti del lavoratore o siano piuttosto condizionati da fattori contingenti indipendenti dalla volontà, dall'impegno e dall'operato della risorsa.
- Le azioni da attivare a valle del processo di valutazione. Dagli esiti, infatti, possono derivare azioni correttive da parte dell'azienda. Ciò accade quando un lavoratore ripete una performance negativa nel tempo, tanto da richiedere l'attivazione di iniziative di performance management personalizzate, volte a sostenerne le prestazioni future. Solo in casi estremamente gravi l'azienda può decidere di ricorrere a soluzioni più drastiche quali il cambio di mansione o, addirittura, l'allontanamento della risorsa.

### ***Percorsi di carriera***

I sistemi di carriera, in modo generalizzato e in particolare per i profili ICT, evolvono da un concetto di crescita verso posizioni gerarchiche più elevate con conseguente incremento di responsabilità, remunerazione, potere e prestigio sociale, verso una concezione di carriera professionale basata su spostamenti orizzontali, nella quale la valutazione del merito è preminente rispetto all'anzianità e che prevede differenziazioni in base al potenziale.

Più in dettaglio le tendenze rilevate dalla ricerca riguardano i seguenti punti.

- Si afferma il concetto di **carriera professionale**, intesa come percorso orizzontale all'interno di un'area professionale assumendo livelli crescenti di professionalità in assenza di avanzamenti di carriera, elemento di forte motivazione per il personale ICT che è riluttante alla carriera verticale, ritenendola lontana dalla propria identità professionale, e molto motivato a sviluppare competenze spendibili in ruoli contigui.
- Gli spostamenti di carriera hanno un focus sul **premio del merito** prima che sull'anzianità aziendale. È opinione condivisa tra gli interlocutori intervistati che la carriera sia sempre più legata al riconoscimento dei meriti individuali piuttosto che all'anzianità aziendale. Ciò significa identificare dei requisiti – in termini di competenze possedute, di performance conseguite e, in alcuni casi, di potenziale personale – necessari per accedere a determinate posizioni organizzative. Per questa ragione, le decisioni relative alle carriere sono strettamente correlate agli esiti dei processi di valutazione condotti all'interno delle aziende.
- La disponibilità in azienda di sistemi di **valutazione del potenziale** consente di differenziare le logiche di gestione delle carriere, nella misura in cui i meriti personali possono essere riconosciuti più facilmente mediante avanzamenti di carriera per coloro che hanno un elevato potenziale, mentre si preferisce ricorrere a gratificazioni economiche per i lavoratori che, pur in presenza di ottime prestazioni, non dimostrano un potenziale alto.
- Gli **spostamenti orizzontali** nel caso del personale ICT sono limitati dal grado di specializzazione delle competenze dei lavoratori, il cui aggiornamento e la cui validità sono direttamente connessi al loro impiego, pena la rapida obsolescenza.
- Si diffonde una **responsabilità condivisa tra lavoratore e azienda** nel determinare il percorso di carriera. Il lavoratore investe nella sua crescita professionale, per esempio con autoformazione e investimenti volti a cogliere opportunità di apprendimento; l'azienda offre occasioni di crescita professionale che aumentano l'employability del lavoratore, cioè il bagaglio di competenze e di autorevolezza professionale del lavoratore sul mercato del lavoro.

Esiste dunque una criticità legata al fatto che, da un lato, la carriera professionale orizzontale è coerente con la scarsa propensione di questi profili ad assumere responsabilità gestionali considerate lontane dalla propria identità professionale, mentre, dall'altro, la stessa carriera orizzontale è limitata dal timore di rendere obsolete le competenze specialistiche già possedute.

### **Sistema di ricompensa**

I sistemi di ricompensa sono in questo momento contingente sottoposti a tensioni contrastanti. Il confronto con i referenti aziendali intervistati ha evidenziato infatti come la principale sfida delle politiche retributive oggi sia quella di individuare soluzioni che consentano, da un lato, di contenere i costi e, dall'altro, di attrarre nuove risorse e di motivare quelle già presenti in azienda: una sfida che non appare semplice.

