

€ 00,00  
4041-30

ISBN 88-14-18203-5  
9 788814 182037



ROBERTO POETTO - Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale

**ADAPT**  
www.adapt.it

Collana  
Adapt-Centro Studi  
"Marco Biagi", n. 0



GIUFFRÈ EDITORE

# Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale

di  
Roberto Poetto

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali



*A mia moglie Lorella*



## INDICE-SOMMARIO

|   |      |
|---|------|
| <i>Prefazione</i> di Michele Tiraboschi .....   | XIII |
| <i>Prefazione dell'autore</i> .....   | XV   |
| <i>Introduzione alla lettura. Approcci interdisciplinari per la governance del'HR nelle imprese complesse</i> ..... | XIX  |

### Capitolo I

#### **L'ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRESA: ARCHITETTURE, FUNZIONIGRAMMI, POSIZIONI, RUOLI, MANSIONI, RELAZIONI**

|  |    |
|--|----|
| 1. L'HR: centratura posizionale e mission.....   | 1  |
| 2. L'organizzazione del sistema impresa: strutture, posizioni, mansioni, ruoli e relazioni organizzative ..... | 8  |
| 2.1. Il sistema impresa.....   | 11 |
| 2.2. Il sistema azienda .....  | 12 |
| 2.3. Il modello organizzativo.....   | 13 |
| 2.4. La struttura organizzativa: l'organigramma .....  | 16 |
| 2.5. Il sistema operativo .....  | 17 |
| 2.6. I comportamenti e gli atteggiamenti organizzativi .....   | 18 |
| 2.7. Le categorie organizzative elementari: posizione, mansione e ruolo .....                                  | 18 |
| 3. L'organigramma: il modello gerarchico-funzionale e il modello a matrice.....                                | 23 |
| 4. Glossario.....  | 25 |
| 5. Domande di verifica .....   | 27 |
| 6. Esercitazione .....   | 27 |

Capitolo II  
**IL SISTEMA INFORMATIVO  
 A SUPPORTO DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI**

|  |    |
|--|----|
| 1. Elementi introduttivi per la comprensione del sistema informativo aziendale.....  | 33 |
| 2. La fisionomia del sistema informativo aziendale.....                              | 35 |
| 3. Alcuni punti generali di attenzione sul sistema informativo aziendale.....        | 42 |
| 4. Mission dell' <i>information and communication technology</i> .....               | 44 |
| 5. <i>Information and communication technology</i> : la struttura organizzativa..... | 45 |
| 6. L'informatica distribuita.....  | 48 |
| 7. Gli strumenti organizzativi del sistema informativo aziendale.....                | 51 |
| 7.1. Le disposizioni organizzative.....  | 52 |
| 7.2. Il sistema riunioni.....  | 55 |
| 8. Il sistema informativo HR.....  | 61 |
| 9. Glossario.....  | 64 |
| 10. Domande di verifica.....   | 65 |

Capitolo III  
**IL PROCESSO DI RECRUITING:  
 FABBISOGNI, SKILL, SELEZIONE, CONTRACTING,  
 PIANI DI FORMAZIONE E DI CARRIERA**

|   |    |
|---|----|
| 1. Il recruiting interpretato ed analizzato come processo organizzativo...        | 68 |
| 2. Lo scopo del recruiting: elementi strutturali e dinamici del suo processo..... | 69 |
| 3. I contenitori metodologici del recruiting.....                                 | 77 |
| 3.1. La rilevazione del fabbisogno mansionale.....                                | 77 |
| 3.2. La macchina del recruiting <i>tout court</i> .....                           | 81 |
| 3.3. La macchina della selezione.....   | 83 |
| 3.4. La metodologia di selezione tradizionale.....                                | 84 |
| 3.5. La metodologia di selezione sistemica.....                                   | 86 |
| 3.6. Il <i>time to market</i> del recruiting.....                                 | 90 |
| 3.7. Il contracting.....  | 92 |
| 3.8. L'inserimento.....   | 93 |
| 3.9. Verifica dei risultati del processo di recruiting.....                       | 99 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 4. Glossario.....            | 100 |
| 5. Domande di verifica ..... | 102 |
| 6. Esercitazione .....       | 103 |

