

**LA CENTRALITÀ  
DELLA PERSONA  
E LA CREAZIONE  
DEL VALORE**



# Gestione del personale e performance aziendali: tra il dire e il fare...

Martina Gianecchini

*Università di Padova*

*CUOA Business School*

Padova, 21 aprile 2016

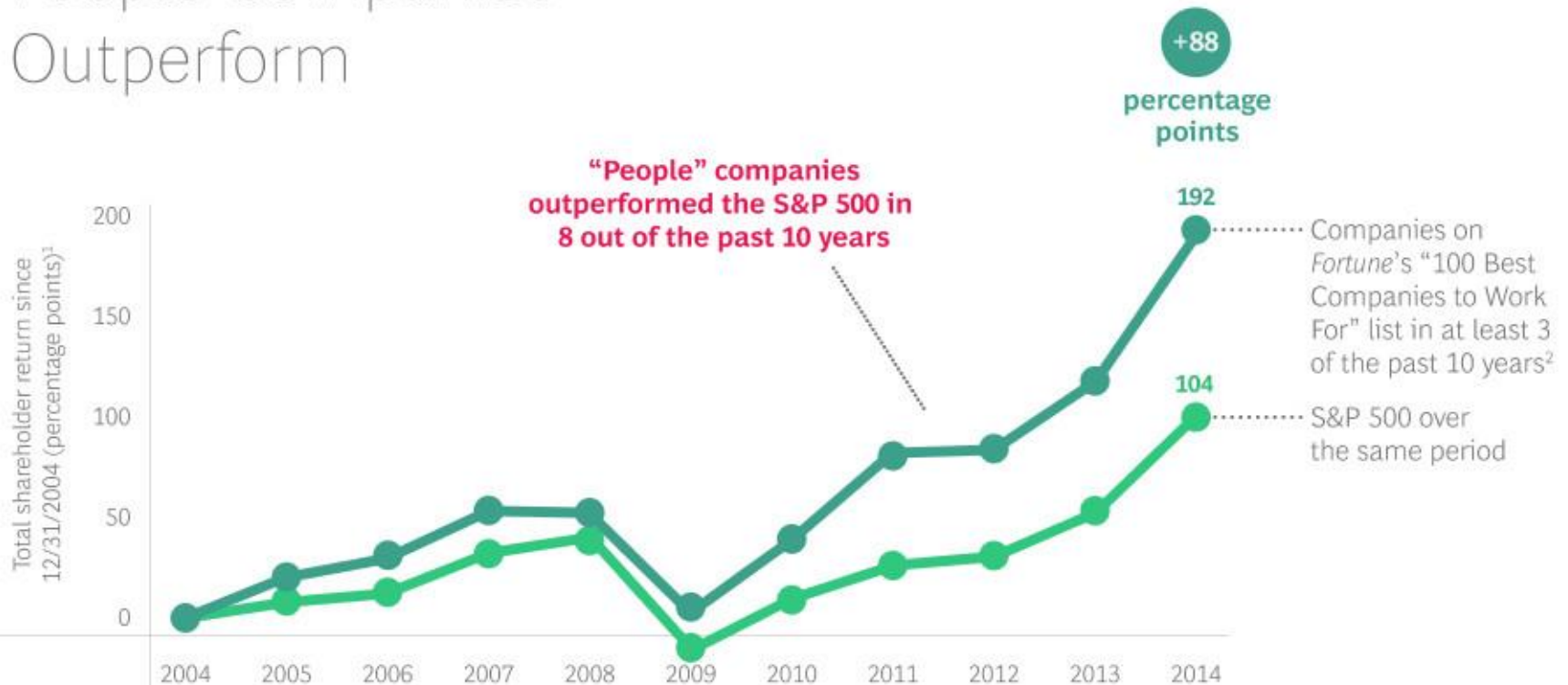
# Risorse Umane e valore

---

- Le attività di gestione del personale hanno un impatto sulla performance aziendale?
  - ✓ Il se...
  - ✓ Il come...
  - ✓ Il cosa...

