

## **I 157. Persone, Reti, Lavori**

*Idee e strumenti per il management delle persone*

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

*Comitato scientifico:* Sebastiano Bagnara, Claudio Barbaranelli, Dora Capozza, Gian Vittorio Caprara, Giovanni Costa, Franco Fontana, Franco Fraccaroli, Tiziano Treu

Le trasformazioni degli ambienti sociali, economici e organizzativi vedono sempre più la *persona* esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella *sociale*, che la colloca in una rete in quanto soggetto "connesso" a più contesti e comunità; quella *organizzativa*, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle vecchie e nuove "fabbriche" materiali e immateriali.

Economia, modelli organizzativi e di "accesso" a nuove forme di conoscenza e apprendimento si integrano dunque – nella prospettiva individuale e in quella organizzativa – in un insieme complesso di alleanze, competenze, emozioni, fiducia ed ansie che vanno a comporre con straordinaria complessità i nuovi contesti del *management delle persone* e dei *lavori*.

La collana *Persone, Reti, Lavori* è parte di questo profondo cambiamento e si propone – includendo più linguaggi e approcci – come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del *management delle persone* nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l'ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e *management*, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità proposta sarà quella di collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative, dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l'interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l'elemento distintivo della collana.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Gabriele Gabrielli

# **People management**

**Teorie e pratiche per una gestione  
sostenibile delle persone**

*Prefazione di Massimo Pilati*

**FRANCOANGELI**

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa  
4 5 6 7 8 9

Anno  
2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO ([www.aidro.org](http://www.aidro.org), e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org)).

Stampa: Global Print s.r.l., via degli Abeti 17/1, 20064 Gorgonzola.

*Alle persone che ho incontrato in aula  
- studenti, allievi, manager, executive,  
imprenditori - con cui ho condiviso l'affanno  
e la gioia che procura la ricerca del senso  
del lavoro e degli altri*



L'imprenditorialità, prima di avere un significato professionale, ne ha uno umano. Essa è inscritta in ogni lavoro, visto come "*actus personae*", per cui è bene che a ogni lavoratore sia offerta la possibilità di dare il proprio apporto in modo che egli stesso "sappia lavorare in proprio".

Benedetto XVI,  
*Caritas in veritate*, 2009

Se le persone credessero di non avere la possibilità di produrre risultati, non tenterebbero neanche di farlo.

Albert Bandura,  
*Autoefficacia*, 2000

La teoria del genio è un'invenzione borghese.  
Nasce da razzismo e pigrizia mescolati insieme.

Scuola di Barbiana,  
*Lettera a una professoressa*, 1967





---

# INDICE

<i>Prefazione</i> di Massimo Pilati .....	15
<i>Introduzione</i> .....	17

## I. UN QUADRO EVOLUTIVO PER COLLOCARE LA GESTIONE DELLE PERSONE .....

23

1	Il governo della “motivazione” e del “comportamento organizzativo” come campo privilegiato di azione del <i>people management</i> .....	23
2	Relazioni e dimensioni che fondano i sistemi di gestione delle risorse umane .....	25
2.1	Il ruolo della <i>people strategy</i> .....	27
2.2	People management e processi organizzativi .....	29
3	Ancora sulla <i>complessità</i> della gestione delle persone. La ricerca di una “grammatica” per il <i>people manager</i> .....	33
4	Alcune direzioni del cambiamento. Implicazioni per il <i>people management</i> .....	36
4.1	Economia simbolica e della post-scarcità .....	37
4.2	Reputazione d’impresa, comportamenti cooperativi e integrazione .....	39
4.3	Il modificarsi degli atteggiamenti verso il lavoro .....	41
4.4	La creazione di valore e ricchezza. La centralità della questione distributiva .....	43
4.5	Il governo delle competenze tra processi di esternalizzazione, focalizzazione e alleanze .....	47
4.6	Flessibilità, multiappartenenza e frammentazione .....	52
4.7	Il fattore demografico e i <i>gap</i> generazionali .....	56
4.8	La “moltiplicazione” del tempo .....	58
4.8.1	Tempo di lavoro e tempo libero .....	60
4.8.2	<i>Downshifting</i> e cura di sé .....	61
4.8.3	Tempo e “qualità” del lavoro .....	62
5	Il ruolo di guida delle persone tra <i>leadership</i> e <i>management</i> .....	63
5.1	La <i>leadership</i> dei valori .....	65

