

## **GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

### *Introduzione*

Cosa significa gestire? Significa conseguire l'efficacia e l'efficienza presidiando lo svolgimento, anche della funzione direzionale.

Fare management consiste nello stabilire e conseguire gli obiettivi dell'organizzazione, attraverso le risorse umane, fisiche e finanziarie che vanno condotti al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Da questo punto di vista, mettere in pista la gestione, significa chiarire che gli obiettivi definiti vanno perseguiti attraverso le risorse umane a disposizione in maniera adeguata, le cui caratteristiche vanno pianificate, organizzate, guidate e verso le quali deve essere effettuato un controllo.

Le risorse umane sono quelle che prima venivano definite come "personale" e indica le persone che lavorano nelle organizzazioni. Viene chiamata risorsa perché è un elemento che inserito in un contesto ne consente la valorizzazione, umana perché parliamo di una risorsa che appartiene ai processi produttivi che è molto atipica con la caratteristica di mantenere la sua unicità, rendendo molto più complessa la sua gestione. Qual è il passaggio tra essere una persona e una risorsa aziendale? Questa domanda accompagna in maniera trasversale il percorso che andremo ad affrontare.

Il comportamento organizzativo è lo studio di ciò che le persone fanno in un'organizzazione e di come il loro comportamento influenza la prestazione dell'organizzazione stessa.

Diverse definizioni di organizzazione:

- i) Si può affermare che l'organizzazione esiste quando vi siano le persone che, siano in grado di comunicare le une con le altre, disposte a dare un contributo individuale e con l'intento di perseguire un fine comune. A tal senso l'organizzazione è intrinsecamente cooperativa (Bernard);
- ii) L'organizzazione è un sistema adattivo di componenti fisiche, personali e sociali tenute insieme da una rete di comunicazioni interpersonali e dalla volontà dei suoi membri di cooperazione per il raggiungimento di un fine comune. Fornisce a ciascuno buona parte dell'informazione, delle premesse, degli obiettivi e degli atteggiamenti che influenzano le sue decisioni e, allo stesso tempo, crea in lui delle aspettative stabili e ragionevolmente sicure riguardo a ciò che gli altri membri dell'organizzazione stanno compiendo ed al modo in cui essi reagiranno a quanto egli dice o compie (Simon);
- iii) L'organizzazione è il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti e distinti, quindi viene realizzato il coordinamento tra tali compiti (Mintzberg);
- iv) Ci sono vere organizzazioni, ma gruppi di donne e uomini che si sono incontrati e conversando sono stati capaci di mettere e tenere insieme, sulla base di un incontro vero, un linguaggio vero. Il sensemaking consiste nella creazione di senso, condivisione di un modo di guardare alla realtà e ciò che accade. Quindi l'organizzazione è un'entità concreta, definibile solo a posteriori, in base al configurarsi delle interazioni degli attori che definiscono significati condivisi e comportamenti ricorrenti (Weick).

Lo specifico ambito del quale ci occupiamo si inserisce in un alvio di studi che ha a che fare con il punto di vista che andiamo ad enfatizzare.

L'attenzione delle imprese verso le persone è una necessità intrinseca alla competitività.

### Primo modulo- Lavoro, persona e organizzazione

Tentare di definire cosa è il lavoro, tralasciando la sua definizione a noi più vicina (di natura economico aziendale), richiederebbe riflessioni molto approfondite. Tentiamo di capire quale sia il nocciolo essenziale del lavoro, ricorrendo ad alcune citazioni:

- *"Lavorare stanca (Pavese).. ma non lavorare poi stufa (Totò)":* il non lavorare crea una condizione non umanamente accettabile. Se il lavoro è fatica, la mancanza di lavoro non rende la vita più soddisfatta;
- *".. di norma si guarda al lavoro come ad un modo di produzione, una prestazione inevitabile, un destino di schiavitù oppure come a un diritto (giusto) che diventa pretesa o al contrario come un dovere moralistico.. in ogni caso, questa fatica resta senza senso. Il lavoro invece è un bisogno dell'uomo. Il bisogno indica quel fenomeno costitutivo della persona viva, che è dato da una spinta profonda che sta dentro di noi";*
- *"Il senso essenziale del lavoro contemporaneo è che il lavoro è una forma di comprensione tra uomo e uomo.. Il lavoro costituisce una piattaforma di mutua comprensione degli uomini tra loro. Il lavoro esige comprensione e serve alla comprensione.. crea quindi determinate relazioni tra l'uomo e il mondo oggettivo, tra il lavoratore e il datore di lavoro, tra coloro che collaborano nell'ambito dello stesso processo di lavoro e tra il lavoratore ed il destinatario del lavoro"* (Tischner): guardare al lavoro come ad una forma particolare di dialogo significa portare questa dimensione all'interno di un quadro antropologico di tipo diverso;
- *"Lavorare è fare un uomo al tempo stesso che una cosa"* (E. Mounier).

Il lavoro è tale laddove implica un agire consapevolmente, che vuol dire avere una ragione, un significato che il lavoro ha perché se tolgo questo significato e la ragione del perché, il lavoro è semplicemente una fatica dal quale scappare. La sfida si sposta sul capire perché il lavoro è utile e al tal proposito ci sono due possibili dati con il quale confrontarsi: la dimensione oggettiva e la capacità di aiutare la persona a capire cosa sta dietro al lavoro. Questo diventa ancora più importante se andiamo a riprendere un termine importante: conoscenza come fattore di produzione, come elemento che sta dentro e che consente lo sviluppo dei sistemi produttivi. La conoscenza è il frutto di un lavoro, è con la fatica che si sviluppa conoscenza. La conoscenza è la forma che le scoperte acquisiscono nel momento in cui vengono formalizzate: consente innovazione che è la risposta a domande sempre nuove.

Il secondo tassello del ragionamento cerca di guardare all'evoluzione storica del lavoro. Storica tra virgolette perché vengono richiamati alcuni trend e passaggi che stanno caratterizzando l'epoca di cambiamento nel quale viviamo. I passaggi sono tre: il primo lo possiamo sintetizzare come un passaggio da una fatica fisica ad una fatica prevalentemente di tipo intellettuale, il secondo passaggio è quello che possiamo qualificare da lavoro unico a lavori con la caratterizzazione varia che oggi vediamo, e il terzo passaggio è quello che ha visto spostarsi da "posto di lavoro" che indica la fisicità del lavoro ad un percorso di lavoro, dove questo termine evoca una mobilità e dinamicità che in passato non era riconosciuta come la destinazione ragionevole del lavoro.