# Risorse umane e valore: il “se”

## People Companies Outperform



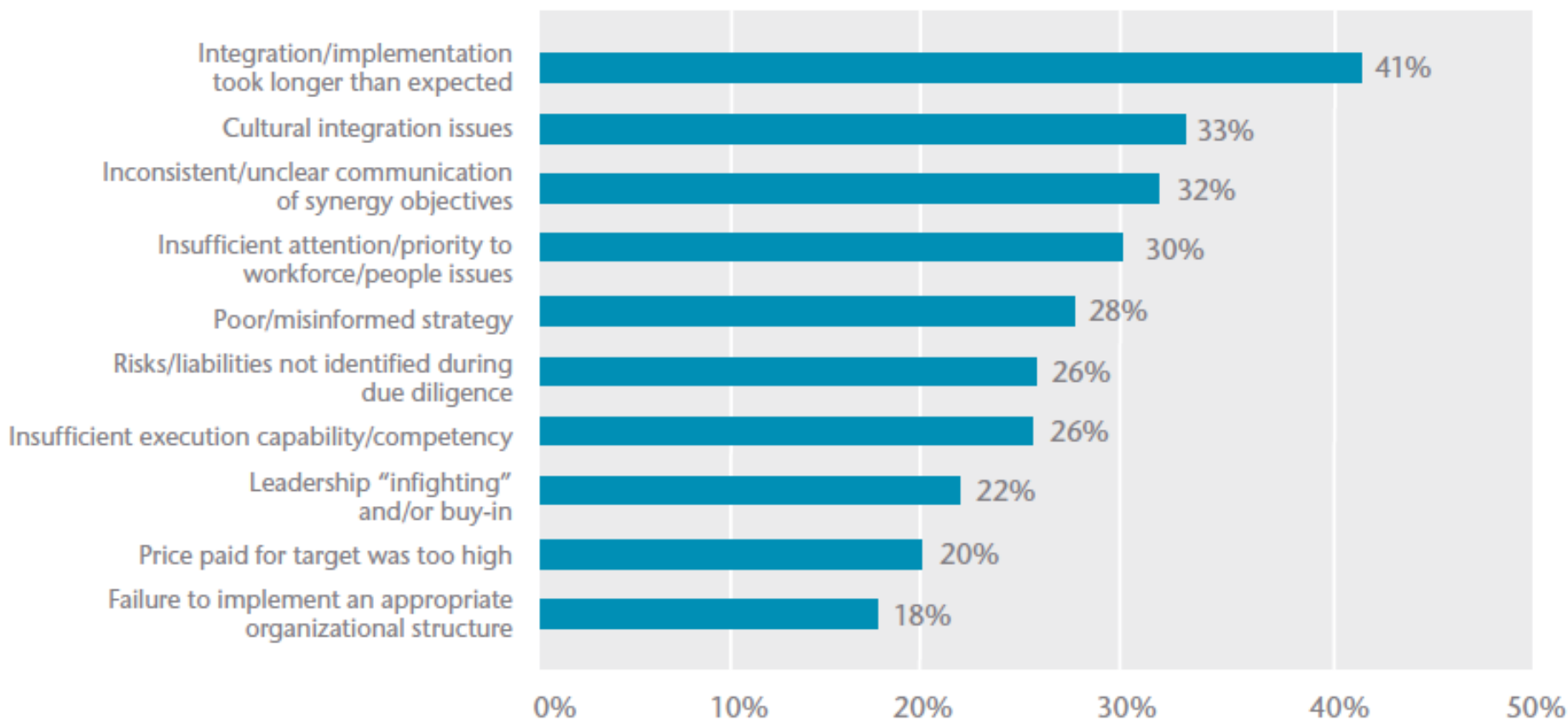
1. Total shareholder return represents compounded median annual total return for stocks of publicly traded companies that appeared on *Fortune's* "100 Best Companies To Work For" list 3 times in the past 10 years and total return for the S&P 500 index over the same period.

2. Publicly traded companies that appeared on *Fortune's* "100 Best Companies To Work For" list 3 times in the past 10 years.

Sources: *Fortune*; S&P Capital IQ; BCG ValueScience Center.

# Risorse umane e valore: il “se”

Top 10 drivers of deal failure  
(% of respondents)



# Risorse umane e valore: dal “se” al “come”

---

- Quindi...
  - ✓ se la gestione delle risorse umane è importante e genera valore
- ... allora, ispirandomi a delle best practices del mio settore o con una buona attività di benchmarking potrò selezionare le pratiche migliori e quindi ottenere buoni risultati aziendali!
- ...