La soluzione cui la maggior parte delle aziende ricorre è quella di vincolare una quota sempre più consistente della retribuzione dei lavoratori al raggiungimento di determinati obiettivi. Rientrano pertanto nelle logiche del **management by objectives** anche ruoli professionali per i quali in passato non era prevista una componente variabile della retribuzione. Con la precisazione che la componente della remunerazione variabile deve essere sotto il controllo del lavoratore, nel senso che questi deve possedere le leve che determinano i parametri cui è agganciata la remunerazione variabile, e poter incidere su di esse. Ovviamente, l'incidenza della quota variabile sulla retribuzione complessiva è differenziata in base al livello di responsabilità e alla posizione gerarchica ricoperta.

Le principali tendenze evolutive nei sistemi di ricompensa, particolarmente rilevanti nel caso dei profili ICT, sono l'affermarsi del sistema per bande larghe e la personalizzazione.

- I sistemi di **bande larghe** (o *broad banding*) consentono di agganciare diverse posizioni organizzative a una ampia area di responsabilità, in coerenza con l'affermarsi di sistemi di gestione delle risorse umane basati sulle competenze. Tali sistemi:
  - permettono spostamenti verso l'alto, il basso e in orizzontale;
  - vengono impiegati, dopo aver valutato la posizione per collegarla al mercato del lavoro, per guidare gli avanzamenti retributivi che riconoscono incrementi di competenze, responsabilità, performance.

- I **pacchetti retributivi**, che ampliano il concetto tradizionale di retribuzione inteso come “busta paga” e includono anche benefit e servizi che l’azienda offre al lavoratore. Più nel dettaglio, il pacchetto retributivo comprende:
  - la retribuzione in senso stretto;
  - la qualità dell’ambiente di lavoro;
  - l’attrattiva dell’azienda in quanto tale, per esempio grazie ai suoi comportamenti socialmente responsabili;
  - la qualità complessiva di vita tramite sistemi che consentono l’equilibrio tra tempo di vita e di lavoro e misure che contribuiscono al benessere complessivo.

Le pratiche dei pacchetti retributivi prevedono spesso elevati gradi di **personalizzazione**, secondo la logica della “cafetteria” che consente al lavoratore di comporre un proprio paniere di remunerazione all’interno di uno spettro di possibili opzioni.

- La differenziazione dei trattamenti salariali viene segnalata da alcune delle aziende intervistate come una leva per incentivare le persone ad accettare nuovi ruoli professionali. Nel caso dei professionisti ICT, tale soluzione è spesso applicata per motivare i lavoratori a passare da posizioni di back-office interno verso posizioni di tipo consulenziale.
- **L’armonizzazione tra casa madre e filiali locali.** In alcune multinazionali, in particolare americane, la casa madre definisce una linea di condotta comune tra tutte le filiali e identifica soglie retributive comuni e un medesimo bilanciamento tra quota fissa e variabile per ciascun ruolo. Al contrario, nelle multinazionali europee la casa madre tende ad avere un approccio meno direttivo, poiché fornisce le linee guida alle filiali, ma lascia spesso queste ultime libere di individuare le modalità più corrette per applicarle.

### **Politiche formative**

Alla luce delle specificità di cui i profili ICT sono portatori, la formazione rappresenta un tema cruciale poiché si tratta di professionalità la cui base specialistica è in continua evoluzione e che inoltre hanno bisogno di integrazione con competenze trasversali che facilitano la spendibilità delle conoscenze specialistiche nei contesti lavorativi.

La formazione sta evolvendo verso forme che sono centrate più sullo sviluppo del patrimonio della persona che sull’addestramento sui bisogni contingenti dell’azienda.

Negli ultimi anni, inoltre, sono molto aumentate le possibili modalità di formazione che comprendono oggi quelle a distanza e supportate da tecnologie, che sono naturalmente consone ai profili ICT.