Il primo riguarda il passaggio da fatica fisica a fatica intellettuale: il progresso è intervenuto per far sì che la fatica fisica degli umani fosse meno evidente e sempre più ci si è spostati ad una fatica celebrale, intellettuale. L'insieme dei lavoratori veniva definita come "manodopera" che sintetizzava che lavorare era uno sforzo fisico, passando poi a "mentedopera" per sintetizzare lo sforzo cognitivo del lavoratore.

Il secondo passaggio ha sottolineato lo scavallamento dal secolo scorso a questo, da un secolo che vedeva un unico lavoro per tutti ad un secolo nuovo in cui sono presenti tanti lavori.

Per un periodo lunghissimo, c'è stato il grande mito del "posto di lavoro" come quel luogo definito in cui andare a lavorare per tutta la vita (impiego a vita che stava dentro il modello delle sequenzialità). Il lavoro è diventato un percorso tra occasioni di lavoro. Il percorso di lavoro regge ed è interessante laddove ci siano tre condizioni: i) condizione di tipo economico, ii) professionalità, iii) sicurezza (cosa succede quando ci si sposta da un'occasione di lavoro e un'altra). Quello che sta succedendo è che il lavoro sta pesantemente cambiando, evidenziando questi elementi: si va riducendo la componente manuale di molti lavori, meno lavori manuali con un aumento dell'automazione affiancata alla componente manuale, nuovi lavori (rider, personal trainer, personal shopper, wedding planner) ed in particolari i nuovi lavori connessi al mondo digitale (influencer), più informazioni nel lavoro (anche oggi lo stesso mestiere di una volta richiede sempre più informazioni per essere svolto, a causa della dinamicità del contesto economico e ambientale), sono necessarie più competenze rispetto al numero richiesto in passato e di diversa natura.

Ci sono due dicotomie aperte e in lotta tra loro: i) da un lato la crescente impersonalità imposta e dall'altro la richiesta di personalizzazione che emerge e che viene richiesta, e ii) la dicotomia tra una maggiore discrezionalità e il controllo crescente che spesso le organizzazioni tentano di mantenere sul lavoratore. Dentro questo trend di cambiamento ci sono altri elementi che vale la pena sottolineare: - dal punto di vista dei luoghi di lavoro ci sono sempre meno grandi fabbriche, meno organizzazioni burocratiche, non più stabilimenti ma laboratori fino ad arrivare a quello che viene definito "non luogo di lavoro", - dal punto di vista delle modalità di svolgimento del lavoro si modifica la durata del lavoro, la permanenza nella stessa organizzazione e la permanenza nella stessa carriera.

Lavorare oggi è sempre più gestire l'imprevisto, l'imprevedibile e l'inimmaginabile. Lavorare significa essere aperti a questa traiettoria: dentro a questo scenario per lavorare non basta più usare mani e testa ma usare in particolare il cuore. Per conoscere e per lavorare ci vuole un'empatia, coinvolgimento e passione.

Le contraddizioni che caratterizzano il lavoro sono: più contenuti e meno rapporti, vecchio e nuovo convivono, più necessità e meno cura, lavoratori più giovani e allungamento della vita (anche lavorativa).

C'è un altro livello che riguarda le nuove sfide sul mercato del lavoro. Per fotografare in maniera rapida utilizziamo due report classici dal punto di vista dei soggetti che li propongono: il primo è il "Future Jobs report" del 2018 proposto dal World Economic Forum e, il secondo è "Future of work" proposto da McKinsey. Il World Economic Forum segnala quattro specifici ambiti tecnologici che domineranno nel lasso temporale al quale il report guarda e cita l'high speed mobile internet, artificial intelligence, big data analytics, e cita poi una serie di elementi che vanno a condizionare pesantemente il mercato del lavoro, tra cui l'accelerazione tecnologica, il cambiamento geografico della produzione e della distribuzione, etc. Dal report della McKinsey emergono alcuni trend europei legati al mercato del lavoro, partendo dal dato del Covid19. Dentro allo scenario nel quale siamo c'è ancora molto da capire e che proprio il post Covid aprirà ad alcune riflessioni, in particolare il gap che si crea tra il fabbisogno delle imprese e le competenze dei lavoratori, la crescita dinamica nel lavorare in hub. In sintesi, questi due rapporti parlano di una situazione fortemente critica verso la quale ci saranno diversi interventi politici ma che non potranno non produrre conseguenze anche sul piano aziendale.

Dentro a questo scenario c'è un passaggio importante sottolineare. Nel mondo delle human resources si sta riponendo l'attenzione sul termine persona, riconosciuta come tale proprio nel suo contesto lavorativo e quindi

ritenuta tale in quanto essere unico e specifico. Il termine persona non ha sempre avuto il significato che gli attribuiamo adesso, tanto che nel mondo greco significava la maschera dell'attore e questo stesso significato viene traslato nel contesto latino, dove il "personare" indica la maschera utilizzata dagli attori, per dare sembianze del personaggio e permettere alla voce di essere udita. Si afferma poi un uso diverso di questo termine: Cicerone è il primo ad utilizzare il termine persona come il fondamento razionale dell'essere e per Tulliano, invece, indica la relazione tra il padre, il figlio e lo Spirito santo, sottolineando che ci sia questa unica sostanza tra le tre persone. Il termine persona, quindi, risulta essere fortemente connesso alla dimensione relazionale: la persona è da un lato un essere razionale e dall'altro è anche relazione.

In riguardo alla persona al lavoro è interessante sottolineare un dato e per farlo in maniera sintetica ricorriamo al filosofo Tischner: *"a domanda "chi è l'uomo che lavora?" non è una domanda astratta... è la domanda di milioni di lavoratori ... Alcuni dicono: è merce da comprare e vendere. Altri dicono: è un materiale dal quale il lavoro fa l'uomo... L'uomo è persona e cioè padrone del proprio lavoro. È la dignità dell'uomo che conferisce valore al lavoro umano".* È questo che oggi è particolarmente rilevante, perché la persona può essere come fulcro dell'economia e della società: la persona come sede della capacità di volontà di un bene e persona come relazione sono i due punti sui quali la società e l'economia possono riprendersi e, se questo era vero più di 10 anni fa è ancora più vero oggi nella situazione nella quale siamo immersi. Tutto ciò dipende dalla persona, tutto nasce dalla persona, dalla sua cultura e quindi dalla sua educazione. Che le nostre imprese siano un bene per tutti dipende da noi, da ognuno di noi e dalla sua disponibilità a imparare, a osservare, ad accogliere le opportunità che gli si presentano; dipende dalla sua responsabilità. Senza che le persone si assumano liberamente la loro responsabilità, il bene comune rimane una pia intenzione o rischia di diventare una violenta ideologia. Un "bene per tutti" significa un bene per noi stessi. È proprio attraverso la creazione e la conduzione di un'opera che conosciamo noi stessi, i nostri talenti e i nostri limiti, e facciamo l'esperienza del "lavorare insieme" con tutte le sfide personali inerenti a questa collaborazione. Storicamente questo ha creato visioni molto diverse e citiamo in particolare le due visioni più citate: i) da un lato la visione Taylor-Fordista che parla di un lavoro diviso tra chi progetta e chi esegue togliendo qualsiasi responsabilità alla persona e qualsiasi stimolo, e ii) il cosiddetto modello giapponese che, invece, tenta di rilanciare completamente il coinvolgimento della persona nel lavoro. Non è neutro il modo in cui si guarda al lavoratore, ma ha dentro e dietro di sé una dimensione valoriale che nello schema della cultura definiremmo come gli assunti che inevitabilmente condizionerebbero ciò che abbiamo davanti.