# Risorse umane e valore: il “come”

---

- Le risposte “statiche”
  - ✓ Prospettiva universalistica
  - ✓ Prospettiva contingente
  - ✓ Prospettiva delle configurazioni
- Una risposta “processuale”
  - ✓ Il modello di Wright e Nishi (2007)

# Prospettiva universalistica

---

- Esiste un insieme di pratiche di gestione delle risorse umane “ottime” che permettono alle aziende di aumentare le loro performance
  - ✓ High-Performance Work Practices
  - ✓ Attività identiche per tutte le imprese
- Effetto positivo su
  - ✓ Abilità-Motivazioni-Opportunità
  - ✓ comportamenti individuali (es. job satisfaction, fiducia nel management, identificazione nell’azienda)
  - ✓ indicatori organizzativi (es. produttività, crescita)
- Critiche

# Un esempio di HPWPs (Guest, 1998)

---

- Realistic job previews
- Use of psychometric tests for selection
- Well developed induction training
- Provision of extensive training for experienced employees
- Regular appraisals
- Regular multi-source feedback on performance
- Individual performance-related pay
- Profit related bonuses
- Flexible job descriptions
- Multi-skilling
- Presence of work-improvement teams
- Presence of problem-solving groups
- Information provided on the business plan
- Information provided on the firm's performance targets



# Prospettiva contingente

---

- Le attività di gestione delle risorse umane che generano valore sono differenti a seconda di alcune caratteristiche aziendali e di contesto (variabili contingenti)
- Quali variabili contingenti?
  - ✓ Dimensione aziendale, settore, fase del ciclo di vita...
  - ✓ ...strategia aziendale! (costo, differenziazione, focalizzazione)
- Critiche
  - ✓ L'adattamento contingente funziona su singole attività ma è difficile mantenere la consistenza del sistema

# La tentazione del “casual benchmarking”

---

## ■ Casi famosi di “mindless imitation”

- ✓ United Air Lines versus Southwest Airlines in California (ai gates staff e flight attendants vestiti casual; solo Boeing 737s; servizio rinominato “Shuttle by United”; utilizzo di apparecchi ed equipaggi ad hoc; no frills e no pasti a bordo; voli più frequenti e meno tempo a terra); Southwest aumentò la quota di mercato e “Shuttle by United” non esiste più
- ✓ GM versus Toyota (quasi tutte le shopfloor practices furono copiate, incluso teamwork, job rotation, contingent compensation, gestioni a vista ecc.); ma dopo 25 anni le ore di mandopera per veicolo e la qualità di Toyota rimane impareggiabile