L'aspetto potenzialmente più interessante è la crescita di domanda per un apprendimento relazionale e sociale attraverso le comunità di pratica, le comunità professionali e i network. Queste forme si basano sulla condivisione ampia di conoscenze anche con colleghi di altre aziende, che da un lato aumenta l'innovazione associata ai processi di fertilizzazione reciproca e di massima circolazione del sapere, e dall'altro si scontra con l'esigenza aziendale di tutelare il sapere proprietario.

L'indagine sul campo ha evidenziato l'esistenza all'interno delle aziende di un approccio alla gestione della formazione incentrato sulla sistematica rilevazione dei fabbisogni e sulla pianificazione delle attività formative. Tre principali elementi di interesse sono emersi dalle interviste.

- L'armonizzazione tra le attività pianificate a livello locale e quelle decise a livello centrale. Nelle aziende multinazionali, infatti, ai fabbisogni formativi rilevati nelle sedi locali spesso si aggiungono quelli identificati dalla casa madre.
- La specificità della famiglia professionale ICT, i cui fabbisogni formativi spesso emergono in funzione di progetti particolari, che richiedono competenze specifiche da sviluppare anche mediante il ricorso alla formazione, e che necessitano di una risposta immediata che prescindere dai piani formativi già decisi dall'azienda.
- Il ruolo svolto dai fondi paritetici interprofessionali quale canale privilegiato per realizzare le attività formative in un periodo caratterizzato dalla contrazione dei budget dedicati alla formazione.

### **Sistemi di welfare aziendali**

L'esistenza di sistemi di welfare aziendali risponde alla richiesta di considerare la qualità della vita di lavoro come parte importante della qualità della vita complessiva. I vantaggi per un'azienda sono rinvenibili a tre livelli:

- vantaggi legali: la **compliance** ai vincoli normativi consente di ridurre le costose azioni legali intentate per il rispetto della legislazione anti-discriminazione;
- vantaggi morali: le azioni di welfare realizzate per spirito **filantropico** dell'azienda consentono, ad esempio, di migliorare l'armonia interna e sviluppare la reputazione aziendale presso i diversi stakeholder;

- vantaggi economici: i sistemi di welfare vengono progettati al fine di generare **valore** e incrementare la produttività individuale attraverso il benessere della persona. Consente di migliorare la capacità di comunicare con pubblici multiculturali; abbassare i costi tramite la riduzione dei tassi di assenteismo e una migliore produttività; attrarre e trattenere i talenti; aumentare il potenziale di innovazione.

Le ricerche disponibili in letteratura mostrano un progressivo spostamento degli obiettivi delle pratiche di welfare verso obiettivi di valorizzazione delle specificità di tutte le persone e verso un ampliamento delle pratiche adottate.

- Gli obiettivi delle politiche di welfare stanno evolvendo attraverso:
  - costituzione di un ambiente organizzativo omogeneo nel quale tutti abbiano pari opportunità, in una logica di assimilazione delle minoranze di genere, razza, religione e così via;
  - costruzione di un contesto organizzativo nel quale vengano integrate tutte le esigenze e le differenze di cui sono portatrici le persone per costituire un clima armonico e di benessere organizzativo all'interno e ottenere una legittimazione sociale all'esterno;
  - valorizzazione della varietà espressa dall'identità unica di ogni lavoratore, dando spazio alla espressione nell'ottica di migliorare il potenziale creativo, la capacità di dialogare con molteplici soggetti nel contesto esterno.
- Le pratiche evolvono:
  - dall'applicazione delle leggi per le pari opportunità tramite i sistemi delle quote riservate ai portatori di diversità;
  - verso sistemi di work life balance, servizi a sostegno della qualità della vita, iniziative di formazione per aumentare la sensibilità culturale del rispetto delle differenze, iniziative filantropiche;
  - fino a comprendere attività di formazione per sviluppare competenze interculturali, network e partnership con soggetti esterni.

