

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



FACOLTÀ DI INGEGNERIA

**GESTIONE STRATEGICA
DELLE RISORSE UMANE.
ANALISI E IMPLEMENTAZIONE
DI UN SISTEMA ERP HR
IN UNA REALTÀ AZIENDALE**

Laureanda:

Martina Orlando

Relatore:

Chiar.^{mo} Prof. Moreno Muffatto

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA INFORMATICA

ANNO ACCADEMICO 2009 - 2010

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1. L'IMPORTANZA DELLE RISORSE UMANE NELLA STRATEGIA AZIENDALE	9
1.1 Lo Strategic Human Resource Management.....	9
1.1.1 Concetti e modelli	10
1.2 La tradizione del Management.....	14
1.3 Il ruolo delle Risorse Umane	17
1.4 L'importanza dell'allineamento nella gestione delle risorse umane	21
1.5 Il Ruolo della funzione Risorse Umane nella creazione dell'allineamento	25
1.6 Una strategia vincente per la gestione delle risorse umane.....	28
1.6.1 Le caratteristiche della "nuova azienda"	29
1.6.2 Utilizzare il nuovo contratto psicologico tra lavoratore e datore di lavoro come vantaggio competitivo.....	30
1.6.3 Formulare il patto: la strategia giusta per la gestione delle risorse umane	31
1.7 L'impatto del sistema premiante sulla performance aziendale.....	38
1.7.1 Quello che può fare e non può fare la retribuzione	39
1.7.2 Ricompense, riconoscimenti e incentivi.....	41
1.8 Il processo di Performance Management.....	44
1.8.1 Costruire un sistema efficace di performance management	46
1.9 Le pratiche di gestione delle risorse umane: i sistemi di flusso	48
1.9.1 La pianificazione.....	49
1.9.2 Il reclutamento e la selezione	52
1.9.3 La valutazione del potenziale e la carriera.....	56
1.9.4 La formazione e lo sviluppo.....	57
1.10 Costruire un modello specifico di gestione delle risorse umane: le caratteristiche delle organizzazioni vincenti	58
CAPITOLO 2. L'UTILIZZO DI SAP ERP COME STRUMENTO STRATEGICO PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	61
2.1 Presentazione del prodotto ERP di SAP.....	61
2.1.1 Architettura.....	64
2.1.2 Landscape	68
2.2 Overview di SAP ERP.....	71
2.2.1 Vantaggi per le aziende	75
2.3 SAP ERP Human Capital Management	76
2.3.1 Definizione.....	76
2.3.2 Processi e funzionalità.....	77
2.3.3 Benefici di business.....	84
CAPITOLO 3. ANALISI E IMPLEMENTAZIONE DEI MODULI ORGANIZATIONAL MANAGEMENT E EMPLOYEE ADMINISTRATION IN UN CASO DI STUDIO AZIENDALE.....	93
3.1 Presentazione del progetto SAP HR	93

3.1.1 Metodologia ASAP	93
3.1.2 AS IS del sistema attuale di gestione del personale.....	98
3.2 Il modulo Organizational Management.....	101
3.2.1 Struttura del modulo	102
3.2.2 Funzionalità.....	104
3.2.3 Analisi To-Be.....	108
3.2.4 Parametrizzazione.....	110
3.3 Il modulo Employee Administration.....	123
3.3.1 Struttura del modulo	124
3.3.2 Funzionalità.....	126
3.3.3 Analisi To-Be.....	129
3.3.4 Parametrizzazione.....	132
CONCLUSIONI.....	137
BIBLIOGRAFIA.....	141
RINGRAZIAMENTI.....	143

INTRODUZIONE

Il mondo delle organizzazioni in questi ultimi anni sta rivolgendo sempre più l'attenzione alle risorse umane, poiché la qualità e le competenze di queste ultime costituiscono un reale vantaggio competitivo per le aziende operanti in tutti i settori.

Nell'ultimo decennio, in particolare, le imprese si sono trovate ad affrontare una realtà caratterizzata da profonde rivoluzioni tecnologiche, apportando conseguentemente dei mutamenti nelle professioni. L'importanza delle competenze, delle conoscenze e della capacità di apprendimento continuo si è rivelata fondamentale per le imprese, dimostrando dunque interesse nell'accaparrarsi e trattenere le persone con maggior talento. La funzione Risorse Umane ha iniziato così ad occupare un ruolo sempre più centrale, resosi conto che i collaboratori costituiscono un vero e proprio capitale per l'azienda.

Si è manifestato conseguentemente il bisogno di mettere in atto nuove prassi per la gestione delle risorse umane, che possano basarsi sulla coltivazione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarli e mantenerli all'interno dell'impresa.

Le aziende che sapranno attrarre e trattenere i collaboratori migliori e più brillanti dureranno nel tempo, mentre quelle che continueranno a fare "business as usual" finiranno quasi sicuramente per declinare. Il valore per gli azionisti è strettamente legato all'impegno della forza lavoro e agli obiettivi strategici dell'azienda. Le organizzazioni che sapranno sfruttare la creatività e l'energia dei loro collaboratori potranno fornire i prodotti e i servizi richiesti dai nuovi mercati.

Si sta dunque espandendo la convinzione che una corretta gestione delle risorse umane possa aiutare alla determinazione del successo del proprio business, o, anzi, possa costituire un elemento fondamentale da tenere in considerazione per la formulazione della strategia dell'organizzazione. Inserire le persone nell'ambito delle variabili strategiche ha, in effetti, due implicazioni. La prima è che si deve avere una chiara comprensione su come operare sulle risorse umane al fine di favorire l'attuazione degli obiettivi strategici di impresa. La seconda è che si possano individuare indicatori, mediante i quali sia possibile effettuare le misurazioni sulle variabili inerenti le persone.

Una gestione strategica delle risorse umane deve mettere a punto dei procedimenti per rinnovare valori e competenze con lo scopo di ottimizzare la performance economica.

Perché le aziende possano mantenersi competitive a livello internazionale, diventa necessario considerare la rilevanza strategica della gestione delle risorse umane nell'attuale contesto

economico, caratterizzato sempre più da un elevato livello tecnologico e da nuovi sistemi gestionali.

Assumono quindi una certa importanza le soluzioni integrate per la gestione aziendale di tipo ERP (Enterprise Resource Planning), le cui installazioni si stanno diffondendo sempre più nelle imprese di grandi dimensioni, specialmente se presenti nel territorio internazionale. Essi sono sistemi in grado di coprire tutte le aree d'impresa, mantenendo uno stretto controllo delle attività, adottando un approccio di gestione aziendale distribuita.

Per ottenere quindi una gestione efficiente in questo contesto, le organizzazioni devono saper sfruttare al massimo le potenzialità dei propri dipendenti, dato che l'apporto e la produttività che il capitale umano è in grado di dare all'azienda costituiscono il perno attorno al quale ruota il successo di un'impresa. Per conseguire tale obiettivo, risulta di fondamentale importanza l'utilizzo di soluzioni tecnologicamente avanzate e innovative, tali da permettere la gestione integrata dei processi di business. Ciò implica che le funzionalità delle Risorse Umane devono subire un processo di trasformazione, al fine di delineare un programma completo e integrato di gestione delle risorse umane, ovvero integrare informazioni e pratiche relative ai collaboratori con processi e strategie aziendali.

Per consentire e agevolare tali operazioni, le aziende dovranno dotarsi di efficaci tool mirati all'implementazione di programmi dedicati alla gestione delle risorse umane e allo stesso tempo integrati con i processi di business dell'impresa, in modo da incrementare la produttività del proprio personale. Senza l'utilizzo di tali strumenti risulterebbe alquanto difficile essere e rimanere competitivi nell'attuale sistema economico, caratterizzato da una costante evoluzione e continui cambiamenti.

L'obiettivo della tesi è quello di presentare l'implementazione del sistema SAP ERP Human Capital Management in un caso aziendale, ponendo l'attenzione ai benefici che l'utilizzo di questo specifico strumento ERP può apportare al successo aziendale nelle aziende di grandi dimensioni. Tale tesi si inserisce all'interno di un progetto di stage svoltosi presso la società KPMG Advisory S.p.A. Quest'ultima offre diversi servizi di consulenza (manageriale, informatica e fiscale) ai clienti; in particolare la business unit Enterprise Solutions, presso la quale si è svolta la mia esperienza, si occupa dell'implementazione e manutenzione dei sistemi informativi per aziende di medio-grandi dimensioni.

Tale lavoro sarà articolato in tre parti per raggiungere l'obiettivo predefinito:

1. l'importanza della gestione delle risorse umane nella strategia aziendale;
2. presentazione e descrizione della soluzione HR di SAP;
3. descrizione del lavoro svolto, con particolare enfasi sull'implementazione dei moduli Organizational Management ed Employee Management del sistema SAP ERP HCM.

Il primo capitolo affronta il problema della gestione delle risorse umane, sia da un punto di vista della gestione dei processi che acquistano maggiore importanza nell'esperienza

lavorativa di un collaboratore, in particolare nel suo inserimento e proseguimento del percorso di carriera all'interno dell'azienda, sia dalla prospettiva della funzione aziendale Risorse Umane, di come essa possa inserirsi e allo stesso modo si debba tenere in considerazione per la formulazione della strategia aziendale prima e per il conseguimento dei risultati economici e degli obiettivi di performance poi.

Acquistano maggiormente importanza in quest'ottica i processi di ricompense e performance management per trattenere i collaboratori e di selezione, formazione e sviluppo perché essi possano diventare fonte di vantaggio competitivo per l'azienda.

Tali aspetti vengono interamente gestiti dal sistema informativo SAP ERP HCM ed è per questo motivo che lo stage si è svolto in quest'azienda, per avere la possibilità di imparare ad utilizzare lo strumento maggiormente presente nel mercato e più utilizzato dalle aziende a livello internazionale, in modo da mettere in risalto gli effettivi vantaggi che tale strumento apporta nella gestione aziendale.

La seconda parte servirà così ad introdurre, dapprima, in generale la soluzione SAP ERP per le aziende e, successivamente, a descrivere il sistema SAP ERP HCM, soffermandosi in particolare ai sottomoduli che sono stati implementati nel progetto presso l'azienda cliente di KPMG Advisory S.p.A.

L'ultimo capitolo analizzerà l'apporto personale all'interno di questo progetto, introducendo inizialmente il contesto dell'azienda cliente. SAP ERP HCM è una soluzione completa che consente alla funzione HR di integrare, automatizzare ed ottimizzare i processi amministrativi e gestionali, riducendo i costi e aumentando la flessibilità e l'efficacia operativa, permettendo inoltre di supportare la definizione di modelli di valutazione, gestione e sviluppo del personale favorendo la crescita, l'innovazione e la creazione di valore. Per l'azienda cliente su cui è stato implementato tale modulo di SAP, sono stati personalizzati il modulo di Employee Management (gestione dei dati anagrafici e personali di ogni dipendente), Organizational Management (gestione della struttura organizzativa), Time Management (gestione della rilevazione presenze / assenze, timbrature e dati tempo) e Payroll (gestione degli stipendi e dati retributivi). Nel corso dello stage la mia partecipazione si è focalizzata sull'analisi funzionale e realizzazione dei primi due sottomoduli. L'ultima parte della tesi quindi prevederà la descrizione di tale implementazione.

CAPITOLO 1. L'IMPORTANZA DELLE RISORSE UMANE NELLA STRATEGIA AZIENDALE

Uno dei limiti alla diffusione dello studio sistematico dei sistemi di gestione delle risorse umane è stato certamente la mancanza di un quadro teorico unitario. In ambito organizzativo e manageriale, la gestione delle risorse umane si è affermata come pratica di impresa ed ha assunto dall'inizio una caratterizzazione teorica di tipo normativo-descrittivo. Questo spiega perché la gran parte dei contributi presenti nella letteratura appaia una sorta di dialogo continuo tra risultati empirici e una varietà di possibili spiegazioni teoriche. Rimanendo nell'ambito di un paradigma funzionalista, tuttavia è possibile identificare uno degli ambiti privilegiati riguardo l'approfondimento della gestione delle risorse umane nel filone dello Strategic Human Resource Management (SHRM), il quale ha concentrato la sua attenzione sulla costruzione di un quadro teorico che colleghi le pratiche di gestione delle risorse umane con i risultati aziendali.

1.1 Lo Strategic Human Resource Management

La parola "strategia" deriva dai termini greci "stratos" (esercito) and agein (condurre). Nel contesto manageriale, e nel significato odierno, tale parola ha sostituito il termine più tradizionale "pianificazione a lungo termine", per denotare uno specifico modello di decisioni e azioni intraprese dal livello più alto dell'organizzazione per perseguire gli obiettivi di performance prestabiliti. In quest'ottica il management strategico viene definito, dunque, come quell'insieme di decisioni e azioni prese dal management per determinare le performance a lungo termine di un'azienda.

In questa visione, perciò, lo Strategic Human Resource Management acquista il significato del processo che si preoccupa di allineare la funzione Risorse Umane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione al fine di migliorare le performance.

L'aspetto strategico della HRM consiste in quattro elementi chiave:

1. l'uso della pianificazione;
2. un approccio coerente alla progettazione e gestione dei sistemi del personale basati su una politica dell'occupazione e della strategia della forza lavoro, spesso sostenuto da una "filosofia";
3. collegare le attività e le politiche di HRM a qualche strategia esplicita;

4. vedere le persone dell'organizzazione come una "risorsa strategica" per ottenere vantaggio competitivo.

L'aspetto principale si fonda sul concetto di una doppia integrazione: coerenza tra le pratiche HR e coerenza di tutte le pratiche HR con la strategia dell'organizzazione. In altre parole, il messaggio chiave della letteratura HRM è il bisogno di stabilire una stretta relazione sinergica tra la strategia o pianificazione aziendale e la strategia o pianificazione HRM.

Innanzitutto viene posto l'accento sull'integrazione strategica: le strutture e i sistemi del personale e dell'organizzazione dovrebbero essere progettate per supportare la strategia dell'organizzazione. Lo staff, inoltre, dovrebbe essere gestito e trattato in maniera tale che sia impegnato nell'organizzazione e nel perseguimento dei suoi obiettivi. Infine, ci dovranno essere dei benefici reali tangibili per l'organizzazione in termini di risultati critici, come la qualità e la performance.

1.1.1 Concetti e modelli

Innanzitutto serve chiarire in che modo sono correlati la formulazione della strategia dell'organizzazione e la formulazione della strategia HR.

Secondo l'orientamento proattivo, i professional delle risorse umane partecipano al quadro strategico e sono una parte attivamente impegnata nella formulazione della strategia. Secondo l'approccio reattivo, al contrario, la funzione Risorse Umane è vista essere pienamente subordinata alla strategia definita a livello aziendale e le strategie a livello organizzativo determinano in ultima le politiche e le pratiche HR. Una volta che la strategia aziendale è stata fissata, una strategia HR viene implementata per supportare la strategia competitiva appena scelta. In questo senso, perciò, una strategia HR riguarda la sfida di accordarsi con la filosofia, le politiche, i programmi, le pratiche e i processi, in modo da stimolare e rinforzare i diversi comportamenti del ruolo del dipendente, tali da essere appropriati con ogni strategia competitiva.

Indipendentemente dal punto di vista che si può adottare per la gestione delle risorse umane, la sua formulazione può essere influenzata da numerosi fattori. Tra questi, l'ambiente può essere un determinante della strategia HR ed è stato considerato in diversi modelli. Ampliando i concetti di gestione strategica, un modello elaborato dagli studiosi Bamberger e Philips collega i tre poli: ambiente, strategia HR e strategia aziendale, come si può vedere nella Figura 1.1, poiché la strategia HR può essere influenzata da variabili di contesto, come il mercato, la tecnologia, le politiche di governo statali e le politiche commerciali con gli altri Paesi.

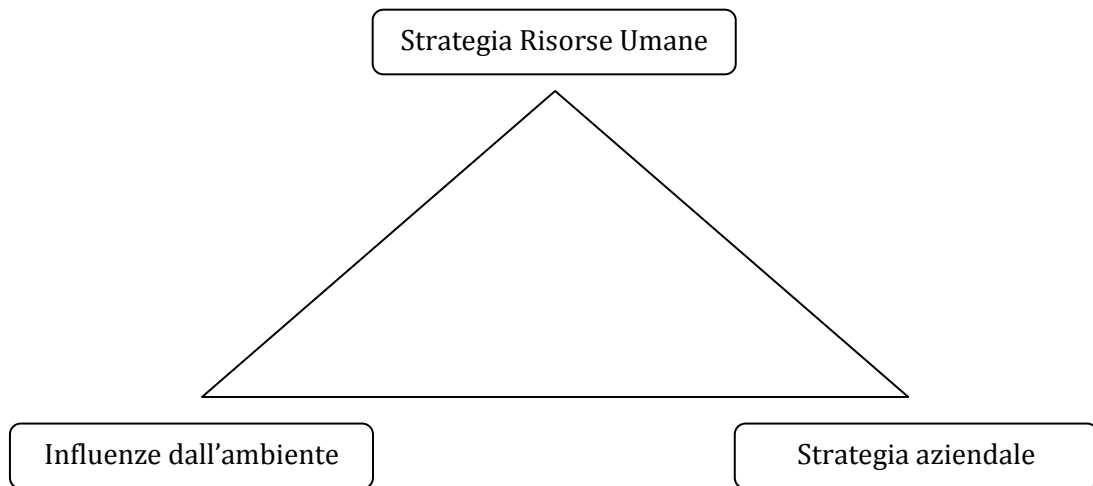


Figura 1.1: L'ambiente come una variabile mediate per le strategie di gestione delle risorse umane

Un punto del dibattito sulla SHRM si è focalizzato sull'integrazione della strategia aziendale con la strategia HR, poiché si è manifestato il bisogno di stabilire una stretta relazione reciproca tra la strategia aziendale adottata verso l'esterno e gli elementi della strategia HR interna. Le politiche e le pratiche HRM di un'organizzazione devono allinearsi con la sua strategia e il suo ambiente competitivo.

Il concetto di integrazione verte su tre aspetti:

- collegare le politiche e le pratiche HR con il processo di gestione strategica dell'organizzazione;
- l'internazionalizzazione dell'importanza delle risorse umane nella linea manageriale;
- l'integrazione della forza lavoro nell'organizzazione per incoraggiare l'impegno o un'"identità di interesse" con gli obiettivi strategici.

Tale approccio viene tradotto nel modello rappresentato nella Figura 1.2: i sistemi HR e la struttura organizzativa dovrebbero essere gestiti in modo tale che siano congruenti con la strategia organizzativa. Nel modello presentato, quindi, HRM, strategia e struttura seguono l'un l'altro e vengono influenzati dall'ambiente circostante.

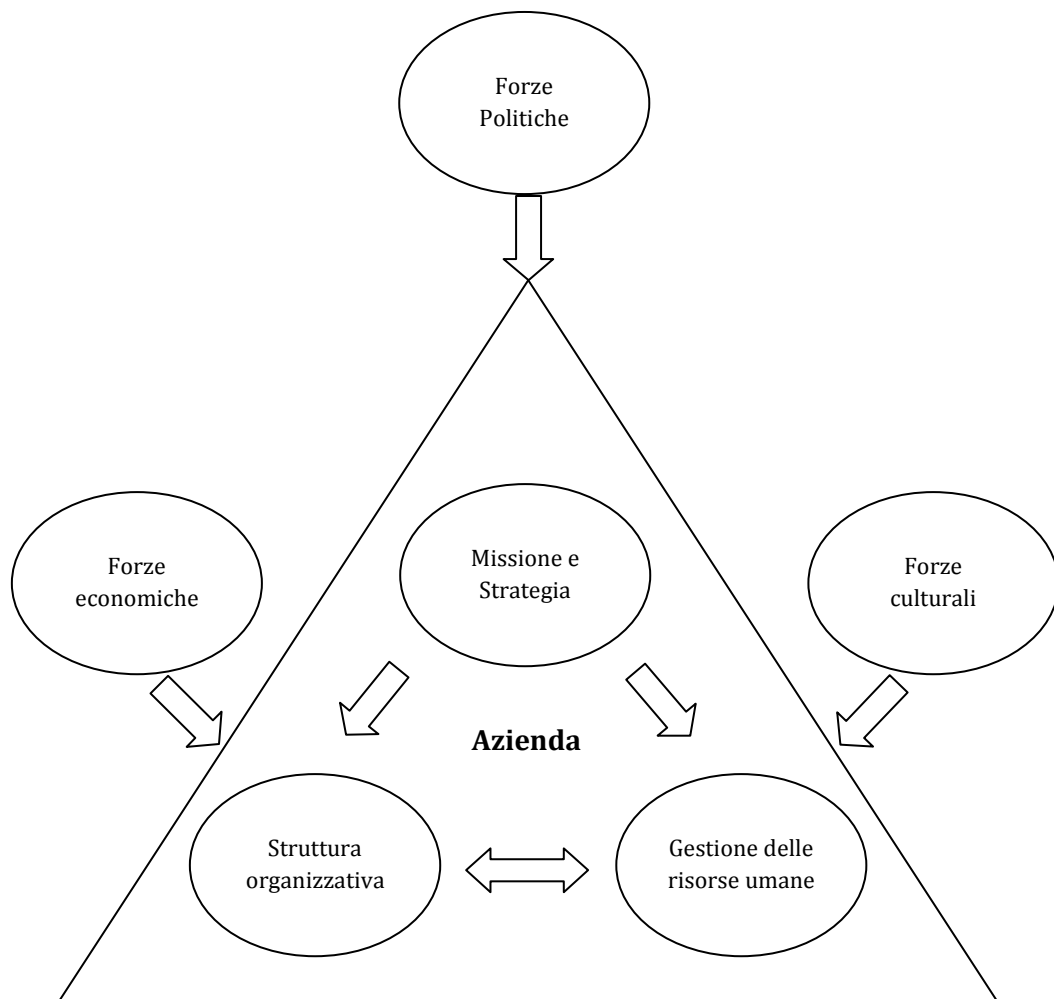


Figura 1.2: Un modello dello Strategic Human Resource Management

È possibile dunque esaminare il collegamento tra strategia aziendale/organizzativa e strategia HR (definita come l'insieme di decisioni riguardanti le politiche e le pratiche HR usate dal management per pianificare la selezione, lo sviluppo, l'apprendimento, la motivazione e il controllo dei collaboratori) secondo tre diversi modelli:

- modello basato sul controllo: trova le sue fondamenta sulla natura del controllo del posto di lavoro e più specificatamente sul comportamento adottato dai manager per dirigere e monitorare le performance dei collaboratori. In accordo con questa prospettiva, le strutture del management e la strategia HR sono strumenti e tecniche utili per controllare tutti gli aspetti del lavoro per assicurare un alto livello di produttività e un corrispondente livello di profittabilità;
- modello basato sulle risorse: esso è radicato nello scambio sforzi-ricompense e, più specificatamente, al grado con il quale i manager vedono le loro risorse umane come un asset e non come una variabile di costo. Performance superiori attraverso i lavoratori vengono evidenziate quando le tecnologie avanzate e le risorse materiali sono

disponibili per far competere l'azienda. La somma della conoscenza e l'esperienza delle persone, e le relazioni sociali, hanno il potenziale di fornire capacità non sostituibili in modo da rappresentare la fonte del vantaggio competitivo;

- modello integrativo: quest'ultimo caratterizza la strategia HR su due dimensioni principali, "acquisizione e sviluppo" e "luogo di controllo". I primi termini vogliono esprimere il concetto che la strategia HR sviluppa il capitale umano interno, o, al contrario, è volta al recruitment di capitale umano esterno. Ovvero, le organizzazioni si spostano verso la visione del "fare i propri collaboratori" (quindi con alti investimenti in training) o "acquistare i propri collaboratori dal mercato". Il "luogo di controllo" riguarda invece il grado con il quale la strategia HR si focalizza sul monitoraggio della compliance dei dipendenti rispetto agli standard dei processi, o sullo sviluppo di un contratto psicologico che coltiva le relazioni sociali, incoraggia la fiducia reciproca e rispetta e controlla il focus sui risultati fine a se stessi.

Le due dimensioni principali sulle quali verte quest'ultimo modello portano a quattro tipi ideali di strategia HR dominanti, che si possono visualizzare nella Figura 1.3:

- commitment: si focalizza sullo sviluppo interno delle competenze dei dipendenti e sul controllo del risultato;
- collaborative: coinvolge l'organizzazione subappaltando il lavoro ad esperti indipendenti esterni e valutando le loro performance principalmente in termini di risultati finali;
- paternalistic: offre opportunità di apprendimento e promozione interna ai collaboratori per la loro compliance rispetto al meccanismo di controllo basato sul processo;
- traditional: si focalizza sul recruitment esterno delle competenze e dei comportamenti e sul controllo basato sul processo.

Risultati	Commitment HR strategy	Collaborative HR strategy
Luogo del controllo del posto di lavoro	Paternalistic HR strategy	Traditional HR strategy
Processo	Interno	Esterno

----- Acquisizione dei collaboratori -----

Figura 1.3: Categorizzazione delle strategie di gestione delle risorse umane

Ogni strategia HR rappresenta dunque un paradigma HR o un insieme di valori, pensieri e assunzioni che guidano i manager.

I paragrafi a seguire tratteranno quindi del ruolo strategico che assume la funzione Risorse Umane per contribuire alla buona performance dell'azienda, introducendo inizialmente come si è evoluto nel tempo il suo compito, sia rispetto all'organizzazione che ai collaboratori.

1.2 La tradizione del Management

Nel corso della storia, le grandi organizzazioni americane sono state caratterizzate dalla presenza di tre categorie di dipendenti: l'élite manageriale, cioè le persone che contavano; una classe professionale di manager intermedi o di detentori di competenze tecniche; e la categoria più bassa, quella dei lavoratori sostituibili, che assemblavano i prodotti o facevano lavori di bassa routine. Questi ultimi erano considerati sostituibili perché le loro funzioni potevano essere assolte da chiunque. Quest'approccio organizzativo si chiamava management scientifico, ovvero la premessa che stava dietro la progettazione scientifica delle mansioni era che i manager, con l'aiuto dei professional, sarebbero stati in grado di analizzare accuratamente e sistematicamente ogni singolo compito esercitato all'interno della struttura, e di definire i metodi migliori e più rapidi per svolgerlo. Nell'ambito della progettazione delle mansioni, i singoli compiti venivano poi disarticolati al massimo. Così i lavoratori potevano concentrarsi su uno o più azioni separate, predefinite e scrupolosamente misurate. Tutte le funzioni connesse alla progettazione e al coordinamento degli sforzi delle maestranze sarebbero state affidate ai manager, ai supervisori o agli specialisti. In questo modo il lavoratore non avrebbe avuto responsabilità, né voce in capitolo, sugli standard di qualità. Mentre gli operai si concentravano sul lavoro ripetitivo, il management si preoccupava di creare efficienza attraverso la riprogettazione dei flussi operativi e l'uso di tecnologie rivolte ad accrescere la produttività.

I risultati di tale approccio sono stati rilevanti, dato che nell'ultimo secolo la produttività nell'industria e nei trasporti è cresciuta del 3-4% all'anno. Tale incremento ha avuto come conseguenza la rivoluzione della società sotto una quantità di profili e ha permesso di costruire un'intera economia basata sullo sfruttamento del tempo libero.

Questa focalizzazione quasi ossessiva sulla produttività ha fatto sì che i datori di lavoro esercitassero un controllo ancora più forte sui lavoratori, a tutto danno della loro creatività. Questo fenomeno ha causato, a sua volta, una maggiore insoddisfazione tra i lavoratori e ha creato una spirale negativa che ha coinvolto gli atteggiamenti, i sentimenti e l'impegno. I cosiddetti lavoratori sostituibili si sono organizzati costituendo dei sindacati per tutelare i

loro posti di lavoro. Di conseguenza la dinamica emergente del XX secolo è stata l'interazione reciproca tra lavoratori e management. I negoziati hanno riguardato principalmente i problemi classici: retribuzione, benefit, regolamentazione del lavoro. Quando una parte voleva cambiare le regole e l'altra faceva resistenza, iniziavano gli scioperi o altre azioni di forza, che duravano finché le due parti non trovavano un nuovo punto di equilibrio. Negli ambienti sindacalizzati invece, le direzioni aziendali cercavano di mettere in equilibrio l'esigenza di restare competitive con quella di preservare dei rapporti stabili con la forza lavoro. Perciò molte grandi aziende fornivano ai loro dipendenti retribuzioni e benefit analoghi, o anche superiori, a quelli ottenuti tramite la contrattazione collettiva. L'armonia tra management e lavoratori comportò spesso però un prezzo decisamente pesante: minore innovazione e minore efficienza.

In larga misura, queste lotte intestine obbligarono le aziende a concentrarsi maggiormente sulle problematiche interne. Nacque così quell'isolamento culturale che limitò fortemente le capacità delle imprese di reagire alle nuove sfide di mercato.

Dalla fine della II guerra mondiale ai primi anni '70, la stabilità dei mercati produsse la stabilità degli ambienti di lavoro. In quel periodo il ruolo del management era garantire informazioni, valori e controllo. Lo stereotipo dell'"uomo-azienda" – il dipendente che obbedisce prontamente e acriticamente a qualunque desiderio dell'azienda – era molto diffuso. Era molto presente la convinzione che "se facevi il tuo dovere, avevi il posto garantito a vita".

Nel periodo post bellico i sistemi retributivi erano ispirati da questa filosofia di piena concordanza tra manager e lavoratori. Gli schemi retributivi, come il metodo Hay, attribuivano un valore alle posizioni assegnando ad esse un determinato punteggio basato su fattori quali le competenze, la complessità e la responsabilità in termini economici. L'idea era quella di creare un'equità interna tra le diverse divisioni e i diversi reparti di una stessa organizzazione. Questo approccio alla valutazione delle mansioni creava un contesto prevedibile. I manager usavano i punti Hay, basati sul livello di responsabilità e sul contenuto delle mansioni di ogni singolo collaboratore, per stabilirne la retribuzione. Significava che i titolari di posizioni aventi il medesimo punteggio ricevevano la stessa retribuzione, indipendentemente dal loro merito. Anche i benefit riflettevano quell'epoca di stabilità del posto di lavoro, di solito l'assistenza sanitaria era coperta integralmente dal datore di lavoro. Benché oggi questo requisito possa apparire eccessivo, bisogna tenere presente che allora le aziende si aspettavano una lunga collaborazione da parte dei dipendenti e costruivano le politiche retributive e pensionistiche intorno a quel concetto. Chi cambiava datore di lavoro troppo spesso veniva considerato come un elemento negativo, perché la sua lealtà non era certa.

Negli anni '70 enormi integrazioni orizzontali diedero vita a dei colossi industriali. L'iter di carriera all'interno di queste grandi organizzazioni comportava tipicamente una serie di incarichi a rotazione nelle diverse business unit. Invece di creare valore, le aziende si preoccupavano di diventare più grandi. Gli azionisti però dubitavano del valore di queste nuove organizzazioni, chiedendosi cosa stessero capitando esattamente. Le azioni di queste nuove aziende cominciarono a scendere al di sotto dei valori di riferimento storici. Apparve evidente che il management della maggior parte di queste aziende non era in grado di governare un set tanto diversificato di business. Non aveva le conoscenze, l'expertise o la focalizzazione che occorre per farlo.

Gli azionisti e i consumatori, specie nelle ultime fasi di quell'epoca, cominciarono a esercitare una pesante influenza sul comportamento delle aziende. Questa nuova dinamica spostò in secondo piano la dialettica tra i rappresentanti dei lavoratori e il management; di conseguenza ne soffrirono entrambe le parti. La ricchezza venne trasferita dai dipendenti agli azionisti, sotto forma di maggior crescita di capitale, e ai consumatori, sotto forma di maggior valore dei prodotti. I salari ristagnarono e molti posti di lavoro venivano eliminati, mentre il management intermedio diventava superfluo.

Negli anni '90 il taglio dei posti divenne la conseguenza naturale della mania degli anni precedenti delle fusioni, che colpì quasi tutti i settori a un ritmo di continua accelerazione. Infatti la maggior parte delle fusioni aveva prodotto dei risultati negativi: uno studio su 100 grandi fusioni realizzate tra il 1994 e il 1997 indicava che due terzi di esse avevano determinato delle perdite immediate e consistenti per gli azionisti, mentre le aziende interessate hanno fatto peggio dei concorrenti nel lungo termine.

Questo terremoto (fusioni prima e licenziamenti dopo) ha creato un ambiente organizzativo intriso di incertezza e di ansia. Per i lavoratori più anziani, l'angoscia è conseguenza diretta dell'incertezza del posto. I manager ultracinquantenni licenziati ci mettono il doppio del tempo a trovare un nuovo impiego rispetto ai colleghi che hanno meno di 35 anni. Nello stesso tempo, i lavoratori più giovani sono continuamente alla ricerca di opportunità di crescita individuale, che consentono loro di restare appetibili sul mercato.

Le ricerche concordano nell'indicare che la maggior parte dei tentativi di ristrutturazione non accresce significativamente la produttività e non porta a decisioni migliori, a una comunicazione più efficace, a una maggiore imprenditorialità e a una collaborazione più intensa. In realtà, il più delle volte, il vero risultato di questi sforzi è stato un declino nella produttività dei lavoratori, accompagnato da un crollo del morale, dalla tendenza a stare alla larga dai rischi, dalla perdita dei collaboratori più validi, e ad un peggioramento della qualità e del servizio ai clienti.

L'ansia per il posto continua a tormentare i lavoratori. Un'indagine recente ha dimostrato che l'apprensione per il posto di lavoro è attualmente tre volte più forte di quella registrata durante la recessione degli anni 1980 e 1981. Mentre un tempo i lavoratori credevano alla sicurezza del posto di lavoro, adesso credono alla sicurezza della carriera. Significa che devono tenere continuamente aggiornate le loro competenze e cambiare periodicamente azienda per fare esperienza e ampliare le loro conoscenze. In effetti a volte i lavoratori si devono letteralmente reinventare nel corso della loro carriera, oppure devono interrompere un iter di carriera già avviato. Oggi il nuovo concetto di employability mette in ombra il classico concetto di occupazione. La lealtà a sé stessi sostituisce l'antico attaccamento al datore di lavoro.

1.3 Il ruolo delle Risorse Umane

Poiché il rapporto tradizionale tra lavoratore e datore di lavoro si è modificato, è cambiato anche il modo in cui le aziende gestiscono le risorse umane. Il declino dell'azienda paternalistica, benché positivo sotto molti aspetti, ha inesorabilmente alterato la struttura di potere dell'organizzazione moderna. Mentre la fiducia è diminuita, l'individualismo è cresciuto. Poiché i lavoratori hanno perso fiducia nella capacità dell'organizzazione di proteggerli, il bisogno di auto protezione è emerso prepotentemente nella loro coscienza. Nell'ultimo quarto di secolo, il mondo del lavoro ha visto espandersi i diritti e ridursi le responsabilità. La normativa e il contenzioso hanno invaso tutti gli aspetti dell'ambiente di lavoro. Il diritto ai benefit è stato esteso, i tribunali hanno ampliato continuamente il concetto di tutela della privacy. La disponibilità a partecipare e a sacrificarsi per il bene generale è meno visibile oggi di quanto non sia mai stata in passato. Le aziende hanno favorito questo ritorno all'individualismo abbandonando l'antica logica dell'impiego a vita. Ma questo cambiamento di direzione ha creato una serie di problemi completamente nuovi: "Cos'ho da guadagnarci?" è la domanda istintiva che si pongono i lavoratori di fronte alle nuove iniziative dell'azienda. Molti lavoratori hanno ammesso di aver percepito un impatto negativo sul lavoro, direttamente legato al venir meno del rapporto di fedeltà. Rispettavano al minuto l'orario contrattuale, si deconcentravano più facilmente e non rispettavano le scadenze. Invece i dipendenti legati alla loro azienda sono disposti a lavorare di più, ad assumersi responsabilità che esulano dai loro doveri contrattuali e sono particolarmente orgogliosi del fatto di riuscire a portare a termine certi progetti. Le indagini dimostrano l'esistenza di un legame diretto tra fedeltà dei dipendenti a conservazione dei clienti, produttività, soddisfazione dei clienti e incremento delle vendite.

L'esperienza degli ultimi vent'anni – un periodo caratterizzato da grandi ristrutturazioni – ha “ucciso” l'idea dell'impiego a vita. Il mercato global di oggi richiede decisioni rapide, in risposta a delle condizioni che cambiano in continuazione. Le grandi istituzioni verticalizzate del passato sarebbero troppo lente per competere efficacemente. Inoltre l'informatica impedisce semplicemente il lusso di mantenere le stesse mansioni, le stesse competenze e gli stessi processi su un arco prolungato di tempo. L'impresa del nuovo millennio è caratterizzata da un cambiamento costante. È un organismo dinamico, costretto a reinventarsi nel giro di mesi, non più di anni.

Per ricreare un clima di fiducia e d'impegno organizzativo, bisogna responsabilizzare i collaboratori perché prendano delle decisioni di qualità. È importante riconoscere che un modello decisionale fortemente centralizzato rischia di attribuire un'enfasi eccessiva alle informazioni interne, ignorando problemi, preoccupazioni e dinamiche di mercato che sono visibili solo a chi opera in prima linea. Tuttavia spostare la decisionalità a un livello organizzativo troppo basso può determinare un approccio poco focalizzato a un'idea precisa della strategia da adottare. Oggi le decisioni vanno prese da chi è vicino al mercato, ma sta a un livello organizzativo sufficientemente alto da tener conto degli obiettivi aziendali, dei vincoli economici e dei rischi.

Si riconosce universalmente che la funzione Risorse Umane può essere una fonte di vantaggio competitivo duraturo per le aziende. C'è un crescente consenso nei media sul fatto che le politiche del personale possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo. Sebbene ci siano delle differenze nell'identificazione di ciò che costituisce una pratica vincente, molti analisti ritengono che esse possano migliorare la produttività e quindi la performance sviluppando le competenze, promuovendo degli atteggiamenti positivi e attribuendo alle persone maggiori responsabilità, in modo che possano utilizzare al meglio i loro skill.

Ma per poter contribuire alla bottom line, la funzione Risorse Umane deve soddisfare quattro requisiti essenziali:

1. deve aggiungere valore ai processi operativi dell'azienda; cioè deve preoccuparsi dei livelli di performance individuali;
2. deve possedere delle competenze particolari e particolarmente forti;
3. gli investimenti in capitale umano rappresentati dal personale dell'azienda non devono essere copiati o imitati facilmente;
4. i progressi tecnologici o altri investimenti in automazione non possono sostituire facilmente i collaboratori.

Se questi prerequisiti definiscono le circostanze in cui il talento dei lavoratori può fare la differenza, non spiegano però come sfruttare il talento per costruire un business.