5.2	La deriva della leadership spettacolare .....	66
5.3	Leadership ed emozioni .....	69
5.4	La dimensione dell'ascolto .....	69
5.5	Leadership, diversity e inclusion .....	70

## 2. **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO E ATTIVITÀ MANAGERIALE. QUALCHE FONDAMENTO TEORICO** .....

1	Le “determinanti” del comportamento organizzativo. Un quadro d’insieme .....	73
2	Il comportamento organizzativo come “atto multideterminato” .....	77
3	La <i>teoria sociale cognitiva</i> e il costrutto dell’“agentività personale” .....	81
4	<i>Valori e atteggiamenti</i> come determinanti significative del comportamento .....	84
5	Le <i>percezioni</i> come rappresentazioni del “punto di vista interno” sul mondo esterno. <i>Schemi mentali</i> , attivazione della conoscenza e <i>ambiguità</i> .....	90
6	Le teorie motivazionali fondate sul “contenuto” e sul “processo” .....	94
7	<i>Bisogni e motivi</i> : un approccio “statico” alla comprensione del comportamento e delle sue motivazioni .....	98
8	Il comportamento organizzativo come espressione delle strategie individuali fondate sull’autoregolazione. <i>Motivazione, scopi e potenziale</i> delle persone .....	106

## 3. **ATTRARRE, TRATTENERE, MOTIVARE** .....

1	Le scelte di gestione come atti responsabili di differenziazione .....	108
2	L’approccio del <i>total rewards</i> .....	111
3	Le politiche di <i>people management</i> come leva per una gestione integrata e flessibile delle persone .....	118
4	<i>Attrarre, trattenere e motivare</i> le persone. Un complesso e dinamico processo di “selezione reciproca” tra individuo e organizzazione .....	122
5	Le attività di “ricerca e selezione” tra <i>preferenze</i> delle persone e politiche di <i>employer branding</i> .....	123
6	Fasi, <i>task</i> e strumenti del processo di reclutamento e selezione .....	126
7	<i>Employment agreement</i> e contratto psicologico. Le tematiche dell’“inserimento” .....	135

## 4. **VALUTARE, DIFFERENZIARE, VALORIZZARE** .....

1	La valutazione come “scelta di campo” .....	142
2	Educare alla valutazione come atto teleologicamente asservito alla “valorizzazione” .....	143

3	La valutazione nella prospettiva manageriale .....	144
4	La <i>pluridimensionalità</i> della valutazione. Una riclassificazione dal campo .....	146
5	Gli “oggetti” della valutazione .....	149
6	La valutazione della posizione .....	151
7	Valutare le competenze: questioni, approcci ed applicazioni .....	153
7.1	Alcuni temi sulla questione definitoria .....	154
7.2	Competenze, comportamento organizzativo e performance ...	156
7.3	Gli approcci .....	157
7.4	Le applicazioni .....	159
8	La valutazione della prestazione .....	170
8.1	L’oggetto e le finalità della valutazione della prestazione .....	171
8.2	Il processo: dalla valutazione della prestazione al <i>performance management</i> .....	175
8.3	Attori del sistema di valutazione della prestazione .....	180
8.4	Metodologie e strumenti .....	183
8.5	Valutazione della prestazione e contesti. La relazione capo-collaboratore e il colloquio di feedback .....	186
8.6	Si può valutare il management? La <i>balanced scorecard</i> .....	190
8.7	Il <i>performance management</i> : un possibile quadro evolutivo .....	194
8.8	Cosa ce ne facciamo della valutazione della prestazione? .....	202
9	La valutazione del <i>potenziale</i> : una sfida per il management e per la ricerca .....	204
9.1	Metodologie e strumenti; l’opportunità di un loro utilizzo integrato .....	206
9.2	Potenziale, piani di sviluppo e cambiamento .....	207
10	Organizzare la valutazione nella società del “rischio” per accrescere fiducia. La gestione delle persone come costruzione di <i>road map</i> .....	209