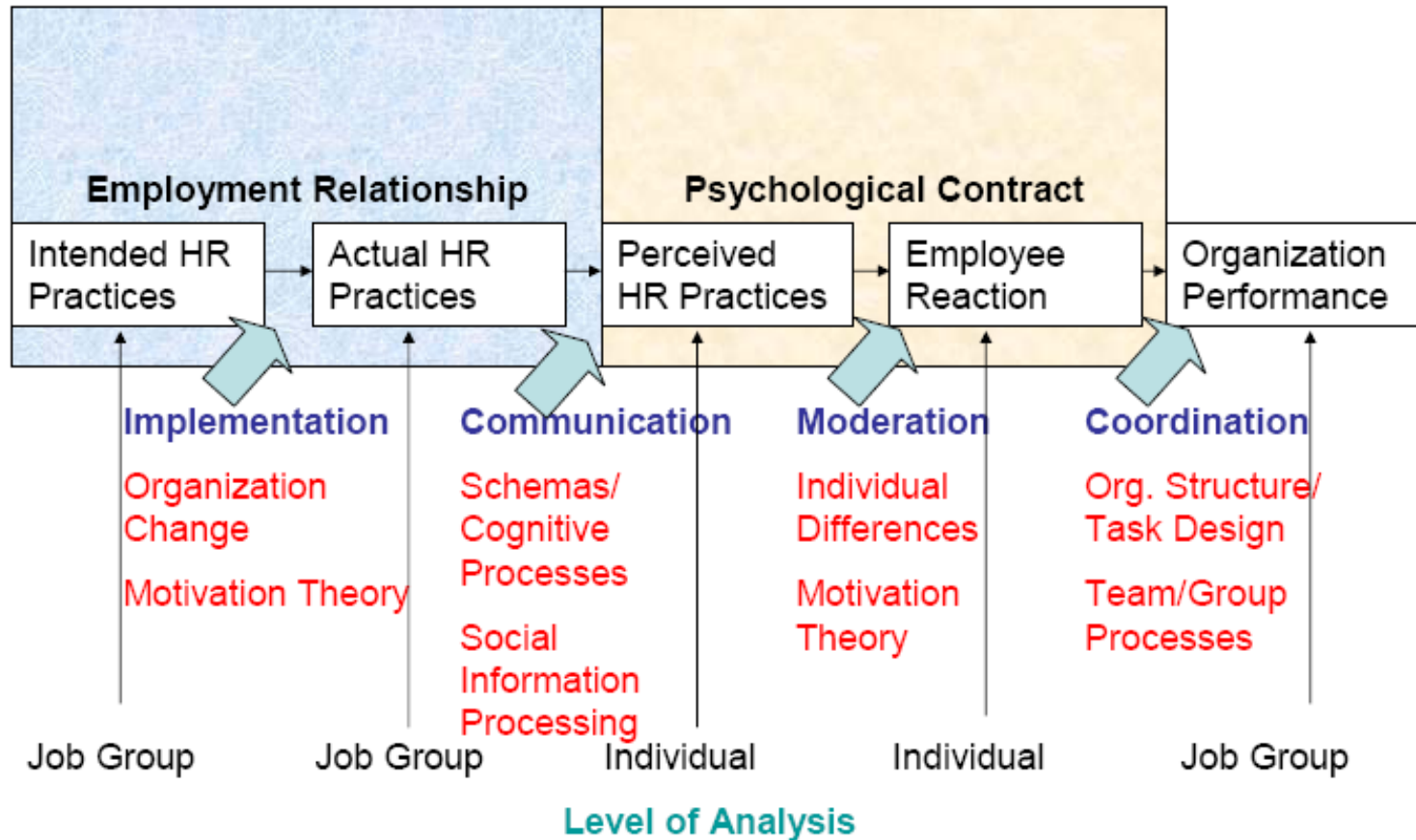
Source: Pfeffer J., Sutton, R., Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management, Boston, Harvard Business School Press, 2006

# Prospettiva configurazionale

---

- L'effetto sulla performance delle attività di gestione del personale è maggiore quando sono applicate in gruppi (*bundle*) coerenti tra loro (*horizontal fit*) e con la strategia aziendale (*vertical fit*)
  - ✓ Nardini: tradizione - reclutamento reti sociali -> percorsi di carriera interni -> anzianità
  - ✓ Ferrari: eccellenza - reclutamento esterno su CV -> formazione di eccellenza - > incentivi su produttività
- Critiche
  - ✓ **Ci sono molte variabili che intervengono sulla relazione tra attività di gestione del personale e performance, quindi non si può essere troppo deterministici**

# Una risposta processuale



WRIGHT, P. M., NISHII, L. H., 2007. *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. (CAHRS Working Paper #07-03).

# La “forza” del sistema di comunicazione

**Addetto**



Significato attribuito a  
pratiche HR attraverso la

**percezione** di:



**Distintività**

**Coerenza**

**Consenso**



**Obiettivo: creare una cultura  
organizzativa forte/percezione  
condivisa**

i membri  
dell'organizzazione  
condividono  
un'interpretazione comune  
di cos'è importante e quali  
comportamenti il  
management si attende,  
supporta e premia

- Distintività fa riferimento al fatto che una situazione, un oggetto, un'attività possiedono degli elementi che gli permettono di risaltare nell'ambiente
  - ✓ Visibilità: il grado con il quale i clienti interni hanno una chiara idea delle pratiche HRM, sanno quali programmi HR sono implementati e che cosa ci si attende e non ci si attende da loro
  - ✓ Comprensibilità: grado con cui i clienti interni capiscono come le pratiche sono state sviluppate dallo staff HR; gli interventi dello staff HR sono facili da capire
  - ✓ Legittimità dell'autorità: grado con cui la funzione HR è percepita autorevole e credibile (sponsorship top management)
  - ✓ Rilevanza: grado con cui le iniziative e le pratiche HRM sono percepite utili, significative e rilevanti (supportano il raggiungimento degli obiettivi organizzativi)