La funzione Risorse Umane si compone da sempre di quattro subfunzioni: relazioni industriali, definizioni delle politiche, efficacia organizzativa e amministrazione. Queste subfunzioni sono state create per:

- garantire equità di trattamento a parità di posizione;
- gestire la performance, la successione e la progettazione organizzativa;
- offrire sicurezza ai lavoratori in materia di tutela sanitaria, pensione di reversibilità e trattamento di fine rapporto;
- stabilire e comunicare i valori aziendali;
- creare e mantenere un buon clima sindacale;
- amministrare le retribuzioni e i benefit.

Stante la crescente consapevolezza del ruolo strategico che ricopre la funzione Risorse Umane nella pianificazione operativa, i professionisti delle risorse umane devono imparare a dare all'azienda esattamente ciò che vuole. Il ruolo strategico della funzione Risorse Umane riguarda principalmente tre aree di attività: reclutamento, motivazione/gestione e risoluzione del rapporto di lavoro. I programmi continuativi e periodici che alimentano queste attività sono illustrati in Figura 1.4.

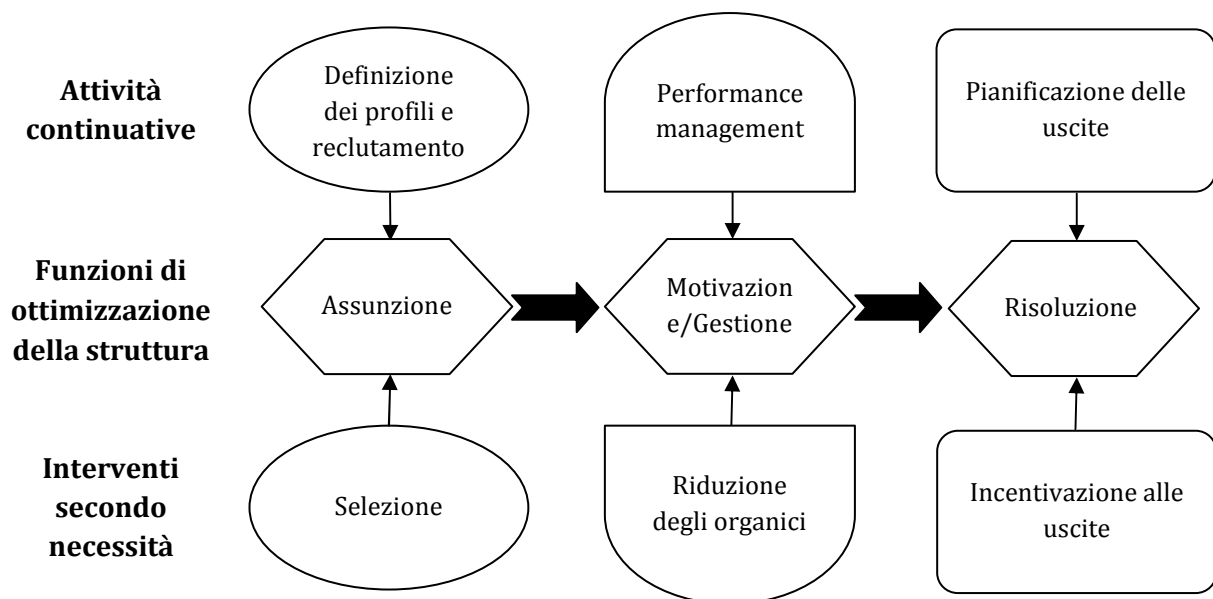


Figura 1.4: Il paradigma della funzione Risorse Umane

Assumere o reclutare le persone giuste è vitale per costruire un'organizzazione di successo. Le organizzazioni devono costruire dei profili adatti al tipo di persone che hanno o avranno successo al loro interno. Una volta in possesso del profilo, il professionista delle risorse umane deve mettersi costantemente alla ricerca di persone che corrispondano ai bisogni

dell'azienda. Il fatto di avere a disposizione le persone giuste crea un differenziale positivo per l'organizzazione.

Motivare è la seconda attività critica della funzione Risorse Umane. Si tratta d'indurre i collaboratori a portare avanti la strategia e di gestire la performance su base continuativa. I sistemi di *performance management* devono responsabilizzare i collaboratori sulla loro performance rispetto a degli obiettivi chiaramente identificati. In sostanza, promuovendo e incentivando i collaboratori più brillanti, che fanno bene ciò di cui ha bisogno l'azienda, si crea reciprocità nei rapporti di lavoro subordinato.

Contrariamente a quanto si crede, estromettere i collaboratori che danno prestazioni inadeguate non è necessariamente negativo, sempreché lo si faccia in modo corretto e coerente. Quando i lavoratori sono incapaci di soddisfare i requisiti delle loro mansioni, creano un sovraccarico di lavoro per i colleghi e creano tensioni interne. Se i manager riescono a gestire in modo corretto e dignitoso i licenziamenti delle persone inadeguate, i collaboratori capiscono l'esigenza di un pieno funzionamento del processo di performance management.

La *risoluzione* del rapporto ha un contenuto prevalentemente di transizione. In molti casi la transizione consiste nel passaggio a un altro incarico o nella preparazione al pensionamento. Tra i compiti della funzione Risorse Umane c'è anche quello di progettare piani e programmi che preparino l'uscita definitiva del lavoratore. Troppo spesso le aziende conservano dei piani di pensionamento e di assicurazione sanitaria che inducono i lavoratori ad andarsene nel momento sbagliato. Con l'accentuarsi della carenza di manodopera qualificata, i datori di lavoro si troveranno costretti a studiare dei programmi che inducano i lavoratori più anziani a rimanere in servizio.

Concentrandosi su queste funzioni primarie, la funzione Risorse Umane può costruire un piano di reclutamento che permette d'identificare le esigenze di personale e le future fonti di reclutamento.

Le organizzazioni di successo degli anni a venire dovranno affidarsi sempre più a lavoratori qualificati ed esperti. Il tasso d'innovazione del business e le continue fluttuazioni del ciclo economico hanno abbreviato l'orizzonte temporale su cui si realizza lo sviluppo professionale dei collaboratori. Oggi le aziende devono acquisire già collaboratori pienamente produttivi, dato che l'esperienza che non si ha in casa va acquisita sul mercato. Il fatto di sapere di cosa si ha bisogno, e dove reperirlo, pone l'organizzazione in vantaggio rispetto ai concorrenti.

L'analisi della forza lavoro quindi deve identificare la situazione attuale e chiarire qual è il tipo di forza lavoro di cui ha bisogno l'azienda per avere successo. Una volta definito questo, i datori di lavoro possono sviluppare una strategia che permetta di reperire e trattenere i collaboratori giusti.

1.4 L'importanza dell'allineamento nella gestione delle risorse umane

Per capire gli obiettivi che la funzione delle Risorse Umane deve raggiungere, occorre contestualizzare la funzione all'interno dell'obiettivo strategico dell'azienda.

La più grande sfida che si pone oggi ai manager è mantenere focalizzate le persone e le organizzazioni in mezzo alla turbolenza del cambiamento. In questa sfida vi sono due aspetti principali. Il primo è indirizzare tutti nella stessa direzione, con un obiettivo comune. Il secondo è integrare le risorse e i sistemi dell'organizzazione per realizzare quell'obiettivo: la visione, missione o finalità primaria, che presuppone una strategia di business, delle competenze distintive, delle capacità specifiche e una cultura organizzativa ben precisa. Le organizzazioni di successo mettono in equilibrio questi elementi mentre crescono e puntano a un traguardo unificante.

La strategia di business

La strategia di business consiste nel saper individuare le opportunità presenti sul mercato e nel capire come sfruttarle. Una strategia di business ben studiata parte da una chiara focalizzazione sul mercato e sui clienti potenziali. Questa focalizzazione è la "visione". Poi l'organizzazione decide quali sono i prodotti e i servizi specifici che vuole il mercato-obiettivo. A questo punto l'azienda organizza i processi per creare un collegamento efficace tra visione e strategia di business. Organizza il personale in modo da soddisfare al meglio le esigenze del business. Infine i manager, prendendo a base delle definizioni predeterminate del concetto di "successo", mettono a punto degli strumenti adeguati che permettono di misurare il grado effettivo di raggiungimento degli obiettivi.

Capacità specifiche

La parola "capacità" dà la misura delle risorse necessarie per produrre beni o servizi, rappresentando sia il capitale tangibile che quello intangibile:

- il capitale strutturale rappresenta le conoscenze collettive di cui dispone l'organizzazione: il patrimonio di conoscenze accumulate nel tempo, che si possono riprodurre e condividere. Una gran parte è costituita da tecnologie, invenzioni, dati, pubblicazioni e processi che si possono tutelare con il brevetto, il copyright e altri mezzi. Anche strategia e cultura, le prassi organizzative, i sistemi e le procedure comprendono il capitale strutturale;
- il capitale-clienti è il valore dei rapporti che legano l'organizzazione alla sua clientela;

- il termine capitale umano definisce la capacità dell'organizzazione di innovare attraverso le persone. Più un'organizzazione attinge a questa base di conoscenze per crescere economicamente, più utilizza il suo capitale umano.

La capacità di un'impresa si può anche misurare attraverso la sua solidità finanziaria. L'innovazione richiede investimenti in capitale umano, in capitale strutturale e sui clienti; e questi investimenti dipendono normalmente dalla capacità dell'organizzazione di usare efficacemente il capitale finanziario.

Competenze distintive

Le competenze distintive rappresentano l'unico modo in cui l'azienda organizza il suo lavoro, sviluppa le sue tecnologie e crea valore. Un'azienda che però manca di una strategia, anche se è focalizzata sulla massimizzazione delle sue competenze distintive, rischia un eccesso di adattamento all'ambiente economico in cui opera. Quando queste aziende perdono il loro vantaggio competitivo, le competenze distintive diventano un fattore meno rilevante per il successo commerciale, e le organizzazioni diventano meno vulnerabili. Per esempio, l'industria automobilistica giapponese ha massimizzato le sue competenze nella gestione della qualità, nel miglioramento continuo, nella gestione del consenso, ma ha minimizzato l'investimento strategico. Ha puntato sul miglioramento dei processi, ma non sulla definizione di una visione strategica vincente. Il miglioramento dei processi può assicurare all'azienda solo un vantaggio limitato, specie se i concorrenti migliorano i loro processi.

Cultura organizzativa

Per cultura si intende l'insieme di norme che caratterizzano un'organizzazione e condizionano il comportamento delle persone e dei gruppi che operano al suo interno. Le norme, a loro volta, sono aspettative in merito ai comportamenti che si ritengono appropriati e inappropriati.

Per ogni individuo la cultura determina il comportamento e influenza le scelte personali. L'azienda rappresenta una subcultura basata su un corpus particolare di norme, create inizialmente da coloro che condividevano una determinata visione e un determinato modo di metterla in atto.

Si possono distinguere due diverse culture aziendali: solidarietà e socialità. La solidarietà è il grado di coesione sugli obiettivi e sul modo di perseguirli. La socialità è definita dal grado di sincerità e di amicizia che si rileva all'interno dell'organizzazione. In un'organizzazione che dimostra un'elevata solidarietà, i rapporti sono costruiti intorno alla partecipazione ad attività comuni e da una serie di obiettivi condivisi che andranno a beneficio di tutti quanti. Le organizzazioni "sociali" si fondano generalmente sull'interazione personale tra colleghi

che condividono gli stessi valori e gli stessi interessi. Questo tipo di ambiente favorisce il lavoro in team, lo scambio delle informazioni e la creatività.

Identificare la visione o finalità primaria è quindi il primo passo verso la creazione dell'allineamento. Le definizioni della missione, della finalità primaria, della filosofia, dei valori e della strategia servono a specificare alcuni aspetti della "cosa principale". Queste dichiarazioni devono:

- fornire un concetto comune e unificante, a cui ogni funzione e ogni unità produttiva può dare un contributo;
- essere chiare e coerenti con gli obiettivi di business dell'organizzazione, e agibili da ogni gruppo e da ogni persona;
- "parlare" a ogni reparto, a ogni team e a ogni collaboratore in modo da creare un legame diretto tra le loro attività, le norme operative e il successo della strategia aziendale.

Come si vede in Figura 1.5, l'attuazione con successo di una strategia presuppone la piena integrazione di questi fattori.

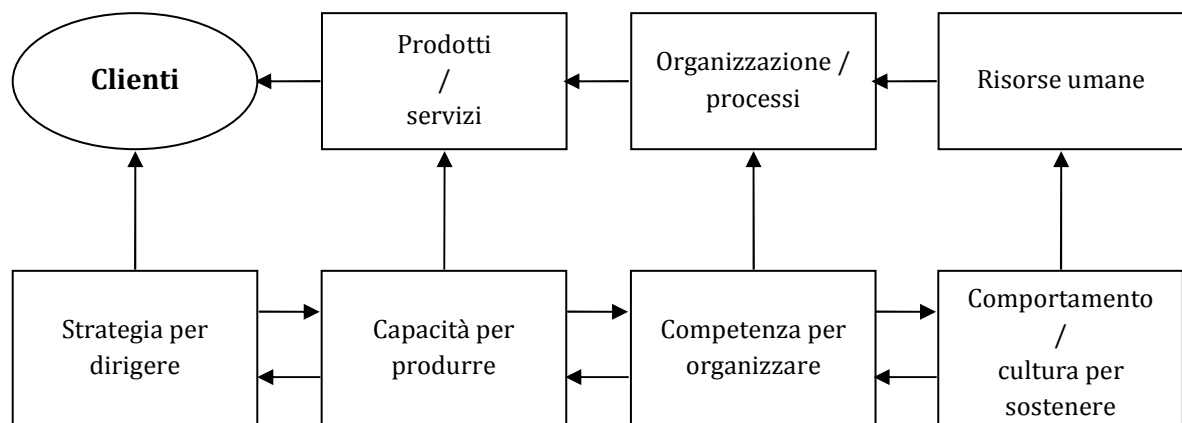


Figura 1.5: Integrare le risorse e i sistemi dell'organizzazione per indirizzare tutti nella stessa direzione

Le strategie aziendali falliscono per una quantità di ragioni; ma in genere gli insuccessi si verificano perché viene meno la connessione tra questi elementi. Per esempio, una strategia che non tiene conto di ciò che vogliono e sarebbero disposti a pagare i clienti, non potrà avere successo. Analogamente, una cultura che resiste al tentativo di strutturare l'organizzazione intorno a una determinata strategia è destinata a scomparire.

Non basta però realizzare e comunicare la "cosa principale" per creare l'allineamento. I collaboratori, oltre a conoscere la "cosa principale", devono saper fare la "cosa giusta" perché si crei effettivamente l'allineamento. In questo contesto la "cosa giusta" consiste nelle attività

che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi strategici e sono coerenti con le capacità, le competenze e la cultura.

Stabilendo una connessione tra strategia aziendale e comportamento individuale si crea l'allineamento. Nell'organizzazione allineata ogni collaboratore è consapevole di quanto il comportamento individuale e l'impegno personale possano contribuire al successo complessivo dell'impresa. Quando la strategia aziendale si modifica e si evolve, la strategia di gestione delle risorse umane deve adattarsi alla nuova realtà e contribuire a determinare il comportamento dei lavoratori.

Sviluppare dei programmi e delle politiche di gestione delle risorse umane, tra cui una politica retributiva e di benefit che supporti la strategia della funzione Risorse Umane, è il successivo e fondamentale passo verso la creazione di un allineamento visibile e duraturo. Se applicati correttamente, questi elementi divengono dei driver primari nel rinforzare il comportamento individuale, e quindi consolidano la strategia di business e di gestione delle risorse umane. Modificando il comportamento individuale si arriva a cambiare la cultura aziendale.

L'organizzazione allineata mette in equilibrio la propria strategia con la capacità dei collaboratori di comprendere e mettere in atto tale strategia. Analogamente, i processi di business devono supportare la fornitura di beni e servizi ai clienti dell'azienda.

È possibile dividere l'allineamento in due sottocategorie: allineamento verticale e allineamento orizzontale. Il primo è la connessione tra la strategia aziendale e le persone che devono portarla avanti. In questo modello i lavoratori comprendono gli obiettivi dell'organizzazione e soprattutto sanno cosa devono fare per aiutarla a realizzarli. L'allineamento orizzontale riguarda il rapporto tra i lavoratori delle diverse aree funzionali e i processi creati per portare prodotti e servizi sul mercato. È importante capire cosa vuole il cliente, e come fornirgli il prodotto o il servizio che desidera. È proprio questa comprensione che genera una maggior soddisfazione del cliente.

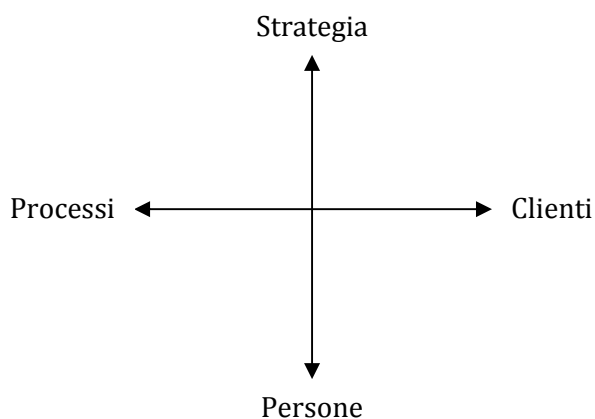


Figura 1.6: Il modello dell'allineamento

L'allineamento si verifica quando questi elementi sono in equilibrio. I disallineamenti si verificano quando le persone lavorano troppo per soddisfare dei bisogni che i clienti non hanno più, quando non c'è una strategia chiara, e quando la strategia non viene attuata efficacemente. Come si vede dalla Figura 1.6, per creare l'allineamento occorre creare dei legami visibili tra strategia e persone, e tra processi e soddisfazione del cliente. Per stabilire quest'ultima connessione, le aziende devono capire cosa occorre per soddisfare i clienti, mentre per mettere in relazione persone e strategia è necessaria la comprensione di ciò che occorre per allineare il comportamento dei dipendenti agli obiettivi dell'azienda. Quindi bisogna chiedersi:

- i nostri collaboratori capiscono pienamente la strategia?
- la nostra strategia è coerente con le competenze e le capacità dell'organizzazione? Se non lo è, come possiamo acquisire quelle competenze e quelle capacità? Se lo è, come possiamo conservare al nostro interno le competenze indispensabili per il raggiungimento della missione aziendale?
- i collaboratori capiscono qual è il contributo che il loro comportamento può dare al perseguimento della strategia?
- il nostro processo di sviluppo della performance è costruito intorno al perseguimento di questi obiettivi?
- ricompensiamo efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici?

Rispondendo a queste domande si crea una linea di coerenza tra processi e clienti. Inoltre si rinforza l'allineamento tra persone e strategia.

1.5 Il Ruolo della funzione Risorse Umane nella creazione dell'allineamento

Per avere successo, una strategia di gestione delle risorse umane deve integrare le attività tradizionali di gestione del personale con delle attività più avanzate di tipo "politico". La funzione Risorse Umane è investita di quattro importanti responsabilità manageriali:

1. gestione strategica delle risorse umane;
2. trasformazione e cambiamento;
3. ottimizzazione dell'infrastruttura aziendale;
4. analisi e valorizzazione del contributo individuale.

Per essere efficaci, queste aree devono essere funzionalmente integrate, e adattarsi ad una strategia di management delle risorse umane che contribuisca al successo dell'organizzazione. Quindi la gestione dell'infrastruttura strategica, il cambiamento

organizzativo e la soddisfazione dei bisogni dei dipendenti devono attuarsi attraverso il presidio efficace delle attività istituzionali: reclutamento, motivazione/gestione e risoluzione del rapporto/mobilità. Le attività esercitate in ciascuna delle tre aree funzionali devono rispondere a queste domande.

- *Reclutamento.* Che contributo ci dà per l'acquisizione dei collaboratori giusti?
- *Gestione/Motivazione.* Quanto ci aiuta a trattenere i collaboratori più validi? Quanto ci aiuta a coinvolgere i collaboratori sulla missione aziendale?
- *Risoluzione del rapporto/mobilità.* Qual è il grado di flessibilità interna che riusciamo a ottenere? Se le strategie aziendali si modificano, quanto riusciamo a ricollocare all'interno o all'esterno i lavoratori in esubero, o a pensionarli?

Gestione strategica delle Risorse Umane

Allineare le risorse umane alla strategia aziendale e contribuire alla messa in atto di quella strategia è un compito fondamentale della funzione Risorse Umane. La capacità di creare una strategia di gestione delle risorse umane che supporti il perseguimento degli obiettivi di business è la caratteristica che eleva la funzione Risorse Umane dal ruolo amministrativo a quello di partner strategico del top management. Come minimo, tale funzione deve:

- definire una missione e una filosofia che stabiliscono le regole di base per la gestione del capitale umano;
- identificare dei requisiti funzionali inerenti il capitale umano, che sostengano e/o promuovano la strategia aziendale;
- valutare le capacità e le competenze dell'azienda nelle funzioni critiche per il successo della strategia; sviluppare dei piani che permettano di colmare i gap esistenti in queste aree;
- stabilire una serie di programmi (sistemi di compensation, programmi di formazione e sviluppo, attività di reclutamento e altri programmi di gestione delle risorse umane) che incentivino e ricompensino i comportamenti positivi.

Gestione della trasformazione e del cambiamento

I professionisti delle Risorse Umane fungono da "assaltatori" durante le iniziative di cambiamento. Creano un ambiente favorevole al cambiamento comunicando la nuova missione strategica e/o integrando delle nuove culture, e allineandole alla strategia aziendale. In quanto agenti del cambiamento, i professionisti delle Risorse Umane guidano gli interventi di riorganizzazione identificando le aree critiche, contribuendo a definire dei piani di azione, risolvendo i problemi e sovrintendendo all'implementazione di quelle attività. Questo ruolo si amplifica nelle fusioni, quando la funzione Risorse Umane è chiamata a integrare delle

culture diverse; a quel punto l'integrazione culturale viene ad aggiungersi all'elenco delle attività di change management.

Ottimizzazione dell'infrastruttura aziendale

Bisogna ammettere purtroppo che la gestione efficace dell'infrastruttura aziendale non viene sempre considerata determinante per la missione istituzionale della funzione Risorse Umane (reclutamento, gestione/motivazione e risoluzione del rapporto) poiché ci si aspetta sempre un'amministrazione efficiente. È solo quando avviene l'opposto che notiamo la confusione che si crea. Per esempio, accade abbastanza raramente che gli amministratori del personale vengono elogiati per aver assicurato l'esattezza dei cedolini-paga. Eppure, si sa che eventuali errori in questo campo causano ira e rimproveri perché i dipendenti non li ammettono. Se non si mette rimedio a questi errori, la disaffezione si diffonde tra i lavoratori. I responsabili dell'infrastruttura devono assicurare la piena efficacia del lavoro amministrativo, per cui si sentono in obbligo di controllare continuamente questi processi e di migliorarli per assicurarne la piena efficienza. In sostanza, l'inadeguato presidio di quest'area può distruggere l'allineamento e mettere a repentaglio la missione aziendale.

Gestione del contributo individuale

Quando i lavoratori danno un contributo che soddisfa gli obiettivi aziendali, ecco che si verifica l'allineamento. Formulando e comunicando una chiara strategia di risorse umane, mentre si governano con successo l'infrastruttura, la trasformazione e il cambiamento, si può creare il giusto impegno organizzativo nei dipendenti. Ma non è detto che l'efficace presidio di queste aree induca necessariamente al pieno coinvolgimento della forza lavoro. Il pieno allineamento alla strategia aziendale si può ottenere solo quando:

- la strategia aziendale viene formulata e comunicata chiaramente;
- la strategia di gestione delle risorse umane supporta la strategia aziendale attraverso la definizione di programmi, piani e politiche che rinforzano la strategia stessa;
- i lavoratori capiscono che la loro attività contribuisce al perseguimento degli obiettivi aziendali (cioè si crea un legame visibile tra il lavoro di ciascuno e la strategia aziendale);
- i criteri di performance rafforzano questo legame tra contributo aziendale e performance collettiva;
- le ricompense sono basate sulla soddisfazione dei criteri di performance.

Ognuno dei quattro ruoli-chiave esercitati dalla funzione Risorse Umane influenza i comportamenti individuali che possono portare al successo o all'insuccesso una strategia. Per indurre i lavoratori a fare la "cosa giusta" occorre una profonda comprensione del ruolo e

delle finalità di tutte le funzioni operative e di staff. Uno dei problemi più comuni si verifica quando il collegamento con il modello di business è inadeguato. Perché esista un collegamento visibile tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e il contributo individuale, ogni singolo collaboratore deve conoscere e capire la missione della sua business unit e l'apporto che essa dà al successo dell'azienda. Sviluppare delle missioni formalizzate per tutte le business unit e per tutte le funzioni è un buon punto di partenza. Costruendo i processi operativi intorno alla missione strategica si ricorda in continuazione ai collaboratori qual è il comportamento che ci si attende da loro.

1.6 Una strategia vincente per la gestione delle risorse umane

Nel mondo del lavoro di oggi, la promessa di lealtà in cambio della sicurezza del posto non esiste più. Le regole sono completamente cambiate. Nel nuovo patto aziendale non ci sono più impegni di lungo termine e non ci sono più responsabilità condivise. Oggi i dipendenti sono fedeli all'azienda solo nella misura in cui ne ricavano dei benefici personali. Alla sicurezza del posto si sostituisce la sicurezza della carriera. Per attrarre i collaboratori più validi e più brillanti, un management accorto deve fornire loro delle opportunità di carriera che ne accrescano le competenze, deve aiutarli a gestirsi la carriera e offrire loro una serie di benefit che potranno portarsi dietro quando decideranno di andarsene. Per tali motivi si arriva così a parlare del nuovo contratto psicologico tra lavoratore e datore di lavoro.

Comprendendo il ruolo fondamentale che i professionisti delle risorse umane giocano su questo terreno, le aziende hanno cominciato a costruire delle opportunità autogestite di formazione e sviluppo per i lavoratori, oltre a dare loro la possibilità di scegliersi i benefit. Inoltre i lavoratori sono diventati più attenti alla crescita personale. Di conseguenza oggi il rapporto di lavoro assomiglia di più a una "partnership strategica" in cui entrambe le parti si promettono un impegno reciproco e quando l'impegno viene meno il rapporto si conclude.

Questo panorama però continua a cambiare con estrema rapidità. Le realtà economiche, politiche e sociologiche del nuovo millennio sono complesse. Anche le aziende più evolute si ritrovano a modificare e a ridisegnare le loro politiche e le loro pratiche di gestione delle risorse umane con straordinaria frequenza.

Tutte le evidenze dimostrano comunque che il fatto di avere una valida strategia di gestione del capitale umano porta a dei risultati economico-finanziari di livello superiore. Un'indagine condotta nel 2000 dall'azienda di consulenza Watson Wyatt Worldwide su un campione di oltre 550 aziende americane ha dimostrato che meno del 14% delle aziende intervistate vede nella propria strategia di gestione delle risorse umane una fonte di vantaggio competitivo; ma queste aziende hanno un ritorno per gli azionisti quasi doppio rispetto alle altre. Questa

stessa indagine indica che nelle aziende i cui dipendenti ritengono che si attui veramente una politica di pay for performance, il ritorno medio per gli azionisti nel periodo 1996-98 è stato del 112% contro l'80% registrato nelle aziende in cui la retribuzione non è legata alla gestione della performance. Analogamente, le aziende i cui dipendenti dichiarano un elevato impegno organizzativo danno dei risultati notevolmente migliori rispetto alle altre aziende.

1.6.1 Le caratteristiche della “nuova azienda”

L'evoluzione da una cultura basata sul comando e sul controllo a un nuovo modello organizzativo basato sui team e sulla condivisione delle conoscenze non è frutto del caso. L'informatica – posta elettronica, scambi d'informazioni sui network interni e il Web – ha inesorabilmente modificato le possibilità e le capacità. Ha permesso di lavorare superando i confini funzionali e geografici. Ha reso indispensabile la collaborazione e ha consentito alle aziende di riorganizzare il lavoro e i processi per ridurre le strutture amministrative, tagliare i costi e fare di più con meno risorse.

In effetti la tecnologia sta producendo un cambiamento enorme. I sistemi di oggi rovesciano la struttura verticale del passato, che favoriva la decisionalità gerarchica e la “secretazione” delle conoscenze. Nel mondo di oggi i manager devono facilitare la diffusione delle conoscenze e fungere da coach per stimolare e sviluppare le capacità dei team. La “nuova azienda” presenta le seguenti caratteristiche:

- appiattita. L'informatica e il reengineering dei processi hanno cambiato il modo in cui le organizzazioni raccolgono, gestiscono e movimentano i dati. Ciò ha spostato la decisionalità sugli operativi e ha reso inutili molti manager. I leader invece indirizzano, facilitano e ispirano, anziché prendere tutte le decisioni, comprese quelle di routine;
- virtuale. Oggi chiunque può lavorare dovunque. Modem, fax, posta elettronica, Internet e i telefoni cellulari abbattano i muri dell'ufficio tradizionale. Ovviamente stimolare una forza lavoro distribuita qua e là per il mondo non è facile, né indolore, specie se essa si compone di dipendenti e collaboratori esterni. Per mantenere una cultura coesiva, per comunicare obiettivi e aspettative e per costruire una visione condivisa che risponde agli obiettivi complessivi dell'azienda ci vuole un approccio estremamente focalizzato. La funzione Risorse Umane deve capire questo nuovo modello organizzativo e utilizzarlo efficacemente per competere con successo;
- maggior consolidamento. Quando due organizzazioni si fondono, uno dei maggiori rischi è quello di perdere le persone che hanno contribuito maggiormente al successo

di ciascuna di esse. Un altro problema è il calo di impegno e di motivazione che si registra nel personale;

- impegnata nella ricerca di alleanze strategiche ed economiche. In un'epoca d'intensa competizione globale, può apparire abbastanza paradossale che le aziende collaborino tra di loro come mai in passato. In effetti però la collaborazione può portare ad un miglioramento delle performance e dei profitti;
- guidata dal mercato. La fortissima pressione sui prezzi e l'intensa concorrenza stanno obbligando le aziende ad abbreviare sempre più i cicli e a minimizzare i costi di produzione. Le aziende stanno cercando il modo di ridurre il magazzino, di costruire una catena logistica più efficiente e di migliorare i processi interni per portare i prodotti sul mercato in tempi più brevi e con maggior efficacia. Se la tecnologia può essere il mezzo facilitatore, sono sempre le persone a sviluppare le idee, ad affinare i concetti, a progettare i prodotti e ad assicurare il servizio ai clienti e l'assistenza tecnica. L'azienda che non dispone di una cultura in grado d'indurre gli atteggiamenti corretti, le convinzioni giuste e degli obiettivi precisi e coerenti, è enormemente svantaggiata;
- globale. Oggi si può produrre praticamente dappertutto, oppure fornire un servizio – come l'assistenza tecnica – senza preoccuparsi dei vincoli geografici. I computer hanno cambiato radicalmente le logiche di sviluppo dei nuovi prodotti e di erogazione dei servizi. Adesso le aziende sono costantemente alla ricerca di aree in cui la manodopera costa poco. Significa quindi gestire le risorse umane in un contesto veramente globale, che prescinde dai confini geografici e dai sistemi politici. Al crescere della necessità di gestire le competenze, crescono anche l'esigenza d'avere dei sistemi di supporto alle decisioni, la necessità di una business intelligence che permetta d'identificare i gap e le opportunità legati al capitale umano, la dipendenza della tecnologia e il bisogno di avere delle pratiche efficaci di management.

1.6.2 Utilizzare il nuovo contratto psicologico tra lavoratore e datore di lavoro come vantaggio competitivo

Il mantra degli anni '80, *lean and mean*, è stato sostituito da una mentalità diversa e più razionale: *come posso io, azienda, capire cosa vogliono i collaboratori per rimanere pienamente concentrati sul lavoro? Come posso creare un ambiente che vada a beneficio di tutti?*

Per mettere in atto questo nuovo contratto psicologico, bisogna che la funzione Risorse Umane si renda conto che le parole fedeltà e impegno assumono oggi un significato completamente diverso rispetto a quello che avevano le generazioni precedenti.

Aziende come Microsoft e Xerox hanno capito benissimo questo discorso. Hanno imparato a tradurre il capitale umano in un'enorme fonte di ricchezza. Nel 1996 la capitalizzazione di mercato della Microsoft arrivò a 85 miliardi di dollari, mentre i suoi asset fisici valevano appena un miliardo di dollari. Significa che sottraendo il valore degli asset fisici dalla capitalizzazione di mercato, residuava il valore della contribuzione umana, pari a 84 miliardi di dollari, cioè più del 98%. Quello stesso anno la Xerox denunciò una contribuzione umana del 93%.

Ci si trova dunque in presenza di uno scenario totalmente diverso da quello dell'era industriale, dove si puntava decisamente sul capitale fisico, spesso con una percentuale doppia di quella che si registra oggi nell'era delle informazioni. Oggigiorno l'importanza degli edifici, dei macchinari, delle materie prime e dei trasporti impallidisce rispetto all'intelligenza, alla proprietà intellettuale e ai dati. Al centro di questo universo c'è il capitale umano: le conoscenze, le competenze, l'esperienza, le capacità e i rapporti personali dei collaboratori. Questo patrimonio immateriale aiuta l'organizzazione a soddisfare i bisogni dei clienti e degli azionisti, e crea una maggior ricchezza per tutti.

1.6.3 Formulare il patto: la strategia giusta per la gestione delle risorse umane

Una strategia efficace di gestione delle risorse umane mette in equilibrio le esigenze degli azionisti e dei clienti con quelle dei dipendenti. Si basa sulla formulazione della "proposta di valore", ovvero il *patto: ciò che il lavoratore riceve in cambio di servizi che aggiungono valore*.

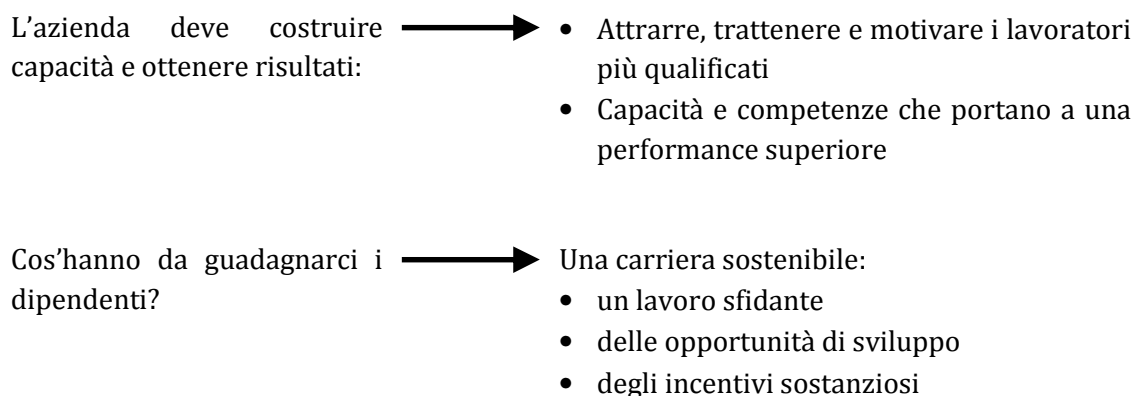


Figura 1.7: Reciprocità bilanciata

I dipendenti, detentori di know-how o semplici operai, vanno al lavoro con una serie di aspettative, di atteggiamenti e di capacità. In base alle esperienze personali, alla storia lavorativa e alla personalità, ogni singolo lavoratore rappresenta una grandissima opportunità per l'organizzazione. Tuttavia sviluppare una strategia complessiva di gestione

delle risorse umane può rivelarsi controproducente. *Cosa vogliono i lavoratori nelle diverse fasi della carriera? Cos'è che motiva il tipico lavoratore al primo impiego o il tipico dipendente arrivato a metà carriera? Come gestire i professional? Quali gruppi costano di più? I bisogni e le aspettative dei lavoratori contrastano con gli obiettivi dell'organizzazione?*

Una realtà con cui molte aziende non hanno ancora fatto i conti è che i diversi lavoratori richiedono patti diversi. I lavoratori, quale che sia il loro livello di competenza o il loro valore per l'organizzazione, vogliono un patto più flessibile con il datore di lavoro. Vogliono un pacchetto "retributivo" più tagliato su misura dei loro bisogni. Per essere efficace al massimo, una strategia di gestione delle risorse umane deve tener conto del lavoro da fare e dei bisogni delle diverse componenti organizzative, per poi identificare il contributo atteso da ciascuna di esse. Deve legare il piano di business ai ruoli organizzativi, alle diverse mansioni funzionali, ai comportamenti apprezzati e alle competenze applicate che determinano il successo dell'azienda. Bisogna porsi le seguenti domande:

- Quanti dipendenti (e di che livello professionale) occorrono all'azienda per soddisfare i suoi obiettivi di business?
- A quei livelli di professionalità, qual è l'aspettativa di performance e qual è la "proposta di valore" implicita nel rapporto di lavoro? Che tipo di impegno ci si può aspettare?

La Figura 1.8 organizza le fasi di carriera e i livelli di professionalità in quattro categorie. È importante sottolineare che a tutte le organizzazioni occorrono tutte quante le categorie; ciò che cambia sono la combinazione e l'intensità professionale. Dunque ogni azienda deve identificare il mix giusto e poi utilizzarlo come riferimento per progettare dei sistemi e dei programmi che creino impegno, comunicazione, sapere organizzativo e rinforzo.