## 5. ORGANIZZARE LO SVILUPPO DELLE PERSONE.

	<b>MODELLI E STRUMENTI PER GESTIRE LE CARRIERE</b> .....	211
1	Ambiti e significato dello “sviluppo del personale”. Un contenitore ampio e trasversale per le pratiche di <i>human resources management</i> .	211
2	Lo sviluppo come processo di “frontiera” e per un management orientato al futuro .....	213
3	Trasformazioni organizzative, interessi, motivazioni e progetti personali. Ancora sull’evoluzione del significato di “sviluppo e carriera” .....	218
4	Implicazioni per organizzazioni e individui della <i>boundaryless career</i> .....	220
5	I cambiamenti nel contratto psicologico. Il concetto di <i>carriera proteiforme</i> e di “successo psicologico” .....	223
6	La necessità di un “approccio pluralistico” per far fronte al “pandemonio” delle carriere. Modelli e implicazioni manageriali .....	226

7	Lo sviluppo come sistema aperto e dinamico per costruire occasioni di crescita .....	231
8	Metodologie e strumenti dell'organizzazione come <i>development factory</i> : i sistemi di valutazione e la formazione .....	235
9	Sentieri di carriera e modelli di cooperazione .....	239
10	La pianificazione della successione manageriale e generazionale. Le attività di <i>people value mapping</i> .....	246
11	Le relazioni di sostegno: <i>counseling, coaching e mentoring</i> .....	253
12	La gestione dei talenti: un tema "vischioso" ma sempre attuale .....	259
13	L'ambiguità del punto di partenza. Il <i>talent management</i> tra contingenza e posizionamento .....	261
14	Alcune domande chiave per la gestione dei talenti .....	264
15	Un quadro evolutivo della "guerra dei talenti": invecchiamento demografico, <i>leadership gap</i> e collaborazione di massa .....	269
16	<i>Talent management</i> e sostenibilità. Per un approccio di gestione non elitario fondato sull'apertura e sulla fiducia .....	270

<b>6.</b>	<b>RICOMPENSARE IL CONTRIBUTO DELLE PERSONE CON I FINANCIAL REWARDS</b> .....	<b>272</b>
1	<i>Financial rewards</i> , sistema di compensation e processi di people management .....	272
1.1	Il sistema di compensation: una definizione .....	274
1.2	Strategia, politica, strumenti .....	274
2	La strategia di compensation: opzioni e <i>drivers</i> .....	276
2.1	<i>Pay for what?</i> Le variabili che guidano le scelte di remunerazione .....	277
2.2	Uno schema di processo per la definizione della strategia retributiva .....	279
2.3	Presupposti e meccanismi di controllo di efficacia della strategia retributiva .....	281
3	Le principali questioni da affrontare quando si costruisce la politica retributiva .....	283
3.1	Il posizionamento retributivo .....	286
3.2	La struttura retributiva .....	287
3.3	La dinamica retributiva .....	292
4	Due diverse prospettive: il costo del lavoro e la retribuzione .....	295
5	La gestione della componente fissa .....	298
5.1	L'importanza del ruolo e delle <i>skill</i> . Il valore dell'equità .....	300
5.2	<i>Pay for competence</i> .....	301
5.3	Il valore complessivo e "potenziale" della persona .....	303
6	La gestione della componente variabile .....	304
6.1	Un approccio per classificare i sistemi variabili della remunerazione .....	305