#### Capitolo IV

### **LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE ED I CORRELATI SISTEMI DI *COMPENSATION***

|   |     |
|---|-----|
| 1. Premessa.....  | 110 |
| 2. La valutazione delle posizioni .....   | 114 |
| 3. La valutazione delle prestazioni .....   | 121 |
| 3.1. La strutturazione dello strumento valutativo della prestazione .   | 130 |
| 3.1.1. L'intestazione: la forma e l'identificazione degli attori<br>del processo.....   | 130 |
| 3.1.2. La struttura e la composizione degli obiettivi .....   | 133 |
| 3.1.3. Quali e quanti obiettivi predeterminare.....   | 136 |
| 3.1.4. Quali e quanti comportamenti organizzativi ed in che<br>misura integrarli nell'impianto degli obiettivi.....                                       | 138 |
| 3.2. Le scale di valutazione delle prestazioni .....  | 143 |
| 3.3. Come vengono agite le scale di valutazione.....  | 147 |
| 3.4. Un esempio di scheda di valutazione delle prestazioni integra-<br>ta dai comportamenti organizzativi non intervenienti sull'esito<br>valutativo..... | 148 |
| 3.5. L'implementazione della scheda di valutazione delle presta-<br>zioni.....  | 151 |
| 3.6. Le analisi e le valutazioni sulle distribuzioni valutative presta-<br>zionali .....  | 155 |
| 3.7. Il colloquio di valutazione.....   | 160 |
| 4. La valutazione del potenziale .....  | 164 |
| 4.1. Il concetto e l'applicazione del potenziale assoluto .....   | 164 |
| 4.2. I tratti distintivi del potenziale assoluto.....   | 165 |
| 4.3. I valutatori del potenziale assoluto .....   | 167 |
| 4.4. Il concetto e l'applicazione del potenziale relativo .....   | 169 |
| 4.5. I valutatori del potenziale relativo.....  | 173 |
| 4.6. Come elaborare ed esprimere la valutazione del potenziale.....   | 177 |
| 4.7. Possibili errori nella valutazione del potenziale .....  | 178 |
| 4.8. Quadro comparativo degli elementi distintivi del potenziale<br>assoluto e relativo.....  | 180 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 5. Glossario .....           | 181 |
| 6. Domande di verifica ..... | 182 |

Capitolo V  
**LE POLITICHE RETRIBUTIVE**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Premessa.....   | 184 |
| 2. Origine ed evoluzione regolativa della retribuzione.....                          | 185 |
| 3. La struttura retributiva.....   | 189 |
| 4. La retribuzione fissa.....  | 190 |
| 5. La retribuzione variabile .....   | 193 |
| 5.1. La retribuzione variabile derivante dalla contrattazione collettiva .....       | 194 |
| 5.2. La retribuzione variabile individuale e per target professionali specifici..... | 199 |
| 5.2.1. Gli elementi strutturali per la costruzione del MBO.....                      | 201 |
| 6. La retribuzione indiretta.....  | 209 |
| 7. La struttura del costo del lavoro e la configurazione della busta paga .          | 220 |
| 8. Configurazione ed elementi teorici per il calcolo del costo del lavoro.           | 222 |
| 9. Glossario .....   | 224 |
| 10. Domande di verifica .....  | 227 |

Capitolo VI  
**LA LEVA DISCIPLINARE  
E LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI  
CHE CONDUCONO A LICENZIAMENTI COLLETTIVI**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Premessa.....  | 230 |
| 2. Il potere disciplinare: richiami normativi .....                                       | 231 |
| 3. La gestione della leva disciplinare .....  | 233 |
| 4. Una finestra sul passato.....  | 236 |
| 5. Leva disciplinare e sicurezza sul lavoro.....  | 240 |
| 6. Il ruolo del capo e dell'HR.....   | 243 |
| 7. Alcuni accenni e spunti per approfondimenti in tema di licenziamenti individuali ..... | 245 |
| 8. Le crisi aziendali ed il ricorso ai licenziamenti collettivi .....                     | 248 |
| 9. Evoluzione dello scenario di riferimento .....   | 250 |

|   |     |
|---|-----|
| 10. Sostenibilità e gestione dei modelli di ristrutturazione dell'organico... | 252 |
| 11. Glossario .....   | 259 |
| 12. Domande di verifica .....   | 261 |