Le interviste hanno messo in evidenza che vi è un elevato livello di difformità tra le politiche di welfare adottate dalle diverse aziende. Infatti, se in alcune organizzazioni si rilevano soluzioni e servizi più sofisticati offerti ai lavoratori, che prevedono anche assicurazioni sanitarie e previdenza integrativa, in altre aziende i servizi offerti si limitano alla stipula di alcune convenzioni per ottenere sconti o condizioni agevolate per l'acquisto di determinati prodotti o servizi.

Al di là di tali differenze, due elementi ricorrono nelle testimonianze degli interlocutori aziendali intervistati:

- da un lato, la tendenza a estendere l'offerta dei servizi previsti dalle politiche di welfare a tutta la popolazione aziendale;
- dall'altro, la sensazione, rilevata all'interno delle multinazionali, che le politiche di welfare in Italia siano meno sviluppate rispetto a quanto avviene nelle altre filiali estere. Tale differenza, a giudizio degli intervistati, è da attribuire principalmente al ritardo con cui nel nostro paese si è cominciato a parlare di tali temi e si è cominciato a individuare nel benessere sul luogo di lavoro una leva fondamentale per supportare la motivazione e la produttività degli individui.

Relativamente ai ruoli ICT, il tema del welfare rimanda soprattutto alla problematica del telelavoro che, come si è già avuto modo di precisare, rappresenta uno dei nodi cruciali da risolvere per numerose aziende.

### **Comunicazione e relazioni interne**

L'analisi della letteratura ha evidenziato che la comunicazione interna svolge una cruciale funzione di raccordo tra il management e i collaboratori, contribuendo a cinque principali processi: la creazione e la diffusione di conoscenza; l'allineamento su obiettivi e valori; la creazione di relazioni di fiducia; il miglioramento del benessere organizzativo; la gestione del cambiamento organizzativo.

Tali processi di comunicazione hanno un taglio prettamente relazionale poiché includono sia attività di comunicazione dall'azienda verso i collaboratori, sia la valorizzazione del ruolo di comunicazione dei collaboratori.

Una delle acquisizioni più recenti nella letteratura, confermata da alcune ricerche internazionali, è la consapevolezza del ruolo dei collaboratori come comunicatori, in quanto essi attraverso i loro atti quotidiani nel proprio contesto lavorativo:

- contribuiscono a generare risorse cruciali per il successo dell'azienda, come la conoscenza e la fiducia che permeano le relazioni;
- costruiscono e difendono la reputazione dell'azienda, oppure la minacciano;
- costruiscono e mantengono reti di relazioni col contesto ambientale.

Molte strategie relazionali sono orientate a costruire una reciproca fiducia che possa favorire l'innovazione e i comportamenti di comunica-

zione dei collaboratori favorevoli per la propria azienda, *in primis* la costruzione e la difesa della reputazione e la protezione delle informazioni sensibili.

L'analisi sul campo ha rivelato che i processi e gli strumenti di comunicazione interna appaiono particolarmente numerosi e strutturati soprattutto nelle aziende multinazionali, nelle quali la comunicazione è presidiata in parte dalle filiali locali e in parte dalla casa madre. È possibile identificare due trend comuni alle diverse aziende:

- il primo riguarda l'accessibilità alle informazioni che, seppur con strumenti differenti per le diverse categorie di lavoratori, è consentita a tutti i collaboratori;
- il secondo riguarda la progressiva scomparsa della comunicazione cartacea (circolari, bacheche, house organ) in funzione dei media digitali (intranet, newsletter).

Parallelamente agli strumenti di comunicazione interna governati a livello centrale (dalla filiale o dalla casa madre), sono da segnalare strumenti quali newsletter o meeting periodici gestiti direttamente dalle diverse business unit o funzioni, che si caratterizzano per una finalità della comunicazione meno strategica e più operativa.

Infine, per ciò che concerne gli strumenti di ascolto, la prassi più diffusa è l'indagine di clima che, con differenti periodicità, viene realizzata in quasi tutte le aziende. La gestione di tali indagini viene affidata nella quasi totalità dei casi a fornitori esterni, a garanzia della tutela dell'anonimato dei partecipanti, e la raccolta dei dati avviene mediante la messa a punto di piattaforme web su cui vengono pubblicati i questionari impiegati per le indagini.