6.2	La retribuzione variabile a breve termine. Valutazione della performance e dinamica retributiva .....	308
6.3	Il <i>Management by Objectives</i> .....	310
6.3.1	La scelta degli obiettivi .....	311
6.3.2	Mix degli obiettivi e indicatori di performance .....	312
6.3.3	Valori target e curve di incentivazione .....	313
6.3.4	Fasi del processo .....	314
6.4	La retribuzione variabile a medio-lungo termine .....	316
6.5	Variabili che influenzano la progettazione dei <i>Long Term Incentive</i> .....	316
6.6	Allineamento del management e ricerca di valore per gli shareholder: gli <i>stock options plans</i> .....	324
6.7	L' <i>equity</i> come strumento di ricompensa del management .....	331
7	I <i>benefit</i> , una componente che si allarga e si rinnova .....	333

<b>7. COINVOLGERE E RESPONSABILIZZARE LE PERSONE CON LA PARTECIPAZIONE ECONOMICA</b> .....	341
1 La ricerca di più elevati livelli di <i>involvement</i> e <i>commitment</i> delle persone attraverso la partecipazione economica .....	341
2 Problemi di natura definitoria. Motivazioni a supporto della preferenza per l'utilizzo dell'espressione "partecipazione economica" .....	348
3 Gli schemi di "partecipazione economica" che rendono variabile la remunerazione collegandola agli utili e ai risultati dell'organizzazione .....	352
3.1 Le formule di <i>profit-sharing</i> : alcune note sulle finalità e sugli schemi di implementazione .....	353
3.2 Gli schemi di <i>gain-sharing</i> e il nuovo assetto della contrattazione collettiva .....	355
3.3 Premi di produttività e criteri di rilevazione: differenze con i "premi di produzione" e con il "cottimo" .....	358
3.4 Flessibilità retributiva e sistemi collettivi di <i>governance</i> .....	361
3.5 Gli schemi di "partecipazione economica" come leva per orientare cultura e comportamenti organizzativi .....	361
4 Partecipazione economica e "azionariato": dalla dipendenza alla <i>ownership</i> .....	363
4.1 Finalità e benefici degli schemi azionari nella prospettiva del people management .....	365
4.2 Forme e modalità di azionariato .....	366
4.3 "Multifinalità" dei modelli di <i>share ownership</i> dei dipendenti .....	369
<i>Riferimenti bibliografici</i> .....	371
<i>Indice degli inserti</i> .....	389
<i>Indice analitico</i> .....	393



---

## PREFAZIONE

Da diversi anni la gestione delle risorse umane è considerata aspetto chiave della strategia d'impresa. Il concetto di *business partner*, impiegato per descrivere il ruolo della funzione HR, è ormai ampiamente utilizzato sia in letteratura, sia nella prassi aziendale. Numerosi autori hanno sviluppato ricerche in merito al tema dell'evoluzione della funzione HR, il cui ruolo oggi è quello di attrarre e selezionare personale qualificato, di sviluppare sistemi di *personnel management* capaci di allineare comportamenti individuali e obiettivi organizzativi e di supportare i *frontline manager* nel delicato e complesso compito di gestione delle persone. Oltre all'allineamento con la *business strategy*, agli specialisti di HR viene anche richiesto di diventare garanti dell'ottimizzazione dei costi del personale e della sua produttività. Da un lato si chiede di dedicare massima attenzione al presidio puntuale dei processi, dall'altro di saper anticipare le esigenze future del business e di promuovere il cambiamento. Questa doppia lente non dovrebbe far perdere loro di vista la vera sfida a cui sono chiamati, che è quella di diventare tutori e "guardiani" del capitale intellettuale, cioè custodi dei valori dell'organizzazione. Ciò comporta essere in grado di non sacrificare la propria etica professionale a causa di un eccessivo focus sul *value* economico, e saper preservare e custodire i valori e le capacità strategiche del capitale umano dell'organizzazione.

In tal senso le pratiche di gestione delle risorse umane contribuiscono ai risultati organizzativi grazie all'impatto che le stesse hanno sui comportamenti e sugli atteggiamenti degli individui.