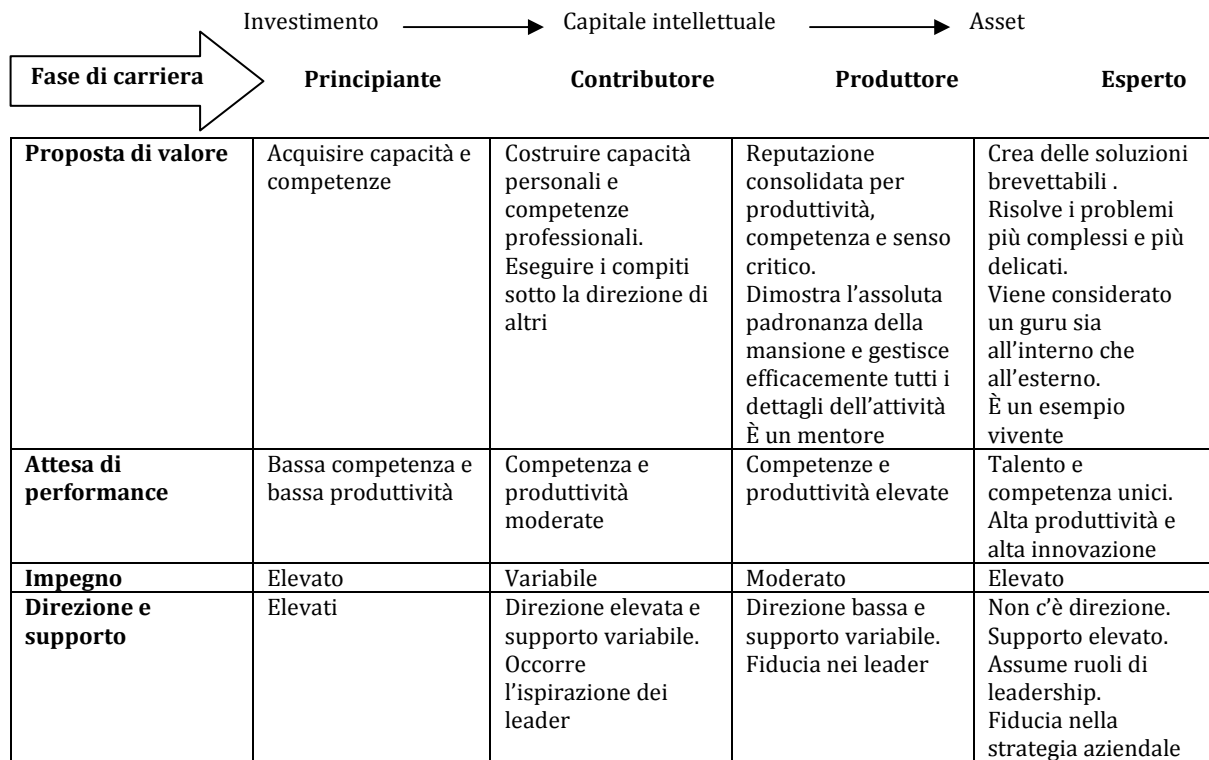


Figura 1.8: Ottimizzare il patto

Il principiante

Quando bisogna identificare il giusto equilibrio, i lavoratori più giovani in termini di esperienza rappresentano il gruppo più "lineare". La formazione, l'orientamento e il bisogno di direzione e di supporto di questi lavoratori sono costi inevitabili per l'azienda. Ma questo gruppo rappresenta il futuro dell'impresa, e se viene selezionato accuratamente, costituisce un investimento più che valido. Esistono diversi approcci nella gestione dei principianti: ad un estremo c'è l'approccio estensivo, dall'altro quello intensivo.

Con l'approccio estensivo l'azienda recluta il maggior numero possibile di principianti. Questa strategia corrisponde spesso all'intensità di manodopera che caratterizza l'attività. L'idea è che attraverso il continuo rimescolamento di queste giovani risorse risulta possibile soddisfare i bisogni di produttività, tener basso il costo del lavoro e trovare occasionalmente dei personaggi particolarmente validi e "fedeli" che rimangono in azienda e che possono crescere. Il turnover pressoché quotidiano è un fatto atteso e assolutamente non preoccupante. Dal punto di vista del lavoratore, questa politica offre un'ottima opportunità di fare esperienza, di acquisire capacità e di avviare una carriera professionale.

La strategia intensiva corrisponde spesso all'esigenza dell'organizzazione di avere un serbatoio specifico di competenze e di talenti. La formazione fornita dall'azienda è particolarmente ricca e implica un notevole investimento di tempo e risorse. Usano un approccio molto selettivo e limitando il pool dei giovani su cui investire a un gruppo

estremamente ristretto, le organizzazioni che adottano l'approccio intensivo curano al massimo lo sviluppo dei giovani alla prima esperienza di lavoro. Il turnover viene considerato come una perdita significativa, da evitare a tutti i costi.

Quale che sia la strategia di reclutamento adottata, i principianti vogliono:

- formazione;
- apprezzamento del loro entusiasmo;
- obiettivi chiari e standard di performance ben definiti;
- informazioni sui criteri di valutazione delle performance;
- avere a disposizione dei mentori e delle risorse informative;
- aspettative, priorità e confini operativi;
- un feedback frequente sul grado di conseguimento delle aspettative e degli obiettivi.

Per il principiante ciò che conta è la qualità dell'opportunità che gli viene fornita. La qualità del supporto e l'efficacia della direzione che riceve sono ingredienti determinanti per un buon rapporto con l'azienda. L'efficacia degli addetti alla funzione Risorse Umane e la rapidità con cui vengono assemblati gli strumenti che permettono ai giovani neoassunti di operare a livelli soddisfacenti sono altri elementi che concorrono a determinare la valutazione soggettiva espressa dal principiante.

Il contributore

Il ruolo ispiratore della leadership assume un'importanza particolare in questa fase dello sviluppo della carriera. Il contributore ha già dimostrato la sua capacità di apprendimento. Inoltre ha dimostrato entusiasmo e interesse per il lavoro. Attraverso la selezione e il performance management, questa categoria di lavoratori si è rivelata una risorsa preziosa per il successo dell'organizzazione. Il contributore utilizza questa fase di carriera per investire nel proprio sviluppo. La fedeltà e l'impegno dei contributori nei confronti dell'organizzazione si possono sviluppare fornendo loro:

- una prospettiva strategica;
- degli obiettivi chiari;
- un feedback frequente sui risultati;
- degli elogi tutte le volte che si riscontra un comportamento positivo;
- l'incoraggiamento ad assumere rischi;
- la possibilità di esprimere e discutere le proprie preoccupazioni;
- il coinvolgimento nelle decisioni e nella soluzione dei problemi.

Per trattenere i collaboratori in fase di sviluppo, si ricorre quasi sempre allo strumento degli incentivi retributivi legati alla crescita professionale. La distribuzione di questi aumenti

dipende dall'apporto del contribuente in termini di miglioramento delle capacità professionali, di maggior produttività e di conoscenza delle dinamiche interne.

Il produttore

I produttori rappresentano il grosso del pool di talenti a disposizione dell'azienda. Sono il gruppo di lavoratori di cui l'organizzazione può mobilitare rapidamente e facilmente le competenze e le conoscenze organizzative. Non richiedono una particolare supervisione e sono, in massima parte, auto aggiornati. Questi produttori sono una fonte importante di conoscenze e di sapere organizzativo per i principianti e i contribuenti. Perché abbiano un successo duraturo occorrono:

- un mentore facilmente avvicinabile;
- obiettivi e traguardi chiari;
- la possibilità di manifestare le loro preoccupazioni e di partecipare al processo decisionale;
- supporto e incoraggiamento;
- elogi e riconoscimenti per le competenze dimostrate e la performance assicurata;
- la rimozione degli ostacoli che si frappongono al raggiungimento degli obiettivi;
- fiducia nella leadership dell'organizzazione.

È importante che la funzione Risorse Umane riconosca che la retribuzione, l'equità interna e la partecipazione al sistema d'incentivazione interno sono determinanti in questa fase dal rapporto con il lavoratore. La parità con il mercato competitivo (in termini di retribuzione, benefit e status), nonché di opportunità di arricchimento personale, sono i simboli visibili della considerazione aziendale che i lavoratori apprezzano maggiormente in questa fase della carriera. Inoltre essi presentano un crescente bisogno di vedere il pieno allineamento tra i loro obiettivi di carriera e gli obiettivi dell'azienda.

L'esperto

Gli esperti possiedono le competenze e gli skill che creano l'intelligenza specifica e lo spunto che fanno andare avanti l'organizzazione. Pretendono quindi un trattamento retributivo allineato alle loro capacità. Possono essere lavoratori senior o a metà carriera. Ciò che li unifica è il fatto di aver raggiunto un livello di sapere che ne fa dei visionari, degli innovatori, dei modelli di ruolo e dei centri d'influenza. Dunque le aziende sono particolarmente flessibili e accomodanti verso i componenti di questo gruppo, anche perché non possono permettersi di perderli. Sono ricercati come mentori e riveriti come modelli di ruolo, partecipano alla creazione e al perseguimento degli obiettivi dell'azienda, utilizzano un approccio interdisciplinare nella soluzione dei problemi, dimostrano spirito d'innovazione e si sforzano costantemente di migliorare le loro competenze tecniche e gestionali.

Questo gruppo elitario propone delle sfide alla funzione Risorse Umane, a causa dei suoi particolarissimi bisogni. Gli esperti vengono motivati da:

- la fiducia nella strategia e nella leadership aziendale;
- il desiderio di mantenere la propria reputazione;
- l'importanza del lavoro che devono svolgere;
- l'apprezzamento degli altri.

Le opportunità di carriera, la riprogettazione delle mansioni e l'apprendimento di nuovi skill sono le tre leve non monetarie più apprezzate dai rari e preziosi esperti in forza all'azienda.

Le aziende che hanno una strategia segmentata di gestione del personale, una strategia che si concentra sui diversi bisogni dei diversi tipi di collaboratori, fanno risultati decisamente migliori di quelle che non si preoccupano seriamente del personale, o che lo fanno in modo disorganico. Queste aziende sostengono la loro strategia di gestione delle risorse umane con dei programmi che rinforzano effettivamente i comportamenti che rendono più competitiva l'azienda. Utilizzano una combinazione di politiche, pratiche e modelli culturali tali da migliorare la qualità del loro capitale umano e da suscitare un reale impegno da parte dei collaboratori.

Usando il continuum delle fasi di carriera prima illustrato, si può elaborare una strategia di gestione delle risorse umane che differenzia tra coloro che devono migliorare le loro conoscenze e le loro competenze, e coloro che sono già degli esperti.

Programma Risorse Umane	Formazione e Sviluppo	Posizionamento retributivo	Incentivi e stock option	Performance Management	Benefit	Ambiente di lavoro
Fase carriera						
Principianti	Familiarizzazione con l'azienda Incarichi che favoriscono la professionalizzazione	25 ^a percentuale del mercato	Bonus d'ingresso Opzioni d'ingresso Incentivi legati ai risultati aziendali	Aspettative chiare, coaching e feedback frequenti Eliminazione dei bad performers	Pacchetto standard con rimborso corsi di aggiornamento, partecipazione a seminari, ecc.	Spazi e strumenti operativi, presenza di un mentore fin dall'assunzione
Contributore	Incarichi che assicurano lo sviluppo professionale e l'accesso a nuove opportunità	Media del mercato Identificare i migliori e ricompensarli con aumenti di merito e incentivi spot	Incentivi legati ai risultati azienda e reparto Distribuzione di stock options legata alla performance	Aspettative chiare, coaching e feedback Parametri di produttività Esame congiunto del processo di lavoro	Pacchetto standard con pieno riconoscimento dei benefit più diffusi e apprezzati	Possibilità di lavorare con altre persone Informazioni sui programmi di carriera per gli high performers
Produttore	Incarichi operativi finalizzati allo sviluppo	Tra la media di mercato e la 75 ^a percentuale Adattamento iniziale delle strutture ai bisogni individuali	Incentivi legati ai risultati individuali, aziendali e di reparto Distribuzione di stock option legata alla performance	Partecipazione al performance management di reparto Elogi frequenti Ricompense legati ai risultati	Pacchetto standard con pieno riconoscimento dei benefit più diffusi e apprezzati	Fa da mentore ai principianti e ai contributori Partecipazione alle task force interfunzionali
Esperto	Opportunità di leadership e assegnazione di progetti che richiedono innovazione e creatività	Dalla 75 ^a percentuale in su Riconoscimenti e ricompense significative per la persona, in grado di legarla stabilmente all'organizzazione	Incentivi legati ai risultati individuali, aziendali e di reparto Distribuzione di stock option legata alla performance	Partecipazione alla pianificazione strategica aziendale Chiara responsabilità sui risultati	Pacchetto standard con pieno riconoscimento dei benefit più diffusi e apprezzati	Dirige progetti, programmi di qualità e iniziative che richiedono innovazione e creatività

Tabella 1.1: Strategia di gestione delle risorse umane

La decisione sul livello retributivo da attribuire a un collaboratore si basa sul contributo che egli può dare all'organizzazione. Ovviamente il contributo di un principiante sarà inferiore a quello di un esperto. I loro posizionamenti retributivi, come si può vedere in Figura 1.9, rifletteranno la differenza tra i due livelli di expertise.

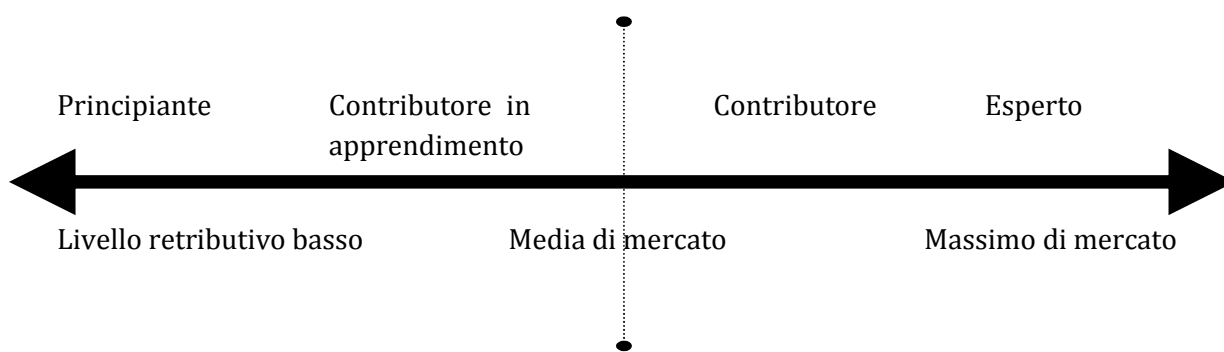


Figura 1.9: Il continuum delle fasi di carriera

A volte le aziende corrispondono ai principianti neoassunti un bonus d'ingresso nella convinzione che li spronerà a spostarsi rapidamente lungo il continuum delle fasi di carriera. Si può anche studiare un piano retributivo che metta in relazione le fasi di carriera con il contributo e la performance del singolo collaboratore. L'obiettivo è quello di ricompensare gli esperti che danno il massimo, più di chiunque altro in azienda.

1.7 L'impatto del sistema premiante sulla performance aziendale

Le organizzazioni di successo si rendono perfettamente conto che la retribuzione, intesa come leva strategica, non si limita certo alla parte monetaria. Il concetto strategico di retribuzione si estende all'intera esperienza lavorativa; dall'atmosfera dell'ufficio all'entità del bonus di fine anno. Alcuni di questi fattori sono riconoscibili e facilmente misurabili, mentre altri operano sotto traccia.

La funzione Risorse Umane deve chiedersi che cosa vuole ottenere e quali ruoli giocano, singolarmente, gli elementi del proprio mix retributivo nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Solo così un'organizzazione può cominciare ad allineare la forza lavoro con la sua missione. Per essere efficace, un'organizzazione deve creare una piena congruenza tra tutti i suoi sistemi operativi. Le singole pratiche di gestione del personale, considerate in astratto, non sono né buone né cattive. Per poterle valutare, bisogna inquadrarle nel contesto della strategia aziendale e degli altri sistemi operativi, come quelli che si usano per gestire le informazioni, le risorse umane, la produzione, la finanza e la compensation.

Tipo di leva	Componenti
Retribuzione di base	Salario e stipendio
Incentivi individuali e di gruppo (di breve e di lungo termine)	Bonus; stock option; retribuzione variabile; profit sharing, signing bonus, referral bonus
Benefit	Assicurazione, ferie extra, congedi retribuiti, educazione permanente, assistenza ai familiari inabili, ecc.
Benefit di fine rapporto	Pensione a contribuzione definita, pensione a prestazioni definite
Riconoscimenti personali	Parcheggio riservato, citazioni sulla rivista aziendale, cene informali, iscrizione al circolo sportivo, premiazioni, ecc.
Riconoscimenti non monetari	Personalizzazione delle mansioni, formazione, orari flessibili, job sharing, settimana ultra corta, tele lavoro, ecc.

Tabella 1.2: I diversi tipi di leva retributiva

Il pensiero che la remunerazione possa sostituirsi a una strategia efficace, a una leadership brillante e a delle buone condizioni di lavoro predispone all'insuccesso. In effetti un'organizzazione dovrebbe modificare la propria struttura retributiva solo dopo aver progettato e affinato la propria strategia di business, aver valutato il management ed esaminato approfonditamente la natura del lavoro, nonché l'ambiente in cui si svolge.

1.7.1 Quello che può fare e non può fare la retribuzione

In alcune organizzazioni si nota una totale dissociazione fra retribuzione, performance e aspettative. Spesso succede perché il management non ha le idee chiare a proposito di ciò che può e non può fare la retribuzione.

La retribuzione può:

- motivare ai comportamenti e ai risultati. La retribuzione, oltre l'aspetto monetario, simboleggia l'affetto e il rispetto del datore di lavoro. Dimostra una valutazione positiva e sottolinea il differenziale di rendimento tra un lavoratore (e il suo team) e gli altri. L'azienda che formula in modo chiaro i suoi obiettivi crea un programma efficace di sviluppo della performance; e l'incentivazione economica del comportamento desiderato finisce per motivare i lavoratori;
- impegnare i collaboratori nel successo dell'azienda. Quando la retribuzione è il risultato di una strategia ben studiata, si possono ottenere dei risultati eccezionali. Il pieno allineamento tra obiettivi, traguardi e pratiche può portare ad un incremento di produttività, a una riduzione del turnover e a significativi miglioramenti nella bottom line. Un sistema efficace di performance management, legato al contesto strategico complessivo, permette ai lavoratori di sentirsi valutati e apprezzati;

- apprezzare capacità e comportamenti di valore. Il programma retributivo è uno dei mezzi più potenti con cui l'azienda può dimostrare apprezzamento per le capacità professionali dei dipendenti, la loro performance e l'esibizione di determinati comportamenti. L'impegno organizzativo e la soddisfazione professionale sono determinati in gran parte dalla congruenza tra quanto riceve il lavoratore e quanto pensa di meritare;
- comunicare impegno. La retribuzione esprime tangibilmente la soddisfazione e l'impegno dell'organizzazione nei confronti del collaboratore. Questa comunicazione avviene tramite le ricompense individuali e di gruppo, compresi i bonus, le stock option, il profit sharing e i trattamenti di fine rapporto aziendali. Con le gratifiche monetarie si invia un messaggio molto chiaro al lavoratore: gli si dice che l'azienda lo considera e ne apprezza il ruolo nel perseguimento dei risultati economici e operativi;
- contribuire a creare un ambiente di lavoro soddisfacente. Una retribuzione competitiva è lo strumento base per la creazione di un ambiente di lavoro attraente e stimolante. Quando un'azienda lega le ricompense monetarie ai risultati, riesce ad allineare la cultura e gli obiettivi di business. Perciò i lavoratori che danno un contributo positivo e vengono retribuiti adeguatamente si sentono apprezzati, riaffermano il loro impegno. Questo "effetto alone" diventa immediatamente una forza potente e persuasiva, che sprona i dipendenti a lavorare di più e a massimizzare il loro contributo.

La retribuzione non può:

- creare una strategia di business. Un'azienda può dedicare diversi mesi a studiare, affinare e mettere a punto la missione formalizzata perché nessun altro documento definisce l'azienda con altrettanta efficacia. Questa da sola però non può portare al conseguimento dei risultati desiderati. Se ai lavoratori non vengono attribuiti incentivi e ricompense per la messa in atto del comportamento desiderato, lo studio per la definizione della missione è inutile, poiché i comportamenti richiesti non si vedranno;
- costruire una cultura aziendale. Poiché le dinamiche del mercato e del mondo del lavoro si modificano, le organizzazioni stanno scoprendo di dover cambiare anche la loro cultura. Quelle che hanno successo si rendono conto che è indispensabile utilizzare la retribuzione per rinforzare i cambiamenti culturali desiderati, anche se la sola retribuzione non basta;
- sostituire una leadership inadeguata. Pagare delle retribuzioni elevate sembra un buon modo per attrarre i collaboratori migliori e più brillanti. Ci sono tantissime indicazioni del fatto che una retribuzione elevata contribuisce ad attrarre e trattenere dei lavoratori di grande spessore professionale; sempreché l'ambiente di lavoro sia buono.

In un'azienda dove ci sono incarichi di lavoro eccessivi o che presenta una cultura disfunzionale, la ricaduta negativa può essere pesantissima. Lo stress, l'assenteismo e il disagio organizzativo possono abbattere la produttività e intaccare sensibilmente i profitti;

- trattenere, di per sé, i migliori. Una retribuzione al top del mercato non è sufficiente per trattenere i collaboratori più validi. La loro permanenza in azienda dipende in larga misura dall'ambiente complessivo, dalla natura delle mansioni, dal clima interno al reparto, e dal mix retribuzione/benefit. Se tutti questi fattori rispondono alle aspettative del lavoratore, egli si sente soddisfatto e legato all'azienda;
- migliorare il morale e aumentare l'impegno. Alcune ricerche indicano che una retribuzione elevata può determinare una motivazione elevata. Ma la motivazione legata ai soldi sembra avere una durata molto breve. In genere i lavoratori pensano di ricevere la retribuzione che si meritano, e non si sforzano di fare di meglio per meritarsela.

1.7.2 Ricompense, riconoscimenti e incentivi

Si sente spesso dire che le persone sono l'organizzazione, coloro che forniscono il capitale intellettuale e i muscoli che occorrono per alimentare il successo. Ma questo continuo parlare del "capitale umano" è abbondantemente contraddetto dal modo di operare delle organizzazioni. Troppo spesso le aziende considerano le risorse umane un puro costo – un prezzo da pagare per fare – anziché un investimento in grado di procurare loro dei ritorni elevati.

Le organizzazioni che considerano il personale un investimento, e legano le ricompense ai risultati, migliorano spesso la performance finanziaria a dei livelli impensabili. Riescono a procurarsi un vantaggio competitivo fortissimo perché tutti operano in sincronia. Se un'azienda procede dal modello della retribuzione base a degli schemi retributivi e incentivanti più sofisticati (vedi Figura 1.10), può ottenere dei risultati più brillanti perché sta anche modificando radicalmente la natura del lavoro. Invece di assumere una mentalità individualistica e amministrativa, punta a creare un ambiente di lavoro incentrato sul lavoro di gruppo. E nell'economia di oggi il lavoro in team e il problem solving di gruppo sono più importanti.

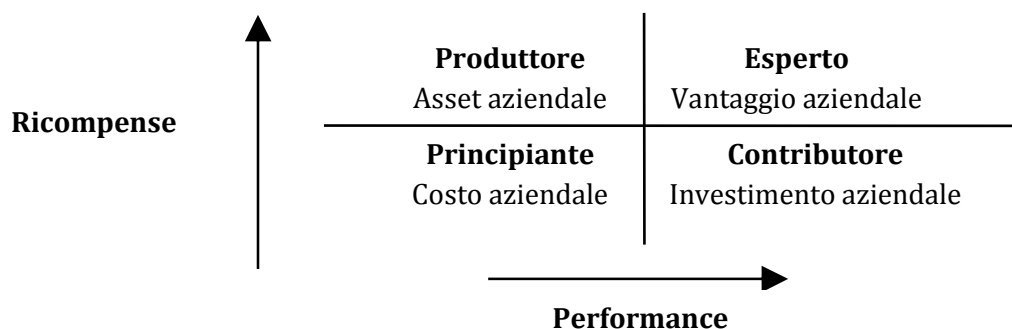


Figura 1.10: Schemi retributivi e incentivanti

Il raccordo tra le esigenze strategiche di business – ottenere performance e costruire capacità – e il continuum della retribuzione costituisce la base per la progettazione efficace di un valido sistema retributivo. La retribuzione base può aiutare l’azienda ad acquisire delle capacità, che migliorano lo stock di competenze a disposizione e quindi migliorano la capacità dell’azienda di produrre beni e servizi. C’è poca flessibilità nella determinazione della retribuzione base, perché i datori di lavoro sono vincolati al prezzo di mercato delle diverse professionalità. Tale strumento però non è statico, poiché si può registrare un passaggio dalla retribuzione base legata alla posizione a quella legata alla persona. Per la prima il livello retributivo viene stabilito con riferimento a quello che paga il mercato per la posizione. Mentre nel secondo caso i livelli retributivi fanno riferimento al mercato, al mix di capacità e di competenze posseduto dal titolare della posizione e alla criticità della persona stessa per l’organizzazione.

Le ricompense basate sulle capacità e sulle competenze sono sostanzialmente “personalizzate”. Nell’ambiente di business di oggi si possono usare degli strumenti che permettono di misurare efficacemente le capacità e le competenze dei collaboratori. I sistemi di gestione del personale basati sulle competenze sono un metodo abbastanza comune di coaching e rilevazione dei risultati. In alcuni casi il sistema si avvale di documenti formali; in altri l’organizzazione potrebbe utilizzare un software che integra piani di successione, iter formativo della persona e dati retributivi.

I riconoscimenti integrano e rafforzano il processo di performance management. Possono essere formali, come il premio attribuito al venditore che ha raggiunto il record di fatturato, o informali, come il riconoscimento verbale o il bonus, attribuiti subito dopo la performance. Di qualsiasi genere, rappresentano un mezzo assai efficace per ringraziare i collaboratori e dimostrare loro che l’organizzazione ne apprezza lo sforzo e il contributo. E quando il morale è elevato, di solito si crea un’elevata produttività.

I piani efficaci di riconoscimento del merito:

- prevedono l'apprezzamento formale dei comportamenti che contribuiscono ai risultati;
- si ricollegano alle esigenze di business e ai piani d'incentivazione, in modo da garantire la coerenza interna;
- prevedono ricompense monetarie o simboliche;
- dovrebbero presentare una notevole flessibilità, consentendo una pluralità di riconoscimenti.

È da tenere presente anche che i diversi tipi di riconoscimento producono risultati diversi. Le ricompense formali e visibili concorrono a costruire del "modelli di ruolo" validi per tutta l'organizzazione. I riconoscimenti informali creano un senso di appagamento in chi li riceve, mentre il riconoscimento verbale quotidiano crea e rinforza la cultura.

Con gli incentivi, diversamente dai riconoscimenti, i quali esprimono apprezzamento per un comportamento pregresso che è andato al di là delle aspettative, si motivano le persone ad adottare un determinato comportamento che coincide con il perseguimento degli obiettivi e dei traguardi che stanno a cuore all'azienda.

Gli incentivi coinvolgono i collaboratori nel miglioramento del business. Più c'è interdipendenza tra i lavoratori per il raggiungimento dei risultati, più è probabile che gli incentivi di gruppo attenuino la competizione interna. Gli incentivi individuali invece premiano e promuovono il contributo del singolo, e minimizzano il risultato del gruppo. In un ambiente in cui gli incentivi di gruppo sono la forma principale di retribuzione variabile, è importante riconoscere e apprezzare la performance di qualità, e gestire coloro che non danno un contributo adeguato. Mentre quando si usano gli incentivi individuali, l'organizzazione deve impegnarsi a differenziare tra le performance e le ricompense, pur cercando in tutti i modi di minimizzare la competizione. Molte aziende utilizzano una combinazione d'incentivi individuali e di gruppo, per temperare le negatività di entrambi gli approcci. Dato che non esiste una regola precisa su quali e come utilizzare tali approcci, ogni organizzazione deve strutturare il proprio sistema retributivo nel modo più funzionale alla strategia di business, ai comportamenti desiderati e alla cultura interna. Quando i lavoratori sono in grado di vedere l'impatto economico del loro contributo, la credibilità dell'azienda cresce a dismisura. I dipendenti diventano di colpo dei partner insostituibili che vogliono assolutamente capire il senso del loro lavoro. Si sentono responsabilizzati, e indotti a prendere delle decisioni ben ponderate che incidono sull'andamento del business.

Riassumendo, l'uso strategico della retribuzione aiuta a modellare efficacemente l'organizzazione. Ma è essenziale capire i diversi tipi di ricompensa, sapere come e quando utilizzarli e qual è il loro impatto sull'atteggiamento delle persone, dei team e dei gruppi. Ma la retribuzione, che pure è fondamentale per il successo di una strategia aziendale, non può

guidare da sola un'azienda a una performance d'eccezione. Nulla può sostituire una strategia di business altamente focalizzata e l'impegno a creare un ambiente di lavoro sfidante e meritocratico. Ma quando la retribuzione supporta gli obiettivi di business producendo un allineamento totale, dei risultati eccellenti sono a portata di mano.

1.8 Il processo di Performance Management

Il performance management stabilisce la direzione complessiva che l'organizzazione deve seguire, dal vertice alla base, e indica come arrivarci. Nella sua accezione più ampia, è la strategia di business tradotta in piani operativi; in quella più ristretta, è la definizione di obiettivi di gruppo, di team e individuali. Le aziende vincenti integrano il processo di performance management nell'attività quotidiana.

Poiché le organizzazioni si sono evolute, passando da strutture basate sul comando e sul controllo a strutture agili, guidate dal mercato, il vantaggio competitivo si è ottenuto attraverso l'eccellenza tecnica, l'innovazione, la velocità, la qualità e il servizio al cliente. Per innalzare l'asticella della performance, le organizzazioni hanno messo a punto degli strumenti che permettono di accrescere la produttività e il controllo diretto del proprio sviluppo professionale da parte dei lavoratori. Le organizzazioni che fanno registrare i risultati più brillanti hanno capito che la performance si ottiene attraverso l'allineamento. Quest'ultimo è la sintesi complessiva della cultura, degli obiettivi, della missione e delle pratiche di business dell'azienda, e del modo in cui l'organizzazione comunica e spiega tutto questo ai suoi collaboratori. È l'impegno dell'azienda a garantire qualità della vita lavorativa, flessibilità, un ambiente stimolante, opportunità di carriera e il "giusto" portafoglio di benefit, quello che può creare un vero allineamento. Capire come interagiscono i diversi elementi della strategia per creare allineamento è fondamentale. La Figura 1.11 suddivide questi elementi in quattro macro categorie funzionali.

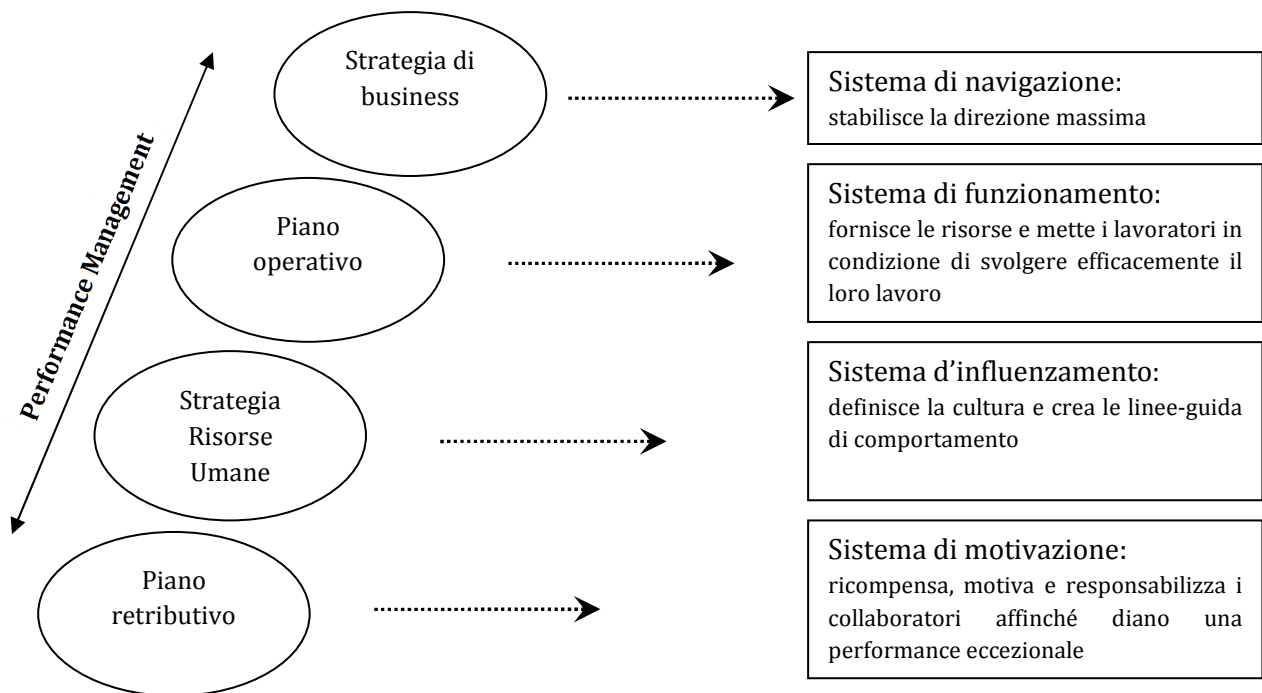


Figura 1.11: Collegamento tra i programmi di sviluppo delle risorse umane e la strategia di business

Il sistema di navigazione aiuta i lavoratori a capire meglio gli obiettivi di business e quello che possono fare come singoli, in team o in gruppo, per raggiungere quegli obiettivi. Include sia la comunicazione formale di obiettivi e traguardi, la newsletter aziendale, e altre forme di aggiornamento sul grado di conseguimento degli obiettivi come le comunicazioni informali, lo scambio d'informazioni tra reparti e le riunioni aperte con il personale. I programmi di performance management, i colloqui di valutazione e le altre interazioni che hanno per oggetto la pianificazione giornaliera della performance, il problem solving e il coaching, fanno tutti parte del sistema di navigazione.

Le organizzazioni mettono i dipendenti in condizione di operare fornendo loro gli strumenti, le attrezzature, le informazioni e le risorse di cui hanno bisogno per fare bene il loro lavoro. Tra gli elementi tangibili del sistema di funzionamento vi sono l'accesso alla tecnologia, la formazione e le opportunità di sviluppo. Le organizzazioni agevolano l'attività dei collaboratori anche autorizzandoli a prendere decisioni inerenti il loro lavoro, a risolvere problemi e a cooperare con i colleghi.

Il sistema d'influenzamento aiuta a creare una cultura aziendale. Tra i suoi elementi costitutivi vi sono le norme e i comportamenti apprezzati, le regole di condotta e gli approcci da usare nei confronti di clienti e colleghi. Le organizzazioni che danno le performance più elevate hanno utilizzato la gestione delle competenze, e gli strumenti che vi si associano, per identificare i bisogni e i gap dell'organizzazione e per esemplificare, diffondere e rinforzare i comportamenti e le azioni desiderati.

Le ricompense e i riconoscimenti costituiscono le basi del sistema di motivazione. I sistemi di motivazione si ricollegano anche alla soddisfazione professionale dei lavoratori. I programmi e le politiche che riguardano la soddisfazione personale comprendono il livello d'autonomia e di responsabilità che viene attribuito ai lavoratori per l'esercizio delle loro mansioni, il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione delle politiche che li riguardano e l'opportunità di accrescere la soddisfazione professionale apprendendo nuovi skill e nuove conoscenze.

1.8.1 Costruire un sistema efficace di performance management

Il performance management è fondamentale per la gestione del business ed è esso stesso un processo-chiave. Ha le seguenti caratteristiche:

- la performance viene ottimizzata quando tutti i sistemi, da quello di navigazione a quello di motivazione, sono allineati agli obiettivi aziendali;
- il performance management non ha nulla a che vedere con il controllo dei dipendenti. Mira a costruire una partnership basata sul rispetto e sulla fiducia da entrambe le parti;
- la responsabilizzazione e l'autogestione del proprio sviluppo professionale sono incorporate nei processi.

I programmi tradizionali di performance management si sono imperniati principalmente sulla pianificazione e sulla valutazione lasciando ai margini l'aspetto dell'esecuzione. Inoltre sono stati quasi sempre amministrati dalla funzione Risorse Umane. Nelle organizzazioni eccellenti, il performance management è gestito dal management. Gli obiettivi dei dipendenti vengono stabiliti in stretta coerenza con la strategia aziendale complessiva e il processo viene facilitato da strumenti semplici, comprensibili e facili da usare che possono aiutare i manager a migliorare la performance e i dipendenti ad autogestirsi. Poiché il performance management è integrato nell'attività quotidiana dell'organizzazione, deve estendersi anche a obiettivi e compiti interfunzionali.

I programmi efficaci di performance management sono costruiti per avvantaggiare l'organizzazione. Non c'è un modello o una formula da copiare, però la Figura 1.12 rappresenta le componenti strutturali più importanti del processo di performance management.

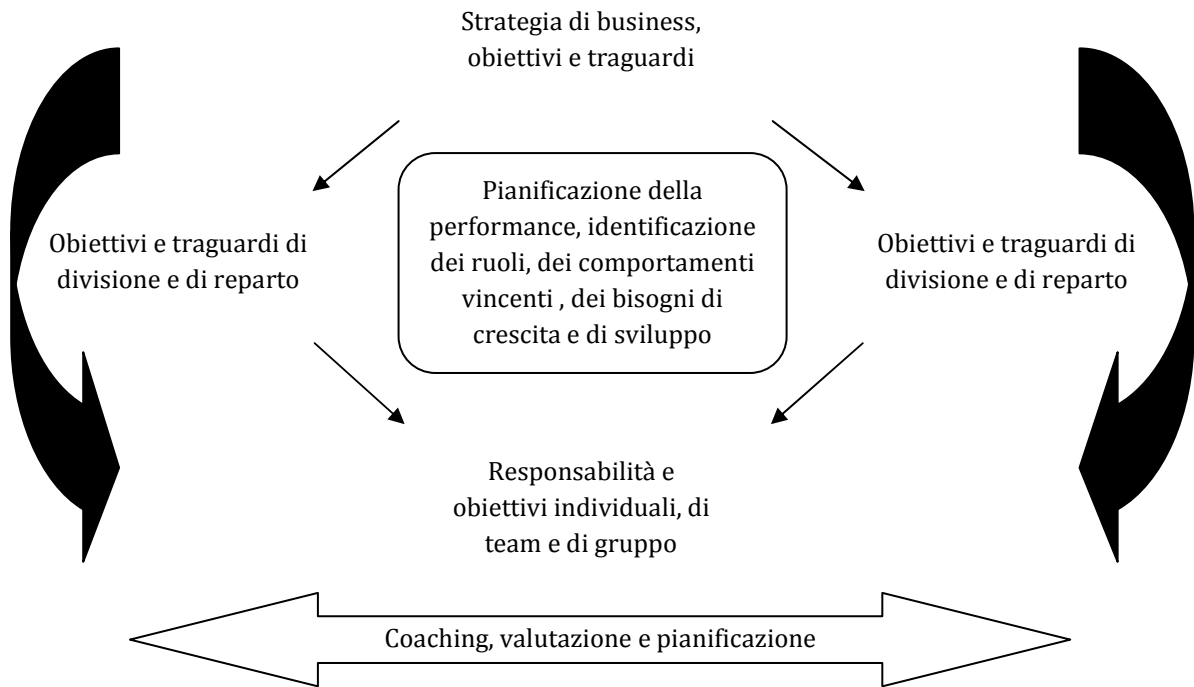


Figura 1.12: Il processo di Performance Management

Il performance management è il processo che permette di orientare individui e gruppi sugli obiettivi generali dell'organizzazione. In ogni caso esso implica:

- pianificazione;
- definizione delle aspettative;
- osservazione dei risultati;
- misurazione;
- coaching;
- valutazione;
- ricompensa o punizione.