Nelle aziende multinazionali le indagini di clima vengono generalmente lanciate dalla casa madre e si svolgono simultaneamente in tutte le filiali. Lo strumento di indagine è in questi casi lo stesso per tutte le filiali, ma alcune aziende concedono la possibilità alle filiali di integrare il questionario con ulteriori domande inerenti tematiche di specifico interesse per la propria realtà. Le filiali hanno inoltre il compito gestire la traduzione del questionario nella lingua dei partecipanti e di presidiare le attività di restituzione dei risultati dell'indagine all'interno della propria organizzazione.

**Riflessioni conclusive**

L'indagine condotta ha esplorato lo scenario che caratterizza le politiche di gestione e sviluppo HR nel terziario avanzato. Si tratta di uno scenario complesso in cui a pratiche consolidate si affiancano modelli di gestione più innovativi, che le aziende stanno sperimentando e i cui impatti potranno essere verificati solo nei prossimi anni.

Il confronto con le aziende realizzato nell'ambito dell'indagine sul campo ha, da un lato, confermato alcuni trend già emersi dallo studio della letteratura disponibile e, dall'altro, ha consentito di verificare il punto di vista di realtà organizzative caratterizzate dall'utilizzo di sistemi di gestione sofisticati e particolarmente sensibili nei confronti di tutte le problematiche inerenti la gestione e lo sviluppo del capitale umano.

Pur senza avere la pretesa di considerare le indicazioni emerse da un campione di aziende come valide per l'intero comparto, è opportuno evidenziare l'universalità di alcune questioni chiave, che possono essere considerate tipiche anche di aziende di dimensioni minori e con processi interni meno strutturati.

Il riferimento è soprattutto all'obsolescenza degli strumenti normativi e contrattuali attualmente in uso, che si rivelano poco adeguati a soddisfare alcune specifiche esigenze delle aziende e dei professionisti ICT.

È, pertanto, auspicabile un rinnovamento di tali strumenti, coerentemente con l'emergere di nuovi ruoli professionali o di nuove modalità per interpretare ruoli già esistenti. Si tratta di una sfida che non riguarda solo le aziende – alcune delle quali stanno già sperimentando possibili soluzioni attingendo anche a esperienze sviluppate all'estero – ma che coinvolge anche gli attori istituzionali chiamati a dirimere le attuali incertezze normative segnalate dalle aziende.



## Bibliografia



- Artuso P., Mason G. (2008), *La nuova comunicazione interna. Reti, metafore, conversazioni, narrazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Barabino M.C., Jacobs B. e Maggio M.A. (2001), *Il Diversity Management*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 184, marzo-aprile.
- Barak Mor M.E. (2000), *The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management*, in "Social Work", vol. 45, issue 4, pp. 339-53.
- Barone M., Fontana A. (2005), *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo*, FrancoAngeli, Milano.
- Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Boldizzoni D. (a cura di) (2003), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Boldizzoni D., Sala E. (a cura di) (2009), *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano.
- Boldizzoni D., Nacamulli R.C.D. (a cura di) (2012), *Oltre l'aula*, Apogeo, Milano.
- Bolego G. (2008), *Contrattazione collettiva e rapporti di lavoro nel settore dell'ICT*, in R. Santucci, E. Bellini, M. Quaranta (a cura di), *Ict e*

- lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale*, FrancoAngeli, Milano.
- Bombelli M.C. (a cura di) (2000), *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, Etas, Milano.
- Id. (2001), "Il difficile equilibrio tra identificazione e diversità", *Sviluppo & Organizzazione*, Marzo-Aprile, N. 184.
- Bonani G. P. (2002), *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano.
- Boyatzis R. (1982), *The Competent Manager*, Wiley, New York.
- Butera F., Bagnara S., Cesaria R., Di Guardo S. (a cura di) (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, conoscenza*, Mondadori Università, Milano.
- Capucci U. (1999) (a cura di), *Business, strategie, competenze*, Guerini, Milano.
- Carr N. (2004), *Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston.
- Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES) (2003), *Costs and Benefits of Diversity*, in European Commission, *Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*.
- Cocozza A. (2011), *Direzione risorse umane*, FrancoAngeli, Milano.
- Colacchio F., Terzi M. (2007), *Prospettive di Gay Marketing in Italia, Working paper dell'Istituto di Economia e Marketing*, Università IULM, maggio, n. 22, Milano, Italia.
- Colletti G., Notarnicola A. (2009), *Abbabusiness. Scopri il lato B delle imprese*, Edizioni Libreria Croce, Roma.
- Commissione Europea (2003), *The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, pubblicato da Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Costa G. (1997), *Economia e Direzione delle Risorse Umane*, Utet, Milano.
- Costa G., Gianecchini M. (2008), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Costa G., Gubitta P. (2008), *Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano.

- Cova B., Cova V. (2002), *Tribal Marketing. The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing*, in "European Journal of Marketing", vol. 36, n. 5/6, pp. 595-620.
- Cox T.H. (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Cox T.H., Blake S. (1991), *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, in "Academy of Management Executive", vol. 5, n. 3, pp. 45-56.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano.
- Downs C.W., Adrian A.D. (2004), *Assessing Organizational Communication*, The Guilford Press, New York.
- Ely R.J., Thomas D.A. (2001), *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, in "Administrative Science Quarterly", vol. 46, n. 2, pp. 229-73.
- Fierro P. (2010), *Analisi dei fabbisogni di professioni emergent nel settore dell'Information & Communication Technology: una metodologia di analisi*, in Id., *Problematiche organizzative tra pubblico e privato*, ARNIA, Roma.
- Fiorio C., Napolitano E.M., Visconti L.M. (a cura di) (2007), *Stili migranti*, Etnica, Biella.
- Fiske R.M. (2007), *Baseline Study on Diversity Segments: The U.S. Hispanic/Latino Market*, pubblicato dall'Institute for Public Relations, ottobre, <<http://www.instituteforpr.org>>.
- Gabrielli G. (2008), *Il lavoro a più dimensioni*, LUISS University Press, Roma.
- Garbellano S., Tesio V. (2010), *Futuro per la funzione risorse umane: verso una nuova leadership professionale*, FrancoAngeli, Milano.
- Gargiulo U. (2008), *Inquadramenti professionali e flessibilità gestionale: la crisi dei modelli di classificazione del settore ICT*, in R. Santucci, E. Bellini, M. Quaranta (a cura di), *Ict e lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale*, FrancoAngeli, Milano.

- Goi A. (2009), *Clima aziendale e gestione delle risorse umane*, Franco-Angeli, Milano.
- Grunig J.E. (2006), *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function*, in "Journal of Public Relations Research", vol. 18, issue 2, pp. 151-76.
- Grunig L.A., Toth E. T., Hon L.C. (2001), *Women in Public Relations. How Gender Influence Practice*, The Guilford Press, New York, NY.
- Grunig L.A., Grunig J.E., Dozier D.M. (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Harrison D. A., Klein K. J. (2007), *What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, in "Academy of Management Review", vol. 32, n. 4, pp. 1199-228.
- Heide M., Simonsson C. (2011), *Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals*, in "International Journal of Strategic Communication", 5:4, pp. 201-20.
- Holmström S. (2005), *Reframing Public Relations: The Evolution of a Reflective Paradigm for Organizational Legitimization*, in "Public Relations Review", vol. 31, issue 4, pp. 497-504.
- Hon L.C., Brunner B. (2000), *Diversity Issues and Public Relations*, in "Journal of Public Relations Research", vol. 12, n. 4, pp. 309-40.
- Incletolli M. (a cura di) (2011), *La comunicazione interna nelle banche italiane. Rapporto 2011*, ABI, Roma.
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- Invernizzi E., Mazzei A. (2006), "La comunicazione interna", in E. Invernizzi (a cura di), *Manuale di relazioni pubbliche*, volume 2, McGraw-Hill, Milano.
- ISTUD (2006), *Format TLC. FORMazione MANageriale e Tecnologica. Ruoli professionali e competenze emergenti nel settore Telecomunicazioni*.
- Ivancevich J.M., Gilbert J.A. (2000), *Diversity Management*, in "Public Personnel Management", vol. 29, n. 1, pp. 75-92.
- Jablin F.M. (1994), "Communication Competence: An Organizational Assimilation Perspective", in L. van Waes, E. Woudstra, P. van den Ho-