In base ad un *do-ut-des* di tipo sociale, basato sulla norma di reciprocità, le pratiche HR costituiscono occasioni organizzative di sviluppo delle conoscenze, delle capacità e delle motivazioni delle persone, che a loro volta potranno rispondere all'interesse espresso nei loro confronti, modificando positivamente i propri atteggiamenti e comportamenti organizzativi verso temi quali la formazione, la valutazione, la carriera, lo sviluppo, le ricompense, ecc.

Questo libro si inserisce nella traccia del percorso di analisi delle interdipendenze tra pratiche di HR e comportamenti organizzativi. Il solco

tracciato impiega categorie concettuali e modelli teorici di riferimento che attingono sia agli studi e alla letteratura di HR, sia agli studi e alle ricerche in campo OB.

Il lavoro, ricco di esempi, casi e continui riferimenti a realtà ed esperienze aziendali concrete, analizza le diverse pratiche di *people management* (valutazione, sviluppo, ricompensa) descrivendo puntualmente i criteri di progettazione da parte degli specialisti, le modalità di impiego da parte dei *frontline manager*, e l'impatto sui comportamenti delle persone per le quali sono progettate ed impiegate.

Ed è proprio il continuo rimando alla realtà organizzativa e alla contestualizzazione teorica che danno il vero ritmo del libro: quello di un fiume in piena, ricco e rapido, ma con anse profonde e dense.

*Massimo Pilati*

Facoltà di Economia "Marco Biagi", Modena  
SdaBocconi School of Management, Milano



---

# INTRODUZIONE

## **Perché il *people management* è centrale**

Viviamo un'epoca di profonda trasformazione, che richiede al management strategie e comportamenti efficaci per gestire imprese e organizzazioni in un ambiente incerto e dinamico. La persona e la sua motivazione, le conoscenze e le competenze individuali e di team diventano il cuore del cambiamento e la chiave di successo della leadership. "Lavorare con e attraverso gli altri" diviene ancor più che nel passato, dunque, la sfida principale di imprese, organizzazioni e manager. Una sfida che richiama la necessità di costruire ambienti organizzativi e di dotarsi di strumenti efficaci per "educare alla gestione delle persone", attraverso cui conseguire gli obiettivi dell'organizzazione ma anche sostenere i percorsi di realizzazione degli individui.

Il governo della motivazione e del comportamento organizzativo di persone e gruppi, ossia il cuore del *people management*, diventa così il campo più rilevante di investimento per le organizzazioni. È su questo terreno che si gioca la partita più complessa, ma anche quella più entusiasmante per una leadership efficace, che trova nelle relazioni, nella conoscenza e nel capitale umano e sociale la base per un suo sviluppo sostenibile.

Ci sono diversi modi per approcciare il *people management*: un modo più da *specialisti* e centrato prevalentemente sugli strumenti di gestione del personale; o un altro centrato più sulla discussione di approcci e buone pratiche per progettare ed utilizzare i sistemi di *people management*, intesi come leva essenziale per svolgere la funzione manageriale di guida e motivazione di persone e gruppi.

In questo lavoro verrà privilegiata la seconda modalità. La prospettiva sarà infatti quella più ampia dell'organizzazione e del *management* per comprendere le dinamiche del comportamento ed evidenziare le competenze di *people management* dei capi. Discuteremo dei più rilevanti temi di gestione delle persone nei contesti di lavoro, senza tralasciare tuttavia l'analisi e l'approfondimento di quegli *strumenti* di gestione delle risorse umane essenziali per attrarre, trattenere, premiare e motivare persone e team.

Questo lavoro utilizzerà abbondantemente anche un linguaggio molto “concreto”, utile per integrare lo studio più sistematico dei temi attinenti la leadership e la gestione delle risorse umane, ma efficace anche per coloro che devono assumere continuamente decisioni di people management nei vari contesti organizzativi. Per assecondare questa prospettiva ci è sembrato opportuno accompagnare la lettura del lavoro con la proposta di numerosi “inserti”; a questi abbiamo assegnato l’obiettivo di animare sia l’approfondimento individuale sia la discussione in gruppo o in aula, attraverso riflessioni e provocazioni, il confronto con punti di vista diversi ed opinioni, l’approfondimento degli esiti talvolta contrastanti di ricerche e materiali, l’analisi infine di casi concreti e storie organizzative.