## Capitolo VII

**LEADERSHIP E HR**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introduzione e cenni sulle teorie di leadership .....   | 263 |
| 2. L'approccio organizzativo per spiegare la leadership: la centralità del ruolo .....                       | 266 |
| 3. Il ruolo del capo.....  | 274 |
| 4. Un case history (storia di capi): dal <i>pipiter</i> al team leader di unità tecnologica di processo..... | 279 |
| 5. Ruoli specialistici .....   | 281 |
| 6. Ruoli operativi manifatturieri .....  | 285 |
| 7. Ruoli HR.....   | 289 |
| 8. Una considerazione finale sulla leadership.....   | 295 |
| 9. Glossario.....  | 296 |
| 10. Domande di verifica .....  | 296 |
| <br>   |     |
| Conclusione.....   | 299 |
| Biografia.....   | 303 |



## PREFAZIONE

Può trattarsi di intervento in un convegno pubblico; di un confronto informale durante un pranzo di lavoro con colleghi e uomini di azienda; o, anche, di una vera e propria lezione universitaria davanti a una selezionata platea di giovani ed esigenti dottorandi di ricerca. Poco importa. Basta ascoltarlo anche solo pochi minuti per capire che Roberto Poetto, da quasi trent'anni ai vertici degli uffici del personale di importanti aziende della tradizione manifatturiera italiana, è un personaggio unico capace di fare la differenza e di affascinare chi lo ascolta. Un raffinato oratore abile soprattutto a tradurre, cosa che raramente capita di vedere tra gli operatori e i pratici, una ricca e talvolta gustosa casistica della gestione del personale in una raffinata elaborazione teorica e concettuale che rivela, anche agli occhi più esperti, l'essenza della funzione HR.

Ci siamo conosciuti casualmente un paio di anni fa nell'ambito di un convegno su logistica, esternalizzazioni e gestione del magazzino organizzato da AILOG, l'associazione italiana di logistica e di *supply chain management*. Ho subito pensato alla grande utilità, per i nostri studenti e dottorandi, di una sua testimonianza per introdurci nella esperienza della gestione del personale di FATA Spa, una delle principali aziende del gruppo Finmeccanica. Il primo incontro, presso la Scuola internazionale di Dottorato in formazione della persona e mercato del lavoro promossa da ADAPT e il CQIA della Università di Bergamo, è stato travolgente ed è subito diventato l'occasione per un poderoso rilancio che Roberto Poetto ha generosamente accettato con spirito di servizio e senza altra gratificazione se non la riconoscenza dei nostri ragazzi. La sfida, in un primo tempo, di un vero e proprio corso sulla teoria e sulla pratica della gestione delle risorse umane; e poi, da qui, inevitabilmente, l'idea di raccogliere i dettagliati appunti, i casi e le dense riflessioni in una pubblicazio-

ne dal pregio scientifico. Una pubblicazione che potesse colmare una grande lacuna nella nostra pubblicistica specializzata nella gestione del personale dove abbonda la teoria, ma dove troppo spesso manca un punto di ricaduta pratica e operativa che si traduca, a sua volta, in materiale di riflessione per una nuova rielaborazione concettuale.

Al termine di questo intenso percorso, che ha gratificato e motivato i nostri giovani studenti come raramente mi è accaduto di vedere, posso dire che la sfida è stata vinta e che la pubblicazione che diamo ora alle stampe è il coronamento non solo e non tanto di un innovativo corso universitario, quanto il distillato di una vita spesa nell'ambito della vera e quotidiana gestione del personale.