Chi lavora è stato etichettato in quattro modi diversi: forza lavoro, personale, risorsa umana e persona e, ciascuna di queste etichette ha avuto un momento di particolare enfasi. Ciascuno di questi implica un focus specifico su un elemento che caratterizza ed ha un riferimento concettuale preciso. Quando parliamo di forza lavoro ci stiamo riferendo ad un contesto nel quale l'energia fisica è l'elemento dominante, mentre il personale è caratterizzato per essere una dimensione collettiva. Il termine risorse umane sottolinea il fatto che le risorse umane siano un capitale sul quale si investe, un elemento che partecipa nel tempo ad arricchire la vita aziendale. Le persone invece, sono soggetti portatori di competenze che sono proprie, sono protagonisti di un modo di agire e di un rapporto con il cliente e c'è quindi un'attenzione sulla responsabilizzazione del lavoratore e su ciò che gli compete.

L'ultimo passaggio riprende il tema del lavoro e della relazione del lavoro nella dinamica persona-organizzazione, perché ancora una volta torniamo al rapporto tra persone. Relazioni che hanno contenuti di natura diversa (natura economica, sociale, psicologica e di appartenenza ad un'organizzazione). Il contratto psicologico è qualcosa che si gioca sulla formazione delle attese ed aspettative; è un momento di scambio. Consiste nel colmare quegli spazi bianchi lasciati bianchi dal contratto formale e che rappresenta il modello mentale che comprende le credenze che riguardano gli obblighi reciproci tra persona e organizzazione. A tal proposito citiamo un autore Rousseau che definisce in questi termini il contratto psicologico *"a disposizione interiore ad adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico o a vivere la relazione con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno a che le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione trovino una risposta reciprocamente soddisfacente"*, un contratto che incide ancora di più sulla relazione rispetto al contratto formale. È il tentativo di capire come funziona nel processo mentale il rapporto tra la persona e l'organizzazione. È un contratto che interviene a mediare le aspettative del soggetto lavoratore rispetto al contratto formale.

Il contratto psicologico sta cambiando.

Processo di formazione del contratto psicologico: c'è un messaggio da comunicare, fatto di informazioni, domande dirette, processo di negoziazione, che porta ad interpretare ciò che è stato detto e a creare delle percezioni e delle aspettative in funzione degli schemi cognitivi, elementi in mente, verbale o non verbale e questo porta alla creazione di un accordo o promessa che tengono dietro l'atteggiamento della persona.

Il contratto di lavoro e la relazione di lavoro non può prescindere da questi elementi che caratterizzano il modo in cui la persona interpreta gli aspetti del rapporto. Il contratto psicologico è tanto individuale quanto collettiva, perché nei fatti caratterizza la dinamica del rapporto che si posiziona prima e dopo la transizione sintetizzata, tanto che qualcuno ha provato a mettere in contrapposizione i due contratti quel del passato e quello del futuro che interpretano la sequenza di messaggi ed aspettative dentro ad un contesto sociale dell'oggi rispetto a quello del passato.

### La gestione delle persone nel contesto organizzativo

Il punto di partenza del ragionamento è l'affermazione consolidata della centralità della gestione delle risorse umane. Centralità significa che è un punto di interesse e attenzione; quest'affermazione trae origine da una serie di dati che sono ben sintetizzati dalla frase di Drucker "l'impresa è caratterizzata da un'organizzazione, basata sulla gestione delle informazioni e degli specialisti della conoscenza, cioè di tutti i lavoratori, e sarà sempre di più così". La logica del ragionamento è che laddove la gestione delle risorse umane è particolarmente curata ci sono risultati aziendali migliori, perché sono le idee e le persone a creare valore e, avere cura delle persone significa creare le premesse affinché esse siano maggiormente produttive. La gestione delle risorse umane svolge un ruolo chiave nell'assicurare la competitività.

Quando parliamo di gestione delle risorse umane parliamo dell'insieme delle politiche (scelte e orientamenti), delle prassi e dei sistemi (meccanismi che governano l'equilibrio) che influenzano il comportamento, gli atteggiamenti e le prestazioni dei collaboratori o in altri termini gestire le risorse umane vuol dire tenere in equilibrio dei modelli interpretativi al fine di ottimizzare il rapporto tra le risorse di cui dispongo rispetto agli obiettivi aziendali nel tentativo di trovare un equilibrio adeguato. Consiste quindi nello stabilire e conseguire gli *obiettivi* dell'organizzazione operando con le risorse *umane*, per raggiungere quegli obiettivi organizzativi (definiti), si declina svolgendo le *funzioni* di pianificazione, organizzazione, guida e controllo.

La gestione delle RU non è sempre stata presente nei processi imprenditoriali; questo ha fatto sì che la connotazione tipica della gestione delle RU fosse sempre bilanciata su una logica pratica piuttosto che teorica. Un'altra caratteristica storica è quella che le due dimensioni presenti sono da un lato quella gius-lavoristica e dall'altro lato la dimensione psico-sociologica. Più carente è stata l'attenzione a tutte le implicazioni gestionali tipicamente aziendali. Provando quindi a sintetizzare quello che è la collocazione dell'argomento di cui ci stiamo occupando nelle logiche aziendali, possiamo fare riferimento ad uno schema interpretativo: l'impresa si regge laddove c'è una concatenazione tra la parte che declina la missione e la strategia, con la struttura organizzativa che le consente di andare nella direzione scelta, e la gestione delle RU che consentono all'organizzazione di realizzare gli obiettivi. Questo sta in un contesto fatto di forze politiche, economiche e culturali che condizionano la dinamica che si svolge all'interno di questo "triangolo". Tutti questi elementi intervengono a definire le condizioni di equilibrio che i tre punti che caratterizzano l'impresa devono trovare.