Ricorrendo alla efficacia comunicativa della “metafora”, abbiamo immaginato nella stesura del lavoro di costruire e proporre una sorta di *homepage* sul people management, piena di ipertesti e *link* attivi, capaci di condurci in un viaggio fatto di “inclusioni” e “contaminazioni” di differenti linguaggi, esperienze e prospettive.

## Le finalità del volume

Con questo lavoro ci proponiamo in particolare di:

- approfondire le più significative questioni di people management che interessano oggi imprese e organizzazioni, attraverso la comprensione dei principali problemi, dilemmi e strumenti utilizzati per guidare persone e gruppi;
- accrescere la *sensibilità* di studenti, people manager ed executive verso questa complessa prospettiva, per sviluppare un approccio sostenibile;
- approfondire le *interrelazioni* tra strategia, sistemi e strumenti di people management per valorizzare i benefici che possono derivare da ‘buone pratiche’ di gestione delle persone.

Dal lavoro emergerà naturalmente la “visione” di people management dell’autore. Saranno evidenti così i *valori* e le esperienze manageriali che ispirano questo lavoro e che si fondano: a. sulla *passione* per la persona e per i progetti che si possono realizzare “con” le persone; b. sulla *fiducia* per le capacità degli individui e, soprattutto, per le potenzialità che possono esprimere quando si lavora in ambienti dove questa risorsa è diffusa; c. sulla convinzione che mettere la persona al centro della gestione di imprese e organizzazioni è “pratica” possibile e vantaggiosa; d. sulla voglia di continuare a promuovere la discussione di questi temi per supportare la convinzione che si può fare molto in questa direzione, guardando alla responsabilità di quanti esercitano concretamente il people management non soltanto come a un faticoso fardello da sopportare, ma anche come a un gratificante percorso verso una meta, quella cioè di organizzare il lavoro a *misura* e *per l’uomo*.

Crediamo davvero che valga la pena assumere, anche nella prospettiva organizzativa e manageriale, che lo sviluppo delle organizzazioni non sia cosa diversa da quello delle persone che vi lavorano.

## **Struttura e contenuti**

Il lavoro si articola in sette capitoli.

Nel capitolo 1 si ricostruisce il quadro evolutivo di alcuni tra i più significativi cambiamenti sociali, economici e culturali che hanno rilevanti implicazioni per la gestione delle persone nei contesti di lavoro. Risulteranno evidenti, così, da un lato le sfide attuali del people management e, dall'altro, alcune competenze chiave necessarie per chi ha la responsabilità di guidare e motivare persone e gruppi.

Proprio per sostenere questa esigenza il testo propone, nel capitolo 2, un'analisi del *comportamento organizzativo* degli individui nei contesti organizzativi. Lo studio delle sue principali "determinanti" è necessario, infatti, per comprendere molti aspetti della vita organizzativa e della gestione delle risorse umane. Personalità e motivazione, valori e atteggiamenti, bisogni e scopi sono dimensioni rilevanti dell'agire organizzativo. Di queste dimensioni è importante conoscere le dinamiche, per assumere decisioni capaci di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione, ma anche di rispettare le strategie individuali di realizzazione personale e professionale.

Nei capitoli successivi del volume, invece, la prospettiva adottata sarà più concreta, avendo l'obiettivo di approfondire alcune leve di gestione delle risorse umane e i più significativi strumenti. Il comportamento delle persone è frutto della combinazione di numerosi fattori di contesto e individuali che richiede di comprenderne appieno le dinamiche. Solo così sarà possibile per le organizzazioni costruire risposte di gestione differenziate e "più vicine" ai bisogni, aspettative e progetti di ciascun individuo. Una delle sfide più difficili del people management è proprio quella di ricercare continuamente il livello di *commitment* necessario a migliorare la performance attraverso politiche e strumenti di gestione capaci di attrarre, trattenere e motivare le persone nei diversi contesti e nel tempo. Organizzazioni e persone, infatti, sono protagonisti di un complesso processo di "selezione reciproca". Non sono soltanto le prime a ricercare e scegliere le "persone giuste"; anche gli individui in realtà fanno altrettanto, maturando "preferenze" che le imprese possono comprendere sviluppando anche adeguate politiche di *employer branding* (capitolo 3).