Ringrazio Roberto Poetto per lo sforzo compiuto che conferma come l'industria italiana sia ancora oggi animata e popolata da uomini di valore che si distinguono non solo per competenza e professionalità, ma anche per una vera e disinteressata apertura verso il mondo dell'Università e i giovani. Ringrazio altresì Giada Salta e Maria Tuttobene, che lo hanno assistito in tutto il percorso, nonché Davide Costa, Andrea Fiorillo, Giulia Rosolen, Roberta Scolastici e Giulia Tolve per aver contribuito con me alla revisione delle bozze. Con l'augurio che anche voi lettori possiate trovare in questo prezioso manuale la chiave di interpretazione della figura del direttore HR, vi auguro una buona lettura.

*Michele Tiraboschi*

## PREFAZIONE DELL'AUTORE

L'idea "di costruire" un manuale per *la gestione del personale* originò fin dalle fasi iniziali dell'omologo corso 2012-2013 che ho tenuto presso la Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro – promossa da ADAPT e dal CQIA nell'ambito dell'Università di Bergamo.

L'impianto del testo, pertanto, riverbera in buona parte il percorso didattico che ha plasmato il corso ed integra importanti contributi interattivi frutto di esercizi pratici effettuati dai numerosi dottorandi.

Il taglio del manuale assume una certa originalità almeno per la concorrenza di tre elementi caratteristici: il primo è relativo al profilo professionale di chi l'ha scritto, non un consulente od un formatore, ma un manager "di lungo corso" che ha operato sempre nell'ambito della Direzione del personale di grandi imprese industriali; il secondo attiene alla dinamica costruttiva del testo, più assimilabile ai processi di elaborazione accademica, in sinergia ed in coerenza, cioè, con percorsi di insegnamento predefiniti e pianificati; il terzo, infine, forse il più rilevante, deriva dal contributo interattivo dei dottorandi, i quali hanno fornito un inestimabile valore per la riuscita del testo, stimolando il continuo allineamento tra offerta e domanda didattica.

Il mix di tali elementi dovrebbe aver generato un prodotto probabilmente interessante, certamente inconsueto, che coniuga esperienza operativa, il portato del manager, con la teoria alla quale chi scrive si è immancabilmente subordinato nelle vesti di insegnante di un corso universitario.

In altri termini, mi piace riferire, come più volte mi accadde conversando disinvoltamente con colleghi e professori universitari, che il prodotto è, come dire, una sorta di connubio tra "il diavolo e l'acqua santa" e il diavolo, ci si intenda, non è il professore.

Dinanzi all'esigenza di definire la struttura del testo mi posi innanzitutto l'interrogativo di quale fosse in definitiva lo scopo del prodotto ed a quale target esso si sarebbe rivolto, consapevole fin dall'inizio, per ovvie ragioni di economia didattica, di non poter esaurire lo scibile delle conoscenze necessarie per l'esercizio del ruolo di responsabile delle risorse umane. Impegnativa e responsabile fu dunque la decisione di individuare una logica trasversale che pilotasse la successione dei contenuti, organizzati per capitoli monografici, verso un traguardo cognitivo complessivo, di per sé bastevole a soddisfare le fondamentali esigenze di apprendimento, ma in quanto sistemico anche potenzialmente idoneo a favorire e stimolare approfondimenti e collateralità. Nemmeno volevo ricadere in un'offerta tradizionale, per quanto già impegnativa, di *technicalities* "pronte per l'uso" che la letteratura disponibile già offre abbondantemente, ma più adatta, a mio avviso, ad impieghi *ad hoc* ed inesorabilmente esposta a rapida obsolescenza. Ancora, con l'ausilio metaforico, l'intendimento appassionato è stato quello di "insegnare la tecnica della pesca" piuttosto che la fornitura di qualche strumento per esercitarla.

Il target e lo scopo, insomma, privilegiano innegabilmente il lettore che intende attrezzarsi in modo impegnativo per avviarsi su un percorso professionale incardinato sul o sui ruoli della direzione delle risorse umane o che intenda rapportarsi in modo parallelo o indiretto con le stesse tematiche giocando un ruolo esterno all'organizzazione aziendale.