Proviamo ora ad entrare nel primo dei passaggi più significativi: rapporto tra gestione e strategia. Il filo rosso delle considerazioni è il seguente: la gestione delle RU c'entra con la strategia aziendale e il punto fondamentale è che il legame che si crea si traduce in una qualificazione di tipo strategico della gestione stessa. Significa che la gestione delle RU quando tenta di interagire con la dimensione strategica, ingloba la connotazione strategica perché la possibilità di mettere in pista la strategia prescelta dipende dal tipo di risorse. La strategia può essere definita facendo riferimento in qualche misura a due diversi modelli: i) modello dell'analisi competitiva di Porter che vede nelle caratteristiche del settore le principali determinanti della scelta strategica, ii) resourced based view che focalizza nella principale fonte di valore la capacità del manager. Ciascuna di queste due modalità ha un'interfaccia con un approccio che va ad influenzare la gestione delle RU.

Se vogliamo rifarci ad uno degli autori classici, la strategia è "uno schema decisionale atto a coordinare gli obiettivi, le linee di comportamento e l'allocatione delle risorse dell'impresa". Da questo punto di vista la strategia è sempre nella dialettica impresa-ambiente, ha una prospettiva di medio-lungo termine e gestita dal soggetto economico. I due modelli per scegliere la strategia sono:

- i) analisi competitiva di Porter, si focalizza l'ambiente esterno. L'azienda può decidere come competere minimizzando i costi, o differenziando il proprio prodotto facendolo percepire come unico o focalizzarsi concentrarsi su un perimetro ridotto;
- ii) Resourced based view è impostata sulla singola impresa, letta come un insieme di risorse e competenze. Enfasi sulla situazione interna.  
Ragiona tenendo presente le tre tipologie di risorse (tangibili, intangibili e umane) e ha l'obiettivo di creare le competenze distintive, ossia quelle in cui si è particolarmente bravi e, questo implica un'attenzione verso l'interno e verso il fattore coagulante, ossia le competenze organizzative.

La relazione tra la strategia e la gestione delle RU può essere analizzata e costruita attraverso tre approcci diversi in cui si possono misurare dei tratti atipici, per segnalare i caratteri distintivi di ciascuno:

- Approccio lineare: è quello che parte dall'idea che il cosa produrre sia una competenza dell'imprenditore e di come produrre sia una competenza dell'organizzazione. Verranno poi inserite le risorse umane necessarie. Questo approccio comincia ad essere critico quando le situazioni diventano più complesse;
- Approccio interdipendente: si confronta con l'ambiente e, in particolare, in presenza di un ambiente complesso e variabili in un'azienda dove le conoscenze non sono concentrate in un'unica persona rendono

l'approccio lineare poco applicabile. Le scelte di strategia e di gestione delle RU si influenzano reciprocamente ed interagiscono con la strategia. L'ambiente influenza la definizione della strategia e vi è sempre più interdipendenza tra gli elementi;

- Approccio integrativo: diventa sempre più evidente che l'organizzazione è un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'interazione con una pluralità di soggetti, per cui la struttura ha sempre più la capacità di modificarsi e di evolversi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi.

L'approccio strategico delle risorse umane entra in pista laddove si consolida il legame tra strategia e gestione delle RU. Gli approcci strategici alla gestione delle RU sono due: approccio strumentale e approccio costitutivo. Parliamo di approccio strumentale quando la RU è un soggetto passivo, che emerge dalla logica del vantaggio competitivo. L'approccio costitutivo considera la RU come un soggetto attivo, ed è interrelato con la resourced based view che guarda all'ambiente interno e al tentativo di creare un vantaggio competitivo in funzione della capacità di valorizzare le risorse interne e combinandole. Questo è coerente con l'approccio evolutivo/integrativo dove la dinamica dell'apprendimento è il tassello base fondamentale. Dal nostro punto di vista, l'approccio costitutivo è più interessante perché consente una valorizzazione delle risorse molto più potente e che trascina con sé tutti gli elementi legati ai processi che acquisiscono un'importanza crescente.

L'approccio costitutivo non è recente nella sua formulazione ma ha come punto di forza la consapevolezza che sono le RU a fare la differenza. Sono le decisioni relative ai processi di gestione che acquisiscono un'importanza strategica (reclutamento, selezione RU). Tutto questo non può che avere un respiro a lungo termine perché la RU è una risorsa a produttività differita, e la capacità di utilizzarla al meglio è nell'interesse dell'azienda ed enfatizza il ruolo dei manager di linea. Tutto questo implica un'attenzione particolare sui cosiddetti gli eventi critici, ossia i momenti della gestione che sono critici nel senso che non possono essere giocati male. L'approccio costitutivo in altri termini richiede un investimento nella gestione delle RU decisamente massiccio, ed è per questo che la gestione delle RU non è necessariamente strategica.

Quindi in sintesi, la gestione strategica delle RU è coerente con l'approccio costitutivo ed è stata definita come "L'insieme delle attività e delle decisioni relative alle RU pianificate allo scopo di sostenere l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi". Non si tratta solo di pianificare ma di accompagnare nell'evoluzione e, quindi da questo punto di vista l'attenzione alla gestione strategica alle RU può diventare qualcosa di più soprattutto laddove ci rifacciamo allo Strategic Human Resource Management. È la conseguenza che le imprese dovrebbero guardare al proprio interno per ricercare le fonti del vantaggio competitivo. In questo senso si propone di rappresentare un punto di incontro tra l'approccio strategico e l'approccio della gestione delle RU; gli studi condotti si propongono di supportare l'idea che le politiche e le pratiche di gestione possano essere fattori determinanti e costituirsi del successo dell'impresa, influenzando direttamente i risultati aziendali. Da questo punto di vista ci sono tre obiettivi riconosciuti in questo tentativo di fondere le due prospettive: i) integrare le strategie e le politiche HR con la business strategy in chiave di allineamento verticale: ogni pratica viene riportata all'insieme degli effetti che produce sulla strategia, ii) fornire un indirizzo e una direzione chiari in un'ambiente spesso incerto così che si possa rispondere allo stesso tempo alle esigenze del business e delle persone e, iii) contribuire alla formulazione delle strategie aziendali aiutando il management a mettere fuoco come il business può far leva sui punti di forza delle risorse umane (come utilizzarle per far business).

In questa prospettiva l'impresa interagisce con molti fattori di tipo contingente (tecnologia, mercato del lavoro, contesto normativo) e con gli interessi di molti stakeholders che la influenzano. Le conseguenze dalla gestione delle risorse umane sono valutabili nel lungo periodo e questo è un punto critico che ne rafforza però il legame con la strategia.