Un approccio sostenibile al people management, dunque, passa per il riconoscimento della prospettiva individuale e della valorizzazione delle differenze personali che occorre comprendere e valutare. Nelle organizzazioni, infatti, si vive valutando continuamente numerose "dimensioni" per incentivare le persone e valorizzare il loro contributo. È essenziale, dunque, approfondire gli approcci e gli strumenti più rilevanti per la pratica di people management quali la valutazione delle posizioni, delle competenze, della prestazione e del potenziale (capitolo 4). Sono pratiche

queste attraverso cui prendono forma più frequentemente le relazioni capo-collaboratore, occasione talvolta per il sorgere di equivoci, errori interpretativi e conflitti, ma anche momenti potenziali di crescita di energia e motivazione. Mentre l'interesse della valutazione della posizione è diretto a cogliere ed apprezzare, in una prospettiva più organizzativa, il valore dei compiti, delle attività e delle responsabilità disegnate dalla struttura dei ruoli, con la valutazione delle competenze l'interesse si sposta sulla *persona* e sul suo valore, apprezzato tramite i comportamenti che evidenziano caratteristiche personali, conoscenze e abilità. Quando si valuta la prestazione, invece, l'oggetto prevalente di interesse diviene il risultato conseguito e il reale contributo fornito da una persona, consentendo il confronto tra questo e gli obiettivi stabiliti e, quindi, tra le aspettative delle organizzazioni e il contributo stesso. Ma le organizzazioni guardano alle persone anche in una prospettiva temporale rivolta al futuro, ossia a ciò che le persone potrebbero ancora essere e fare. Nel people management la valutazione del potenziale coglie proprio questa dimensione evolutiva della persona, collegandola alla prospettiva della *carriera* e del *cambiamento*.

Il complesso tema di come organizzare lo "sviluppo" delle persone anche attraverso modelli e strumenti per gestire le carriere (capitolo 5) incrocia profondamente quello della filosofia di people management di una organizzazione e i valori che la sostengono. La trasformazione in atto nei sistemi sociali e produttivi considera sempre più le persone con le sue competenze, motivazione e livello di *engagement* come elemento cruciale e strutturante il successo aziendale. Anche lo sviluppo allora, ossia quell'insieme di pratiche e strumenti che vogliono mettere insieme le esigenze dell'organizzazione 'dando voce' anche alle strategie individuali per realizzare mete e progetti personali, diventerà fattore strategico, essendo direttamente correlato ai risultati di business e alla performance complessiva dell'organizzazione. In questo quadro, le carriere diventano più aperte e non univoche, richiedendo alle organizzazioni e ai *people manager* di adottare un approccio pluralistico per dare risposte sostenibili al diverso significato che il concetto stesso di carriera e le pratiche di *talent management* possono assumere per gli individui e per le stesse organizzazioni.

In questo senso, il sistema di sviluppo diviene efficace se realizzato attraverso pratiche orientate a valorizzare continuamente il contributo delle persone, costruendo ambienti organizzativi ove possano trovare spazio e visibilità tutti i numerosi incentivi capaci, in modo differente da persona a persona e nei diversificati contesti, di accrescere motivazione, impegno e coinvolgimento dei collaboratori. All'interno dell'ampio portafoglio di incentivi e premi, occupano uno spazio di assoluto rilievo la leva dell'incentivazione economica e la remunerazione (capitolo 6). Si tratta di quell'insieme di incentivi che, tradotti opportunamente in strategie, politiche e strumenti, identificano i *financial rewards* qualificando il sistema di compensation di una organizzazione. Decidere le politiche di remunerazione delle risorse umane e, in particolare, chi, quanto e come premiare, è certamente scelta difficile che caratterizza l'azione dei *people manager*.