Non mi pare tuttavia che possa uscirne del tutto deluso neanche il lettore già esperto in materia, che già operi cioè su ruoli tecnici e manageriali di strutture aziendali, ovvero in ambiti collaterali; in tal caso lo scopo del testo è predisposto anche per una lettura critica, contenendo riflessioni esperienziali, approcci per l'interpretazione di fenomenologie endemiche o casuali ed anche moderate opinioni che attengono agli effetti ed alle ricadute gestionali di alcuni nodi normativi consolidati ed in evoluzione della politica del lavoro.

Nemmeno mancano alcune vicende aneddotiche, ma tratte dalla reale esperienza, che agevolano la comprensione di significati gestionali talvolta impliciti, per la verità più da viverli che da raccontare, ma la narrativa mi pare quantomeno avvincente.

L'indispensabile sforzo individuativo di un paradigma trasversale è stato agevolato dalla profonda convinzione che mi fa

vedere il ruolo del responsabile delle risorse umane come una configurazione sistemica di *conoscenza*, *capacità* ed *attitudine*, ancorata a tre solidi pilastri: saper essere architetto organizzativo, econo-lavorista e metodologo nel contempo. La chiave di lettura è dunque quella di una visione interdisciplinare del tradizionale ruolo del capo del personale, per contro ancora conosciuto e riconosciuto attraverso stereotipi consumati, sedimentatisi sull'onda di valenze superate o di percezioni finanche suggestive.

Ebbene, il paradigma che ispira e guida il percorso cognitivo del testo non poteva, a mio avviso, che essere identificato in una concezione eminentemente organizzativa e sistemica del ruolo del responsabile del personale, capace cioè di "far ragionare per processi e non per operazioni". Anche i più tradizionali ambiti di operatività tecnica del ruolo, per tutti l'applicazione della normativa del lavoro, viene proposta in una prospettiva di processo e di contestualizzazione gestionale.

Ho riservato un capitolo alla trattazione della leadership con particolare riferimento a quella del responsabile delle risorse umane; mi preme avvertire il lettore che la proposta interpretativa va un po' contro corrente rispetto alla più consolidata letteratura ed anch'essa, coerentemente all'impianto generale, si conforma al primato organizzativo del ruolo e dei ruoli in generale.

Il glossario utilizzato ed anche la struttura argomentale, il tratto di penna insomma, tradisce, non potendo essere altrimenti, la più apparente fisionomia di chi scrive, rivelando fin dalle prime battute la sua più intima personalità professionale che si è dibattuta ed ancora continua a dibattersi nella costante ricerca di un equilibrio intelligente, nel proprio lavoro, tra teoria e pratica. Mi sia consentito, in proposito, di mettere in guardia il lettore dalla insana e pericolosa tentazione di risolvere sbrigativamente il dilemma, sarebbe fatale per il successo del ruolo del responsabile delle risorse umane; in tal senso, tutto il manuale è, come dire, pervaso da un'assillante ricerca del giusto equilibrio tra il sapere e l'operare, tra l'efficienza e l'efficacia, tra il modello di riferimento ed il contesto applicativo e non mancano tecniche di allenamento all'esercizio.

Determinante è stato, per la genesi e la riuscita del testo e, naturalmente, del corso da cui origina, il professor Michele Tiraboschi. La sintonia d'intenti è stata la condizione necessaria ma non

sufficiente, soddisfatta quest'ultima dalla sua esperienza didattica e dal suo costante supporto.

Nemmeno posso trascurare il fondamentale aiuto didattico ed organizzativo ricevuto costantemente da Giada Salta e Maria Tutobene durante il corso e l'elaborazione del testo; favolose dottoresse esperte: "grazie Giada, grazie Maria".

Ringrazio infine i vertici Finmeccanica e della FATA per avermi consentito di condividere l'impegno manageriale con l'iniziativa e, in particolare, il mio Presidente Ignazio Moncada, che ha aggiunto il suo incoraggiamento.

Buona lettura.

*Roberto Poetto*

Introduzione alla lettura

**APPROCCI INTERDISCIPLINARI  
PER LA GOVERNANCE DELL'HR  
NELLE IMPRESE COMPLESSE**

Obiettivo del presente manuale è fornire al lettore un apparato teorico fondamentale di riferimento per inquadrare i contenuti e le dinamiche che più tipicamente e intensamente caratterizzano la *mission* dell'HR, ma funzionale anche e soprattutto ad applicazioni concrete, declinabili sul terreno operativo, evitando di rimanere intrappolati in dimensioni cognitive poco traducibili e rispondenti alle effettive esigenze della *governance* del sistema aziendale.