L'ultima considerazione riguarda il quadro di insieme di quello di cui stiamo parlando. Le diverse attività che compongono una visione strategica e una prospettiva di pianificazione del progetto sulle RU richiede costantemente l'allineamento, all'interno di un percorso sequenziale (dalla missione al tema della valutazione delle risorse umane), tra le due dimensioni delle Human resources environment da un lato e l'implementazione della strategia che deve tenere in equilibrio le pratiche dell'utilizzo della ru e tutti i sistemi di sviluppo e ricompensa (bilanciamento tra i compiti affidati con l'attesa delle singole persone rispetto a ciò che hanno in cambio a fronte dei loro compiti svolti). È solo da questo equilibrio che si capisce l'impatto sulle performance delle pratiche adottate. Tutto ciò che concerne la valutazione è l'ultimo tassello di un processo, precedentemente costituito ed allineato.

Ci occupiamo adesso della funzione aziendale preposta ad occuparsi della gestione delle risorse umane.

La premessa proposta per introdurre questa parte relativa alla funzione aziendale focalizza su alcuni elementi: la prima riguarda il fatto che questa unità organizzativa ha origini recenti e in alcune aziende non è neppure prevista e, l'attenzione dell'imprenditore è di norma focalizzato sul progetto innovativo e solo dopo arriva la domanda circa i propri collaboratori e, la necessità di costituire un'unità ad hoc inizia ad essere particolarmente sentita quando l'azienda supera certe dimensioni e quando incomincia ad essere gestita da specialisti. Questo è coerente con quello che potremmo considerare come il punto di vista delle problematiche di tipo organizzativo (Taylor e Fayol).

Quando parliamo di funzione aziendale “risorse umane” facciamo riferimento ad un organo organizzativo che raggruppa le persone che svolgono insieme di operazioni di gestione omogenee dal punto di vista tecnico. La funzione assume denominazioni e configurazioni diverse a seconda dell’ampiezza dei compiti, dei ruoli e delle responsabilità che le sono affidate. La prima riflessione che facciamo fa riferimento al rapporto tra i modelli organizzativi classici (struttura elementare, funzionale e divisionale) e la dimensione HR. In caso di struttura elementare la funzione HR si confonde con la funzione amministrativa, di cui costituisce un’appendice e, si occupa prevalentemente di servizi amministrativi e legali. Laddove abbiamo una struttura funzionale anche la HR diventa una funzione che si colloca in staff al vertice strategico e, svolge attività connesse all’implementazione dei processi. Laddove l’azienda abbia una struttura divisionale, anche la funzione HR presenta una maggiore complessità perché c’è un equilibrio difficile da mantenere tra la necessità di avere agganciata al vertice la definizione delle politiche di gestione e avere dislocata nelle varie divisioni un presidio specifico di questi ambiti, in un contesto nei quali l’accentramento e il decentramento è una sfida complessa. In questo caso, c’è anche una maggiore responsabilizzazione (empowerment intesa come capacità delle persone di sentirsi titolate e protagoniste).

Provando a sintetizzare in una schematizzazione, consideriamo alcune variabili quali le competenze core, la corporate, linea di business e i processi chiave. Le quattro strutture riguardano aspetti che cercano di individuare l’equilibrio possibile nel mondo HR:

- la prima corrisponde alla struttura all’elementare e ha una grande attenzione alla parte amministrativa e legale e alla dimensione disciplina. Parliamo di presidio specialistico e riguarda lo svolgimento di compiti operativi HR. Questa configurazione è quella che caratterizza in particolare le aziende imprenditoriali, con un imprenditore fortemente presente e un assetto semplice;
- le aziende con una struttura di tipo funzionale, le scelte riguardanti le HR sono di tipo accentrato. Una configurazione accentrata che incomincia a preoccuparsi di gestire il consenso (fare attenzione al clima interno);
- Nelle strutture divisionali c’è una necessità di tenere in equilibrio la dimensione accentrata e decentrata, ed in particolare incomincerà a svilupparsi una funzione pull della linea e con una necessità di arricchire i diversi passaggi della gestione;
- Il mondo del HR è un mondo che ha incominciato a chiedersi se non fosse possibile utilizzare le leve del marketing anche nei confronti dei lavoratori: si parla a tal proposito di marketing interno. È importante sottolineare che cambia, non tanto la collocazione, ma in primis cambia lo sguardo, il modo e inizia ad essere evidente che la scelta aziendale è una scelta che può essere fatta oltre al “posto fisso” del lavoratore.

#### *Configurazione organigrammi*

- Amministrazione del personale: esemplifica la struttura funzionale e il passaggio tra quella elementare e quella funzionale. L’amministrazione è un ufficio, cioè una realtà numericamente non pesante e funzionalmente subordinata alla direzione amministrativa.
- Gestione del personale: non si tratta solo di amministrare e applicare norme, ma si definisce l’insieme delle attività di tipo direzionale.
- Sviluppo del personale: rispetto alla precedente configurazione troviamo due diverse differenze dal punto di vista grafico i) frecce bidirezionali, e ii) i quadrati. Le frecce bidirezionali significa che, se prima la logica della gestione era dall’alto al basso, adesso abbiamo anche un flusso contrario in chiave pull (funzioni sempre più proattive, attente alle necessità che caratterizzano le risorse a loro affidate). Per quanto riguarda il rapporto tra la direzione del personale e la direzione generale siamo nell’approccio evolutivo: la direzione del personale interagisce con il vertice per la formulazione della strategia. Il quadratino segnala una presenza decentrata (è necessaria la presenza di qualcuno del personale all’interno del contesto specifico (= reparto) per supportare, anche dal punto di vista relazionale, il personale;
- Valorizzazione delle risorse umane: riconoscimento delle risorse umane, secondo salto di qualità grazie all’influsso dei modelli anglofoni: i) la strategia si fa con le risorse umane, quindi esse partecipano alla stessa → ingresso dell’uomo del personale nelle decisioni strategiche (nella direzione generale); ii) funzione diffusa in tutta la realtà aziendale, sempre meno chiusa in un reparto.

L’HR è sempre meno una funzione amministrativa e sempre di più una funzione strategica, ossia sempre più connessa con l’orientamento strategico. Vi è un nuovo ruolo definito come “attenzione al cliente interno”, strettamente correlato alla struttura di marketing interno.

In merito al ruolo strategico si può dire che la gestione del personale abbia intrapreso una logica di servizio strategico: cliente interno, il personale considerato tale deve essere soddisfatto in qualche maniera, quindi non sono più importanti le misure quantitative come tempo e retribuzione, ma fondamentale l’aspetto soggettivo.