Ma l'accrescimento dei livelli di coinvolgimento e di responsabilizzazione dei dipendenti di un'organizzazione può essere ricercato anche attraverso l'utilizzo di forme di remunerazione flessibile come quelle che si ritrovano nelle esperienze di "partecipazione economica" (capitolo 7). Sono pratiche molto diffuse anche a livello europeo che assegnano ricompense aggiuntive alla remunerazione base dei lavoratori in ragione degli utili e dei buoni risultati conseguiti dall'organizzazione. In questa prospettiva diventano strumenti distributivi di ricchezza aggiuntiva strettamente correlati alle politiche più complessive di people management, condividendone in generale la finalità di accrescere i livelli di motivazione coinvolgendo, responsabilizzando e premiando le persone.

## **A chi si rivolge**

Questo lavoro è stato pensato e scritto per tre tipologie di destinatari.

In primo luogo per supportare la preparazione di *studenti* che frequentano corsi universitari nell'ambito del triennio, ma soprattutto corsi di laurea specialistica, master universitari e post-laurea. L'approccio interdisciplinare ed il taglio scelto rendono fruibile questo lavoro agli studenti di Economia, Ingegneria Gestionale, Psicologia, Sociologia, Scienze Politiche, Scienze della Comunicazione e della Formazione che vogliono approfondire i temi della leadership, del comportamento organizzativo e della gestione delle risorse umane nei contesti di lavoro. Riteniamo che questo lavoro sia particolarmente adatto, inoltre, a supportare lo studio individuale, nonché la discussione in gruppo e in aula, per quanti frequentano master post-esperienza come MBA o master specialistici che prevedano l'approfondimento del comportamento organizzativo e della gestione delle risorse umane.

In secondo luogo, abbiamo pensato e scritto questo volume per i *people manager*, ossia per i "capi" e per quanti hanno responsabilità di gestione e guida di persone e team in imprese, istituzioni ed organizzazioni *non profit*, dovendo motivare persone ed apprezzare e riconoscere il valore del loro contributo al processo di realizzazione di prodotti e servizi.

Infine, il volume ci sembra un utile strumento formativo ed integrativo per il lavoro di *professional e manager* che operano nelle strutture di imprese e organizzazioni occupandosi, come specialisti, di organizzazione e *change management*, selezione, formazione e sviluppo, *rewarding* e relazioni di lavoro.

## **Ringraziamenti**

Questo volume nasce grazie al contributo inconsapevole di molte persone; soprattutto degli allievi dei corsi MBA ed Executive MBA della LUISS Business School che hanno avuto la pazienza di approfondire e discutere molti dei contenuti di questo lavoro. Sono anche grato agli stu-

denti di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane della Facoltà di Economia della LUISS per i feedback preziosi che mi hanno fornito in aula su molte delle tematiche affrontate nel volume.

Un ringraziamento personale, e davvero particolare, lo devo a Silvia Profili, con la quale ho condiviso negli ultimi cinque anni esperienze didattiche, approfondimenti e ricerche nel campo della leadership e del people management. La prima idea di questo volume è sua. Le sono riconoscente, oltre che per questo e per i molti consigli che mi ha fornito, anche per avermi motivato a non abbandonare questa fatica, aiutandomi a superare i molti dubbi e la pigrizia che si sono affacciati più volte durante il tempo occorso per la sua stesura. Devo ringraziarla, infine, per il prezioso lavoro di revisione che ha voluto generosamente fare sul manoscritto, migliorando la qualità di molti aspetti.

E infine grazie a Rita Addari, che ha messo in forma leggibile una parte del lavoro; e a Maria Rosaria Tallo, che mi ha aiutato a curare *l'editing* e a non perdermi tra la cospicua mole di *file* e dati che la stesura del lavoro ha richiesto di gestire ed elaborare.

*Gabriele Gabrielli*