# Distintività

---

Il sistema di incentivazione è importante per il raggiungimento degli obiettivi di vendita dati

Ho raramente contatti diretti con l'Ufficio Risorse Umane

Le iniziative di incentivazione aggiungono valore alle attività che svolgo in negozio

L'Area Manager è sempre chiaro quando ci illustra gli obiettivi di incentivazione

A volte mi domando quale sia l'utilità di certe iniziative d'incentivazione

Il sistema di incentivazione risponde esattamente ai miei bisogni personali

Le iniziative collegate al sistema di incentivazione sono molto utili al mio sviluppo

- La coerenza si focalizza sul messaggio e sul mittente, aumentando le possibilità che il messaggio trasmesso dal sistema HRM venga codificato e interpretato in maniera uniforme tra i collaboratori
  - ✓ Strumentalità: grado con cui le pratiche e i programmi HR influenzano in maniera positiva i livelli di motivazione, competenza e responsabilizzazione
  - ✓ Validità: grado di accordo tra quello che le pratiche HRM si propongono di fare e quello che fanno veramente
  - ✓ Coerenza dei messaggi HRM: grado di compatibilità tra pratiche di gestione delle risorse umane, di continuità e stabilità di tali pratiche nel tempo e di accordo tra parole e azioni.



# Coerenza

---

Il sistema di incentivazione contribuisce a stimolarmi e motivarmi

Le valutazioni che ricevo dal mio Area Manager mi permettono di migliorare

C'è molta differenza tra i risultati che l'azienda si aspetta e quelli reali

Le iniziative di incentivazione che ci vengono proposte sono troppo differenti l'una dall'altra

Le azioni dell'Area Manager sono coerenti con gli obiettivi di incentivazione del mese

I contest quando vengono presentati sembrano stimolanti, poi nella pratica è difficile vincerli

Il sistema di incentivazione, così com'è, stimola a cambiare il modo di vendere

Le iniziative di incentivazione che ci vengono proposte hanno obiettivi coerenti tra loro

Le attività di incentivazione proposte talvolta non hanno l'effetto sperato

- Consenso accordo tra i membri dell'organizzazione circa la visione della relazione causa-effetto.
  - ✓ Giustizia procedurale: grado con cui il processo attraverso il quale vengono prese decisioni o sono allocati i risultati, è equo
  - ✓ Giustizia distributiva: grado di equità nell'allocazione delle risorse e dei premi

# Consenso

---

I premi sono legati alla performance in modo chiaro e comprensibile

I premi non sono pienamente adeguati rispetto allo sforzo che si deve fare per raggiungerli