Logica del cliente interno: il personale viene visto come il cliente, quindi, in quanto tale, è da soddisfare. Non deve più essere trattenuto dal semplice contratto di lavoro, ma da altri elementi più importanti che lo portano al gradimento

del proprio lavoro, ottenendo così la sua collaborazione nella realizzazione degli obiettivi aziendali. Per rendere possibile ciò, occorre creare le condizioni ideali per far sì che il lavoratore contribuisca al meglio, le quali: i) logiche di marketing applicate all'interno dell'ambiente lavorativo, ii) fidelizzazione dei lavoratori.

La prima precisazione riguardo alle competenze della funzione HR è quella che ci dice che "la possibilità concreta che i sistemi di gestione delle risorse umane creino valore per l'impresa è strettamente legata alle competenze e al ruolo della funzione HR e dei suoi professionisti". Le competenze che le HR sono di tre tipi:

- Conoscenza del business necessaria per trovare soluzioni appropriate all'HR;
- Livello adeguato di conoscenze e competenze di gestione delle risorse umane;
- Saper gestire processi di cambiamento e sviluppare un'adeguata cultura aziendale. Questo è diventato particolarmente rilevante perché il cambiamento è diventata la realtà e non più l'eccezione.

Uno degli studiosi più accreditati nel mondo HR ha provato a descrivere questo processo utilizzando una matrice che mette in evidenza i due diversi orientamenti: i) focus operativo/orientamento ad attività correnti e il focus strategico e l'orientamento al futuro, ii) enfasi sui processi e l'enfasi sulle persone.

Ulrich propone questa matrice che identifica quattro ruoli che le HR deve rappresentare:

- Partner strategico si verifica quando HR è impegnato ad allineare politiche e processi alle strategie di impresa. Un HR è bravo quando implementa in maniera corretta piani strategici dell'organizzazione;
- Portavoce dei dipendenti quando utilizzando gli strumenti dell'ascolto e della comprensione, diventa il portavoce, paladino adoperandosi per costruire tutte le risposte ai bisogni dei dipendenti.
- Agente del cambiamento quando supporta tutti i manager nella gestione delle trasformazioni, collaborando a costruire tutte le capacità del cambiamento.
- Esperto funzionale. ??

In anni più recenti il modello di ruoli di Ulrich ha visto come emergere, anche da parte del mondo HR, di una funzione di leadership che chi si occupa di risorse umane deve sempre più tentare. Al centro delle quattro aree di presidio, Ulrich colloca il HR leader, come colui che mette al servizio dei diversi ruoli la capacità di essere un leader, interpretare una capacità di trascinamento.

Possiamo articolare il portafoglio delle attività della funzione delle HR;

- il ruolo del business partner si traduce in termini di risultato nel rendere operativa la strategica. Un ruolo particolarmente rilevante potrebbe essere quello di reclutamento e selezione, valutazione delle prestazioni.
- In caso di agente del cambiamento il risultato atteso è lo sviluppo organizzativo; è importante gestire la cultura;
- In caso di esperto amministrativo il risultato atteso è l'efficienza dei servizi amministrativi;
- Laddove il ruolo sia rappresentante dei dipendenti richiede di premere l'acceleratore su tutti i canali di comunicazione e su tutto ciò che crea engagement e ascolto.

Le imprese che stiamo considerando che vivono nel contesto economico sociale odierno, hanno la possibilità di far evolvere le competenze e il ruolo HR e delle strutture che ne condizionano gli spazi di azione. Questo si collega al fatto che tutta la funzione HR e la professionalità che la costituiscono sono sempre più coinvolte nei processi di cambiamento che caratterizzano gli assetti delle imprese; sotto questo punto di vista, uno dei punti interessanti è quello della presenza di un numero di stakeholder consistente. Il mondo delle professioni HR è sempre più spinto a cercare un bilanciamento tra i due fari che guidano l'azione manageriale (efficacia ed efficienza) con le aspettative degli stakeholder sempre più esigenti.

TIPOLOGIE	CHI	VALUTAZIONE
Stakeholder strategici «in senso ampio»	Proprietari e Investitori, Dipendenti, Line Manager e Top Manager	Il loro punto di vista è importante per la progettazione, implementazione e valutazione di tutte le pratiche di gestione delle risorse umane
Stakeholder strategici «in senso stretto»	Organi di controllo Sindacati, Clienti	Il loro punto di vista è importante nella costruzione di piani strategici della Direzione HR, ma non per tutte le pratiche di gestione delle risorse umane
Stakeholder «locali»	Comunità, Fondi interprofessionali, Fornitori	Viene prestata loro attenzione solo in alcune specifiche pratiche HR
Stakeholder non rilevanti	Partner	Non sono rilevanti per alcuna pratica di gestione delle risorse umane

L'immagine fa riferimento ad una ricerca condotta su risorse umane appartenenti a diversi settori e, le informazioni che vediamo ci consentono di fare qualche riflessione sulle diverse percezioni che possono essere attribuite ai diversi gruppi di stakeholder e l'attenzione che meritano nella valutazione degli intervistati. È interessante sottolineare che la valutazione che emerge è riguardo a quale sia la tipologia di stakeholder maggiormente ascoltati: in riguardo gli stakeholder strategici in senso ampio il loro punto di vista è importante per la progettazione, implementazione e valutazione di tutte le pratiche di gestione delle risorse umane, gli stakeholder strategici in senso stretto sono importanti nella costruzione di piani strategici della direzione HR, gli stakeholder locali prestano attenzione a specifiche pratiche HR e, infine gli stakeholder non rilevanti non sono rilevanti per alcuna pratica di gestione delle risorse umane.

Facendo riferimento a indagini e spunti che si possono cogliere da tentativi di analisi della realtà, proponiamo alcune riflessioni su ulteriore indagine: va a toccare le figure che si occupano di gestire (direzione del personale, top management e manager di linea) chiedendo loro quali sono le attività più importanti dalla loro prospettiva di osservazione e quelle meno importanti; la domanda successiva riguarda la proiezione sul futuro (cosa è importante e su cosa investire maggiormente nel futuro). Le due considerazioni generali riguardano le differenze che in alcuni casi emergono per quanto riguarda il futuro e l'allineamento che c'è sull'oggi per quanto riguarda le attività rilevanti nelle diverse prospettive. Interessante è quello che troviamo tra le attività meno importanti: rilevante è il tema dell'outplacement (strategia che sostiene i lavoratori non più di interesse per l'azienda di riferimento a trovare un'occupazione alternativa). L'outplacement è una strategia che ha vita abbastanza recente che, da un lato nasce come modo con il quale gestire i costi connessi alla fuoriuscita di posizioni impiegate, e dall'altro si traduce in un intervento sul piano aziendale. L'aspetto interessante da sottolineare è che questo tema apparentemente rassicurante, non è più così di moda.