L'incontro tra la teoria e la pratica della gestione del personale vuole del resto rendere il presente volume utilmente fruibile tanto dall'esperto e dal pratico della funzione di HR, quanto dallo studente di laurea magistrale e di percorsi di alta formazione (master e dottorati e apprendistato di ricerca) che intenda specializzarsi nella funzione.

L'ingegneria del manuale si incentra sul ruolo dell'HR, osservandolo ed interpretandolo nella sua dimensione più sintetica ovvero nella sua articolazione composita di conoscenze ed attitudini specialistiche e manageriali al contempo.

La selezione dei contenuti, teorici e pratici, che il volume ha isolato e posto in una sequenza cognitiva, è frutto di uno sforzo parietano, basato sulla esperienza, la contestualizzazione di un sapere, di un saper fare, ma anche di un saper essere, attuale ed evolutivo, a cui l'HR è chiamato nella sua costante azione strategica e operativa.

L'organizzazione del sistema impresa, del sistema azienda, del modello organizzativo, dell'organigramma, del sistema operativo di funzionamento e perfino del sistema dei comportamenti e

degli atteggiamenti organizzativi individuali quanto collettivi, rappresenta il viatico fondamentale, la mappa di riferimento, per avventurarsi, con deduttiva cognizione di causa, in successive dimensioni disciplinari che possono incrementare i gradi di consapevolezza operativa indispensabili per l'interpretazione di un ruolo così complesso come l'HR.

Il manuale indaga ed espone la dimensione che attiene le modalità, le valutazioni, e le conseguenze dei processi da agirsi per il soddisfacimento della domanda gestionale della risorsa umana – conoscenza-capacità-attitudine. Approcci qualitativi e quantitativi, come si osserverà, mai sganciati dalla mappa organizzativa di riferimento, e così per gli approcci metodologici idonei ad arricchire la necessaria efficacia operativa dell'HR.

Ha in tal senso molta importanza la parte del manuale dedicata all'organizzazione, alle categorie concettuali organizzative che la qualificano ed attraverso le quali l'HR si esprime come architetto organizzativo principalmente; una analisi questa che dovrebbe indurre, tanto l'esperto della funzione quanto il giovane studente, ad interrogarsi sulla importanza della costruzione di percorsi di sviluppo professionale, di abbassamento del baricentro del *decision making*, del patrimonio umano organizzato in sistema impresa.

La conoscenza del rapporto del lavoro – genesi, ciclo di vita, regolazioni *medio tempore*, estinzione – osservato dunque più in chiave dinamica che anamnestic, intensificherà la consapevolezza della sostenibilità di una organizzazione anche per i suoi inderogabili condizionamenti strutturali ed economici di breve, medio e lungo periodo.

Indispensabile si è ritenuta la trattazione dei sistemi di valutazione delle performance organizzative, delle prestazioni, del potenziale, in altri termini acquisire la dominanza dei sistemi di misurazione dei risultati del sistema impresa, focalizzando sull'output della macchina organizzativa, della prestazione condivisa e di quella individuale.

Coerentemente, impadronirsi delle consapevolezze e delle tecniche per ingegnerizzare la valutazione del merito, individuale e collettivo, e la distribuzione dei compensi, salvaguardando la struttura organica dell'impresa e l'equità interna.

Non si è voluto, né potuto, tralasciare la dimensione più relazionale che si incardina sul sistema delle leadership che agiscono,

concorrono ed anche confliggono all'interno del sistema impresa. Il focus è posto sulla centralità del ruolo HR nelle sue interazioni endogene ed esogene con altri attori che appartengono all'ecosistema dell'impresa, sempre più reticolare, privilegiando un'esplorazione cognitiva ed interpretativa incentrata sulla natura e la dinamica della relazione sindacale, intesa come punto di equilibrio tra le istanze dialettiche dell'impresa e quelle della prestazione lavorativa.