In particolare, si articola in tre fasi:

- pianificazione: le job description funzionali e le competenze organizzative si combinano per creare le aspettative di performance. All'inizio del ciclo di performance il capo e il collaboratore concordano gli obiettivi principali e discutono i ruoli organizzativi, le competenze e i comportamenti che si ritengono importanti per il successo del business;
- coaching: durante l'intero ciclo di performance il capo e il collaboratore s'incontrano per verificare i progressi, le priorità e l'andamento della performance. Nel frenetico ambiente lavorativo di oggi, queste riunioni sono promosse quasi sempre dal collaboratore, ma sarebbe meglio che fosse il capo/coach a prendere l'iniziativa;
- valutazione: le competenze organizzative vengono utilizzate per discutere la performance.

1.9 Le pratiche di gestione delle risorse umane: i sistemi di flusso

In questo paragrafo viene affrontata la descrizione delle principali pratiche di gestione delle risorse umane utilizzate dalle imprese. In particolare sarà concentrato sui sistemi di flusso, ovvero quei sistemi di pratiche che movimentano le persone (la pianificazione, il reclutamento e la selezione, la carriera e la valutazione del potenziale, lo sviluppo e la formazione).

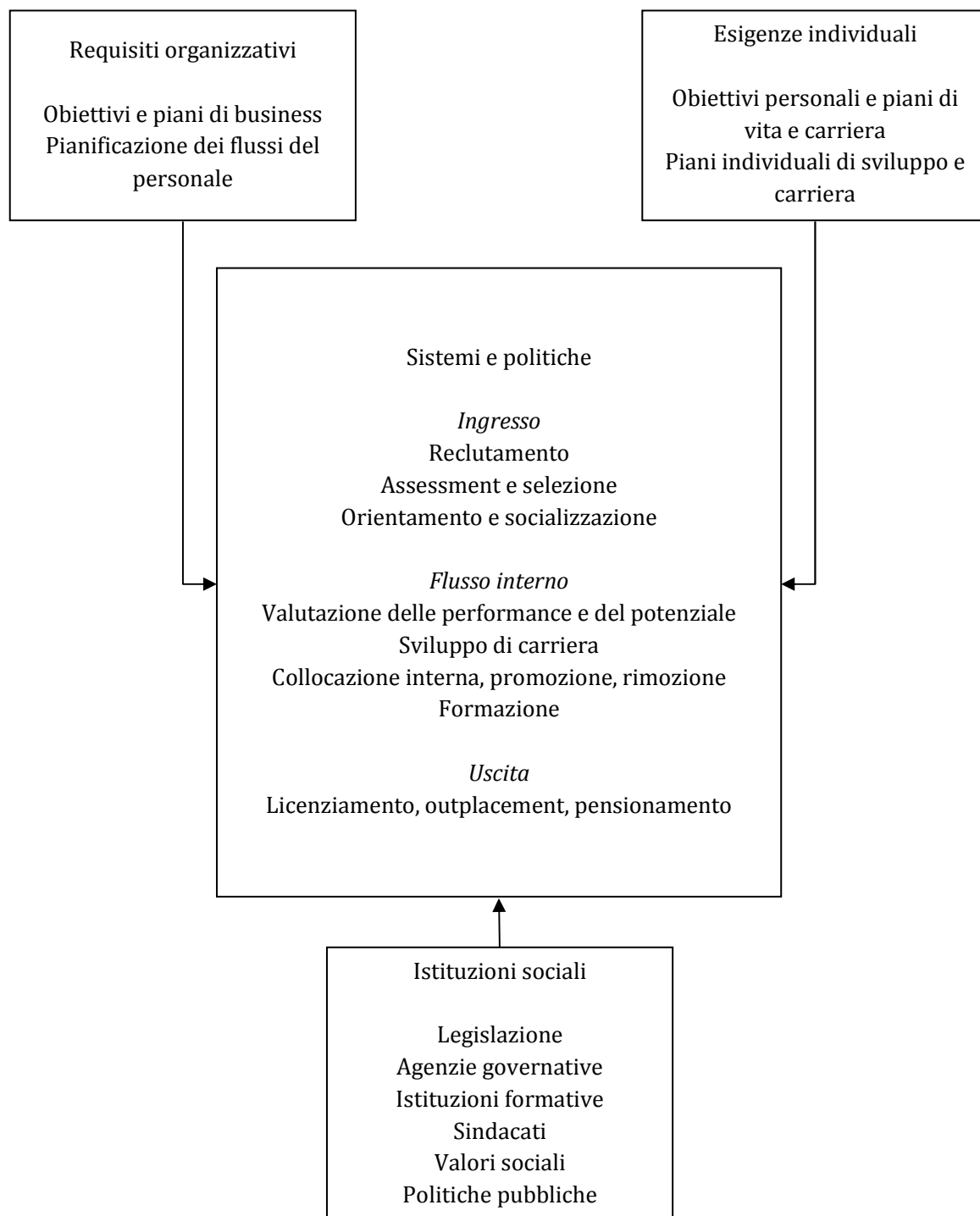


Figura 1.13: I flussi del personale

1.9.1 La pianificazione

Qualsiasi considerazione relativa alle modalità di gestione del flusso in ingresso, attraversamento e uscita delle persone dall'organizzazione va collocata all'interno di tre visuali:

- **individuale:** la carriera e lo sviluppo sono frutto di un processo organico che gli individui cercano di controllare per orientarlo in modo coerente con i propri desideri e valori;
- **sociale:** la dinamica delle persone dentro l'organizzazione è influenzata da fattori sociali di natura ampia, tra i quali i valori dei lavoratori, l'operare delle istituzioni di formazione e l'intervento regolativo e normativo;
- **organizzativa:** sebbene le considerazioni relative alla disponibilità delle persone nelle organizzazioni siano spesso trascurate, producono effetti rilevanti per il funzionamento e per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La pianificazione del personale si è evoluta in relazione a contesti stabili e di crescita, quando era necessario anticipare la natura di domanda e offerta di lavoro e sviluppare piani per riconciliarle. L'attività procedeva dall'analisi dell'organico e della sua composizione che unitamente alla comprensione della strategia e dell'ambiente esterno consentivano di prevedere i flussi di ingresso e uscita. La natura del processo era considerata lineare e scomposta in fasi:

1. previsione dei fabbisogni in relazione a piani e obiettivi;
2. previsione delle modalità di copertura dei fabbisogni e analisi dell'ambiente interno ed esterno;
3. identificazione dei gap e sviluppo di piani di azione che coinvolgono il reclutamento, la valutazione, la compensation e lo sviluppo;
4. attuazione e controllo dei piani di azione con periodiche verifiche a livello di direzione.

Lo sviluppo delle tecniche di supporto alla pianificazione del personale è ampio, ma è possibile identificare due approcci. Il primo considera la struttura organizzativa come un dato e le posizioni come slot da occupare. Man mano che le persone lasciano l'organizzazione si creano delle posizioni vacanti che devono essere occupate. La copertura delle posizioni vacanti consente il processo di carriera interna. L'analisi nel tempo di questi andamenti può consentire di modellare statisticamente l'occorrenza di questi processi. Il modello alternativo attribuisce il cambiamento più alla dinamica delle persone che nel tempo raggiungono diversi livelli di maturazione professionale e quindi originano flussi interni e/o esterni.

Le conseguenze di un'adeguata pianificazione dei flussi del personale sono numerose:

- disponibilità del numero adeguato di persone con il giusto mix di competenze nel breve e nel lungo periodo;
- sviluppo delle persone richieste per coprire i fabbisogni del futuro;
- percezione da parte dei lavoratori dell'esistenza di opportunità di crescita e sviluppo;
- percezione da parte dei lavoratori di un livello adeguato di sicurezza del posto di lavoro;
- percezione da parte dei lavoratori che i processi di selezione, mobilità, promozione e conclusione sono equi;
- minimizzazione dei costi del personale e dei costi di gestione delle politiche del personale, a condizione di conseguire gli obiettivi precedenti.

Le politiche di gestione del personale possono essere scomposte in tre componenti logicamente concatenate:

1. gestione dei flussi in ingresso: le modalità di tale gestione vengono descritte nel prossimo sottoparagrafo;
2. gestione della mobilità interna: comprende decisioni relative all'assegnazione dei ruoli, trasferimenti, promozioni e rimozioni. Questi processi hanno un'importanza critica per le percezioni di equità interna al sistema. Pertanto debbono essere progettati e attivati con grande attenzione alla chiarezza e trasparenza dei criteri adottati dall'organizzazione. In termini generali e nella visione classica della gestione delle risorse umane, tali criteri dovrebbero essere ricondotti alla valutazione delle performance e dei comportamenti attuali e prospettici degli individui. L'insieme nel tempo delle decisioni relative a un individuo ha importanti conseguenze per lo sviluppo e per la carriera. Per quanto riguarda lo sviluppo, la sfida da affrontare è di stimolare e guidare i processi in modo coerente con le necessità dell'organizzazione. Vi sono approcci diversi che possono essere seguiti, collocati su un continuum che va da una pianificazione centralizzata a una totale delega di responsabilità dell'individuo. In generale, è però opportuno che l'organizzazione abbia una chiara visione delle diverse componenti che interagiscono nel processo di sviluppo individuale (vedi Figura 1.14);
3. gestione dei flussi in uscita: quest'ultima è spesso trascurata, poiché considerata fisiologica (nel caso del pensionamento) o patologica (in situazioni di crisi e di ristrutturazione o di specifiche problematiche individuali). Tuttavia, essa assume un ruolo importante poiché oltre a consentire di operare sulla natura degli organici, influenza le percezioni dei lavoratori. Questo sistema si trova ad operare nel bilanciamento tra le esigenze di sicurezza dei lavoratori e le esigenze di cambiamento dell'impresa adottando diverse strategie, tra le quali le principali sono:

- sistemi di impiego a vita: le persone entrano dal basso (al limite con una stratificazione diversa per operai e impiegati) e rimangono per tutta la vita professionale nell'organizzazione. Nel caso di performance inadeguate, la loro progressione viene fermata oppure si procede a licenziamenti individuali;
- sistemi Up-or-out: le persone entrano dal basso e progrediscono verticalmente, ma se non raggiungono il vertice sono incoraggiate a lasciare l'organizzazione (è il sistema classico delle società di consulenza);
- sistemi In-and-out instabili: entrata ed uscita avvengono con grande facilità e a diversi livelli dell'organizzazione;
- sistemi misti.

L'insieme di queste decisioni richiede nell'operatività la disponibilità di un sistema informativo del personale che raccolga e renda disponibili dati diversi sulle consistenze e sull'andamento organico, quali ad esempio il sesso, le classi di età, la posizione familiare, la residenza, la scolarità e la formazione successiva, le conoscenze, le capacità e le competenze, il livello di inquadramento e la qualifica, la posizione lavorativa e retributiva e il costo, l'anzianità nell'azienda, nella qualifica e nella posizione, i tassi di assenteismo, i turni, le trasferte e le ore di straordinario, le valutazioni sulle prestazioni e sul potenziale; mentre specificatamente per la posizione dati sul numero di rimpiazzi per ogni singola posizione, i tassi di turnover volontario e non volontario, l'anzianità media per posizione e il numero medio di esperienze precedenti dei top manager e degli alti potenziali.

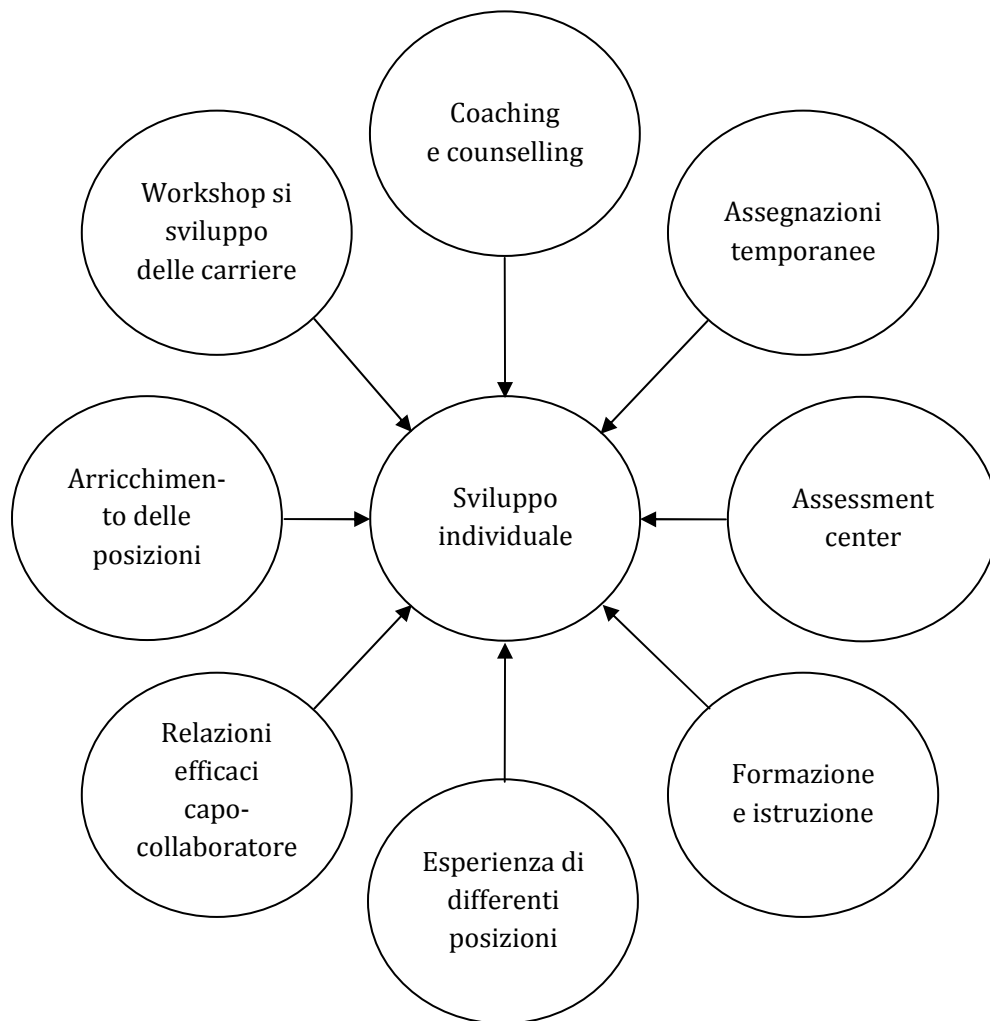


Figura 1.14: Gli strumenti dello sviluppo individuale

1.9.2 Il reclutamento e la selezione

Il reclutamento comprende una serie di pratiche e attività svolte con l'obiettivo di identificare e attrarre potenziali dipendenti e include diversi sottoprocessi spesso denominati ricerca, screening, selezione e inserimento. Le attività che rientrano nel reclutamento governano quindi le modalità di accesso all'impresa. La natura specialistica che le caratterizza si deve comporre all'interno di una visione unitaria del processo, poiché le fasi a monte determinano le condizioni nelle quali opereranno quelle a valle.

La gestione dei processi di entrata del personale nell'impresa rappresenta un'area critica da diversi punti di vista:

- dal punto di vista economico-sociale, ha un impatto sul costo del lavoro complessivo per l'impresa, sia perché determina l'incremento dell'organico sia perché conduce alla

definizione della retribuzione di ingresso, talvolta dopo una negoziazione con il candidato;

- dal punto di vista tecnico, determina la qualità delle persone inserite nell'organico certificando la presenza di determinate competenze individuali, considerate rilevanti per l'esecuzione del job;
- dal punto di vista sociale, ha un impatto su variabili quali il clima organizzativo o il funzionamento dei gruppi di lavoro.

La configurazione del processo di reclutamento può variare notevolmente in relazione alla natura degli obiettivi che l'organizzazione gli assegna, come:

- obiettivi di medio-lungo: fanno riferimento alla qualità del rapporto tra persona e organizzazione. Tra di essi si segnalano la soddisfazione dei lavoratori, la performance, la soddisfazione del contratto psicologico e il tasso di permanenza a un anno;
- obiettivi di breve: sono misurabili non appena la persona inizia a lavorare nell'organizzazione. Tra di essi troviamo il costo del reclutamento, il numero di selezionati, e la diversità dei processi di selezione;
- obiettivi di processo: riguardano tipicamente risultati che precedono il processo di selezione, ma sono spesso attentamente monitorati dalle imprese. Tra di essi possiamo ricordare il numero di candidati, la loro qualità, la diversità dei loro profili e il rapporto tra posizioni offerte e posizioni accettate.

Le attività di reclutamento coinvolgono una sequenza di azioni e fasi sistematiche di analisi dei requisiti e definizione dei profili di reclutamento, ricerca, preselezione, selezione e inserimento dei candidati all'interno dell'organizzazione, che saranno descritte di seguito.

Analisi dei requisiti

In molti casi, il processo di copertura di una posizione vacante viene risolto ipotizzando come un dato le caratteristiche della persona che ricopriva con successo la posizione in precedenza. Risulta determinante perciò l'analisi della posizione, ovvero dell'insieme di task assegnati attraverso strumenti diversi: interviste, questionari o diari. Accanto a questi strumenti che raccolgono la prospettiva del detentore della posizione, sono utili attività di osservazione diretta e il coinvolgimento di altri attori, certamente del superiore diretto, ma anche di colleghi, subordinati e altri interlocutori (ad esempio clienti). Su questa base viene redatta una descrizione della posizione che contiene le finalità, le attività, le responsabilità e le relazioni gerarchiche. L'importanza della chiara definizione dei requisiti non ha una valenza solo interna all'organizzazione, ma anche nel rapporto con i candidati. L'importanza di una descrizione accurata e il più possibile imparziale dei contenuti della posizione offerta

dall'organizzazione rappresenta un fattore di rilievo nel determinare le aspettative e quindi nel consentire una soddisfazione delle stesse.

Ricerca

Una volta definito il profilo ricercato, il problema diviene quello di assicurarsi che l'informazione relativa raggiunga il maggior numero di potenziali candidati interessanti. Una prima decisione riguarda la scelta tra una ricerca interna all'impresa o sul mercato del lavoro. La ricerca interna ha numerosi vantaggi quali ad esempio la disponibilità di informazioni, il minor costo di ricerca, la presenza di alcuni elementi di socializzazione. Inoltre in tempi recenti la ricerca interna è ulteriormente favorita dalla diffusione delle tecnologie che consentono di attivare processi di job posting, ovvero di segnalazione di posizioni da ricoprire e di richiesta di candidatura spontanea all'interno dell'organizzazione. Se la ricerca invece è sul mercato, un aspetto da considerare riguarda la scelta dei canali da utilizzare. In Italia la metà delle persone trova lavoro attraverso i canali informali (segnalazioni, autocandidature, ecc.), dato che comportano costi minori alle aziende rispetto ai canali formali (società di ricerca, società di lavoro interinale, centri per l'impiego, ecc.) e consentono anche una preselezione e scrematura favorendo una migliore circolazione di informazioni a favore del candidato con una definizione delle aspettative più realistica.

Selezione

La selezione è la parte del processo di reclutamento e selezione che si occupa della scelta dei candidati tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili ad entrare in contatto con l'organizzazione.

La selezione prevede una fase preliminare di preselezione ovvero di screening dei candidati. Questo processo ha come oggetto la documentazione richiesta e ricevuta, tipicamente, quindi, il curriculum vitae o la lettera di presentazione.

Successivamente gioca un ruolo cardine l'intervista tra i metodi di selezione. Esempi più noti di tale approccio, che cercano di dare una strutturazione e standardizzazione alla stessa, sono tre:

- interviste situazionali: ai candidati viene chiesto di descrivere come si comporterebbero in una serie di situazioni ipotetiche, sulla base dell'ipotesi che le intenzioni siano un buon predittore dei comportamenti. Le situazioni utilizzate sono generate sulla base di una descrizione di momenti critici della posizione. Le risposte sono poi analizzate sulla base di una scala di comportamenti definiti da esperti e distribuiti in relazione alla loro appropriatezza;

- **Patterned Behavioral Description Interviews:** ai candidati vengono richiesti degli esempi specifici di comportamenti messi in atto nel passato rispetto a dei temi critici della posizione. L'intervista procede poi approfondendo i dettagli delle situazioni descritte;
- **Content Analytical Interviews:** questo approccio ha alla sua base l'ipotesi che i candidati di talento si esprimano in modo diverso. Sulla base delle caratteristiche della posizione vengono identificate una serie di domande, ognuna delle quali è di fatto un item di questionario. Al termine, si valutano le risposte in dettaglio, con l'ausilio solitamente di una registrazione, motivo per il quale spesso queste interviste vengono svolte al telefono.

In questa fase assumono un ruolo importante anche le caratteristiche dei selezionatori, poiché hanno un impatto sul reclutamento, non solo perché dalla loro professionalità dipende la raccolta di informazioni sui candidati, ma anche perché le modalità con le quali gestiscono la relazione possono influenzare la decisione del candidato.

Inoltre l'utilizzo dei test nei processi di selezione è generalmente in aumento, dato che hanno dimostrato in generale una buona validità predittiva. Le due famiglie più comunemente utilizzate comprendono test di personalità e test di abilità cognitive.

Infine un'ulteriore modalità di selezione è quella dell'assessment center, la quale fa riferimento all'utilizzo di diversi strumenti di selezione su un arco temporale prolungato per consentire a valutatori differenti di esprimere un giudizio su un numero ampio di candidati. Alcuni esempi prevedono decisioni di gruppo, simulazioni a ruoli fissi o aperti (le persone si trovano a dover interagire tra loro e con osservatori esterni sulla base o meno di una descrizione dei comportamenti vincolante) e simulazioni di organizzazione (veri e propri contesti organizzativi vengono ricostruiti con attori e osservatori che interagiscono con i valutati).

Si deve tener conto comunque del fatto che la selezione è un'attività di discriminazione controllata basata su assunzioni di validità e affidabilità degli strumenti descritti che non possono essere assolute. Parte integrante di una corretta progettazione è quindi l'attenzione al controllo del sistema e delle sue conseguenze, attraverso controprove, analisi retrospettive e vere e proprie attività di audit. In assenza di questa attenzione il rischio è di costruire un sistema che non assolve alla sua funzione e che non è in grado di apprendere dalla sua stessa storia e dal contesto nel quale è inserito.

1.9.3 La valutazione del potenziale e la carriera

La carriera è la sequenza in evoluzione delle esperienze di una persona nel tempo. È sempre stata considerata un elemento fondamentale nel processo di sviluppo professionale, ma anche un'esperienza centrale nella vita delle persone.

La carriera è un evento che riguarda un individuo e che comporta numerose conseguenze di rilievo, tra le quali:

- un incremento della retribuzione;
- una modifica almeno parziale dei contenuti del lavoro;
- una conferma e un riconoscimento sociali;
- la possibile gratificazione di un motivo profondo individuale.

La carriera va comunque considerata all'interno di una relazione nella quale sia il lavoratore sia l'impresa hanno un ruolo importante. L'impresa fornisce opportunità e crea barriere, mentre il lavoratore ha aspettative e speranze di sviluppo.

Il sistema di carriera è basato su filosofie diverse che determinano la natura dei processi e delle risorse ad esso dedicate. In generale, si ritiene che il sistema di carriera debba essere caratterizzato da un'ampia diffusione delle informazioni per consentire alle persone di comprendere le scelte. Accanto alle informazioni relative al quadro corrente, sarebbe opportuno che le organizzazioni si impegnassero a fornire informazioni sulla proiezione futura attesa.

I sentieri di carriera sono una delle variabili di differenziazione delle carriere. La prima può essere la distinzione tra sentieri funzionali e sentieri trasversali. I primi prevedono una progressione di carriera all'interno di un'unica funzione ed enfatizzano la profondità di conoscenze tecnico-specialistiche. I secondi invece consentono di sviluppare competenze di business complete e una migliore conoscenza del processo di trasformazione critico di ogni organizzazione.

La valutazione del potenziale invece è un insieme di tecniche di analisi della persona che hanno l'obiettivo di verificare l'adeguatezza a ricoprire un determinato ruolo, ovvero di identificare possibili lacune da colmare con percorsi di sviluppo progettati ad hoc.

Un elemento base comune a tutte le modalità di intervento sulla valutazione del potenziale è rappresentato dalla collocazione dell'analisi all'interno di un più ampio processo che ha valenze organizzative. Tale processo prevede una serie di fasi:

1. identificazione dell'obiettivo della valutazione (selezione, sviluppo, carriera, formazione, ecc.);
2. analisi delle posizioni e delle situazioni comportamentali che chiamano in causa;

3. identificazione dei criteri comportamentali e personali, ovvero delle caratteristiche collegate casualmente alle performance attese dai ruoli, che attengono tuttavia a elementi personali e/o alla messa in atto di specifici comportamenti;
4. progettazione del programma e degli esercizi/strumenti di analisi ritenuti necessari;
5. selezione e formazione delle figure dei valutatori o assessor coinvolti nel processo;
6. preparazione fisica del programma e degli strumenti di analisi e di codifica delle informazioni raccolte;
7. gestione dell'assessment;
8. incontro di valutazione, scrittura del report finale, feedback ai candidati ed eventuale definizione dei piani di sviluppo e formazione.

1.9.4 La formazione e lo sviluppo

La formazione ha come obiettivo lo sviluppo di conoscenze, abilità e informazioni possedute dal personale, ma anche la diffusione di valori e modelli di comportamento. Non va trascurata, inoltre, la valenza di socializzazione e di ricompensa che l'investimento formativo può avere anche indipendentemente dal fatto che esse siano esplicitamente e consapevolmente perseguite.

La formazione deve essere specifica, ovvero deve limitare il vantaggio di trasferimento in altri contesti organizzativi. In ogni caso, essa rappresenta un investimento in capitale umano.

In generale, le attività formative di un'impresa sono articolate su alcuni programmi istituzionali ripetitivi per figure professionali e/o manageriali ai quali si affiancano interventi mirati su fabbisogni ad hoc e nei casi di maggiore dimensione aziendale anche cataloghi di formazione interna o negoziata con fornitori esterni.

La realizzazione di un'iniziativa formativa richiede di seguire un processo articolato su quattro fasi. La prima fase è l'analisi dei fabbisogni, ovvero un'attività di analisi organizzativa, sociale e/o psicologica volta a identificare i bisogni cui la formazione deve rispondere. Questa fase ha caratteristiche che variano notevolmente in relazione alla natura dei percorsi formativi da progettare.

La seconda fase è rappresentata dalla realizzazione del piano formativo, ovvero la vera e propria progettazione dell'intervento. Essa riprende gli obiettivi sui quali si è stabilito un livello di accordo sufficiente tra i diversi attori coinvolti e li traduce in azioni volte a favorire l'apprendimento.

La terza fase è l'erogazione, ovvero la concreta attività di svolgimento dell'intervento formativo. L'erogazione è direttamente legata all'abilità con la quale gli attori principali (docenti e partecipanti) interagiscono, insieme alla natura dei metodi didattici impiegati.

La quarta e ultima fase è la valutazione del percorso di formazione. Ad oggi quest'ultima è spesso legata alla rilevazione del gradimento da parte dei partecipanti.

La formazione sta vivendo un periodo di notevole mutamento. In generale essa risente della congiuntura economica, ovvero tende a contrarsi in situazioni di difficoltà economica ed espandersi in situazioni di crescita. La diffusione delle ICT ha dato inoltre origine allo sviluppo di nuovi paradigmi di formazione basati sul concetto di e-learning.

1.10 Costruire un modello specifico di gestione delle risorse umane: le caratteristiche delle organizzazioni vincenti

Sono il senso dell'opportunità, la visione e la pianificazione ad assicurare il successo di un'organizzazione. Le aziende di successo hanno una serie di caratteristiche in comune:

- una filosofia e una strategia di gestione delle risorse umane ben articolate;
- una forza lavoro impegnata e competente;
- una comunicazione ininterrotta;
- una "marca" distintiva nell'approccio alle risorse umane.

Il trucco sta nel creare una mappa, in grado di guidare i collaboratori in un processo continuo di trasformazione.

Formulare una strategia significativa di gestione delle risorse umane è però una delle fasi più critiche, e più complicate, nella creazione o nella trasformazione di un reparto o di un'intera organizzazione.

La filosofia che sta alla base della strategia di gestione delle risorse umane affonda le sue radici nella specificità del business, anche se deriva direttamente dalla missione formalizzata. Quando si formulano una filosofia e una strategia di gestione delle risorse umane, è importante porsi questi interrogativi:

- qual è il vostro piano di business?
- chi sono i vostri concorrenti?
- quali sono le implicazioni dei vostri piani a breve e a lungo termine?
- che tipo di collaboratori vi occorre per realizzare la vostra missione di business?
- cosa può attrarre questo tipo di collaboratori?
- quali sono i vincoli e la barriera che avete davanti?
- cosa intendete fare per differenziarvi?

La strategia filtra le attività estranee, e mette in ordine di priorità le attività dell'azienda. Definire il massimo aziendale è solo la prima parte. La parte difficile sta nell'ottenere il pieno consenso di tutta l'organizzazione, il che presuppone anche la "vendita" dei concetti, non solo

L'affermazione verbale. Convincere i senior manager e i capi delle business unit è spesso il compito più arduo, ma anche più necessario. Queste persone assicurano la validazione della qualità e dell'accuratezza della strategia, e devono essere coinvolte e convinte fin dalle prime fasi del processo.

Ottenere inoltre l'impegno dei collaboratori sulla nuova strategia è un prerequisito per la sua efficace implementazione, quale che sia l'andamento del mercato del lavoro. In genere la piena trasparenza sulle ragioni che determinano il cambiamento di indirizzo strategico è il miglior punto di partenza per l'azione di convincimento dei collaboratori. La comunicazione interna deve dare loro un senso abbastanza preciso di ciò che comporterà la nuova strategia e del perché.

Come è stato osservato nei paragrafi precedenti, i professionisti delle Risorse Umane hanno un ruolo fondamentale da giocare, sia nel comunicare positivamente la nuova visione, sia nel costruire piani, programmi e politiche che supportano e rinforzano un comportamento coerente e costruttivo. Usando una quantità di strumenti, come i focus group, il networking, le indagini e le riunioni, i professionisti delle Risorse Umane possono contribuire a comunicare il nuovo indirizzo strategico e a valutare il feedback dei lavoratori. Quando i componenti dell'organizzazione sono in grado di assecondare la nuova politica dell'azienda, la funzione Risorse Umane deve rinforzare il messaggio attraverso la formazione e lo sviluppo, delle strategie di comunicazione e le politiche retributive.

CAPITOLO 2. L'UTILIZZO DI SAP ERP COME STRUMENTO STRATEGICO PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'attuale contesto economico, in rapida e continua evoluzione, costringe le aziende ad operare in presenza di livelli crescenti di competitività e complessità. Devono essere in grado di definire strategie vincenti, promuovere lo sviluppo del business, conseguire gli obiettivi contenendo i costi. Per mantenere posizioni di vantaggio è necessario innovare non solo i prodotti, ma anche i processi. I sistemi IT sono di grande supporto se ben scelti, implementati ed utilizzati, in quanto possono facilitare la flessibilità di cui le aziende necessitano per differenziarsi sul mercato. Uno sistema ERP (Enterprise Resource Planning) è il giusto strumento che permette all'impresa di raggiungere questo obiettivo. È un prodotto software sviluppato per il business, costituito da un insieme di pacchetti, che permette alla società che decide di utilizzarlo di automatizzare ed integrare la maggior parte dei suoi processi di business. Condivide i dati comuni, opera sull'intera azienda e produce e accede alle informazioni in un ambiente real-time.

In particolare il prodotto ERP dell'azienda SAP si è dimostrato il più valido tra quelli presenti nel mercato, visto che riesce a tradurre in un sistema informativo le best practice dei processi riguardanti tutti le aree funzionali di un'azienda.

In questo capitolo quindi verranno descritti i concetti fondamentali di tale sistema informativo, passando poi ad una presentazione più dettagliata sulle funzionalità introdotte nella componente HR. Verrà infine illustrato come quest'ultima può aiutare a migliorare e ad apportare benefici, anche economici, all'azienda.

2.1 Presentazione del prodotto ERP di SAP

L'acronimo ERP è stato coniato nella prima metà degli anni '90 per indicare che la caratteristica principale di questi sistemi è la gestione integrata di tutte le risorse che partecipano alla creazione dei prodotti e servizi di un'azienda. Si tratta di un software gestionale che raggruppa diversi moduli, integrati tra loro in un unico database. In pratica, l'ERP è un'evoluzione dei sistemi MRP (Materials Requirement Planning), sviluppati inizialmente solo per la programmazione dei piani di produzione e per gestire i materiali al

fine di migliorare l'efficienza nei sistemi manifatturieri. La loro offerta si è ampliata progressivamente (vedi Figura 2.1) fino ad includere le altre funzioni di "back-office" come la gestione finanziaria, del magazzino, della logistica, del controllo qualità, delle risorse umane. Oggi la gamma di applicazioni si è ulteriormente allargata per integrare le varie componenti dei processi di business, includendo anche funzioni di "front office", come la gestione automatizzata della forza vendita e i sistemi di supply chain management.

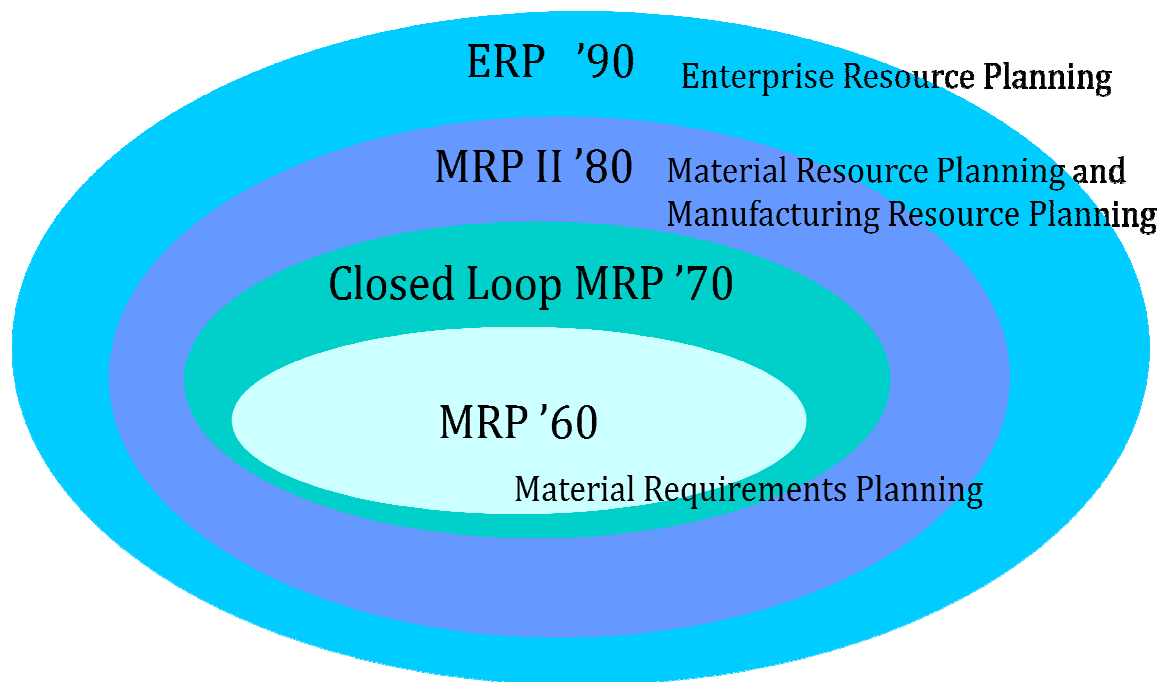


Figura 2.1: Evoluzione dei sistemi ERP

SAP è la più grande azienda al mondo che si occupa di software gestionale per le aziende. È stata fondata da un gruppo di cinque ex-dipendenti dell'IBM. Inizialmente, negli anni '70, la visione dei suoi fondatori era quella di combinare le varie funzioni di business in un'unica applicazione con un database e fondarono la società che oggi è conosciuta come SAP AG per far diventare la loro idea realtà. L'acronimo SAP sta per "System, Anwendungen, and Produkte in Der Datenverarbeitung", che può essere tradotto in inglese come "System, Application, Products in Data Processing".

Il prodotto SAP attualmente più conosciuto è il sistema mySAP. È diventato così popolare poiché è in grado di fornire numerose funzionalità, che spaziano dai processi che seguono la fabbricazione dei prodotti ai servizi legati al prodotto una volta ultimato. Il fattore fondamentale che ha determinato il successo del software SAP è che può essere applicato in qualsiasi tipologia di industria. Ha al suo interno sia il concetto di enterprise resource planning (ERP) che business process reengineering (BRP), risultando in un'unica integrazione.

Il primo insieme di software ha costituito la base per quello è conosciuto come sistema R/1. Negli anni immediatamente successivi, le modifiche apportate a quest'ultimo hanno portato alla ridenominazione del sistema a R/2. Dato che il 50% delle 100 più grandi imprese industriali multinazionali, con sede in Germania, usava prodotti SAP, l'azienda ha iniziato a modificare R/2 in modo che potesse operare in diverse lingue e diverse valute. Il nuovo sistema R/3 nel 1992 viene così presentato sul mercato e si afferma una nuova visione del software basata su: l'architettura client/server, interfacce grafiche uniformi nell'aspetto, uso consistente di database relazionali, la possibilità di essere installati su computer di diversi produttori. Con questo prodotto SAP introduce una nuova generazione di software: da mainframe computing a three-tier architecture (database, applicazione e interfaccia per l'utente). Nel 1999 viene lanciata la nuova piattaforma mySAP, basata sul sistema real-time R/3 precedente, ma aggiungendo nuove funzionalità orientate verso Internet, per ottenere un ambiente e-business collaborativo.

Tale sistema, insieme ai suoi predecessori, essendo adattabile a tutte le industrie, ha consentito una crescita molto veloce della curva di apprendimento per gli utenti e ciò ha portato a considerare il sistema R/3 come uno standard de facto tra i sistemi ERP. Esso è comunque customizzabile, in modo tale che i clienti possano adattarlo alle loro specifiche necessità di business.

ABAP (Advanced Business Application Programming) è il linguaggio di programmazione usato dagli sviluppatori SAP per definire nuove transazioni che compongono le applicazioni presenti in R/3. È anche utilizzato dalle aziende per customizzare alcune applicazioni, per fornire ulteriori funzionalità.