L'HR manager di oggi resta una figura ancora prevalentemente al maschile (soffitto di cristallo: difficoltà che le donne hanno a scalare la gerarchia aziendale e ad arrivare nelle posizioni di vertice formalmente non giustificata), è una figura maggiormente presente al nord (ne consegue che al nord è presente un numero maggiore di aziende di dimensioni medio grandi ma anche un dato culturale di managerializzazione delle imprese).

Il mondo delle HR sta diventando sempre più people management e sempre meno HR management, ossia vuol dire che l'attenzione alla persona in quanto portatrice di un'individualità fatta di competenze modellate sulla persona. La

VECCHI MITI	NUOVE ESIGENZE
Quanti scelgono la professione HR lo fanno perché amano le persone	Le strutture HR non sono progettate per fornire servizi sociali e di cura della salute e della felicità. Manager e professional HR piuttosto devono progettare e implementare
Chiunque, anche senza una preparazione specifica, può ricoprire ruoli HR	Le attività HR sono fondate su teorie e ricerche. I professional HR devono eccellere nella conoscenza teorica e nella pratica.
Le responsabilità degli HR hanno a che fare con dimensioni soft e quindi non sono misurabili	L'impatto delle pratiche HR sui risultati di business può e deve essere misurato.
Gli HR devono concentrarsi sul controllo dei costi	Le pratiche HR devono creare valore per l'impresa incrementando il suo capitale intellettuale. Su questo si devono concentrare, non sulla riduzione dei costi
E' responsabilità propria degli HR farsi garante dell'osservanza delle policy e curare il benessere e la felicità dei dipendenti	E' responsabilità dei manager attuare correttamente le politiche dell'impresa. Gli HR devono supportare i manager in questo, aiutando le persone a impegnarsi maggiormente nel lavoro
Gli HR sono rigidi e pieni di fissazioni	Le pratiche HR evolvono nel tempo per questo i professional HR devono vivere la loro professione come parte di un processo più ampio, senza autoreferenzialità
Gli HR sono persone simpatiche e piacevoli	Gli HR devono essere capaci di confrontarsi anche vivacemente, sfidando e supportando gli altri
Le questioni di people management sono solo per gli HR	Il people management è parte integrante della responsabilità di ogni manager.

HR management riguarda alla risorsa in quanto tale, l'enfasi sul people management guarda alla professionalità come fenomeno complesso fatto di competenze relazionali e specifiche di quel professionista.

### *Evoluzione storica in Italia*

Il punto di partenza è l'inizio del secolo scorso. È il punto di partenza perché inizia ad essere evidente lo scarto rispetto ad altri paesi riguardo alla gestione dei lavoratori. Il primo momento significativo è negli anni '20 quando viene prodotta la prima legislazione in tema di lavoro (il quadro giuridico precedentemente non esisteva proprio). Il tema della gestione ritorna alla ribalta nel secondo dopoguerra con maggiori conflitti di tipo idologico; negli anni '60 (boom economico) i livelli di conflittualità scendono e la maggior ricchezza prodotta consente alle diverse componenti di avere fette più grosse della torta, abbassando la tensione. In parallelo a questo e alla nascita delle multinazionali, si portano dietro la moda americana riguardante a tutto l'approccio del personale con uno sguardo attento ai fabbisogni che questo comporta. A questo punto intervenne uno dei punti critici degli anni '60: l'autunno caldo. Questa deriva difficile non viene arrestata dall'emanazione dello statuto dei lavoratori, che sfocerà poi in un conflitto esasperato

negli anni '70 nelle fabbriche e nelle società. L'autunno caldo si inserì nel fenomeno delle brigate rosse: i direttori del personale erano considerati nemici della classe operaia. In questi anni emerge un altro fenomeno (marcia dei 40 000 colletti bianchi della FIAT); in una fase di progressivo spostamento da un'economia di tipo industriale ad una di tipo di servizio, questa marcia riporta all'attenzione la complessità che rappresenta il versante della popolazione dei lavoratori. Negli anni 86-90 viene poi introdotto il concetto di centralità della risorsa umana.

?

A partire dagli anni '50 inizia ad introdursi un'azienda un ruolo con particolare enfasi sulla gestione delle risorse umane. Da quel momento in poi si sono susseguite una serie di fasi evolutive:

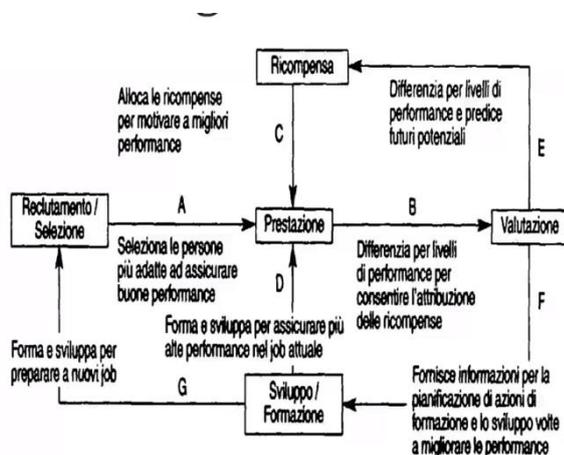
variabili	50	60	70	80	90	2000
Collocaz org	Funzione subalterna	autonomia	Staff al vertice	legittimazione	Unità autonoma	Unità autonoma
Rapporti Vertice line	- assenti - egemonia della line	- Limitati - Inizio autonomia	- Intensi - egemonia su line	-Intensi - collaboraz	Intensi integrazione	Intensi
Know how	Giuridico ammin	Funzioni specifiche (reclut, addest)	Relaz Ind Formaz Sviluppo	Valutaz prestaz/ retribuz	Comunicazione interna	Processi
focus	controllo forza lavoro	integrazione	gestione conflitti	efficienza nell'uso risorse	valorizzazione	Welfare e personalizz

### I contenuti della gestione

I contenuti della gestione possono essere divisi sostanzialmente in due macro aree: i) ricerca e, ii) utilizzo. Nella ricerca troviamo una serie di attività e relativi processi che riguardano il singolo lavoratore una volta nella sua vita aziendale, mentre le attività riguardanti l'utilizzo possono essere frequenti.

Nella ricerca troviamo tre fasi: i) la programmazione, ii) l'acquisizione, che si suddivide in reclutamento (attivazione dei canali opportuni per andare a cercare di cui abbiamo bisogno), e la selezione (modalità di scelta della risorsa giusta tra quelle che l'esito dell'attività di reclutamento ci ha messo davanti), iii) accoglienza, che si suddivide in inserimento della risorsa in uno specifico contesto e socializzazione ossia l'introduzione del lavoratore al contesto relazionale.