In azienda tutti sostengono l'attività di incentivazione in essere

L'Area Manager ci supporta tutti in modo equo

I premi sono erogati ai dipendenti in maniera giusta

Se i dipendenti performano bene, ricevono premi e riconoscimenti adeguati

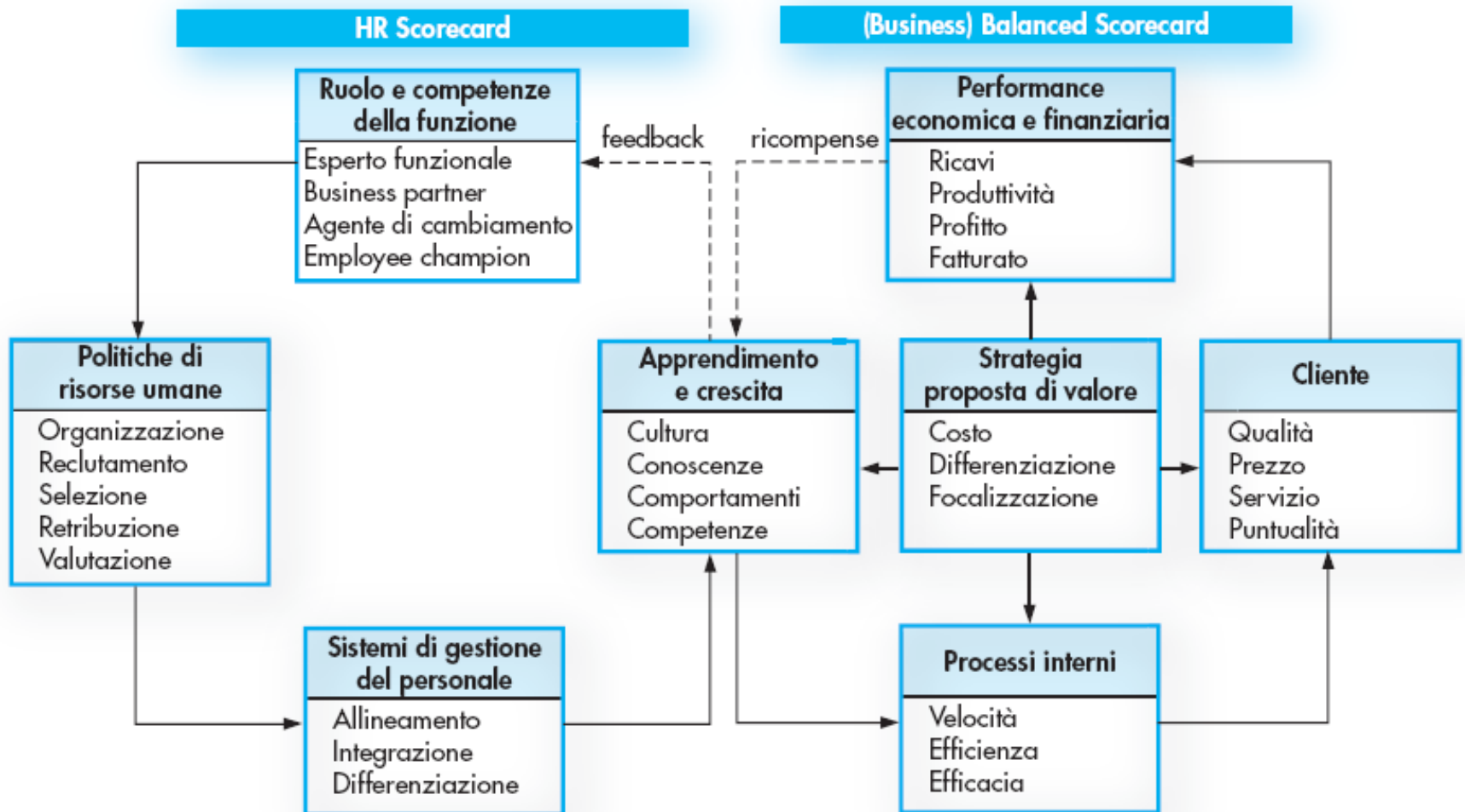
Il supporto che l'Area Manager ci fornisce è sempre coerente con le indicazioni della lettera di assegnazione degli obiettivi

# Il ruolo dei manager di linea

---

- Quale stile di leadership/guida?
- Quale supporto (percepito) ai collaboratori?
  - ✓ My supervisor gives me helpful feedback about my performance.
  - ✓ My supervisor assigns tasks that offer opportunities to develop skills.
  - ✓ My supervisor cares about whether or not I achieve my career goals.
  - ✓ My supervisor makes sure I get the credit when I accomplish something.
  - ✓ My supervisor often asks for my opinion before making important decisions.
  - ✓ My supervisor gives me clear instructions.

# Risorse umane e valore: il “cosa”



# Human Resource Scorecard

---

- Approccio alla gestione RU basata su una visione integrata dell'impresa
- Integrazione delle risorse umane in un sistema di misurazione della strategia
  - ✓ consente all'azienda di allineare investimenti, politiche e strumentazioni nel campo delle RU con la strategia
  - ✓ consente all'azienda di descrivere e misurare come il personale e le politiche di GRU possono generare valore
- Non “ripiegarsi” sull'attività tipica della funzione
  - ✓ Cogliere il contributo delle persone rispetto al raggiungimento degli obiettivi di business