È un linguaggio di programmazione di quarta generazione, presentando alcune caratteristiche simili ai moderni linguaggi di programmazione come C e Visual Basic. Permette di definire variabili, programmi modulari attraverso subroutine e chiamate a funzioni, accedere al database usando open SQL e programmazione orientata agli eventi.

ABAP viene maggiormente utilizzato per:

- Report custom: un programma che legge dati specifici dal database e visualizza i dati attraverso lo schermo del computer o la stampante. Esso consiste principalmente di due schermate. La prima, chiamata selection screen, contiene i campi di input permettendo all'utente di inserire i criteri per il report. La seconda è l'output screen, che contiene la lista dei risultati ottenuti come output della selezione fatta;
- Interfacce: sono programmi che leggono i dati da SAP e li scrivono in un file di sistema perché siano trasferiti ad un sistema esterno;
- Transazioni custom: programmi simili alle transazioni SAP, definite per fornire funzionalità aggiuntive, indispensabili per il business dell'azienda.

Il processo di customizzazione del sistema SAP, attraverso un'apposita configurazione o utilizzando il linguaggio ABAP, viene detto customizing ed è necessario per adeguare la soluzione alle esigenze del cliente. La configurazione è un processo che cerca di adattare i requisiti e i processi di business dell'azienda usando un codice transazione proprio di SAP, chiamato SPRO. Viene completato in un'apposita sezione del sistema e serve per rendere il sistema il più possibilmente flessibile al cliente.

Dato che la soluzione ERP di SAP è stata modificata negli anni in maniera tale che potesse essere usata dalle varie sedi di aziende multinazionali, il sistema è stato pensato perché i dati e le customizzazioni specifiche di ogni nazione potessero fare riferimento ad un unico sistema, ma in maniera indipendente gli uni dagli altri. A questo proposito viene quindi definito il mandante (o client), che è l'unità organizzativa di livello più alto in SAP. Questo significa che comprende tutte le unità organizzative in cui i dati vengono suddivisi. In pratica il mandante identifica una parte del database (con un codice identificativo) in cui viene creato un ambiente operativo. Ogni mandante è indipendente dall'altro, e qualsiasi operazione eseguita in un mandante non è visibile in nessun'altro mandante del sistema. Gli unici dati comuni a tutti i mandanti sono contenuti nel DataDictionary, che per questo motivo sono detti client independent. I dati contenuti nel DataDictionary servono a SAP per gestire le varie funzioni. Un'eventuale modifica a questi dati influirà su tutte le tabelle in tutti i mandanti.

2.1.1 Architettura

L'architettura di SAP R/3, e anche del suo successore mySAP, è basata sul modello client/server a tre livelli:

- Presentation Server
- Application Server
- Database Server

Benché segua tale modello, il sistema non è vincolato solamente a tre livelli, ma può essere esteso al modello client/server multi-tier. In SAP il software viene organizzato in livelli e funzioni in base alle loro posizioni. SAP R/3 deve avere almeno un presentation server e un application server ed esattamente un database server (vedi Figura 2.2).

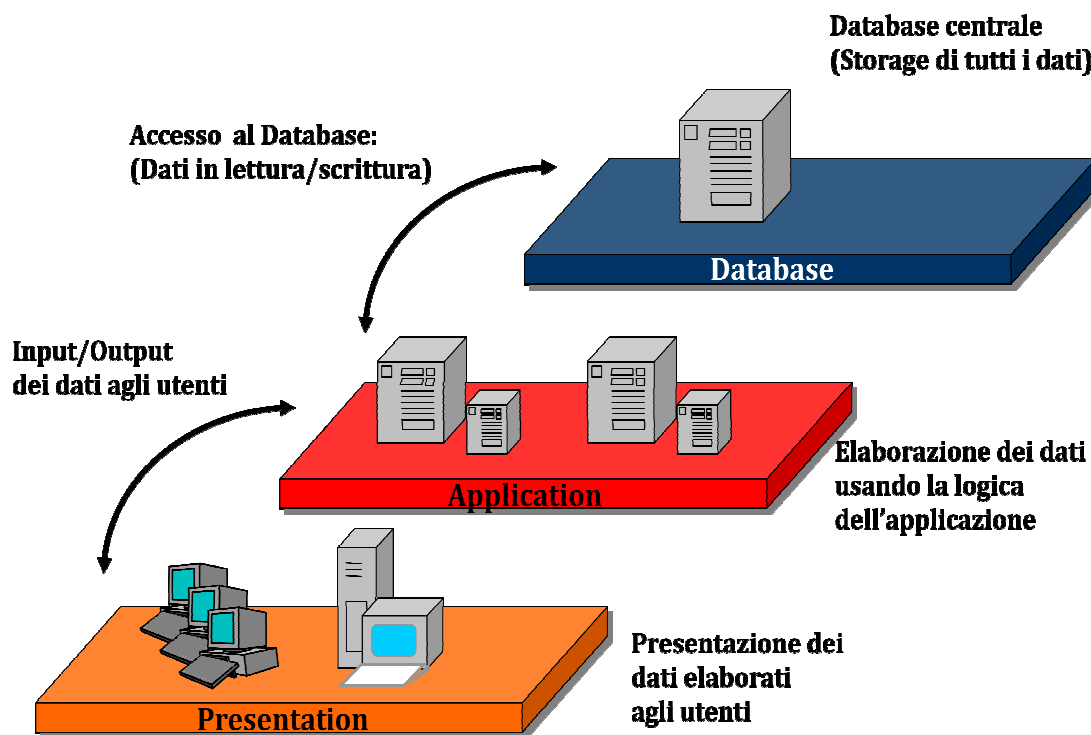


Figura 2.2: L'architettura a tre livelli di SAP R/3

Presentation Server

Il Presentation Server è l'unico che viene eseguito sulla workstation dell'utente, poiché è a questo livello che viene lanciata l'interfaccia utente grafica di SAP (SAP GUI). Il livello contiene il software necessario per comporre la SAP GUI, facendo da interfaccia tra R/3 e gli utenti. Il sistema usa la GUI per fornire un'interfaccia grafica intuitiva perché l'utente possa inserire e visualizzare i dati. Il Presentation Layer manda l'input dell'utente all'Application Server e riceve da questo i dati da visualizzare. Mentre una componente della GUI viene eseguita, esso rimane collegato alla sessione da terminale dell'utente nel sistema R/3.

Application Server

In questo livello viene eseguita la business logic sottostante il sistema R/3. Esso manda i dati da presentare all'utente al Presentation Layer. Comprende il "know-how" amministrativo aziendale del sistema ed elabora programmi applicativi definiti dagli utenti, come ad esempio l'implementazione delle query, a supporto delle decisioni. Gli application server sono solitamente connessi attraverso una rete locale con il database server.

Il livello consiste di uno o più application server ed un message server. Nella pratica vengono utilizzati diversi application server perché così i servizi sono maggiormente distribuiti rispetto all'uso di un solo application server, dato che non tutti riescono a fornire sempre il massimo delle loro potenzialità. Ognuno di loro contiene un insieme di servizi usati per

eseguire R/3. Il message server invece è responsabile delle comunicazioni che avvengono tra gli application server. Esso passa le richieste da un server all'altro, presente all'interno del sistema, e contiene le informazioni sui gruppi formati dai server e sul carico corrente presente nel sistema, in modo tale da scegliere il server adatto al momento del log-on di un utente.

Quando una richiesta dal Presentation Server arriva all'Application Server, esso dirige la richiesta al dispatcher. Quest'ultimo rappresenta il processo centrale del Web Application Server e gestisce le risorse per le applicazioni coordinandole con il sistema operativo. Il compito principale del dispatcher include la distribuzione del carico della transazione ai work process, l'integrazione del presentation layer e l'organizzazione della comunicazione della transazione. Le richieste vengono prima salvate nella coda del dispatcher e poi elaborate, in accordo con il principio "first-in, first-out". Il dispatcher (vedi Figura 2.3) distribuisce le richieste una alla volta ai work process disponibili. I dati vengono realmente elaborati in questi ultimi, benché all'utente che ha creato la richiesta usando la SAP GUI non sia sempre assegnato lo stesso work process.

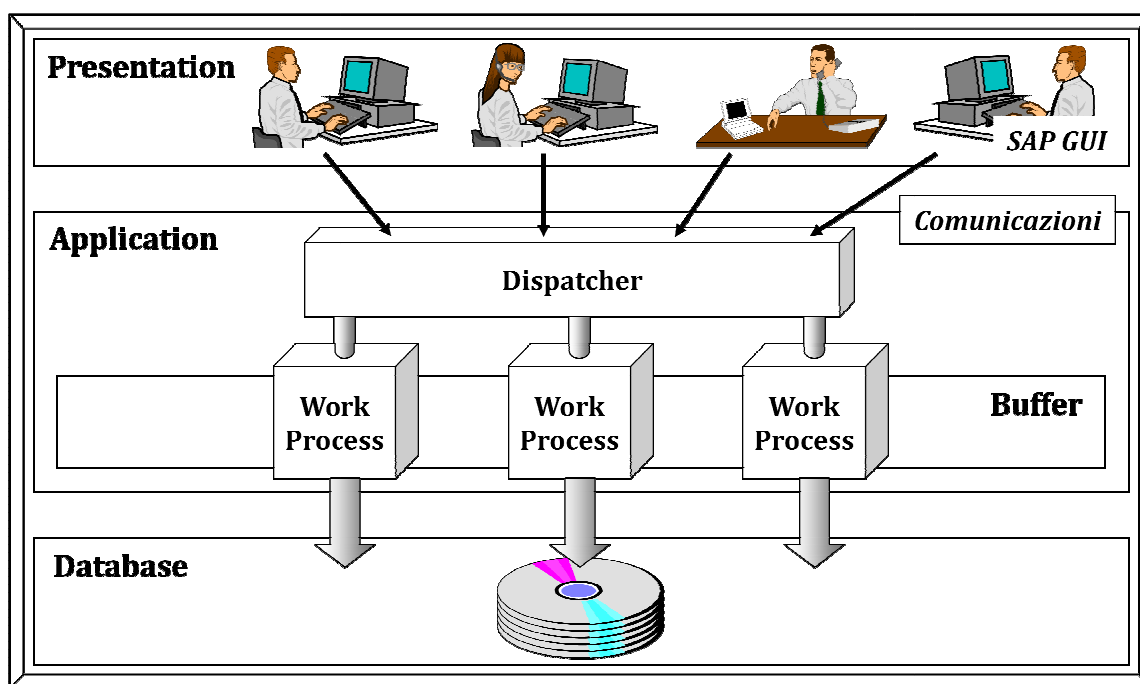


Figura 2.3: Il Dispatcher

Non esistono assegnazioni fisse dei work process agli utenti. Per elaborare una richiesta dell'utente può essere necessario leggere i dati dallo schema ABAP del database o scrivere su di esso. Per questo, ogni work process è collegato direttamente allo schema ABAP del database.

Una volta che il processo è completato, il risultato dell'elaborazione dal work process viene mandato dal dispatcher alla SAP GUI. Essa interpreta i dati ricevuti e genera la schermata di output per l'utente.

I buffer aiutano a velocizzare l'elaborazione delle richieste degli utenti. I dati spesso sono letti e raramente cambiati e possono essere tenuti come una copia del contenuto del database nella memoria condivisa dell'application server. Questo significa che i dati non devono essere sempre letti dal database ogni volta che risulta necessario, ma possono essere richiamati molto velocemente dal buffer.

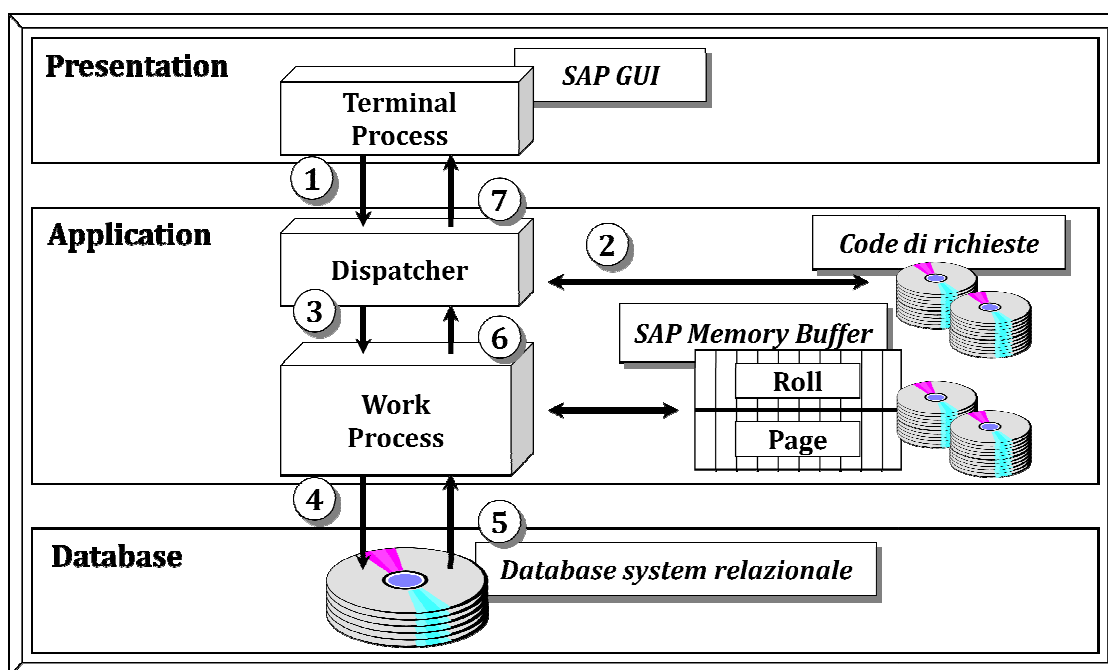


Figura 2.4: Il flusso di dati

Database Server

È nel database Server che risiede il DBMS relazionale. Questo livello è composto dal database management system, centrale, che contiene tutti i dati presenti nel sistema R/3, e dal database stesso. R/3 supporta il database system fornito da molte aziende, come ADABAS D, la serie DB2, INFORMIX, Microsoft SQL Server e ORACLE, poiché SAP stesso non produce un proprio database.

L'intera architettura SAP è conosciuta con il nome di eSOA (Enterprise Service-Oriented Architecture), la quale è una metodologia usata per costruire applicazioni affidabili orientate ai servizi. È adatta a supportare l'uso di servizi Web per garantire l'interoperabilità tra diversi sistemi così da consentire l'utilizzo delle singole applicazioni come parti del processo di business e soddisfare le richieste degli utenti in modo integrato e trasparente. Dato che SAP non produce l'hardware necessario a supportare i suoi sistemi, negli anni ha fatto in modo di

fornire un prodotto che fosse aperto alle varie architetture hardware, in modo che il cliente potesse utilizzare l'infrastruttura IT che già possedeva. Nella Figura 2.5 possiamo vedere la compatibilità del sistema SAP con i tanti dispositivi hardware per le aziende presenti nel mercato.

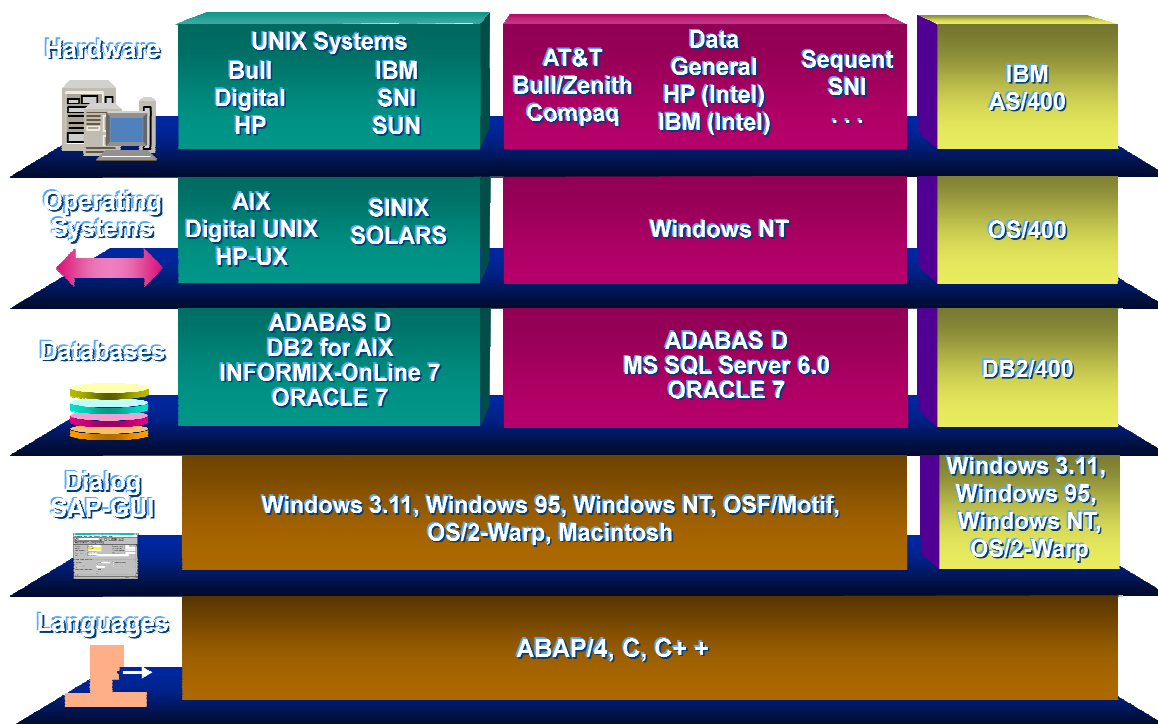


Figura 2.5: L'integrabilità della piattaforma SAP

2.1.2 Landscape

Ogni sviluppo SAP ha più ambienti di lavoro, che vengono chiamati landscape. Un landscape è un'implementazione completa di SAP. Quando le aziende sviluppano le applicazioni SAP, in realtà le sviluppano molte volte e queste vengono eseguite in parallelo. Inoltre, il reale storage richiesto dipende dal numero e di tipo di landscape. Solitamente sono tre e vengono chiamati: Sviluppo, Quality e Produzione (vedi Figura 2.6).

Ogni implementazione di SAP inizia con il landscape di Sviluppo, che è generalmente di dimensioni ridotte. In effetti, tutti e tre i livelli architetturali potrebbero essere implementati in un unico livello.

Ogni cambiamento che vuole essere apportato al sistema per poi essere utilizzato in Produzione deve essere prima testato. Il landscape di Quality viene utilizzato proprio per questo scopo. I dati sono quelli che saranno utilizzati realmente, non solo un sottoinsieme. Questo protegge dalla possibilità che un cambiamento che funziona in un ristretto landscape

come quello di Sviluppo possa fallire in un ambiente molto più grande come quello di Produzione. Se si presenta spesso la necessità di effettuare test di nuove funzionalità che devono essere poi portate in Produzione, allora è fondamentale che tale landscape abbia lo stesso numero di server e le identiche configurazioni dello storage presenti in Produzione. Inoltre i dati presenti nell'ambiente di Quality vengono spesso aggiornati con quelli presenti nel landscape più stabile con cadenza regolare.

Il cuore di ogni implementazione SAP è rappresentato dal landscape della Produzione. Tutti gli altri sono di secondaria importanza e ogni cliente SAP si sforza per assicurare la disponibilità di tale ambiente agli utenti, ogni volta che si rende necessario, 24 ore su 24, per tutti i giorni della settimana. Per questo motivo, upgrade del sistema, aggiornamenti dell'hardware e manutenzione del sistema che non rendono più disponibile il software, richiedono un'attenta pianificazione.

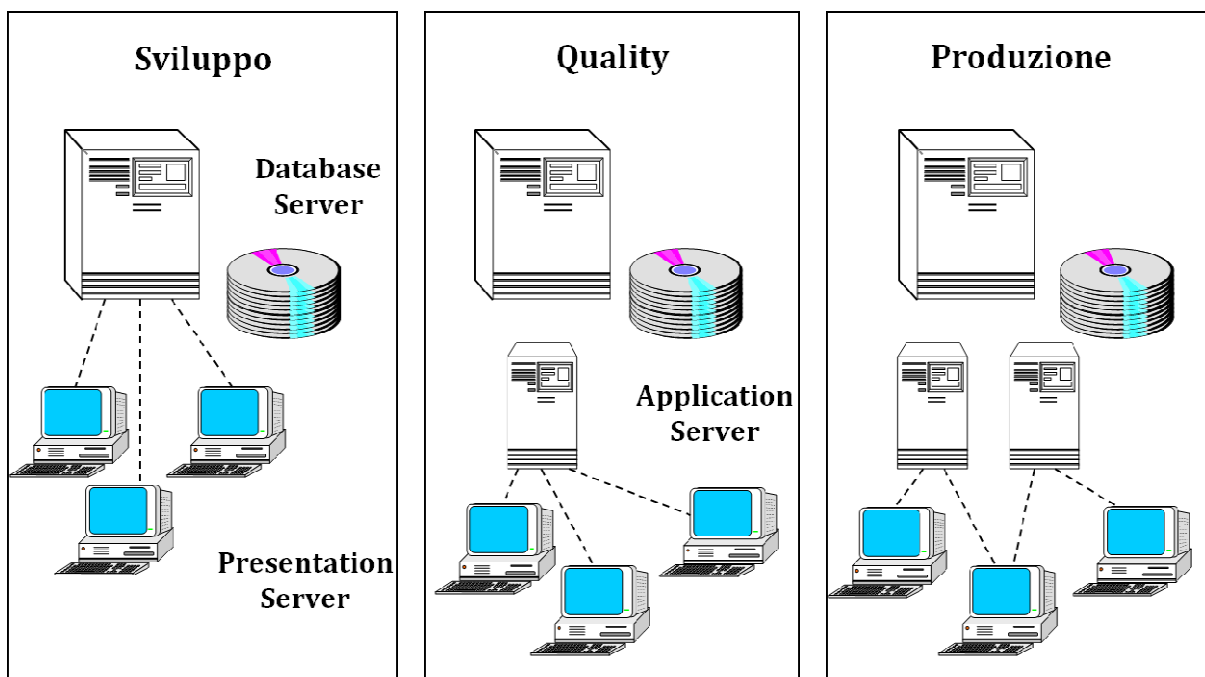


Figura 2.6: I principali landscape dei sistemi SAP

Poiché quando nuovi processi e strategie vengono aggiunte al sistema, lo Sviluppo viene utilizzato come landscape iniziale per introdurre i dati, si crea la necessità di spostare le funzionalità introdotte tra i vari ambienti. Ogni cambiamento viene inserito in una appropriata richiesta, denominata Transport Request. Un tool apposito, detto Transport Management System, aiuta a trasportare le richieste fino alla Produzione, una volta che esse sono state rilasciate.

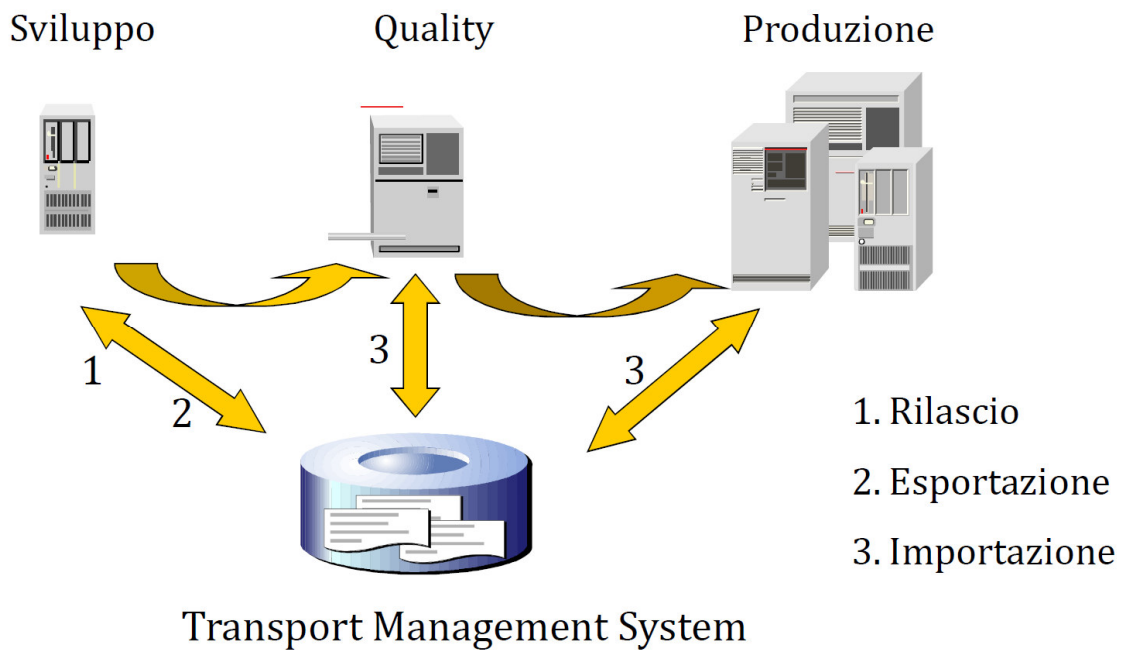


Figura 2.7: Il sistema di trasporto

L'accesso al sistema mySAP da parte degli utenti è possibile grazie alle transazioni. Una transazione è un programma e una parte del sistema. Il software raggruppa le varie transazioni in insiemi, chiamati moduli, sulla base dell'area di business a cui si riferiscono.

La figura sottostante mostra la struttura modulare del sistema, suddiviso in base alle funzioni di business che compongono tipicamente un'impresa e i settori che vengono gestiti dal sistema informativo in oggetto.

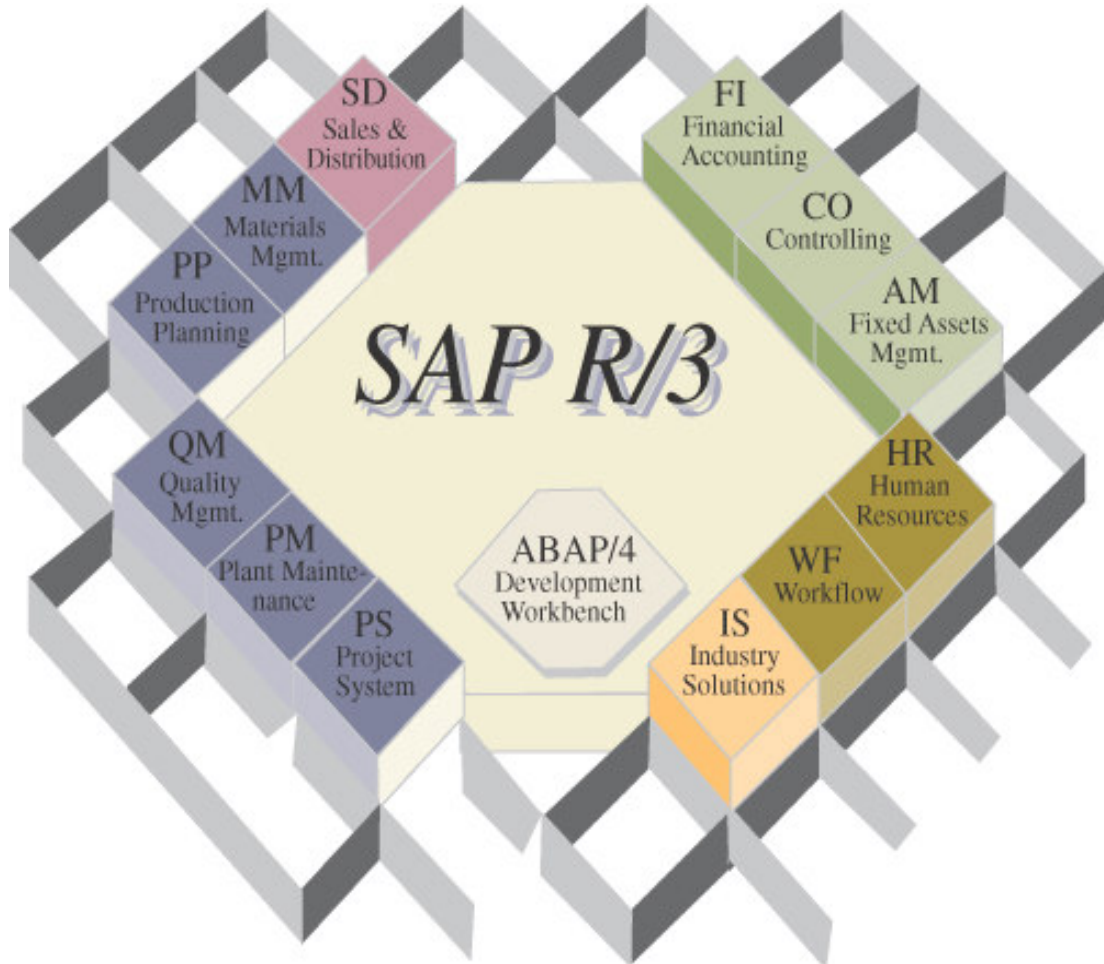


Figura 2.8: I moduli di SAP R/3

Come si è visto, l'integrazione è la parola chiave che separa SAP dalle altre applicazioni ERP. L'integrazione in SAP significa che tutti i processi di business di qualsiasi organizzazione sono correlati e uniti l'uno con l'altro cosicché un cambiamento in uno dei settori del proprio business possa riflettersi negli altri.

2.2 Overview di SAP ERP

La Business Suite di SAP comprende un insieme di applicazioni business, includendo sia applicazioni chiave per l'impresa, che soluzioni specifiche per un settore industriale. Queste sono basate sulla piattaforma SAP NetWeaver, la quale si presta come base sia per applicazioni che integrazioni con altri prodotti software.

La Business Suite di SAP comprende una famiglia di applicazioni business adattabili, che si possono modificare rapidamente, continuando a mantenere buone performance per andare incontro alle necessità dell'azienda cliente. SAP fornisce le migliori funzionalità in una varietà

molto ampia di aree industriali, ognuna costruita per fornire un'integrazione con le altre funzionalità specifiche di un settore e consentendo una scalabilità virtualmente illimitata.

Poiché i requisiti di business cambiano regolarmente, anche i prodotti software sono sottoposti a cambiamenti con una certa frequenza. Per aiutare i clienti ad adattarsi rapidamente a queste variazioni, SAP fornisce aggiornamenti delle versioni dei prodotti che rilascia regolarmente al fine di allinearsi con i cambiamenti e migliorare le funzionalità per dare una mano ai clienti a gestire i loro processi di business in maniera più efficiente. D'ora in poi, per non creare confusione, verrà usato il nome dell'applicazione mySAP ERP 6.0 (o in breve SAP ERP) per riferirsi in generale all'attuale sistema informativo di SAP, includendo nel suo contesto gli aggiornamenti e le ultime funzionalità rilasciate dall'azienda (e contestualmente alla piattaforma SAP Netweaver 7.0).

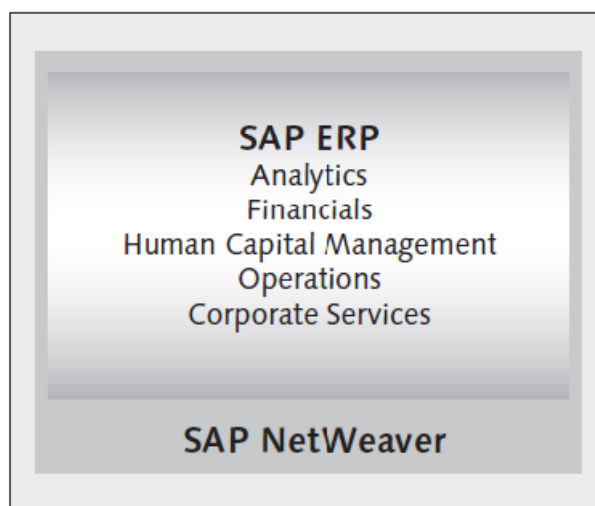


Figura 2.9: Overview di mySAP ERP 6.0

Le applicazioni SAP ERP, come dice il nome stesso, forniscono soluzioni per la pianificazione delle risorse per le imprese, comprendendo le funzioni centrali per il business del cliente. Generalmente, queste sono pensate per imprese di grandi dimensioni e possono essere installate da compagnie presenti sul territorio internazionale, dato che il software è stato pensato per ogni realtà aziendale, per qualsiasi zona geografica.

SAP fornisce una gamma complessa di soluzioni attraverso numerosi prodotti. Queste ultime sono pensate per fornire applicazioni software agli utenti sia back-office che front-line e possono essere utilizzate per tutti gli aspetti che coinvolgono ogni reparto aziendale. SAP ERP, in particolare, è una soluzione software globale integrata che fornisce ai clienti il miglior modo di gestire i processi e gli asset aziendali.

La Figura 2.10 illustra le varie funzioni incluse in SAP ERP. Come si può osservare anche dalla Figura 2.9, essenzialmente sono quattro le applicazioni principali che vanno a comporre il prodotto:

- SAP ERP Financials comprende la contabilità finanziaria, il reporting finanziario e gestionale, la compliance e la governance aziendali, la gestione dei capitali e della performance aziendale. Le applicazioni presenti in questo modulo costituiscono la maggior parte delle implementazioni globali del sistema SAP, poiché includono funzionalità comuni ad ogni tipologia di azienda e sono state progettate per essere adatte con le leggi di ogni realtà geografica;
- SAP ERP Human Capital Management include i processi di gestione e amministrazione dei collaboratori e le funzioni per la paga del personale, per consentire la gestione delle risorse umane. Le diverse operazioni mantengono traccia di una persona dalla candidatura all'assunzione, attraverso il ciclo di vita all'interno dell'impresa, fino al pensionamento o alla fine del rapporto di lavoro;
- SAP ERP Operations annovera tutti i processi utili per le aziende che forniscono prodotti e servizi. L'approvvigionamento e la logistica, lo sviluppo e la fabbricazione dei prodotti e il servizio di consegna sono tra le funzioni supportate;
- SAP ERP Corporate Services comprende molte funzioni aziendali che tipicamente non sono incluse nei tre gruppi precedenti. La gestione dei beni immobili e degli asset, la gestione dei prodotti e del portafoglio, la gestione dell'ambiente, della salute e della sicurezza e la gestione della qualità sono esempi di queste funzioni.

Infine SAP Netweaver costituisce la piattaforma base per le applicazioni e l'integrazione di tutte le soluzioni offerte dalla Business Suite. È costituita da diverse componenti tecniche e tool che servono per l'esecuzione delle applicazioni SAP.

	End-User Service Delivery				
Analytics	Strategic Enterprise Management	Financial Analytics	Operations Analytics	Workforce Analytics	
Financials	Financial Supply Chain Management	Financial Accounting	Mgmt. Accounting	Corporate Governance	
Human Capital Management	Talent Management		Workforce Process Mgmt.	Workforce Deployment	
Procurement and Logistics Execution	Procurement	Supplier Collaboration	Inventory and Warehouse Mgmt.	Out- and Inbound Logistics	Transportation
Product Developmt. and Manufacturing	Production Planning	Manufacturing Execution	Enterprise Asset Management	Product Development	Lifecycle Data Management
Sales and Service	Sales Order Management	Aftermarket Sales and Service	Professional Service Delivery	Foreign Trade	Incentive & Commission Mgmt.
Corporate Services	Real Estate Management	Project Portfolio Management	Travel Management	Environment, Health & Safety	Quality Management
SAP NewtWeaver	People Integration	Information Integration	Process Integration	Application Platform	

Figura 2.10: La mappa della soluzione SAP ERP per le aziende

Oltre a SAP ERP, SAP fornisce anche prodotti per migliorare le funzioni specifiche delle seguenti aree:

- SAP Product Lifecycle Management (PLM) include funzionalità per gestire, tracciare e controllare le informazioni collegate al prodotto durante il ciclo di vita dello stesso, fornisce inoltre processi migliorati per lo sviluppo e la fabbricazione, progettati per introdurre i prodotti nel mercato più velocemente;
- SAP Customer Relationship Management (CRM) offre funzionalità per il marketing, le vendite e i servizi, fornendo tool per aiutare le aziende a trovare e trattenere i clienti, costruire relazioni e ottenere consigli da loro e implementando delle strategie focalizzate sui clienti per adeguarle alla loro lealtà;
- SAP Supply Chain Management (SCM) consente di creare una rete supply chain facilmente adattabile alle varie esigenze. Esso cambia le tradizionali supply chain da processi lineari o sequenziali a processi di rete proattivi e guidati dalla domanda;
- SAP Supplier Relationship Management (SRM) permette di ottimizzare le operazioni di procurement, migliorando i processi di acquisto e sourcing dei prodotti.

Per ognuno di questi prodotti specializzati, SAP ha considerato i requisiti specifici dei processi e le funzioni applicate sviluppate andando oltre la soluzione base SAP ERP per andare incontro alle necessità di ciascun processo. In ogni caso, la vera integrazione è costruita per le nuove funzioni con le applicazioni chiave delle aree di SAP ERP. Ciò permette ai clienti di alleggerire l'implementazione esistente del sistema informativo ed estendere le

funzionalità di cui ha maggior bisogno in questi nuovi prodotti. Per questo motivo molti di essi vengono anche aggiunti in un secondo momento, dopo aver installato le applicazioni ERP.

2.2.1 Vantaggi per le aziende

In realtà, alcuni dei principali benefici di cui potranno giovare l'azienda e i suoi dipendenti utilizzando la SAP Business Suite sono:

- maggiore visibilità, miglioramento dei processi di condivisione delle informazioni e aumento della capacità decisionale. Le applicazioni SAP Business Suite migliorano la visibilità delle operation all'interno dell'azienda e, fornendo un'unica versione delle informazioni sul business, facilitano il processo decisionale. Collegando strategia e operation, l'impresa sarà in grado di creare e coordinare tra loro nel modo più efficace i piani, i budget e i report operativi a ogni livello dell'organizzazione e per ogni processo di business;
- maggiore efficienza in tutti i processi mission-critical. Grazie all'ampliamento dei processi end-to-end, le applicazioni SAP Business Suite consentiranno di migliorare la completezza dei processi e l'efficienza dell'IT e del business. È infatti grazie a queste applicazioni che è possibile potenziare la collaborazione sia all'interno che all'esterno delle aziende, rendendo condivise e disponibili a tutte le parti interessate le informazioni di fornitori, distributori, rivenditori al dettaglio e clienti relative alle vendite e alla catena logistica;
- maggiore flessibilità: il massimo dell'innovazione e dell'espansione con il minimo rischio. Le applicazioni SAP Business Suite sono service enabled, ovvero permettono di aggiornare le funzionalità del software e di aggiungerne di nuove in base alle diverse esigenze che ogni azienda può incontrare in un particolare momento della sua attività. Sostituendo i tradizionali upgrade, i pacchetti di ampliamento consentiranno di aggiornare e ampliare il software senza interrompere l'attività produttiva dell'azienda. Sarà così possibile progettare e creare nuovi processi, implementare singole applicazioni in base a budget e obiettivi differenti, e inoltre aggiungere anche soluzioni non-SAP studiate per rispondere a particolari esigenze di nicchia;
- supporto unico e garantito per un vantaggio competitivo di lunga durata. I consulenti sono sempre al lavoro per garantire un continuo miglioramento dei prodotti SAP, affinché le applicazioni SAP Business Suite si confermino sempre come la scelta ideale per le imprese medio-grandi, mantenendo la loro agilità competitiva e raggiungendo l'eccellenza operativa. Essendo state testate e messe alla prova nei più svariati settori industriali, le applicazioni possono aiutare a rendere l'impresa altamente reattiva

affinché risponda in modo flessibile ed efficiente alle continue mutazioni del mercato, soddisfacendo i propri clienti e creando un vantaggio competitivo duraturo.