L'area dell'utilizzo, invece, si suddivide in: organizzazione del lavoro, addestramento e formazione, valutazione e politiche retributive, percorsi di carriera e l'uscita del lavoratore stesso, la quale può essere motivata da dimissioni del lavoratore, outplacement, etc. L'organizzazione del lavoro identifica le scelte di integrazione; questa è fortemente connessa alla dimensione organizzativa di tutta l'azienda. Quando parliamo di valutazione parliamo di valutazione della prestazione perché a questo si associano le politiche retributive di tipo incentivante.



Tutti questi elementi possono essere anche immaginati come un ciclo, come un processo che ruota attorno al punto fondamentale che interessa all'azienda: la prestazione. Mette in evidenza i legami tra le diverse attività della gestione e il punto focale che è la prestazione.

Il reclutamento e la selezione hanno l'obiettivo di portare nel perimetro aziendale le persone adatte per lo svolgimento delle prestazioni; la prestazione viene valutata perché l'obiettivo è differenziare i diversi livelli di performance con l'obiettivo di attribuire politiche retributive incentivanti. La valutazione fornisce anche informazioni utili a pianificare lo sviluppo e la pianificazione: se le prestazioni erogate non sono all'altezza delle attese, possono dipendere dalle carenze delle persone e conseguentemente è necessario intervenire a livello di formazione per garantire livelli di

performance maggiori. Le prestazioni non adeguate erogate da chi occupa una certa postazione possono dipendere altresì dal fatto che i criteri di selezione iniziali non siano adeguati.

Chi si occupa di queste cose? *“Il management delle risorse umane è una funzione manageriale troppo importante per essere affidata ai direttori del personale” (Guest).*

### Smart working

Lo smart working è uno degli argomenti di cui si è parlato maggiormente durante il periodo Covid. Si è data molta notorietà al fatto che le imprese adoperassero questa modalità di organizzazione del lavoro. Lo smart working si parla di molto tempo, da 15 anni, ed è destinato a svolgere un ruolo importante nei modelli organizzativi per alcune caratteristiche.

Il primo passaggio è quello di chiarire cosa significa fare smart working. In prima battuta, fare smart working significa “non essere in ufficio” ma in altri luoghi. Significa lavorare (fare cose, svolgere compiti, raggiungere obiettivo) utilizzando la tecnologia (disponendo di connessione, pc-smartphone, strumenti di lavoro e di collaborazione). Ciò che rende accattivante è che si possa adempiere al proprio dovere contrattuale in maniera più flessibile, discrezionale e in maniera più a “misura d’uomo”. Allo smart working si riconosce un ruolo fondamentale salvo che tutti funzioni: se da un lato c’è stato l’entusiasmo a partire dal fatto che è stato, in molti casi, l’unico modo per lavorare dall’altro non sono però mancate le criticità legate alle tre caratteristiche elencate. Questo argomento si colloca in un contesto decisamente più ampio che è quello che concerne il rapporto tra lavoro e tecnologia. È un tema classico nell’ambito di tutte le questioni organizzative, ma quello che interessa sottolineare è che a partire dagli anni 90 tutto il mondo dell’organizzazione del lavoro si muove in parallelo con l’introduzione della comunicazione della tecnologia che aprono una questione che interroga da tempo gli studiosi perché è sempre più emersa l’esigenza di un’organizzazione laddove discrezionalità e flessibilità avessero sempre più spazio. Con specifico riguardo allo smart working, quello che vale la pena richiamare è che prima che la questione venisse regolamentata molti accordi aziendali avevano iniziato a prevedere il ricorso allo smart working per circa il 25% del totale dei lavoratori italiani nel 2016 e, sempre nello stesso anno, due soggetti osservatori attenti hanno fatto alcune previsioni particolarmente profetiche: il 2016 venne definito “l’anno dello smart working” e secondo il rapporto “Future of Jobs” nel 2020 le persone avrebbero lavorato in luoghi diversi dall’azienda.

I due temi che riguardano più direttamente lo specifico tema dello SW sono da un lato la questione tecnologica e dall’altro la progettazione lavorativa.

Abbiamo osservato un evidente cambiamento nel rapporto con la tecnologia; questo si associa ad una questione importante ossia quella che riguarda il tema della connettività. Il tema della connettività ha un effetto rilevante rispetto allo spazio di lavoro che si dilata nel tempo, passando da quello che viene definito “stationary” (lavorando solo nel luogo di lavoro) ad una situazione “networked” (possibilità di connettersi in uno spazio che si estende). Oggi in qualche modo consideriamo la connettività ossia la possibilità di essere costantemente connessi. Questo sposta ulteriormente, allargandolo, lo spazio di lavoro: si parla infatti di “ubiquitous”.

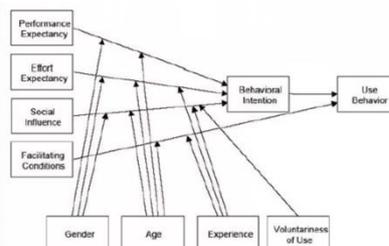
Cambia il rapporto che ciascun soggetto ha con la tecnologia; la rappresentazione grafica ci consente di mettere in evidenza il fatto che ci siano molte variabili che agiscono sull’utilizzo della tecnologia. Se da un lato ci sono condizioni esterne dall’altro ci sono anche un insieme di variabili organizzative e soggettive molto rilevanti. Si sta spostando verso la ICT self discipline, ossia la capacità individuale di controllare il proprio comportamento verso l’uso dei tools nel contesto lavorativo.

D’altra parte, c’è anche la necessità che questo spazio sia in qualche modo presidiato.

Un altro punto a cui fare riferimento è la progettazione organizzativa, ossia il fatto che la tecnologia cambia il contenuto del lavoro e le competenze che si associano a questa. La tecnologia è una conoscenza tecnica implicata in un’azione e questo richiede attenzione alla congruenza rispetto al contesto. È un cambiamento che va preparato a tutti i livelli: vertice, capi diretti e lavoratori perché imparino a lavorare per obiettivi, usare tools.

A livello internazionale le etichette utilizzate per inquadrare questo fenomeno sono varie: i) telelavoro, ii) remote working che sottolinea il lavorare da remoto, iii) smart working (lavoro agile), iv) mobile working, v) nomadic working, vi) activity based working dove l’enfasi è non tanto sulla centralità della tecnologia ma quanto sulla focalizzazione su attività che richiedono tools specifici e necessari, vii) flexible work arrangements. Ciascuna di queste forme ha proprie caratteristiche (alcune volte strettamente connesse alla fase storica in cui le varie etichette sono comparse) e con proprie norme di riferimento.

Il telelavoro viene normalmente articolato in quattro diverse forme:



(Venkatesch, Morris, Davis & Davis, 2003)