- ven (eds.), *Functional Communication Quality*, Rodpoi, Amsterdam, Netherlands, pp. 30-41.
- Kim J.N., Grunig, E.J. (2011), "Problem solving and communicative action: a situational theory of problem solving", *Journal of Communication*, 61 (1), 120-149.
- Kim J.N., Rhee, Y. (2011), *Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea*, in "Journal of Public Relations Research", 23 (3), pp. 243-68.
- Kirby E.L., Harter L.M. (2001), *Discourses of Diversity and the Quality of Work Life. The Character and Costs of the Managerial Metaphor*, in "Management Communication Quarterly", vol. 15, n.1, pp. 121-7.
- Kirby S.L., Richard O.C. (2000), *Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment*, in "Journal of Social Psychology", vol. 140, n. 3, pp. 367-77.
- Lockwood N.R., SPHR, GPHR (2005), *Workplace Diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage*, in "HRMagazine", vol. 50, n. 6, pp. 1-10.
- Loden M., Rosener J.B. (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Business One Irwin, Homewood, IL.
- Lorbiecki A., Jack G. (2000), *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*, in "British Journal of Management", vol. 11, n. s1, pp. S17-S31.
- MacNeill L.L. (1985), *Relational Contracts: What We Do and Do not Know*, in "Wisconsin Law Review".
- Marchesi L., Brero S. (2001), Le stock options: sfide e problemi di uno strumento in evoluzione, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 187.
- Marchiori M. (2001), *La gestione delle relazioni interne*, Carocci, Roma.
- Mazzei A. (2001), *Le tecniche e i metodi dell'ascolto organizzato*, in E. Invernizzi (a cura di), *Relazioni pubbliche. Le competenze, Le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano, pp. 277-372.
- Id. (2005), *Le tecniche e i metodi dell'ascolto organizzato*, in E. Invernizzi (a cura di), *Manuale di Relazioni pubbliche. Le competenze di base*, McGraw-Hill, Milano, pp. 213-58.

- Id. (2009), *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda*, FrancoAngeli, Milano.
- Id. (2010), *Promoting Active Communication Behaviours through Internal Communication*, in "Corporate Communications: An International Journal", vol. 15, iss. 3.
- Id. (2012), *Internal Communication Strategies for Employee Communicative Actions: A Qualitative Analysis in American and Italian Companies*, Proceedings of the Conference on Corporate Communication 2012, Baruch College/CUNY, NY, 5th-8th June 2012, CCI at Baruch College CUNY, New York.
- Mazzei A., Ravazzani S. (2008), *Leveraging Differences in a Global Competitive Context: A Qualitative Analysis*, Proceedings del Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia, 25-26 Gennaio.
- Idd. (2011a), *Valorizzare la varietà per il dialogo e la competitività*, in A. Mazzei (a cura di), *Percorsi di ricerca in comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2011.
- Idd. (2011b), *La molteplicità è strategica*, in "L'impresa", n. 4.
- Idd. (2012), *Leveraging Variety for Creativity, Dialogue and Competition*, in "Journal of Communication Management", volume 16, n. 1, pp 59-76.
- Melgrati A., Nastri A., Varanini F. (2004), "ICT", in *L'ICT e le famiglie professionali del management: innovazione nella tradizione*, ISTUD, Verbania.
- Milliken F. J., Martins L. L. (1996), *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*, in "Academy of Management Review", vol. 21, n. 2, pp. 402-33.
- Morley M. (2002), *How to Manage Your Global Reputation: A Guide to the Dynamics of International Public Relations*, New York University Press, New York, NY.
- Nastri A., Quaratino L. (2011), *Giovani, mondo del lavoro e nuove tecnologie*, Lupetti, Milano.
- Nastri A., Pasqualini C., Quaratino L., Sala E. (2008), *I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza*, Fondazione ISTUD, Stresa.