2.3 SAP ERP Human Capital Management

Poiché nel progetto, oggetto della tesi, è stato implementato solamente il modulo HCM della Suite appena descritta, verrà ora analizzato in dettaglio per capire meglio le varie parti di cui è costituito e come queste possano aiutare nella gestione delle risorse umane.

2.3.1 Definizione

SAP ERP HCM è usato per gestire tutti gli aspetti che riguardano l'intero periodo che il collaboratore opera in azienda. Dall'attrarre e assumere i dipendenti, dalla gestione del training e cambio di posizione, alla gestione delle paghe fino alla risoluzione del rapporto di lavoro, la soluzione SAP ERP HCM è una suite unificata legata ai processi di tutto il personale. La strategia usata è simile a quella di SAP ERP, ovvero fornisce una soluzione global che può essere utilizzata dalle aziende di qualsiasi dimensione, presenti in qualunque territorio o settore industriale. In modo simile alle componenti del sistema informativo, SAP ERP HCM è costituito da molte funzioni: esse possono essere implementate insieme o indipendentemente o sequenzialmente l'una rispetto all'altra. Per aumentare le efficienze dei processi HR, esso automatizza quelli che SAP definisce come i tre processi principali:

- **Workforce Process Management:** consiste nel "cuore" delle transazioni che rappresentano le funzioni che vengono implementate per prime nel sistema. Esso include l'amministrazione del personale, la gestione dell'organizzazione, dei benefit, della rilevazione delle presenze e della paga dei dipendenti;
- **Talent Management:** queste funzioni migliorate focalizzate sul singolo individuo spaziano dal recruitment e la gestione delle candidature, alla gestione del training e degli eventi, allo sviluppo del personale e l'amministrazione delle compensation;
- **Workforce Analytics:** fornisce delle opzioni di reporting e analisi associate con HR, rappresentando centinaia di report predefiniti e indicatori di performance.

La Figura 2.11 mostra un dettaglio delle funzioni appena descritte, rispetto alla mappa della Figura 2.10. Questo overlay identifica dove le varie funzioni o componenti di SAP ERP HCM si inseriscono e si integrano con le altre aree del sistema informativo SAP, fornendo funzionalità più ricche in quelle aree.

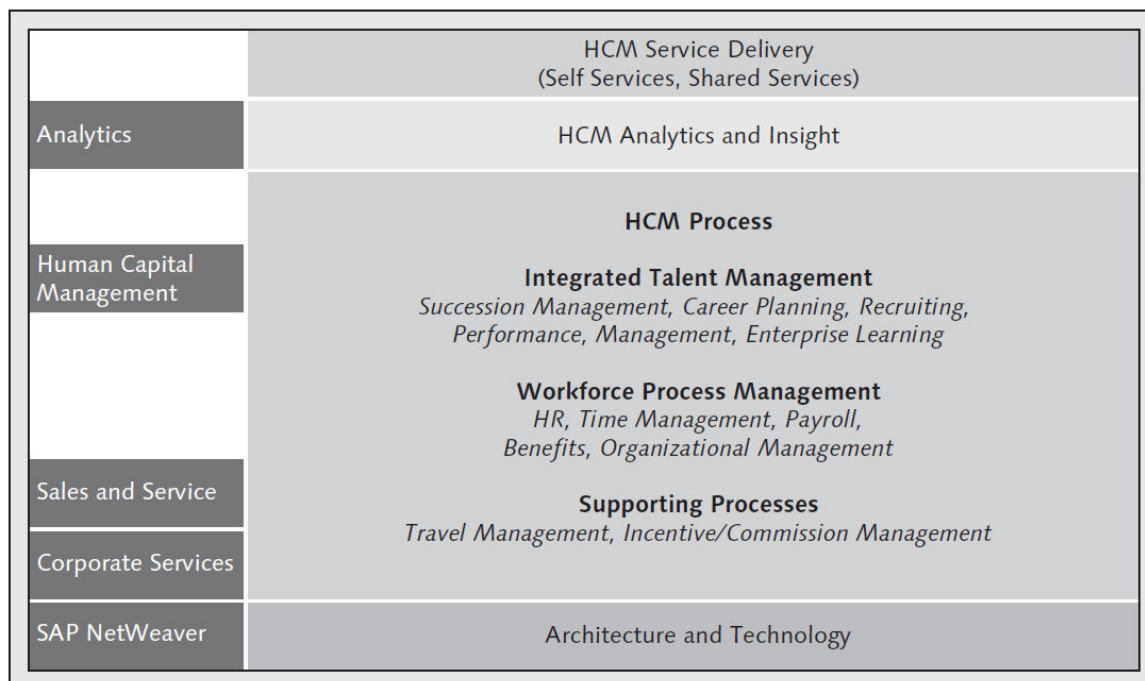


Figura 2.11: La mappa della soluzione SAP ERP HCM

2.3.2 Processi e funzionalità

Workforce Process Management

SAP ERP HCM consente di snellire e integrare i processi fondamentali in materia di Risorse Umane, quali la gestione dei dipendenti, il calcolo della retribuzione, la rilevazione presenze e il legal reporting. Basata su una piattaforma globale personalizzata in modo da garantire conformità alle normative di legge previste per ogni singolo paese specifico, la soluzione consente di standardizzare e consolidare tutti i dati e i processi relativi alle Risorse Umane in un'unica piattaforma, garantendo al contempo la piena conformità alle normative e alle leggi in vigore a livello locale. Con SAP ERP HCM le aziende possono operare con le rispettive lingue, divise, best practice, in totale conformità ai requisiti di legge nelle diverse sedi distribuite in tutti i paesi.

Alle persone viene assegnato un numero sequenziale che viene tipicamente generato dal sistema, ma che può anche essere inserito manualmente. Questo ID della persona diventa il concetto centrale, poiché è intorno a questo che ruotano le informazioni inserite e memorizzate e a cui poi si accede per le fasi di analisi e reporting (vedi Figura 2.12).

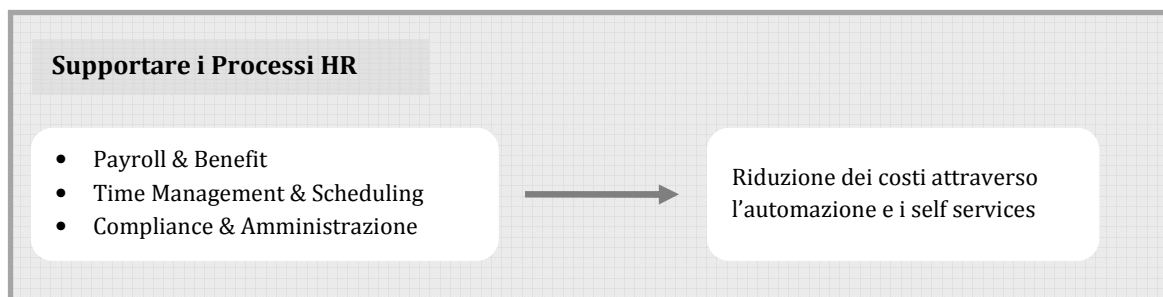


Figura 2.12: Il Workforce Process Management consente una riduzione dei costi

Le caratteristiche e funzioni che supportano il Workforce Process Management comprendono:

- **Employee Administration** (detto anche **Personnel Administration**): supporta tutti i principali processi correlati alla gestione delle informazioni concernenti il personale e il singolo dipendente. Attraverso un database centralizzato, i dipendenti e il management dispongono di un accesso costante e immediato a informazioni estremamente aggiornate, attendibili e complete, finalizzate a supportare le fasi decisionali in materia HR e di business. Le informazioni correlate all'individuo e alla sua mansione sono memorizzate in diversi record, che vengono chiamati Infotype e vanno a formare la cartella di file personale del collaboratore;
- **Organizational Management**: supporta i processi fondamentali per la gestione e la diffusione di informazioni relative alla struttura organizzativa e alla policy aziendale. Tutte le unità organizzative costituiscono la base della struttura, indipendentemente dal fatto che sia un'azienda, una divisione, una funzione, un dipartimento o un'unità lavorativa. Il livello di dettaglio viene completamente definito dall'utente, in modo da garantire la massima flessibilità. Vengono inoltre definiti ruoli e posizioni per rappresentare i vari tipi di mansioni che esistono all'interno delle organizzazioni;
- **Global Employee Management**: supporta tutti i processi riguardanti la riallocazione del personale a livello internazionale, a partire dalla pianificazione e preparazione di allocazioni all'estero fino alle questioni connesse alla gestione del personale e al calcolo della retribuzione per i dipendenti assegnati a sedi estere;
- **Benefits Management**: supporta numerose possibilità di definizione di piani e adegua automaticamente le offerte di benefit ai singoli dipendenti. Le parti finanziarie dei piani possono inglobare i costi del collaboratore e i vari livelli di copertura offerti dall'azienda, e possono tenere in considerazione anche dei crediti flessibili che la compagnia può offrire. I benefit possono essere raggruppati per le diverse popolazioni o in diversi programmi che il dipendente può scegliere. Le persone si iscrivono ai vari benefit per un periodo che può essere di un anno o può cambiare in base a determinati

eventi, come il matrimonio o la nascita di un figlio. L'azienda può anche riferire sulla partecipazione di un dipendente ad un particolare tipo di benefit, interagendo così con i fornitori attraverso interfacce e integrando le funzioni di pagamento di queste terze parti con la componente SAP ERP Financials della Suite;

- **Time e Attendance:** semplifica le strategie di Time Management e fornisce un'adeguata procedura di tracking, verifica, tenuta dei record e analisi dei dati tempo. Permette di conteggiare sia il tempo speso al lavoro che quello fuori. Delle funzionalità apposite creano e assegnano diversi schedule di lavoro ai dipendenti, definendo sia le loro ore lavorative che non, come vacanze, pause pranzo e altri break. I tempi possono essere registrati sia direttamente dal dipendente o da un'altra persona, come la segretaria, in vari modi, in base alle operazioni specifiche dell'azienda. Possono essere considerati i tempi di entrata e uscita dall'azienda, quindi in modo attivo, oppure sulla base delle eccezioni, ovvero vengono riportati soltanto i tempi in cui non si è al lavoro. Il sistema SAP, inoltre, accetta la rilevazione delle presenze interfacciandosi con altri sistemi, come i lettori di badge. A tal proposito esiste un certo numero di partner che fornisce soluzioni simili, in modo tale che i dati possano integrarsi con il sistema HCM. Una volta che i dati sono stati inseriti, essi vengono processati per confrontare le entry con le regole che sono state implementate nel sistema. Questi meccanismi permettono di assicurare che i dipendenti inseriscano timbrature in orari o giorni in cui è permesso;
- **Payroll e Legal Reporting:** gestisce processi retributivi complessi e supporta le normative di legge previste in 50 paesi in tutto il mondo, garantendo la piena conformità ai requisiti di legge vigenti ai fini del reporting. Le funzionalità avanzate gestiscono aspetti quali la divisa nazionale, l'utilizzo di più lingue, i contratti collettivi e il reporting. Vengono creati dei record, per la componente Payroll, sul personale per fornire informazioni sui vari metodi di pagamento, detrazioni e tasse soggette al singolo dipendente. Questi record, insieme alle informazioni presenti sugli altri moduli (Employee Administration, Benefit e Time Management) vengono letti e processati in accordo con le complesse regole e funzioni riguardanti l'elaborazione della paga. I risultati payroll, essendo pienamente integrati con SAP ERP Financials, possono essere trasferiti alle banche, al libro mastro e alle funzioni di contabilità per fornire un processo contabile end-to-end intorno al collaboratore.

Talent Management

SAP ERP HCM migliora tutti i processi strategici di sviluppo del personale, dall'assunzione alla cessazione del rapporto di lavoro, compresi il recruitment, la formazione, il career development e l'employee performance management. Consente di identificare e seguire i

collaboratori con le competenze migliori, individuando i sostituti per le posizioni strategiche. Supporta una strategia efficace di Talent Management e permette alle aziende di reperire i talenti migliori e fare leva sulle loro capacità; allinea il personale agli obiettivi aziendali, massimizza l'impatto esercitato dalla formazione, trattiene in azienda i top performer valorizzandoli e promuovendone l'avanzamento.

Molte aziende spesso, però, non implementano questa componente con l'installazione iniziale di SAP ERP HCM, a meno che non stiano sostituendo un'intera piattaforma HRMS, poiché probabilmente richiedono una configurazione e un'impostazione dei processi che vanno oltre i processi standard riguardanti il dipendente (ovvero quelli appena descritti).

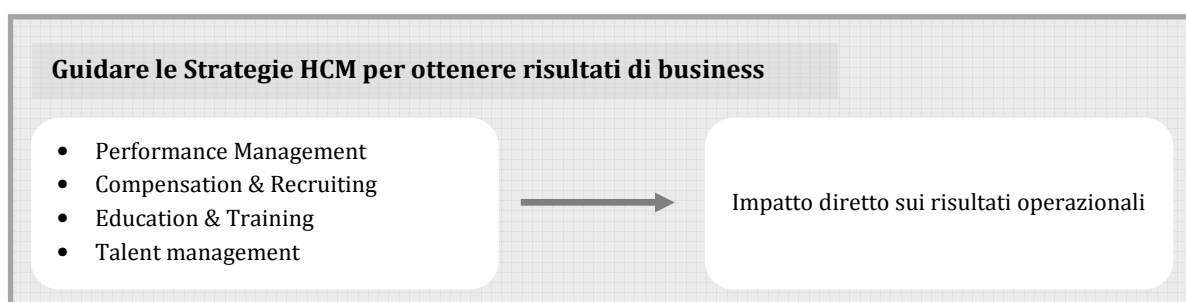


Figura 2.13: Il Talent Management mette a disposizione i talenti per un uso migliore

Le caratteristiche e funzioni di SAP ERP HCM che supportano il Talent Management comprendono:

- **Recruiting:** comprende SAP E-Recruiting, un'applicazione che unisce la tecnologia più all'avanguardia con il know-how delle best practice, consentendo di ottimizzare i processi di recruiting e di sviluppare un sistema estremamente sofisticato di Talent Management. La gestione del candidato è un processo legato alla persona e inizia ancora prima che la persona sia assunta. L'E-Recruitment serve quindi per gestire le posizioni aperte, in modo che il candidato possa essere valutato sulla base dei requisiti richiesti per la mansione, utilizzando strumenti come lo screening e la selezione in maniera sistematica. Una volta che le persone vengono scelte per essere assunte, le informazioni riguardanti il candidato possono integrarsi con le altre funzionalità, come la PA (Personnel Administration);
- **Career Management:** con SAP ERP HCM, i dipendenti sono in grado di gestire aspirazioni e percorsi professionali all'interno della propria carriera attraverso funzioni self-service oppure come risultato di una pianificazione operata in collaborazione con i superiori. La soluzione consente di confrontare i profili dei dipendenti con le posizioni in essere, fornendo il supporto necessario a stabilire eventuali lacune di competenze e correlandole direttamente ai piani di formazione. È inoltre possibile implementare percorsi strutturati di sviluppo della carriera allo scopo

di guidare i dipendenti attraverso le diverse fasi professionali della carriera basandosi sulle mansioni che ricoprono all'interno dell'azienda;

- **Succession Management:** consente di identificare e individuare i dipendenti con le potenzialità maggiori e implementare piani di sviluppo atti a garantire che tali collaboratori siano preparati a ricoprire ruoli di leadership in futuro. È inoltre possibile individuare posizioni strategiche e destinare i collaboratori con le potenzialità più adeguate a ricoprire specifiche posizioni vacanti;
- **Enterprise Learning:** SAP ERP HCM comprende SAP Learning Solution, la quale fornisce una piattaforma aziendale completa in grado di gestire e integrare processi di business e di formazione. La soluzione è inoltre in grado di supportare il training basato su e-learning e in aula, nonché la collaborazione sincrona e asincrona;
- **Employee Performance Management:** è possibile integrare gli obiettivi di team e individuali nelle strategie e con gli obiettivi aziendali. È inoltre possibile correlare i documenti di management-by-objective direttamente alle analisi relative alla performance, alle valutazioni e alla gestione della retribuzione. I tool utilizzati ai fini dello sviluppo dei dipendenti consentono di determinare e implementare piani mirati alla carriera e allo sviluppo strettamente correlati alla strategia di core business dell'azienda. È possibile motivare i dipendenti al conseguimento degli obiettivi aziendali, condurre colloqui con i dipendenti, esprimere apprezzamenti e supportare un processo retributivo orientato alla performance;
- **Compensation Management:** semplifica notevolmente l'implementazione di strategie innovative in materia di ricompense, quali la retribuzione basata su performance e quella basata su competenze, i piani retributivi variabili e i programmi di riconoscimento con incentivi a lungo termine. Il livello degli stipendi e la struttura dei salari vengono definiti per identificare il valore interno di ruoli e mansioni all'interno dell'organizzazione. Inoltre è possibile effettuare analisi comparate dei pacchetti retributivi basandosi sui dati retributivi interni ed esterni allo scopo di garantire la propria competitività sul mercato.

Workforce Analytics Reporting

Workforce Analytics fornisce dei tool per eseguire report e analizzare dati sulla forza lavoro, così come funzioni di allineamento e pianificazione strategica. Le varie parti comprendono report standard o ad hoc e valutazioni basate su speciali indicatori. Questi strumenti permettono alle compagnie di sviluppare delle strategie sulla loro forza lavoro, analizzare risultati ed eseguire continui controlli attraverso numerosi report per assicurare un'ottima performance (vedi Figura 2.14).



Figura 2.14: Workforce Analytics fornisce una visione completa delle risorse dell'azienda

SAP fornisce alcuni indicatori importanti come il tempo che occorre per l'assunzione, il turnover dei collaboratori, i retention rate, il progresso verso gli obiettivi aziendali, l'efficienza dei programmi di training e le misure dei programmi di compensation. Uno dei principali benefici di tale componente è che i dati sono sempre aggiornati e fornisce diretta visibilità alla forza lavoro e alle sue operazioni. L'integrazione con le altre parti del pacchetto HCM costituisce un altro importante vantaggio. I processi descritti da SAP ERP HCM sono pianificati e progettati in un modo migliore rispetto ad altri prodotti, grazie all'integrazione con i dati operazionali e finanziari. Inoltre, permettendo l'interazione tra la parte contabile e i risultati di business nelle analisi HR, ciò fornisce una completa trasparenza alle opportunità e alle misurazioni della performance. Piuttosto che sperare di avere l'informazione esatta nel momento esatto in cui è necessario prendere delle decisioni critiche riguardanti il proprio business, la parte Analytics assicura di ottenere l'informazione esatta e di poter rispondere a qualsiasi questione e sfida che possano sopraggiungere.

Workforce Deployment

Oltre alle tre parti principali appena rappresentate, è possibile aggiungere una quarta componente, Workforce Deployment.

Una gestione efficiente ed efficace del personale implica un'allocazione coerente delle persone con le competenze giuste alle posizioni giuste e nel momento giusto. SAP ERP HCM migliora considerevolmente l'efficienza del personale e incrementa la profittabilità, consentendo di creare team di progetto basati su competenze e disponibilità, monitorando e analizzando progressi e risultati conseguiti; questa soluzione impedisce che le risorse siano allocate in eccesso o senza efficacia ai rispettivi progetti.

Le caratteristiche e funzioni di SAP ERP HCM che supportano il Workforce Deployment comprendono:

- **Project Resource Planning:** fornisce un supporto globale per la pianificazione delle risorse di progetto, tra cui l'applicazione per il piano di allocazione del personale, sviluppata in modo specifico per i fornitori di servizi professionali; garantisce che i

dipendenti siano assegnati alle mansioni, ai progetti e ai team maggiormente rispondenti alle loro competenze;

- **Resource e Program Management:** si avvale di un modello gestionale che unifica e raggruppa le procedure di project management, il time tracking, i dati finanziari e le informazioni relative alle competenze dei dipendenti. La soluzione include inoltre funzionalità di Resource Management, Project Portfolio Management, Project Execution e Skills Management. Un ulteriore vantaggio risiede nella semplificazione delle procedure di workforce deployment all'interno delle soluzioni SAP, consentendo alle aziende di creare team di progetto basati su competenze e disponibilità dei collaboratori, monitorando lo stato di avanzamento del progetto, i tempi di esecuzione e analizzandone i risultati conseguiti;
- **Call Center Staffing:** supporta le funzionalità di scheduling per call center basate sulle previsioni relative al numero di chiamate e ai piani di turnazione;
- **Retail Scheduling:** supporta le funzionalità destinate all'organizzazione dei piani di turnazione del personale addetto al settore Retail basati sul numero di clienti, sui piani di turnazione e sulle competenze.

Riassumendo, SAP ERP HCM è una soluzione completa, progettata attentamente per eseguire qualsiasi tipologia di processo inerente la materia della gestione delle risorse umane (vedi Figura 2.15). Esso permette di trasformare le tradizionali funzioni HR in un vasto programma che si occupa del capitale umano. Questo può ottenere miglioramenti nella produttività dei dipendenti, e può impattare i risultati del business assicurando che tutte le persone contribuiscano agli obiettivi aziendali con il proprio potenziale. Specialmente se implementate tutte le sue componenti, le funzioni fornite possono aiutare le Risorse Umane ad apportare valore all'azienda usando i processi di SAP ERP HCM in un programma che integra persone, processi e tecnologia.

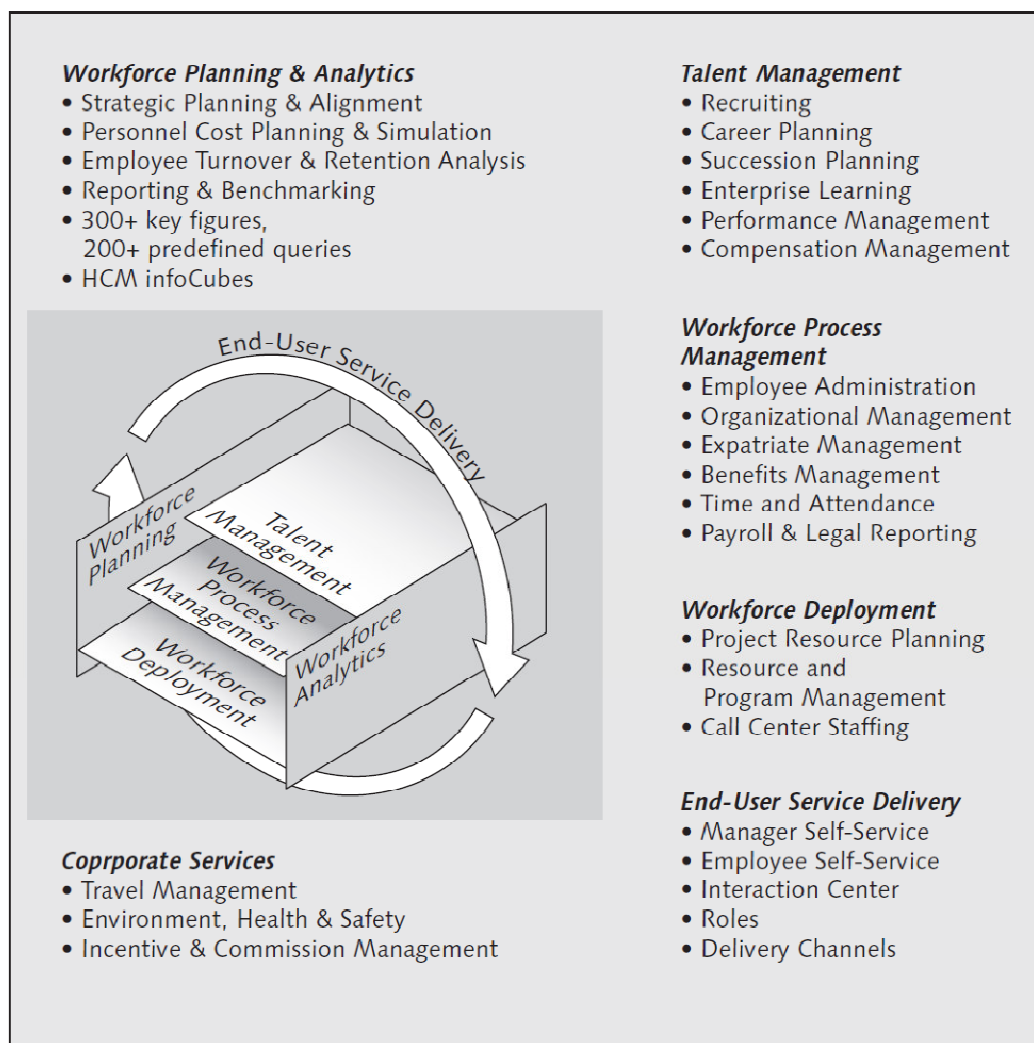


Figura 2.15: Le funzioni di SAP ERP HCM

2.3.3 Benefici di business

Dopo aver presentato il prodotto SAP ERP HCM, verranno analizzati più in dettaglio i benefici che esso comporta al business dell'azienda che lo utilizza.

Allo scopo di potersi dimostrare effettivamente competitivi, è fondamentale allineare tutte le risorse aziendali, tra cui i collaboratori, agli obiettivi di business, così come si è visto nel primo capitolo (vedi Paragrafo 1.4 L'importanza dell'allineamento nella gestione delle risorse umane), trasformando le funzioni "classiche" di gestione del personale in un programma completo di Human Capital Management.

Con SAP ERP HCM, è possibile trarre il massimo vantaggio dal valore dell'asset primario di un'azienda, ovvero i collaboratori, allineandone le competenze, le attività e gli incentivi agli obiettivi e alle strategie di business. Con la stessa finalità, tale prodotto fornisce anche i tool

necessari a gestire, valutare e retribuire i contributi prestati da singoli e da gruppi di collaboratori. Facendo leva su questi tool integrati, si ottiene così una piena visibilità e possibilità di controllo sul proprio personale. Grazie a questo, infatti, è possibile reperire collaboratori di maggior talento, sviluppandone le potenzialità e facendo leva sulle loro competenze. Questa soluzione consente di allineare l'impegno dei collaboratori agli obiettivi aziendali, massimizzare l'impatto delle attività di formazione e trattenere in azienda i top performer.

Per raggiungere questo scopo, il sistema in oggetto fornisce funzionalità integrate e comprendenti l'intera azienda, in grado di garantire:

- automazione dei processi HR e integrazione degli stessi nelle operazioni globali dell'azienda;
- accesso immediato alle informazioni con riduzione dei tempi decisionali in materia di gestione del personale;
- allocazione della persona giusta al progetto giusto nel momento giusto;
- supporto garantito a collaboratori e manager lungo l'intero employee life cycle;
- abilitazione dei collaboratori a gestire i processi in un ambiente collaborativo.

A causa, inoltre, dell'incertezza economica che caratterizza i mercati in particolare nell'ultimo periodo, per evitare di perdere importanti opportunità è essenziale disporre di visibilità sulla propria forza lavoro e di un chiaro piano di successione.

La globalizzazione e i cambiamenti di natura demografica inducono le aziende a trovare, sviluppare e trattenere in azienda i migliori talenti, cercando nel contempo di ridurre i costi HR. Come si è visto, però, la soluzione HR di SAP fornisce una visibilità completa sull'intera organizzazione e aiuta quindi a impiegare i migliori talenti per le priorità strategiche dell'azienda, minimizzando i costi e rendendo più efficace e allineata la forza lavoro.

Aiuta così ad individuare i potenziali leader, gestire la loro crescita e garantire che siano in grado di dare il meglio quando necessario. Nel frattempo si possono automatizzare i processi HR perché la funzione Risorse Umane possa focalizzarsi su compiti strategici, contenimento dei costi e una migliore efficienza e produttività.

Non ha importanza quali siano il settore e la dimensione dell'azienda, dato che si può installare solo il software necessario per le esigenze specifiche dell'azienda e senza costosi upgrade. Utilizzando inoltre il supporto dei SAP Services prima, durante e dopo ogni implementazione, è possibile ottimizzare gli investimenti IT e ridurre al minimo i rischi, disporre di un processo di rapida innovazione e gestire il ciclo di vita dell'applicazione.

Gli scenari di valore che è possibile dunque delineare sono:

- costruire una squadra con il miglior rapporto tempo/produttività e accrescere l'attaccamento all'azienda dei dipendenti salvaguardando al contempo gli investimenti nelle assunzioni;
- sviluppare un'organizzazione con performance elevate costituita da una rete di persone di talento pronte ad assumere ruoli chiave quando se ne presenta la necessità;
- rendere efficienti le procedure HR per avere più tempo, più risorse e più budget da destinare ad attività e programmi a maggiore impatto strategico sull'azienda;
- automatizzare HR e retribuzioni per controllare e abbattere i costi delle risorse umane, mantenendo una piena conformità globale.

Costruire una squadra

In un recente studio di The Aberdeen Group (intitolato "All Aboard: Effective Onboarding Techniques and Strategies", di Kevin Martin, Gennaio 2008), l'86% di tutti gli intervistati si è dichiarato d'accordo sul fatto che i nuovi assunti decidano di restare o meno in'azienda entro i primi sei mesi dall'assunzione. Le imprese spendono quantità considerevoli di tempo e soldi per assumere nuovi dipendenti ed è pertanto essenziale che le persone selezionate rispondano ai requisiti della posizione da ricoprire, che i processi di assunzione siano ottimizzati e che i tempi entro i quali i nuovi assunti divengono produttivi siano accelerati.

Il software e i servizi proposti da SAP e dai Partner SAP possono aiutare a migliorare la collaborazione e l'efficienza in modo trasversale all'azienda aiutando a pianificare, selezionare, orientare e formare il personale, così da accrescerne l'esperienza, accelerare i tempi di produttività e proteggere gli investimenti fatti in termini di nuovo personale.

Con il servizio HR offerto è possibile aumentare il numero di candidati esaminati, accelerare il processo di selezione e attrarre dipendenti meglio qualificati collegando i requisiti specifici della posizione aperta direttamente ai siti di ricerca e offerta di lavoro in Internet. Grazie agli strumenti descritti nella sezione precedente, infatti, risulta molto più rapido il processo di selezione, fornendo applicazioni che possano facilitare il compito della funzione Risorse Umane nel reperimento delle persone dai giusti requisiti e nel processo di screening.

È possibile poi allargare i benefici di un'iscrizione ai servizi self-service del personale. I manager che si occupano di risorse operative ed umane spesso non dispongono di informazioni accurate e puntuali per poter prendere decisioni ragionate sul personale. L'utilizzo di portali, dashboard e strumenti di visualizzazione, permette alle imprese di aggregare e visualizzare i dati relativi ai dipendenti in un'unica ubicazione, indipendentemente dal sistema in cui risiedono i dati. Ciò può consentire ai dirigenti e al personale un miglior controllo dell'avanzamento, una migliore distribuzione delle

informazioni al pubblico prescelto e decisioni rapide in merito alle iniziative di selezione e assunzione.

Integrando il processo di selezione dei candidati con l'assunzione e la formazione, l'azienda può far vivere ai nuovi assunti un'esperienza piacevole, tale da aumentare il loro desiderio di rimanere stabilmente e accorciare i tempi entro i quali le nuove leve diventano produttive e proteggere, al contempo, gli investimenti in selezione, assunzione e formazione dei candidati. Infine, l'utilizzo di strumenti Microsoft Office familiari e facili da usare e degli strumenti Adobe come interfaccia al gestionale di SAP Human Capital Management, permette al personale e a chi lo gestisce di eseguire le attività richieste, o, addirittura, di accedere ai dati personali senza per questo dover apprendere l'uso di un nuovo sistema.

Sviluppare un'organizzazione con alto rendimento

L'attuale clima economico induce le aziende a modificare l'organizzazione e riallineare la forza lavoro per migliorare la produttività e ridurre i costi complessivi. Per ottenere tutto questo sono necessarie strategie molto chiare per la gestione dei talenti. Gestire con successo i talenti aziendali significa infatti massimizzare le performance aziendali e il vantaggio competitivo. Il talento è certamente fondamentale per la crescita di un'azienda, ma con l'età demografica in salita, la competizione diffusa per accaparrare le migliori risorse e il crescente divario di competenze, il talento è sempre più difficile da trovare.

Le tipiche domande da porsi per poter trattenerne i dipendenti in grado di dare il massimo sono: Chi può condurre l'azienda verso nuovi mercati? Chi sono i leader di domani? L'azienda è in grado di trattenerne i dipendenti meglio qualificati? Se ne vanno i dipendenti sbagliati?

Senza le risorse giuste, le aziende rischiano non solo di lasciarsi sfuggire l'opportunità di aumentare la loro quota di mercato e proventi, ma anche di dover spendere ancora di più per acquisire nuovo personale qualificato.

Le aziende ad alte prestazioni sanno gestire in modo efficace i loro migliori talenti. Queste aziende sono infatti consapevoli di quali siano le competenze e i ruoli di importanza critica e si impegnano per sviluppare proattivamente il potenziale dei dipendenti, coltivare le loro competenze e conquistare potenziali successori prima delle dimissioni di coloro che ricoprono ruoli strategici.

Sono molte le aziende di tutto il mondo che hanno implementato i software e i servizi di SAP e dei partner SAP per ottimizzare il rendimento dei dipendenti, studiare i propri talenti e ottimizzarli, sviluppare un piano di successione ed erogare formazione ed esperienze di studio mirate. Trovando una soluzione unica in SAP, le imprese hanno anche ottenuto la visibilità necessaria per sostenere realmente le strategie di gestione dei talenti capaci di accrescere la performance individuale e aziendale, contenendo al contempo i costi.

In particolare, grazie al modulo di Talent Management, pensato appositamente allo scopo di soddisfare le esigenze appena descritte, è possibile:

- prendere decisioni più tempestive e accurate sui talenti;
- aumentare la produttività della forza lavoro grazie al feedback individuale e a uno sviluppo orientato;
- aumentare il livello di competenza dei dipendenti, creare un pool di talenti completo, capire meglio le potenzialità e la possibile evoluzione della forza lavoro;
- sviluppare un forte pool di talenti all'interno dell'azienda;
- rendere più incisiva la forza dell'insieme dei talenti grazie a modalità di identificazione, gestione e cura dei migliori performer a tutti i livelli aziendali;
- offrire opportunità di apprendimento personalizzate, riducendo i costi di formazione.

Per i dirigenti e manager, grazie all'accesso delle informazioni che tale componente è in grado di fornire, questo si traduce in un miglior controllo delle prestazioni, una migliore distribuzione delle informazioni al pubblico prescelto e decisioni rapide e accurate relative a gestione del rendimento, pianificazione della successione e formazione con maggiore cognizione di causa.

Integrando la gestione delle performance del dipendente, la verifica e ottimizzazione dei talenti, la pianificazione delle successioni e i processi di sviluppo del dipendente, l'azienda sarà certa di avere al suo interno i talenti che le competono per il successo, permettendo alla funzione Risorse Umane di concentrarsi su strategie e programmi pensati per un'azienda ad alte prestazioni.

Rendere efficienti le attività di gestione del personale

Attualmente gli uffici dedicati alle Risorse Umane sono soggetti a un numero di richieste crescente a dispetto dei tanti tagli. Per vincere questa sfida, i direttori HR più lungimiranti puntano a modificare il proprio approccio verso le attività di gestione aziendale. Adottano pertanto metodi innovativi che comprendono scenari di self-service, Shared Services e outsourcing dei processi gestionali al fine di crescere in efficienza, ridurre i costi e migliorare la qualità del servizio reso al personale. Questa trasformazione delle modalità operative ha portato i direttori HR a trovare nuove soluzioni per ridurre il tempo dedicato a mansioni ripetitive, e per potersi concentrare maggiormente su attività e programmi che hanno un impatto di maggior rilievo sul business.

Per una più efficiente gestione delle risorse umane, allo sviluppo e implementazione di modelli di business integrati, la soluzione software di SAP affianca in modo ideale le best practice di settore per la fornitura dei servizi HR.

Sviluppando e integrando il prodotto SAP ERP HCM si permette all'azienda di:

- fornire accesso in modalità self-service ai processi standard tramite terminale, laptop, telefonia o dispositivi mobili, in modo che i dipendenti possano completare attività di routine senza chiedere il supporto dello staff HR;
- supportare un modello di Shared Services per centralizzare le competenze aziendali, migliorando qualità e uniformità e riducendo al contempo i costi;
- raggiungere tutti i dipendenti in modo economico grazie all'adozione di un help desk centralizzato.

Il primo passo per massimizzare l'efficienza delle attività di gestione del personale consiste nell'automatizzare i processi standard e nel fornire accesso self-service tramite l'uso di portali o di ambienti familiari e intuitivi come Microsoft Office (utilizzando un'apposita piattaforma chiamata Duet, nata con la collaborazione di Microsoft) e Adobe (con lo strumento specifico SAP Interactive Forms di Adobe).

Questi strumenti fungono da interfaccia con la soluzione SAP per la gestione delle risorse umane, e consentono a dipendenti e manager di svolgere le loro attività, nonché accedere e aggiornare in modo diretto i loro dati personali, spesso senza dover essere formati sull'utilizzo di un sistema del tutto nuovo.

Benché in passato fosse considerato solo un metodo utile per il taglio dei costi, la creazione di Shared Services standardizzati è oggi uno strumento che migliora la qualità e accelera la distribuzione dei servizi HR. Centralizzare le competenze dell'impresa consente di fornire una formazione di più alto livello agli esperti di risorse umane e di condividere la conoscenza aziendale, fornendo risposte più esaustive e uniformi alle domande dei dipendenti che non possono essere gestite tramite servizi self-service.

Un'altra possibilità per le aziende che puntano a raggiungere i loro obiettivi strategici consiste nell'affidare in outsourcing i principali processi di gestione del personale (come tra quelli gestiti nella componente Workforce Process Management). Con l'outsourcing dei processi gestionali è possibile sfruttare i tanti vantaggi offerti dai servizi di organizzazioni specializzate che hanno raggiunto livelli di eccellenza in quelle aree, consentendo in questo modo alla propria azienda di focalizzarsi esclusivamente sulle attività strategiche. Con una vasta offerta di fornitori di outsourcing dei processi gestionali, i cui servizi leader di settore possono soddisfare le specifiche esigenze dell'azienda, SAP garantisce che i fornitori selezionati dispongano delle soluzioni, del know-how e del supporto necessari per creare un valore sostenibile per il business dei loro clienti.

HR e retribuzioni automatizzate su base globale

Ai reparti HR è richiesto oggi un rapido adattamento ai cambiamenti di business e dei mercati, una resa superiore con una forza lavoro più limitata, nonché un controllo, con conseguente abbattimento dei costi, delle risorse umane, il tutto mantenendo una piena conformità globale. Le aziende di successo stanno rispondendo a queste sfide consolidando una singola piattaforma integrata, la quale consenta l'automazione di tutti i processi HR, sia conforme ai requisiti di legge e offra un'erogazione dei servizi coerente a una forza lavoro globale.

Il software SAP può aiutare proprio in questo, a sincronizzare i dati di dipendenti e non dipendenti nei sistemi HR, tempi e presenze, retribuzioni, benefit e gestione dei talenti. Vantaggi quali l'integrazione e l'efficienza dei processi, oltre alla loro massima fruibilità, assicurano l'accesso ad informazioni accurate e in tempo reale a tutti gli stakeholder.

Grazie anche alla componente Workforce Process Management, è possibile così:

- standardizzare e automatizzare i processi HR locali e globali per incrementare l'efficienza;
- gestire una forza lavoro sempre più globale e diversificata;
- ridurre i tempi e costi necessari per l'amministrazione HR, predisponendo l'ambiente per i processi di gestione del talento e l'innovazione futura;
- incrementare visibilità e trasparenza nei processi HR;
- incrementare la conformità rispetto ai requisiti legali in continua evoluzione.

Ai manager responsabili di operazioni e del settore HR mancano spesso informazioni accurate e tempestive sulle quali basare le loro decisioni. Grazie all'utilizzo di portali e dashboard, le aziende possono aggregare e visualizzare i dati dei dipendenti in un'unica sede, indipendentemente dall'area in cui risiedono i dati. Ciò consente ai manager di semplificare i compiti, ridurre la documentazione cartacea, ottimizzare i flussi di lavoro e assumere decisioni più rapide e corrette.

SAP ERP HCM, come è stato menzionato, è in grado di gestire i più complessi processi retributivi in conformità rispetto alle attuali normative locali di 50 paesi. I report predefiniti possono aiutare a risolvere numerose problematiche legali e di conformità, incrementare visibilità e trasparenza dei propri processi HR e semplificare la gestione complessiva dei problemi di compliance.

SAP fornisce dunque le basi per arrivare all'eccellenza dei processi utilizzando un'unica piattaforma. Grazie a dati in tempo reale, alla portata globale e all'integrazione interna ed esterna con i sistemi HR, si può riscontrare un miglioramento di collaborazione ed efficienza a tutti i livelli aziendali.

In conclusione, si può affermare che SAP ERP Human Capital Management propone la soluzione HR più completa e globale disponibile sul mercato. È possibile riassumere i principali vantaggi tangibili che esso offre, quali:

- miglioramento della performance aziendale: consente l'allineamento delle Risorse Umane agli obiettivi aziendali, garantendo che ciascun collaboratore conosca e comprenda gli obiettivi aziendali e agendo di conseguenza; verifica inoltre periodicamente se si sono conseguiti dei miglioramenti nei confronti degli obiettivi aziendali;
- sviluppo e impiego ottimizzato delle competenze: individua i profili migliori facendo leva sulle rispettive competenze nel contesto richiesto e al momento più opportuno. Identifica e monitora i collaboratori dotati delle migliori potenzialità in modo da garantire che i futuri leader dell'azienda siano formati internamente e allo scopo di identificare i sostituti adeguati a ricoprire posizioni di importanza fondamentale.
- conformità e gestione con ottimo rapporto costi-benefici: abbatte i costi e riduce l'impegno dedicato all'adeguamento alle normative locali grazie all'utilizzo di funzionalità all'avanguardia, strutture di supporto, esperienza e competenze specifiche;
- servizi di valenza globale e locale: abilita i processi di massima flessibilità che coniugano requisiti di respiro globale con esigenze di natura locale;
- miglioramento dell'employee satisfaction: persegue un miglioramento delle relazioni con il personale grazie ad applicazioni self-service, e-learning e e-recruiting altamente innovative e all'avanguardia, oltre a modelli di retribuzione e ricompense estremamente flessibili;
- sistemi integrati in vista del miglioramento delle fasi decisionali: integra informazioni e processi all'interno dell'azienda allo scopo di supportare line manager ed executive con gli strumenti più adeguati a prendere decisioni più fondate e affidabili;
- scalabilità e supporto in vista della riduzione dei rischi: grazie a una soluzione flessibile e scalabile, adegua immediatamente i processi aziendali alle esigenze in continua evoluzione, facendo leva sulle strutture di supporto locali in materia di SAP HCM, nonché sulla Community di SAP di oltre 9.000 aziende allo scopo di ridurre il rischio globale;
- ROI comprovato e tangibile: cerca di applicare una trasformazione e innovazione delle funzioni HR, abbattendo i costi e prestando servizi di migliore livello qualitativo;
- attività di valore aggiunto: snellisce tutti i processi HCM, riduce le funzioni di routine allo scopo di focalizzare maggiormente i collaboratori su attività che generano valore.

La Figura 2.16 mostra l'integrazione tra i vari sottomoduli descritti che compongono SAP ERP HCM e la loro correlazione con i tipici processi HR gestiti all'interno di un'azienda.

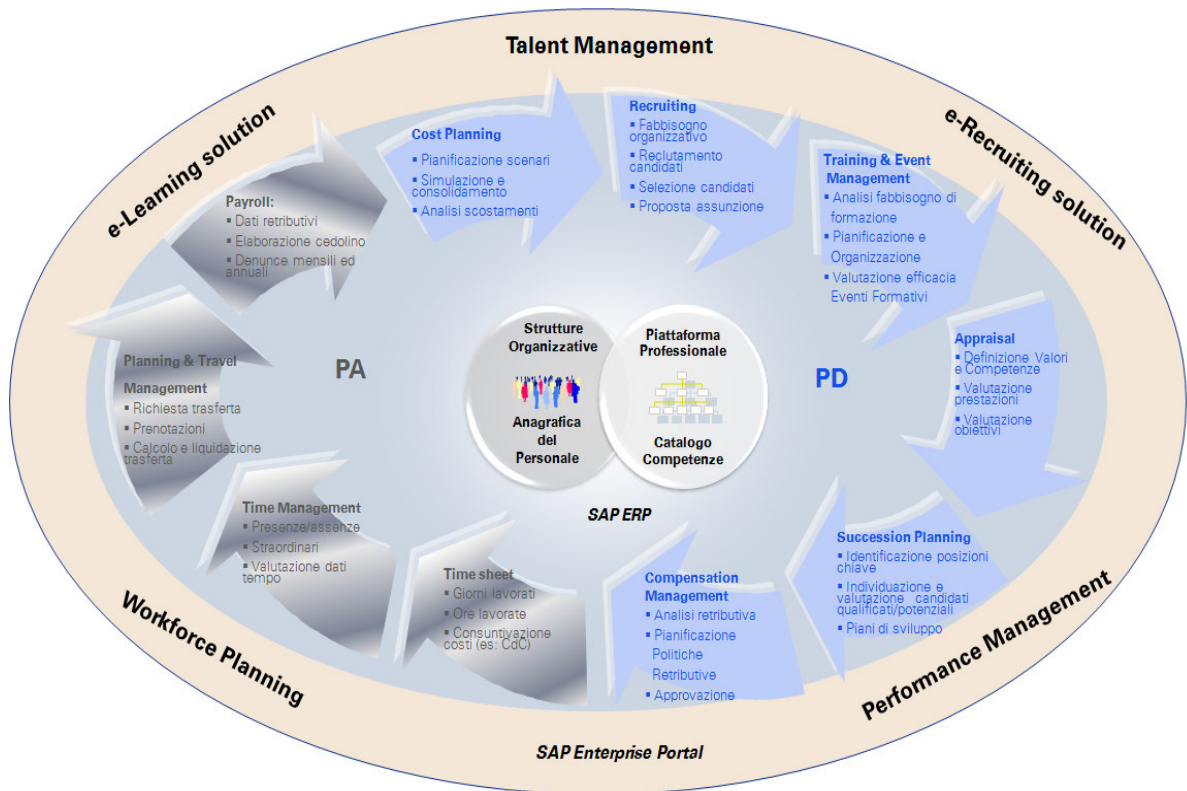


Figura 2.16: Integrazione dei sottomoduli di SAP ERP HCM

CAPITOLO 3. ANALISI E IMPLEMENTAZIONE DEI MODULI ORGANIZATIONAL MANAGEMENT E EMPLOYEE ADMINISTRATION IN UN CASO DI STUDIO AZIENDALE

3.1 Presentazione del progetto SAP HR

Come anticipato nell'introduzione, la presente tesi si inserisce all'interno di uno stage aziendale, svoltosi presso la società KPMG Advisory S.p.A., in particolare nella sede di Verona, all'interno della business unit Enterprise Solutions. Quest'ultima è la line of services che si occupa del disegno e della realizzazione di soluzioni ERP, di Business Intelligence e di diverse piattaforme tecnologiche supportando i clienti nell'evoluzione dell'informatica aziendale, nella definizione di modelli organizzativi, con capacità di gestione di progetti complessi, di trasformazione e di assistenza dei clienti nella gestione del cambiamento. Il progetto all'interno del quale sono stata inserita come parte attiva del gruppo di lavoro è stato quello dell'implementazione della componente HR del sistema SAP ERP precedentemente illustrato per un'azienda cliente, leader nel settore dell'Automotive.

Per ogni implementazione del sistema mySAP viene seguita una metodologia chiamata ASAP (Accelerated SAP) che consente, attraverso specifici step, di arrivare a definire uno sviluppo completo del modulo o dei moduli del sistema ERP di interesse per il cliente. Una volta che la parametrizzazione del sistema viene completata, segue un progetto di manutenzione da parte dei consulenti SAP, solitamente (come anche in questo caso) gli stessi che hanno seguito lo sviluppo del progetto iniziale.

3.1.1 Metodologia ASAP

Accelerated SAP (ASAP) è la metodologia standard per l'implementazione di SAP. Essa contiene la Roadmap, una guida step-by-step derivata dopo anni di esperienza dell'implementazione del sistema R/3. Insieme a quest'ultima, ASAP contiene una moltitudine di tool e utili informazioni allo scopo di assistere i membri del gruppo di lavoro nell'implementazione. Dei controlli di qualità sono inclusi alla fine di ogni fase per controllare le consegne e i fattori critici per il successo del progetto. È inoltre disponibile all'interno del sistema il Business Engineer, che

contiene un insieme di tool per la configurazione e l'implementazione, atti ad aiutare l'azienda e i consulenti a definire e configurare il sistema per adattare una parametrizzazione esistente alle nuove necessità o a circostanze cambiate.

In questo modo, SAP ha standardizzato la procedura e ridotto la complessità tecnica, in modo che il cliente possa usufruire del sistema il più velocemente possibile.

Insieme, ASAP e il Business Engineer sono stati progettati per essere aperti e adatti alle nuove piattaforme, usando la documentazione basata sul linguaggio HTML. Inoltre, viene assicurata la compatibilità con altri modeling tool e pacchetti software di terze parti, come per esempio Microsoft Excel.

La Roadmap ASAP divide l'implementazione in cinque fasi (vedi Figura 3.1) e offre dei piani dettagliati per l'assistenza necessaria. La documentazione indispensabile per ogni livello della struttura ad albero della Roadmap contiene i consigli riguardanti l'implementazione del sistema SAP e link a tool e accelerator che potrebbero risultare utili.



Figura 3.1: La Roadmap ASAP

Grazie al successo di migliaia di implementazioni precedenti, SAP ha definito le seguenti linee-guida per assicurare il successo del progetto:

- **scoping:** rappresenta quello che deve essere implementato, ovvero quali moduli e sottomoduli del sistema devono essere adattati, in base alle esigenze del cliente. Solitamente attraverso il documento che descrive lo scope del progetto (che nel caso

considerato viene chiamato capitolato) è possibile capire quali componenti dell'ERP sono necessari. Questa attività viene svolta dai responsabili delle vendite e dai project manager;

- **As is:** in questa fase si comprendono i processi di business attualmente presenti nell'azienda cliente. Vengono presi in considerazione i report e i dati disponibili nel sistema attuale per capire quali sono le transazioni richieste in SAP per ottenere gli stessi risultati. In questa fase i consulenti sono indispensabili poiché aiutano a considerare tutti gli scenari di business possibili, che dovranno essere poi tradotti nel sistema ERP di SAP. Solitamente è buona pratica richiedere ai consulenti di rappresentare i processi di business attraverso flow chart, in modo da mettere in risalto eventuali errori di comprensione;
- **To-Be:** in maniera parallela alla fase precedente, i processi identificati vengono mappati in SAP. Una volta quindi che si è delineata una modellazione del business esistente, insieme alla fase precedente, possono emergere eventuali gap. È a questo punto che devono essere prese delle decisioni, ovvero se è richiesta una modifica al sistema o uno sviluppo apposito nel linguaggio ABAP. In questi passi la documentazione è fondamentale per avere una visione chiara e globale sui cambiamenti che vanno affrontati;
- **Businee blueprint:** in questo documento vengono spiegati le analisi As-is e To-Be e gli eventuali gap emersi. Questo è fondamentale perché sarà utilizzato come punto di riferimento in fase di realizzazione;
- **Realization phase:** a questo punto viene iniziata la configurazione vera e propria, partendo dall'utilizzo dell'ambiente di Sviluppo, per poi trasportare le parametrizzazioni negli ambienti successivi alla fine. Vengono eseguite le modifiche al sistema individuate ed eventuali report e programmi ABAP emersi in fase di analisi;
- **Unit testing:** alcuni key-user e la funzione che si occupa di gestire il sistema utilizzato in precedenza testano un modulo alla volta, singolarmente. È consigliato caricare dei dati realistici, in modo che il test si avvicini il più possibile allo scenario reale;
- **Integration testing:** una volta che lo unit testing è finito per ogni modulo, la configurazione può essere trasportata nell'ambiente di Quality, dove vengono fatti ulteriori test su tutti i moduli dagli stessi utenti della fase precedente, in modo da rilevare eventuali problemi di integrazione che si potrebbero verificare. Una volta che risulta tutto funzionante, l'intera implementazione può essere trasportata in Produzione;
- **Go-live preparation:** vengono caricati tutti i dati necessari nel database, in modo che gli utenti siano pronti ad utilizzare da quel momento in poi il sistema SAP, in sostituzione al precedente sistema informativo, utilizzando l'ambiente di Produzione.

Sulla base dei passi appena descritti, vengono quindi definite le cinque fasi principali individuate nella metodologia ASAP:

1. Project Preparation: in questa fase il team di lavoro pianifica e si prepara al nuovo progetto da affrontare. La Figura 3.2 illustra gli step fondamentali per il completamento di questa fase, riprendendo i concetti appena descritti;

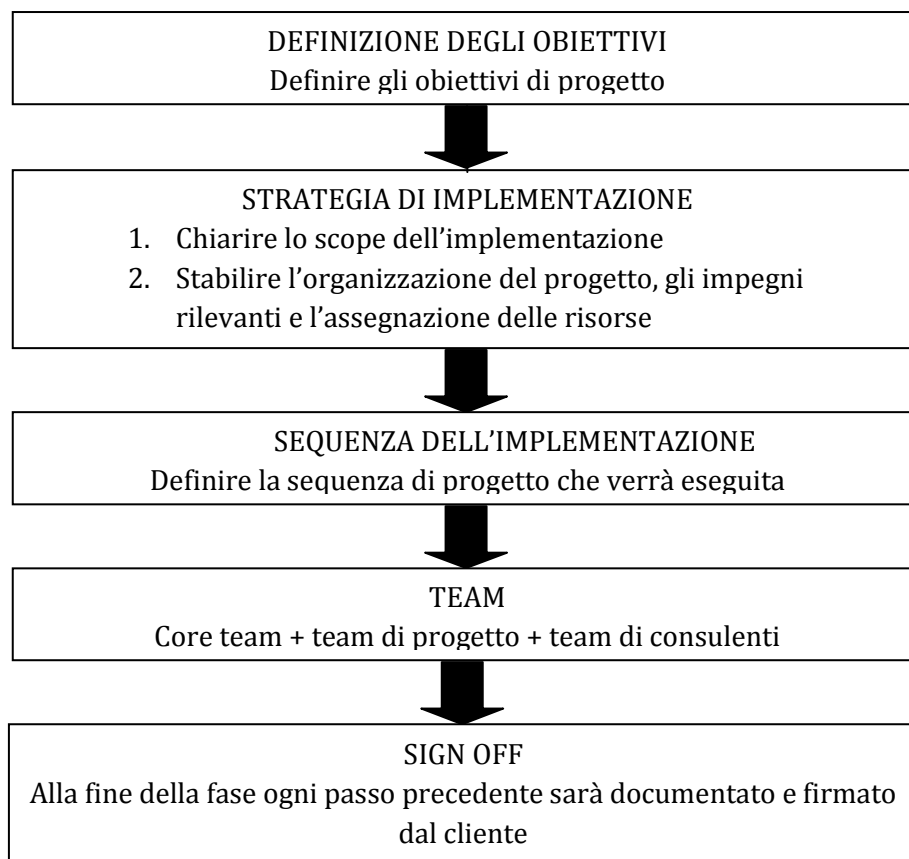


Figura 3.2: La fase Project Preparation

2. Business Blueprint: lo scopo principale di questa fase è ottenere una comprensione comune di come l'azienda intende utilizzare SAP per supportare il proprio business. Inoltre vengono rifiniti gli obiettivi del progetto e rivista l'intera schedulazione. La Figura 3.3 descrive i passi per ottenere il documento finale;

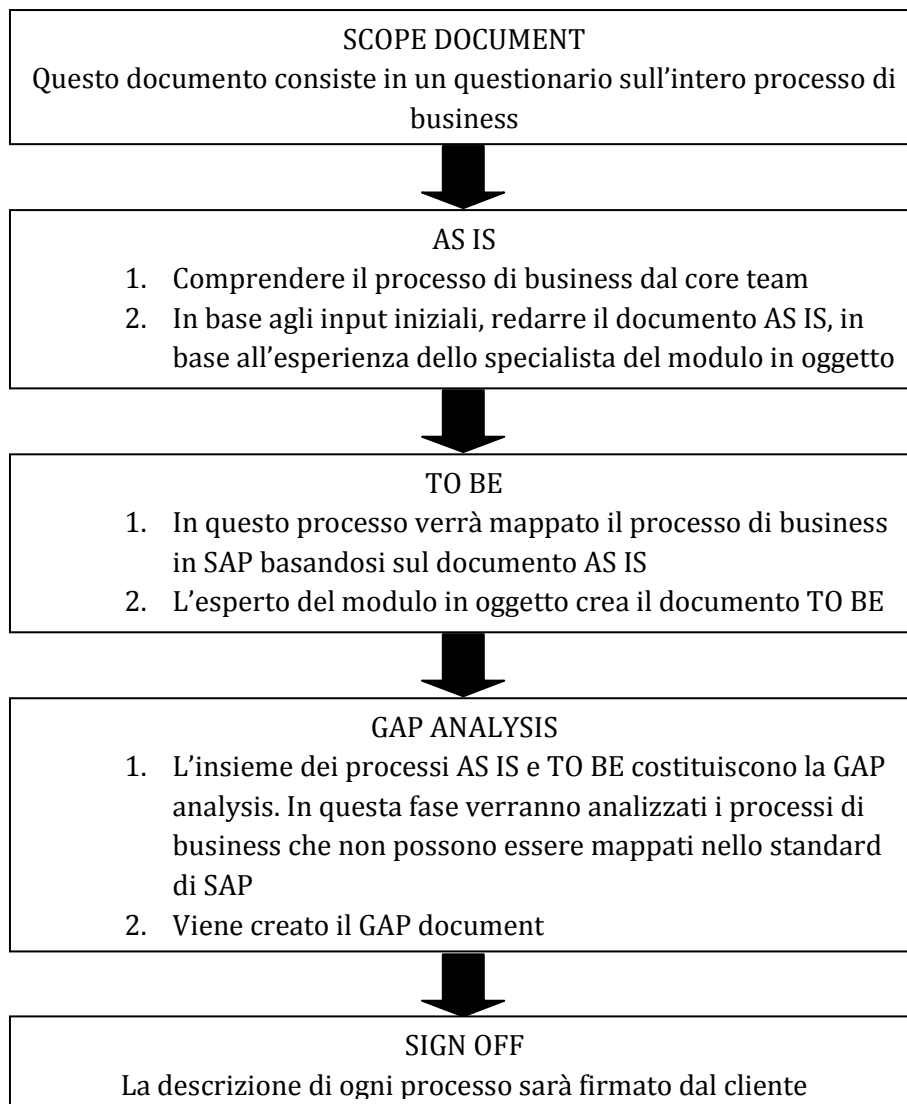


Figura 3.3: La fase Business Blueprint

3. **Realization**: l'obiettivo è quello di implementare tutte le richieste emerse, ovvero customizzare il sistema, basandosi sul documento realizzato nella fase precedente. Il lavoro viene suddiviso in due fasi: baseline configuration e final configuration. La prima comprende le richieste che hanno una maggiore priorità, assicurandosi che possano essere implementate velocemente. Può essere completata senza ricorrere alla programmazione o all'introduzione di specifici miglioramenti nel sistema. La seconda si occupa delle richieste rimanenti, che amplia la soluzione configurata in precedenza. Tutto deve essere documentato e approvato dal cliente;
4. **Final Preparation**: l'obiettivo è quello di prepararsi alla fase finale, testando gli adattamenti apportanti al sistema. La Tabella 3.1 rappresenta in sintesi la suddivisione in step di questa fase;

	Processo	Descrizione
1	Unit Testing	Test di ogni modulo
2	Integration Testing	Integrare i test dei moduli, ovvero combinare i test di tutti i moduli che sono stati implementati
3	User Training & Testing	Gli utenti finali di ciascun modulo vengono formati dai corrispondenti consulenti del modulo. Vengono preparati manuali e documentazione necessaria alla formazione, che sarà firmato dal cliente.
4	Cut over Strategy	Prima della fase di Go-live, ci sarà un periodo di cut-over per il processo di business. I dati e le transazioni dal legacy system verrà migrato nel sistema SAP. Per questo proposito sono disponibili dei tool, come LSMW, SCAT e BDC.

Tabella 3.1: La fase Final Preparation

5. Go Live e Hyper care: lo scopo è spostarsi da una preparazione orientata al progetto ad un ambiente pre-produzione, per arrivare al live in cui si inizia ad utilizzare il landscape di Produzione. Gli elementi più importanti sono il supporto agli utenti in questo ambiente, il monitoraggio delle transazioni e l'ottimizzazione della performance del sistema. Per un breve periodo (noto come Hyper care) i consulenti inoltre dovranno garantire un supporto adeguato sia agli utenti sia alla funzione interna che si occuperà di mantenere il sistema SAP.

La metodologia appena descritta è stata seguita anche per questo progetto. Il team di lavoro è composto dalle persone del reparto IT che si occupano della manutenzione dei sistemi che gestiscono delle risorse umane e dai consulenti della società KPMG Advisory S.p.A. specializzati nella componente HCM di SAP, in particolare per i sottomoduli che sono stati trattati nel progetto.

Le fasi di analisi sono iniziate nei primi mesi dell'anno, con l'obiettivo di raggiungere la fase di Go-Live nei mesi di dicembre e gennaio. Il paragrafo seguente illustra come sono nate le esigenze dell'azienda cliente di cambiare il sistema informativo, illustrando così una sorta di AS IS del sistema attuale.

3.1.2 AS IS del sistema attuale di gestione del personale

L'azienda cliente opera nel settore dell'Automotive ed è una delle sedi del gruppo principale a cui fa riferimento, presente sul territorio mondiale.

Il sistema attualmente utilizzato per la gestione del personale è composto da diverse applicazioni che operano su piattaforme differenti e si occupano dei seguenti aspetti:

- gestione degli stipendi,
- gestione della rilevazione presenze e assenze,

- gestione di malattie e maternità,
- dichiarazione INPS e EMENS.

Dei moduli aggiuntivi specializzati si occupano della redazione dei moduli 730 e 770, della gestione delle trasferte e dell'orario flessibile, sviluppando il tutto in ambiente mainframe o Web.

La situazione che si riscontra nel sistema attualmente in uso porta perciò a considerare le seguenti problematiche:

- le applicazioni utilizzate sono tecnologicamente datate, visto che sono state realizzate circa 20 anni fa, e vengono riscontrate conseguentemente i seguenti ostacoli:
 - interfaccia utente di tipo carattere,
 - difficoltà nell'estrazione dei dati ai fini di elaborazioni statistiche,
 - difficoltà negli aggiornamenti per adeguare le applicazioni apposite per la gestione degli stipendi ai cambiamenti di legge,
 - nessuna gestione dell'autorizzazione per l'accesso ai dati a livello applicativo;
- vengono utilizzate soluzioni basate su tecnologie diverse tra di loro, manifestando:
 - difficoltà di integrazione,
 - necessità di una maggiore operatività;
- la piattaforma non risulta tecnologicamente in linea con gli standard attuali dell'intero Gruppo di cui fa parte l'azienda, il quale si affida all'utilizzo della componente HCM della Business Suite di SAP per la gestione del personale.

Dalle problematiche emerse, sono nate dunque le esigenze di seguito elencate:

- utilizzare un'applicazione tecnologicamente avanzata e in grado di assolvere le attuali e future esigenze di gestione del personale, in modo che la struttura sia flessibile, orientata al Web e utilizzi un'interfaccia user-friendly, consenta di estrarre i dati velocemente per poter creare dei report semplici e facilmente comprensibili, di usufruire di un aggiornamento del sistema e potersi adeguare alle normative del Contratto Nazionale del Lavoro e alla normativa di legge;
- avere un'unica applicazione per la gestione del personale, eliminando così gli attuali problemi di integrazione tra le diverse piattaforme e ottenendo una semplificazione operativa;
- ottenere una efficace ed efficiente gestione della sicurezza e della riservatezza delle informazioni;
- essere in linea con le tecnologie utilizzate dalle altre aziende dell'intero Gruppo;
- utilizzare un sistema informativo che si occupi anche di sviluppo del personale, per ottenere una condivisione delle informazioni con le aziende dell'intero Gruppo,

consentendo di gestire lo sviluppo delle carriere, le job rotation e la formazione del personale.

Dall'analisi appena effettuata, la componente HCM di mySAP ERP risulta quindi essere il prodotto giusto per le esigenze manifestate dal cliente, visto che, come dimostrato nel capitolo precedente, si occupa di tutti gli aspetti della gestione del collaboratore all'interno dell'azienda, dal recruiting alla sua formazione, alla coltivazione dei talenti, alla pianificazione delle successioni e delle carriere, per seguire il percorso del dipendente fino al pensionamento. Inoltre, grazie alla struttura modulare di SAP e all'uso di un'unica piattaforma aperta e integrabile, il problema dell'integrazione tra le applicazioni cessa di esistere. La SAP GUI offre un'interfaccia grafica semplice e piuttosto intuitiva da utilizzare. Inoltre i pacchetti di aggiornamento continuamente rilasciati da SAP AG, specifici per ogni paese, permettono di essere sempre in linea con le richieste normative del proprio Stato. Infine, grazie alla possibilità di definire dei Ruoli di autorizzazione per ogni utente che utilizza il sistema, è possibile ottenere una riservatezza dei dati, sempre più importante negli ultimi anni.

Il sistema implementato, in particolare, usufruirà del sistema attualmente utilizzato dall'azienda a capo del gruppo, in modo da utilizzare le risorse hardware già disponibili, specificando un ambiente operativo apposito per l'azienda in oggetto, grazie al concetto di mandante, proprio di SAP.

Il progetto è stato avviato quindi con il nome di "SAP HR" e prevede inizialmente l'implementazione della parte che tratta il Workforce Process Management, ovvero dei sottomoduli (in seguito verranno chiamati moduli per abbreviazione):

- Employee Administration (o Personnel Administration – PA), che costituisce la base per tenere traccia dei dati anagrafici dei dipendenti;
- Organizational Management (OM), per ottenere una gestione completa della struttura organizzativa dell'azienda;
- Time Management (TM), per tenere traccia degli orari di entrata e uscita dei dipendenti, inserendo degli appositi giustificativi in caso di assenza, ferie o malattia, al fine di poter gestire correttamente l'elaborazione degli stipendi;
- Payroll (PY), per le buste paga e la redazione dei moduli necessari, previsti dalla legge italiana.

Infine verranno anche delineati i Profili di autorizzazione per gli utenti, che è una componente trasversale a tutti i moduli di SAP. La parte di Talent Management verrà invece elaborata in un secondo momento, quindi con l'avvio di un altro progetto, poiché risultano avere una maggiore priorità per l'azienda i processi descritti finora.

Il mio inserimento all'interno del team di lavoro inizialmente ha previsto l'affiancamento alla consulente della società KPMG del team, esperta dei moduli OM e PA e dei Profili di autorizzazione, per prendere conoscenza dei processi principali gestiti da SAP HCM riguardo la gestione del personale. Successivamente ho preso parte attiva all'analisi funzionale del sistema informativo, per arrivare infine a dare un proprio contributo nella realizzazione della customizzazione dei moduli OM e MD.

I paragrafi a seguire descriveranno quindi l'apporto personale dato al progetto, introducendo dapprima le funzionalità generali proprie di ciascuno dei due moduli per una migliore comprensione.

3.2 Il modulo Organizational Management

Il modulo Organizational Management in realtà fa parte delle componenti che si occupano della pianificazione del personale. Esso però può anche essere utilizzato senza essere inserito nel contesto della pianificazione e sviluppo del personale, come si è verificato all'interno del progetto che stiamo considerando, poiché è possibile comunque usufruire dei benefici derivanti dal suo utilizzo. Nell'ottica dell'amministrazione del personale, è consigliato utilizzare il modulo OM come base per la valutazione e la gestione della struttura organizzativa. Inoltre esso funge da base essenziale per tutti i processi legati agli altri moduli, in particolare per la fase di recruitment. Gli elementi fondamentali su cui si basa il modulo sono:

- le unità organizzative e la loro integrazione nella struttura organizzativa,
- le posizioni, i collegamenti con l'organizzazione e le assegnazioni alle persone,
- i ruoli (detti anche mansioni o job) come mezzo per descrivere e classificare le posizioni.

L'Organizational Management acquista un'importanza fondamentale anche nei controlli delle autorizzazioni. Attivando i controlli autorizzativi strutturali, è possibile assegnare le autorizzazioni agli utenti anche sulla base della struttura organizzativa. Questa particolare caratteristica è risultata molto importante per l'azienda cliente, poiché va incontro alle loro esigenze di specificare i dati che ogni persona addetta all'amministrazione del personale può visualizzare e modificare.

Gli oggetti menzionati sopra costituiscono la base fondamentale per i processi di pianificazione e sviluppo del personale. Le posizioni, le mansioni e le unità organizzative sono inoltre coinvolte e sono allo stesso tempo necessarie per la definizione di:

- profili dei requisiti,
- percorsi di carriera,
- piani di sviluppo,

- obiettivi dei dipendenti,
- modelli di valutazione,
- pianificazione dei costi,
- requirement,
- budget,
- compensation.

L'utilizzo di tale modulo, oltre ad integrarsi con gli altri moduli della componente HCM, risulta strategico per le funzionalità riguardanti l'intero sistema, come:

- definizione dei SAP Business Workflow,
- assegnazione dei ruoli agli utenti,
- caratteristiche dell'azienda riguardanti tutti i moduli, come i dati societari e il controlling ad esso collegati.

3.2.1 Struttura del modulo

La variante di pianificazione descrive una specifica visione del mondo che riguarda la pianificazione e lo sviluppo del personale. Diverse pianificazioni possono essere usate per avere a disposizione scenari di pianificazione alternativi.

La variante di pianificazione attiva ha uno stato speciale. Solitamente viene impostato durante l'implementazione iniziale (il valore assegnato è stato 01, usato per default) e non deve essere più cambiato. Essa rappresenta lo scenario attuale della pianificazione, a cui fanno riferimento le integrazioni con gli altri processi di amministrazione del personale.

Mentre, come verrà ampiamente descritto nel prossimo paragrafo, nell'amministrazione del dipendente la persona rappresenta l'informazione principale, attorno alla quale ruotano i processi, nella gestione dell'organizzazione si devono considerare diverse tipologie di oggetti:

- l'unità organizzativa: rappresenta l'elemento principale della struttura organizzativa, che può essere suddivisa seguendo un criterio gerarchico, funzionale o per processo. Essa può rappresentare ad esempio una business area, un team, un'autorità, un dipartimento. Attraverso la definizione delle unità organizzative e l'identificazione delle relazioni tra le unità, è possibile rappresentare la struttura organizzativa;
- la posizione: essa rappresenta essenzialmente il posto che uno specifico dipendente può occupare all'interno dell'organizzazione, ovvero è l'entità elementare che permette di individuare l'allocazione organizzativa di ogni singolo individuo. Una posizione può risultare vacante, per cui sarà attivato il processo di recruitment di un candidato che soddisfi i requisiti delineati nella definizione della posizione. Le posizioni vengono

assegnate alle unità organizzative attraverso l'apposita relazione "appartiene a". Esiste inoltre la posizione responsabile della propria unità organizzativa, ovvero la persona che occupa tale posizione gestisce l'unità organizzativa di riferimento. Dal punto di vista tecnico, una posizione da responsabile compare quando un collegamento di tipo "dirige" viene creato tra una posizione e l'unità organizzativa. Tale posizione risulta importante in molti aspetti; può essere usata per esempio per assegnare specifici task in un workflow, in modo da identificare il manager di quell'area, oppure per garantire l'accesso ai dati ai collaboratori gerarchicamente dipendenti da quella posizione per definire i controlli autorizzativi;

- il ruolo o la mansione: può essere paragonato al prototipo o al template di una posizione. Esso descrive un insieme di compiti o competenze ed è unico. Ruoli e posizioni sono collegati dalla relazione "describe" o "è descritta da", dato che al momento della creazione di una posizione viene associata una mansione, in modo che la posizione possa essere descritta dal suo ruolo, ereditando tutti gli attributi specificati nel job.

Inoltre possono essere considerati altri oggetti esterni, che non appartengono alla gestione dell'organizzazione e non vengono visualizzati nella struttura organizzativa, ma che risultano comunque importanti per una piena integrazione e una completa gestione dell'organizzazione aziendale. In particolare, citiamo:

- la persona, che viene descritta nel modulo che si occupa dell'amministrazione del personale, che viene allocata in una specifica posizione della struttura organizzativa;
- i candidati, che vengono inseriti nel database nella fase di recruitment, se il modulo apposito è stato previsto nell'implementazione del sistema HCM (questa parte sarà oggetto di un secondo progetto per il caso analizzato);
- i centri di costo, definiti nella parte contabile del sistema, quindi nei moduli Financial e Controlling di SAP. Ai fini della gestione dell'organizzazione, ad ogni unità organizzativa viene attribuito un centro di costo. Questo consente di definire una pianificazione dei costi e operare un controllo sui costi, in base alle unità organizzative e anche sulle posizioni ad un livello più basso.

Per creare le relazioni tra le tipologie di oggetti fin qui descritte, vengono usate a loro volta diversi tipi di relazioni, descritte come segue:

- "appartiene a/include", tra l'unità organizzativa e le posizioni;
- "titolare", tra la posizione e la persona (il rapporto è di 1:1);
- "gestisce/è gestito da", tra la posizione responsabile e l'unità organizzativa.

Questo significa quindi che in SAP la struttura organizzativa viene definita attraverso oggetti e le varie relazioni che possono esistere tra di loro.

La Figura 3.4 illustra graficamente quanto finora è stato descritto, sulla base degli oggetti utilizzati per la gestione della struttura organizzativa che è stata implementata nel progetto.

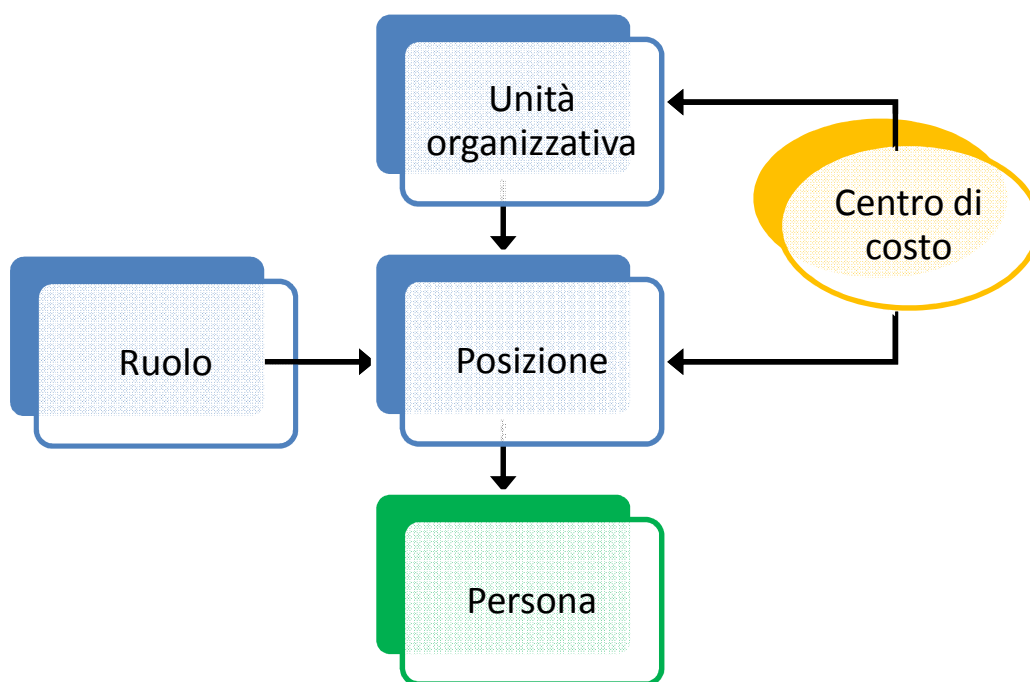


Figura 3.4: Relazione tra gli oggetti per la gestione della struttura organizzativa implementata

I record di dati da memorizzare vengono inseriti in apposite schermate chiamate infotype, che raggruppano informazioni logicamente coerenti tra di loro. Questo è un elemento caratteristico del modulo Human Resources di mySAP, poiché consente di gestire in maniera intuitiva e semplice per l'utente le informazioni collegate all'elemento principale del modulo, che nel caso della gestione dell'organizzazione è l'oggetto che può essere di diverse tipologie, come si è visto in precedenza, mentre per l'amministrazione è la persona.