- Neergaard H., Ulhøi J. P. (eds.) (2007), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, MA, USA.
- Nelli R. (a cura di) (2010), *Dall'informazione alla relazione: la comunicazione interna nelle aziende italiane*, ASERI Working Papers, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.
- Nonaka I. (1991), *The Knowledge-Creating Company*, in "Harvard Business Review", n. 69, pp. 96-104.
- Id. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in "Organization Science", vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- Perreault W.D., McCarthy E.J. (2002), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Pipitone I., Sala E. (2003), *La comunicazione interna dalla bacheca a internet*, in Boldizzoni (2003).
- Porter M.E., Takeuchi H. (1987), *I tre ruoli del marketing internazionale nella strategia globale*, in M.E. Porter (a cura di), *Competizione Globale*, Torino, Isedi.
- Quacquarelli B., Paoletti F. (2003), *Equilibrio vita privata e lavoro*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 199, Settembre/Ottobre.
- Quaglino G.P. (1999), *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati Editore, Milano.
- Ratti F. (2001), *Talenti e competenze*, Guerini, Milano.
- Ravazzani S. (2011a), *Diversity Management in Organizations: Where Companies Are in Italy and Where They Are Going*, Tesi di dottorato in Economia, Marketing e Comunicazione d'impresa, Ciclo XXIII, Università IULM, Milano.
- Ravazzani S. (2011b), *Gestire la diversità nelle aziende italiane: tra integrazione e legittimazione*, in A. Mazzei (a cura di), *Percorsi di ricerca in comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Richard O.C. (2000), *Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view*, in "Academy of Management Journal", vol. 43, no. 2, pp. 164-77.
- Robinson G., Dechant K. (1997), *Building a Business Case for Diversity*, in "Academy of Management Executive", vol. 11, n. 3, pp. 21-31.

- Schneider B. (1987), *The People Make The Place*, in "Personnel Psychology", vol. 40, n. 3, pp. 437-53.
- Sha B. (2008), *Baseline Study of Diversity Segments: Multirace Americans*, pubblicato dall'Institute for Public Relations, gennaio, <<http://www.instituteforpr.org>>.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work*, Wiley, New York.
- Swanson D.R. (2004), *Diversity Programmes in the Contemporary Corporate Environment*, in S.M. Oliver (ed.), *Handbook of Corporate Communication and Public Relations. Pure and Applied*, Routledge, London, pp. 3-19.
- Tench R., Yeomans L. (2009), *Exploring Public Relations*, Prentice Hall, Harlow (seconda edizione).
- Thiederman S.B. (2003), *Making Diversity Work: Seven Steps for defeating Bias in the Workplace*, Dearborn Trade Publishing, Chicago, MI.
- Tréguer J., Segati J. (2004), *I nuovi marketing. Marketing generazionale, marketing gay, marketing etnico*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Verna M.A. (a cura di) (2007), *Fare la differenza con le risorse umane. Il caso Vodafone Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- Von Bergen C.W., Soper B., Foster T. (2002), *Unintended Negative Effects of Diversity Management*, in "Public Personnel Management", vol. 31, n. 2, pp. 239-51.
- Waddock S. (2004), *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*, in "Business and Society Review", vol. 109, n. 1, pp. 5-24.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, New York.
- Wenger E., Snyder W. (2000), *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, in "Harvard Business Review", January/February.
- Wolburg J.M. (2007), *Playing the Zero-Sum Game With Diversity: Who's the Worthiest of Them All?*, in "Journal of Consumer Marketing", vol. 24, n. 5, pp. 261-3.
- Wood D.J. (1991), *Corporate social performance revisited*, in "Academy of Management Review", vol. 16, n. 4, pp. 691-718.
- Yin K.R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.









**Ente Bilaterale Nazionale Terziario**