Per lo sviluppo e la pianificazione del personale, il range di infotype va dal 1000 al 1999. Di seguito verranno descritti gli infotype che ricoprono i processi principali, il cui utilizzo è stato previsto per l'implementazione in oggetto, al fine di una migliore comprensione dell'analisi condotta (caratterizzata dalla seconda fase della metodologia ASAP) e della successiva descrizione della fase di realizzazione.

3.2.2 Funzionalità

L'Infotype 1000 – "Oggetto" rappresenta l'oggetto stesso, che permette di specificare il tipo di oggetto grazie ad una sigla (O per l'unità organizzativa, K per il centro di costo, P per la persona, S per la posizione e C per la mansione) e viene identificato da un ID, composto da otto digit. Il nome dell'oggetto e l'abbreviazione possono essere paragonati al nome e all'ID della

persona, definiti nell'infotype 0002 del modulo di amministrazione del personale. La Figura 3.5 illustra un esempio di tale infotype per un oggetto di tipo mansione.

Mansione	ABIT	Addetto IT
Stato pianif.	Attivo	
Validità	19.05.2010	A 31.12.9999

Oggetto	01 C 00620201 1	
Codice oggetto	ABIT	
Denominazione	Addetto IT	
Chiave lingua	Italiano	
Record 1 Di 1		

Figura 3.5: Esempio di Infotype 1000

Le relazioni vengono memorizzate in un apposito infotype, il 1001 - "Relazioni", in cui la tipologia di relazione viene a sua volta specificata in un subtype (sottoinsieme dell'infotype), in base ai tipi di oggetti che sono collegati (vedi Figura 3.6).

Mansione	ABIT	Addetto IT
Stato pianif.	Attivo	
Validità	19.05.2010	A 31.12.9999

Collegamenti	01 C 00620201 1	
Tipo di relazione / relazione	A 007	descrive
Oggetto correlato		
Tipo dell'oggetto collegato	Posizione	
ID dell'oggetto correlato	00641002	
Sigla	ABIT	
Denominazione	Addetto IT	
Priorità	<input type="checkbox"/>	
Ponder.	0,00 %	
Record 1 Di 7		

Figura 3.6: Esempio di Infotype 1001

Quando viene creata una relazione in una direzione, il sistema provvede a creare automaticamente la relazione tra i due oggetti nella direzione opposta. Per esempio, se viene creata la relazione "Posizione appartiene ad una unità organizzativa", la creazione della relazione inversa "L'unità organizzativa comprende una posizione" sarà compito in automatico del sistema.

L'informazione invece sulla vacanza di una posizione è un elemento fondamentale per la pianificazione dei requisiti della manodopera e per la fase di recruiting. Per essere in grado di supportare questo, è importante che non appena una posizione risulta vacante, in caso di trasferimento o licenziamento di una persona, l'informazione sia subito disponibile, in modo da attivare le procedure di selezione interna o esterna. Per l'oggetto posizione viene quindi definito l'apposito infotype 1007 – "Posizione vacante" (vedi Figura 3.7). Ovviamente nel caso in cui una posizione risulti occupata da una persona, l'infotype associato a quella posizione risulterà vuoto.

Figura 3.7: Esempio di Infotype 1007

Infine, per poter aggiungere delle note riguardanti ad esempio una specifica posizione, in cui si vogliono descrivere in sintesi le competenze richieste per ricoprire quella posizione, o un'unità organizzativa, è possibile utilizzare l'Infotype 1002 – "Descrizione verbale" (vedi Figura 3.8).

Figura 3.8: Esempio di Infotype 1002

Per accedere alla selezione dei vari Infotype, si esegue la transazione “Aggiornare oggetto”, descritta in SAP dal codice PP01.

In pratica, per l’utente risulta molto più semplice avere a disposizione una funzionalità che consente di gestire l’intera struttura organizzativa, che sia dotata di un’interfaccia user-friendly e che permetta di apportare modifiche all’intero organigramma nel modo più intuitivo e veloce possibile, in modo da avere una manutenzione dell’intera organizzazione sempre affidabile e descriva la situazione attuale all’interno dell’azienda. Per fare questo viene dunque utilizzata la transazione “Modificare Organizzazione e assegnazione”, descritta dal codice PPOME, che consente di creare e modificare unità organizzative e posizioni, sfruttando la rappresentazione ad albero e l’inserimento in automatico delle relazioni da parte del sistema, senza dover ricorrere alla singola modifica degli infotype. La Figura 3.9 illustra la finestra che compare una volta che è stata eseguita la transazione.

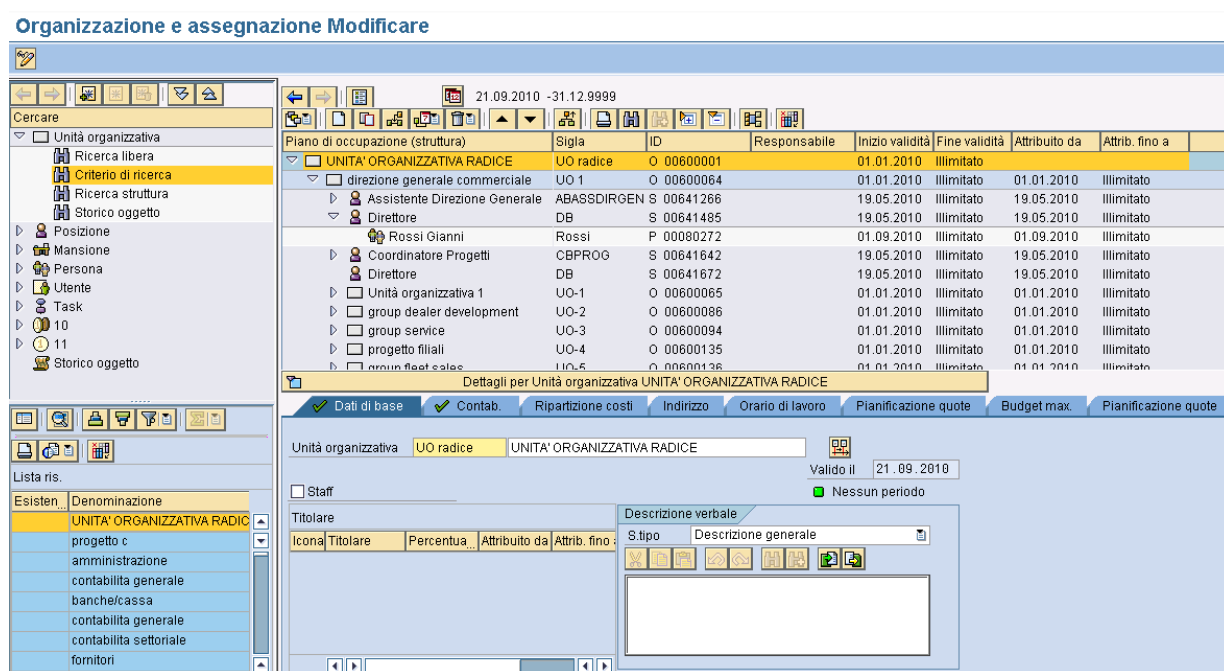


Figura 3.9: La transazione PPOME

Nella parte sinistra è possibile ricercare i singoli oggetti secondo diversi criteri, mentre a destra è possibile gestire l’intera struttura organizzativa, potendo eseguire le seguenti operazioni:

- creare, riassegnare, delimitare e cancellare unità organizzative,
- creare, riassegnare, delimitare e cancellare posizioni,
- cambiare la sequenza di visualizzazione,
- assegnare i centri di costo alle unità organizzative,
- assegnare le funzioni di management,

- selezionare e visualizzare gli oggetti nell'area "Dettagli" con un doppio click sull'oggetto di interesse.

3.2.3 Analisi To-Be

In questo paragrafo viene descritta la situazione attuale della struttura organizzativa dell'azienda e come essa verrà tradotta nell'ambiente SAP. Questa analisi ha portato alla redazione del documento Blueprint per il modulo OM, su cui viene basata la parametrizzazione necessaria perché il sistema sia in linea con le esigenze del cliente.

L'organigramma attuale dell'azienda presenta un'unità organizzativa radice, al di sotto della quale è possibile definire fino a sei livelli gerarchici inferiori. Esso sarà implementato nel sistema SAP, coerentemente con la logica standard sottesa al modulo OM ed in linea con l'attuale modello organizzativo.

Per implementare la struttura organizzativa della società sarà necessario definire gli oggetti (descrizione breve e descrizione lunga, con relativo periodo di validità) e le relazioni tra gli stessi (con relativo periodo di validità).

In particolare sono previste le seguenti fasi:

- creazione delle unità organizzative e definizione delle caratteristiche nell'anagrafica degli oggetti organizzativi;
- creazione delle mansioni;
- creazione delle posizioni e definizione delle caratteristiche (ad esempio le posizioni di responsabilità) nell'anagrafica degli oggetti organizzativi;
- allocazione del personale nella struttura.

Di seguito, sono riportate nel dettaglio le linee guida, relative alla parametrizzazione (customizing) di ogni oggetto organizzativo, necessarie per la gestione della struttura organizzativa sul sistema SAP HR.

La struttura organizzativa della società sarà rappresentata attraverso le relazioni tra unità organizzative di diverso livello. Queste ultime saranno identificate da tre elementi:

- identificativo numerico (ID) di 8 caratteri assegnato in automatico dal sistema con ordinamento progressivo. Tale codice identifica in maniera univoca un'unità organizzativa;
- descrizione breve di 12 caratteri alfanumerici, imputata dall'utente in fase di creazione dell'unità organizzativa;
- descrizione lunga di 40 caratteri alfanumerici, imputata dall'utente.

Le mansioni sono necessarie per la creazione delle posizioni, attraverso le quali allocare il personale della società nelle UO di appartenenza. L'insieme delle mansioni costituirà il "Catalogo Mansioni", le quali vengono identificate da:

- identificativo numerico (ID) di 8 caratteri assegnato in automatico dal sistema con ordinamento progressivo. Tale codice identifica in maniera univoca una determinata mansione;
- descrizione breve di 12 caratteri alfanumerici;
- descrizione lunga di 40 caratteri alfanumerici.

Per la rappresentazione complessiva dell'organigramma della società (unità organizzative e risorse) occorre procedere all'allocazione delle persone nelle unità di appartenenza. A tal fine sarà definita la posizione, che rappresenta l'entità elementare d'allocazione di ciascun individuo.

In particolare, anche le posizioni saranno identificate da tre codici:

- identificativo numerico di 8 caratteri assegnato in automatico dal sistema con ordinamento progressivo. Tale codice identifica in maniera univoca una determinata posizione.
- descrizione breve di 12 caratteri alfanumerici della mansione corrispondente.
- descrizione lunga di 40 caratteri alfanumerici della mansione corrispondente.

Ogni posizione sarà collegata alla mansione attraverso una relazione di tipo "bottom up" standard. Inoltre sarà collegata alla persona sottostante con una relazione di tipo "top down" standard con un rapporto di 1:1.

Le posizioni ricoperte da un dirigente o responsabile di struttura, saranno inoltre identificate da un particolare tipo di collegamento denominato "Responsabile" (codice SAP "A012 - Dirige") e caratterizzato da una data inizio e fine validità. Questa particolare relazione consente di visualizzare nella struttura, con immediatezza, i nominativi dei dirigenti responsabili.

Verranno infine specificate le attribuzioni delle unità organizzative con i corrispondenti centri di costo, sui quali impattano le spese relative al cedolino.

La Figura 3.10 illustra le relazioni principali che sono state menzionate finora.

Oggetto A	Oggetto B	Relazione Top down	Relazione Bottom up
Unità Organizzativa	Unità Organizzativa	è superiore all'Unità Organizzativa (B002)	fa riferimento all'Unità Organizzativa (A002)
Unità Organizzativa	Centro di Costo Personale	è attribuito dell'Unità Organizzativa (B011)	è attribuito al CdC (A011)
Unità Organizzativa	Posizione	comprende la Posizione (B003) è diretta da (B012)	appartiene all'Unità Organizzativa (A003) dirige (A012)
Posizione	Ruolo	è definita dal Ruolo (B007)	definisce la Posizione (A007)
Posizione	Persona	è occupata dalla Persona (B008)	è titolare della Posizione (A008)

Figura 3.10: Schema delle relazioni

Una volta che i dati saranno disponibili nel sistema, sarà possibile effettuare un'analisi della struttura organizzativa, ottenendo dei report (usufruendo quindi della componente Analytics di SAP):

- report standard, già impostati, permettono di elaborare i dati, risultanti dai criteri di selezione specificati inizialmente;
- Ad Hoc Query, ovvero report creati ad hoc, attraverso i quali è l'utente a specificare sia i criteri di selezione che di output.

I report, dal punto di vista tecnico, sono transazioni, la cui esecuzione risulta diversa agli occhi dell'utente, poiché è possibile manipolare i dati attraverso selezioni e filtri e importarli in file di diversi formati. Esempi di report che sono stati richiesti sono l'elenco delle unità organizzative esistenti, le posizioni vacanti, le posizioni e le mansioni esistenti e l'intero organigramma, in modo tale da avere sempre a disposizione in qualunque momento una visione globale ed esatta dell'attuale struttura organizzativa dell'azienda.

3.2.4 Parametrizzazione

L'organigramma viene riprodotto in SAP attraverso un foglio di lavoro che consente la rappresentazione ad albero della struttura organizzativa, evidenziando le dipendenze gerarchiche tra gli oggetti. Gli oggetti organizzativi sono tra loro collegati tramite relazioni bi-direzionali: 'top-down', dall'alto verso il basso, e 'bottom-up', dal basso verso l'alto. Essi differiscono in base al tipo d'oggetto. Per definire la struttura occorre, innanzi tutto, creare l'unità organizzativa radice, alla quale collegare, attraverso le relazioni, tutte le altre unità

organizzative gerarchicamente dipendenti. Successivamente, per ogni unità organizzativa, si creano le posizioni che consentono di allocare le persone. La creazione delle posizioni in struttura è legata alla preventiva definizione di un catalogo mansioni trasversale a tutta l'organizzazione. A differenza delle posizioni, le mansioni non sono rappresentate in struttura. Dopo aver creato le posizioni, si può procedere all'allocazione della persona all'interno della struttura. Vista l'integrazione esistente tra i moduli Amministrazione del personale (PA) e Struttura Organizzativa (OM), le informazioni relative all'allocazione organizzativa saranno riportate automaticamente nell'infotype 0001 – "Allocazione Organizzativa" del modulo PA.

Le informazioni relative a ciascun oggetto organizzativo sono gestite attraverso gli infotype (raggruppamento logico d'informazioni), configurabili come singole schermate in cui inserire i dati di input. È possibile, inoltre, suddividere le informazioni in varie categorie (subtype) che consentono ulteriori raggruppamenti logici.

In fase di realizzazione, poiché nella parte di analisi della struttura organizzativa non sono emerse particolari richieste e dato che le funzionalità già fornite da SAP sono adeguate alle richieste dell'azienda, è stato necessario definire due programmi custom (specifici per il cliente) che consentono di memorizzare in modo parametrico gli oggetti e le relazioni indispensabili per definire l'intera struttura organizzativa. Questi due programmi permettono quindi di inserire le informazioni negli appositi infotype "Oggetto" e "Relazioni", in modo da gestire poi l'organizzazione in modalità user-friendly attraverso l'apposita transazione PPOME, descritta in precedenza.

Segue quindi la descrizione dei due programmi, scritti nel linguaggio di programmazione ABAP. Il primo si occupa dell'inserimento degli oggetti, permettendo la compilazione in maniera automatica dell'infotype 1000 – "Oggetto" per ogni oggetto OM specificato in un file di testo passato in input. Il secondo esegue la stessa operazione per la creazione delle relazioni tra gli oggetti appena creati (compilando automaticamente l'infotype 1001 – "Relazioni" per ogni relazione specificata in un apposito file di testo).

Programma per l'inserimento degli oggetti

```
REPORT Z_OM_OBJECT NO STANDARD PAGE HEADING LINE-SIZE 255.

INCLUDE Z_OM_OBJECT_DATA.
INCLUDE Z_OM_OBJECT_SCREEN.
INCLUDE Z_OM_OBJECT_FORM.
AT SELECTION-SCREEN ON VALUE-REQUEST FOR P_PATH.
  CALL FUNCTION 'F4_FILENAME'
    IMPORTING
      FILE_NAME = FILE.
  P_PATH = FILE.
START-OF-SELECTION.
  PERFORM DATA_LOADING.
```

```

PERFORM SPLIT.
IF TB_BATCH[] IS NOT INITIAL.
  PERFORM OPEN_GROUP.
  LOOP AT TB_BATCH INTO WA_BATCH.
    PERFORM BATCH.
  ENDLOOP.
  PERFORM CLOSE_GROUP.
ELSE.
  WRITE: 'Sessione NON creata con successo' COLOR 6.
  EXIT.
ENDIF.
IF SY-SUBRC EQ 0.
  WRITE: 'Sessione creata con successo: ' COLOR 5, P_SESS.
  WRITE: / 'N. records', CONT.
ENDIF.

```

Tale report (ovvero un programma che può essere eseguito direttamente dalla transazione SE38) permette di effettuare la scelta del file dal quale saranno prelevati i dati (un file txt per ogni tipologia di oggetto), creare una sessione di batch-input e infine visualizzare un messaggio a video di colore diverso, a seconda dell'esito del caricamento dei dati. Una session di batch-input è un elemento ABAP intermedio tra una tabella interna (locale) e una tabella del database. I dati vengono memorizzati quando essa viene eseguita, ovvero definendo i campi che devono essere compilati in modo automatico, essa permette di inserire i dati specificando la sorgente di informazioni (in questo caso un file di testo) e quindi di vedere attraverso le schermate che sono state specificate, la compilazione automatica dei campi, consentendo così il controllo dell'inserimento dei dati.

La funzione richiamata "F4_FILENAME" permette di leggere un file di testo, passando come parametro il nome del file.

All'inizio del report vengono chiamate delle include, che vengono definite al di fuori del report in modo che siano disponibili anche per altri programmi, ottenendo così una maggiore efficienza nell'utilizzo del codice. Esse vengono suddivise a sua volta in form, ovvero parti di codice, in modo da ottenere la modularità e una maggiore chiarezza del codice. Ogni form infatti viene raggruppata logicamente in base ai dati che sta trattando ed è richiamata nel report principale attraverso la parola chiave PERFORM. La definizione delle include richiamate viene riportato di seguito:

```

TABLES: RLGRAP.
*Statements to mask the "browse"
TABLES: D020S.
DATA: MASK(20) TYPE C VALUE ',*.* ,*.*.'.
DATA: BEGIN OF DYNP_VALUE_TAB OCCURS 0.
  INCLUDE STRUCTURE DYNPREAD.
DATA: END OF DYNP_VALUE_TAB.
TYPE-POOLS: TRUXS.

```



```

DATA: RAW TYPE TRUXS_T_TEXT_DATA.
* Explanations for Batch Input
DATA: BDCDATA LIKE BDCDATA OCCURS 0 WITH HEADER LINE.
DATA: OS_NAME LIKE RLGRAP-FILENAME.
DATA: FILE TYPE IBIPPARMS-PATH.
DATA: CAR_FILE TYPE STRING.
*For loading data
DATA: BEGIN OF TB_INPUT OCCURS 0,
  STRINGA(1000),
END OF TB_INPUT.
DATA: WA_INPUT LIKE TB_INPUT.
*For batch
DATA: BEGIN OF TB_BATCH OCCURS 0,
* begda(10),
* endda(10),
  SHORT(12),
  STEXT(40),
END OF TB_BATCH.
DATA: WA_BATCH LIKE LINE OF TB_BATCH.
* message
DATA: MSG(100).
DATA: CONT(6) type n.
DATA: BEGDA2(8).

```

Il primo include (Z_OM_OBJECT_DATA) definisce i dati che sono necessari per il report. Inizialmente vengono definiti i tipi dei parametri che saranno ricevuti nella finestra iniziale che comparirà all'inizio dell'esecuzione del report. Successivamente vengono definite le strutture interne perché questi dati, una volta che vengono specificati in input, possano essere elaborati nel programma. Una tabella quindi conterrà le righe del file di testo (TB_INPUT), e altre due conterranno le date di inizio e fine validità degli oggetti (che indicheranno il periodo di validità dell'infotype relativo a quell'oggetto). Infine un ulteriore parametro rappresenta il messaggio che indicherà l'esito dell'operazione e un contatore servirà per tenere traccia del numero di record elaborati.

```

SELECTION-SCREEN BEGIN OF BLOCK B_FILE WITH FRAME TITLE TEXT-001.
PARAMETERS: P_OBJ LIKE PPHDR-OTYPE OBLIGATORY.
PARAMETERS: P_SESS LIKE D0100-MAPN OBLIGATORY DEFAULT 'Z1000'.
PARAMETERS: P_PATH LIKE RLGRAP-FILENAME OBLIGATORY.
PARAMETER: P_NUM(2).
PARAMETERS: P_begda LIKE sy-datum OBLIGATORY.
SELECTION-SCREEN END OF BLOCK B_FILE.
SELECTION-SCREEN BEGIN OF BLOCK B_LS WITH FRAME TITLE TEXT-002.
PARAMETER R_SER RADIOBUTTON GROUP RAD.      " Upload files to server
PARAMETER R_LOC RADIOBUTTON GROUP RAD.      " upload files from local
SELECTION-SCREEN END OF BLOCK B_LS.

```

L'include Z_OM_OBJECT_SCREEN consente di creare una finestra (che sarà visualizzata all'esecuzione del programma) che permetta l'inserimento dei dati di input, ottenendo così una parametrizzazione del report. In questa finestra sarà specificato il file di input, il percorso del file, il tipo di oggetto OM che si sta elaborando (O per le unità organizzative, C per le mansioni e S per le posizioni) attraverso il parametro P_OBJ, la data in cui si sta eseguendo il report e un flag che indica se il file di input è un file locale o risiede nel server.

```

FORM DATA_LOADING .
  MOVE P_PATH TO CAR_FILE.
  IF R_LOC = 'X'.
    CALL FUNCTION 'GUI_UPLOAD'
      EXPORTING
        FILENAME           = CAR_FILE
        FILETYPE           = 'ASC'
      TABLES
        DATA_TAB          = TB_INPUT
      EXCEPTIONS
        FILE_OPEN_ERROR    = 1
        FILE_READ_ERROR    = 2
        NO_BATCH           = 3
        GUI_REFUSE_FILETRANSFER = 4
        INVALID_TYPE       = 5
        NO_AUTHORITY       = 6
        UNKNOWN_ERROR      = 7
        BAD_DATA_FORMAT    = 8
        HEADER_NOT_ALLOWED = 9
        SEPARATOR_NOT_ALLOWED = 10
        HEADER_TOO_LONG    = 11
        UNKNOWN_DP_ERROR   = 12
        ACCESS_DENIED      = 13
        DP_OUT_OF_MEMORY   = 14
        DISK_FULL          = 15
        DP_TIMEOUT         = 16
        OTHERS             = 17.
    IF SY-SUBRC <> 0.
      WRITE:/ '.'.
      WRITE:/ 'Errore di caricamento file locale:', CAR_FILE.
      WRITE:/ '      sy-subrc', SY-SUBRC.
      WRITE:/ '.'.
    ENDIF.
  ELSE.
    OPEN DATASET CAR_FILE FOR INPUT IN TEXT MODE ENCODING DEFAULT MESSAGE
MSG.
    IF SY-SUBRC NE 0.WRITE: / MSG. STOP. ENDIF.
    DO.
      READ DATASET CAR_FILE INTO WA_INPUT.
      IF SY-SUBRC NE 0. EXIT. ENDIF.
      APPEND WA_INPUT TO TB_INPUT.
      CLEAR WA_INPUT.
    ENDDO.

```

```

CLOSE DATASET CAR_FILE.
ENDIF.
ENDFORM.                                " data_loading
FORM OPEN_GROUP.
CALL FUNCTION 'BDC_OPEN_GROUP'
EXPORTING
  CLIENT = SY-MANDT
  GROUP  = P_SESS
  USER   = SY-UNAME
  KEEP   = 'x'.
ENDFORM.                                "OPEN_GROUP
FORM CLOSE_GROUP.
CALL FUNCTION 'BDC_CLOSE_GROUP'.
ENDFORM.                                "CLOSE_GROUP
FORM BDC_TRANSACTION USING TCODE.
CLEAR BDCDATA.
CALL FUNCTION 'BDC_INSERT'
EXPORTING
  TCODE      = TCODE
  TABLES
    DYNPROTAB = BDCDATA.
REFRESH BDCDATA.
ENDFORM.                                "BDC_TRANSACTION
FORM BDC_DYNPRO USING PROGRAM DYNPRO.
CLEAR BDCDATA.
BDCDATA-PROGRAM = PROGRAM.
BDCDATA-DYNPRO  = DYNPRO.
BDCDATA-DYNBEGIN = 'X'.
APPEND BDCDATA.
ENDFORM.                                "BDC_DYNPRO
FORM BDC_FIELD USING FNAM FVAL.
CLEAR BDCDATA.
BDCDATA-FNAM = FNAM.
BDCDATA-FVAL = FVAL.
APPEND BDCDATA.
ENDFORM.                                "BDC_FIELD
FORM BATCH .
concatenate p_begda+6(2) p_begda+4(2) p_begda+0(4) into begda2.
PERFORM BDC_DYNPRO      USING 'SAPMH5A0' '1000'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'BDC_CURSOR'
                             'PPHDR-INFTY'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'BDC_OKCODE'
                             '=INSE'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-PLVAR'
                             '01'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-
OTYPE'                  P_OBJ.          "'O'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PMOD1-SEARK'
                             ''.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-INFTY'
                             '1000'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-ISTAT'
                             '1'.

```

```

PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-
BEGDA'                      BEGDA2." '01.01.2010'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-ENDDA'
                              '31.12.9999'.
PERFORM BDC_DYNPRO          USING 'MP100000' '2000'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_OKCODE'
                              '=UPD'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1000-
BEGDA'                      BEGDA2." '01.01.2010'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1000-ENDDA'
                              '31.12.9999'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1000-
SHORT'                      WA_BATCH-
SHORT.                      "'VR/K'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1000-
STEXT'                      WA_BATCH-STEXT.
PERFORM BDC_DYNPRO          USING 'SAPMH5A0' '1000'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_OKCODE'
                              '/EEND'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_CURSOR'
                              'PPHDR-PLVAR'.
PERFORM BDC_TRANSACTION    USING 'PP02'.
CLEAR WA_BATCH.
ENDFORM.                    " BATCH
FORM SPLIT.
CLEAR CONT.
LOOP AT TB_INPUT.
  CONT = CONT + 1.
  SPLIT TB_INPUT-STRINGA AT ';'
    INTO WA_BATCH-SHORT
        WA_BATCH-STEXT.
  APPEND WA_BATCH TO TB_BATCH.
  CLEAR WA_BATCH.
  CLEAR TB_INPUT.
ENDLOOP.
ENDFORM.

```

L'ultimo include contiene le form che vengono eseguite nel report:

- la form DATA_LOADING permette di caricare i dati che sono stati ricevuti attraverso la finestra principale passandoli poi ai parametri interni (definiti rispettivamente nella seconda e prima include). In particolare, se il file è locale viene utilizzata la function module standard GUI_UPLOAD (una funzione già fornita dal sistema SAP) che carica i dati nella tabella interna TB_INPUT, altrimenti, i dati del file vengono passati alla tabella WA_INPUT, che poi sarà copiata nella tabella TB_INPUT;
- la form OPEN_GROUP avvia la sessione di batch-input utilizzando la function module standard BDC_OPEN_GROUP, alla quale vengono passati come parametri il mandante, la sessione e il nome dell'utente SAP;
- la form CLOSE_GROUP chiude la sessione di batch-input, in maniera simile all'avvio;

- la form BDC_TRANSACTION permette di specificare la transazione che sarà eseguita per la sessione di batch-input, ovvero l'operazione che sarà eseguita per la valorizzazione automatica dei campi presenti;
- la form BDC_DYNPRO indica il tipo di schermata che viene utilizzato nella sessione (che sarà la stessa utilizzata dalla transazione);
- la form BDC_FIELD indica quali campi devono essere valorizzati nella sessione di batch-input;
- la form BATCH definisce l'esecuzione della sessione di batch-input. Vengono richiamate al suo interno alcune form definite in precedenza, passando come parametri ad esempio i campi che devono essere valorizzati o come transazione il codice PP02 (che permette di definire gli oggetti OM). La struttura PPHDR consente la gestione degli infotype, mentre la P1000 contiene i dati da inserire nell'infotype 1000;
- la form SPLIT permette la divisione dei dati per ogni riga presente nel file memorizzandoli nell'apposita tabella interna TB_INPUT.

Programma per l'inserimento delle relazioni

Poiché la logica seguita per tale programma risulta molto simile al precedente, segue il codice per completezza di informazione, riportando il report principale e successivamente le definizioni delle include nell'ordine riportato.

```
REPORT Z_OM_RELAT NO STANDARD PAGE HEADING LINE-SIZE 255.
```

```
INCLUDE Z_OM_RELAT_DATA.
INCLUDE Z_OM_RELAT_SCREEN.
INCLUDE Z_OM_RELAT_FORM.
AT SELECTION-SCREEN ON VALUE-REQUEST FOR P_PATH.
  CALL FUNCTION 'F4_FILENAME'
    IMPORTING
      FILE_NAME = FILE.
  P_PATH = FILE.
START-OF-SELECTION.
  PERFORM DATA_LOADING.
  PERFORM SPLIT.
  IF TB_BATCH[] IS NOT INITIAL.
    PERFORM OPEN_GROUP.
    LOOP AT TB_BATCH INTO WA_BATCH.
      PERFORM BATCH.
    ENDLOOP.
    PERFORM CLOSE_GROUP.
  ELSE.
    WRITE: 'Sessione NON creata con successo' COLOR 6.
    EXIT.
  ENDIF.
  IF SY-SUBRC EQ 0.
    WRITE: 'Sessione creata con successo' COLOR 5, P_SESS.
    WRITE: / 'N. records', CONT.
  ENDIF.
```

```
TABLES: RLGRAP.
```

```
*Statements to mask the "browse"
```

```
TABLES: D020S.
```

```
DATA: MASK(20) TYPE C VALUE ',*.* ,*.*.'
```

```
DATA: BEGIN OF DYNP_VALUE_TAB OCCURS 0.
```

```
  INCLUDE STRUCTURE DYNPREAD.
```

```
DATA: END OF DYNP_VALUE_TAB.
```

```
TYPE-POOLS: TRUXS.
```

```
DATA: RAW TYPE TRUXS_T_TEXT_DATA.
```

```
* Explanations for Batch Input
```

```
DATA: BDCDATA LIKE BDCDATA OCCURS 0 WITH HEADER LINE.
```

```
DATA: OS_NAME LIKE RLGRAP-FILENAME.
```

```
DATA: FILE TYPE IBIPPARMS-PATH.
```

```
DATA: CAR_FILE TYPE STRING.
```

```
*For loading data
```

```
DATA: BEGIN OF TB_INPUT OCCURS 0,
```

```
    STRINGA(1000),
END OF TB_INPUT.
DATA: WA_INPUT LIKE TB_INPUT.
*For batch
DATA: BEGIN OF TB_BATCH OCCURS 0,
    CODICE(8),
    * begda(10),
    * endda(10),
    CODIC1(8),
END OF TB_BATCH.
DATA: WA_BATCH LIKE LINE OF TB_BATCH.
* message
DATA: MSG(100).
DATA: CONT(6) type n.
DATA: BEGDA2(8).

SELECTION-SCREEN BEGIN OF BLOCK ORIGIN WITH FRAME TITLE TEXT-001.
PARAMETERS: P_OBJ LIKE PPHDR-OTYPE OBLIGATORY.
PARAMETERS: P_OBJ1 LIKE PPHDR-OTYPE OBLIGATORY.
PARAMETERS: P_RELAZ(3) TYPE C OBLIGATORY.
PARAMETERS: P_SESS LIKE D0100-MAPN OBLIGATORY DEFAULT 'Z1001'.
PARAMETERS: P_PATH LIKE RLGRAP-FILENAME OBLIGATORY.
PARAMETERS: P_begda LIKE sy-datum OBLIGATORY.
PARAMETER: P_NUM(2).
SELECTION-SCREEN END OF BLOCK ORIGIN.
SELECTION-SCREEN BEGIN OF BLOCK B_LS WITH FRAME TITLE TEXT-002.
PARAMETER R_SER RADIOBUTTON GROUP RAD.      " Upload files to server
PARAMETER R_LOC RADIOBUTTON GROUP RAD.      " upload files from local
SELECTION-SCREEN END OF BLOCK B_LS.

FORM DATA_LOADING .
    MOVE P_PATH TO CAR_FILE.
    IF R_LOC = 'X'.
        CALL FUNCTION 'GUI_UPLOAD'
            EXPORTING
                FILENAME           = CAR_FILE
                FILETYPE           = 'ASC'
            TABLES
                DATA_TAB          = TB_INPUT
            EXCEPTIONS
                FILE_OPEN_ERROR    = 1
                FILE_READ_ERROR    = 2
                NO_BATCH           = 3
                GUI_REFUSE_FILETRANSFER = 4
                INVALID_TYPE       = 5
                NO_AUTHORITY       = 6
                UNKNOWN_ERROR      = 7
                BAD_DATA_FORMAT    = 8
                HEADER_NOT_ALLOWED = 9
                SEPARATOR_NOT_ALLOWED = 10
                HEADER_TOO_LONG    = 11
                UNKNOWN_DP_ERROR   = 12
```

```

ACCESS_DENIED           = 13
DP_OUT_OF_MEMORY       = 14
DISK_FULL               = 15
DP_TIMEOUT              = 16
OTHERS                  = 17.
IF SY-SUBRC <> 0.
  WRITE:/ '.'.
  WRITE:/ 'Errore di caricamento file locale:', CAR_FILE.
  WRITE:/ '      sy-subrc', SY-SUBRC.
  WRITE:/ '.'.
ENDIF.
ELSE.

OPEN DATASET CAR_FILE FOR INPUT IN TEXT MODE ENCODING DEFAULT MESSAGE
MSG.
IF SY-SUBRC NE 0.WRITE: / MSG. STOP. ENDIF.
DO.
  READ DATASET CAR_FILE INTO WA_INPUT.
  IF SYTABIX = P_NUM. APPEND WA_INPUT TO TB_INPUT.
  CLOSE DATASET CAR_FILE. EXIT. ENDIF.
  IF SY-SUBRC NE 0. EXIT. ENDIF.
  APPEND WA_INPUT TO TB_INPUT.
  CLEAR WA_INPUT. ENDDO.
CLOSE DATASET CAR_FILE.
ENDIF.
ENDFORM.                " data_loading
FORM SPLIT.
CLEAR CONT.
LOOP AT TB_INPUT.
  CONT = CONT + 1.
  SPLIT TB_INPUT-STRINGA AT ';'
  INTO WA_BATCH-CODICE      WA_BATCH-CODIC1.
  APPEND WA_BATCH TO TB_BATCH.
  CLEAR WA_BATCH.
  CLEAR TB_INPUT.
ENDLOOP.
ENDFORM.                " SPLIT
FORM BATCH .
concatenate p_begda+6(2) p_begda+4(2) p_begda+0(4) into begda2.

PERFORM BDC_DYNPRO      USING 'SAPMH5A0' '1000'. PERFORM BDC_FIELD
USING 'BDC_OKCODE'
                        '/00'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-PLVAR'
                        '01'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-
OTYPE'                  P_OBJ.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PMOD1-
SEARK'                  WA_BATCH-CODICE.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-INFTY'
                        '1001'.
PERFORM BDC_FIELD      USING 'PPHDR-ISTAT'
                        '1'.

```



```

PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-
BEGDA'                      p_begda. "'19.05.2010'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-ENDDA'
                              '31.12.9999'.
PERFORM BDC_DYNPRO         USING 'SAPMH5A0' '1000'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_OKCODE'
                              '=INSE'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-PLVAR'
                              '01'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-
OTYPE'                      P_OBJ.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PMOD1-
SEARK'                      WA_BATCH-CODICE.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-INFTY'
                              '1001'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-ISTAT'
                              '1'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-
BEGDA'                      BEGDA2. "'19.05.2010'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'PPHDR-ENDDA'
                              '31.12.9999'.
PERFORM BDC_DYNPRO         USING 'MP100100' '2000'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_OKCODE'
                              '/00'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
BEGDA'                      BEGDA2." '19.05.2010'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-ENDDA'
                              '31.12.9999'.
IF P_RELAZ = '007'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-RSIGN'
                              'B'.
ELSE.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-RSIGN'
                              'A'.
ENDIF.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
RELAT'                      P_RELAZ.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
SCLAS'                      P_OBJ1.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
SOBID'                      WA_BATCH-CODIC1.
PERFORM BDC_DYNPRO         USING 'MP100100' '2000'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_OKCODE'
                              '=UPD'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
BEGDA'                      p_begda. "'19.05.2010'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-ENDDA'
                              '31.12.9999'.
IF P_RELAZ = '007'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-RSIGN'
                              'B'.
else.

```

```

PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-RSIGN'
                            'A'.

endif.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
RELAT'                      P_RELAZ.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
SCLAS'                      P_OBJ1.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'P1001-
SOBID'                      WA_BATCH-CODIC1.
IF P_RELAZ = '011'.

PERFORM BDC_DYNPRO          USING 'MP100100' '5010'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_OKCODE'
                            '=UPD'.

ENDIF.
PERFORM BDC_DYNPRO          USING 'SAPMH5A0' '1000'.
PERFORM BDC_FIELD          USING 'BDC_OKCODE'
                            '=BACK'.

PERFORM BDC_TRANSACTION USING 'PP02'.
CLEAR WA_BATCH.
ENDFORM.                    " BATCH
FORM OPEN_GROUP.  CALL FUNCTION 'BDC_OPEN_GROUP'
EXPORTING
  CLIENT = SY-MANDT
  GROUP  = P_SESS
  USER   = SY-UNAME
  KEEP   = 'x'.
ENDFORM.                    "OPEN_GROUP
FORM CLOSE_GROUP.
CALL FUNCTION 'BDC_CLOSE_GROUP'.
ENDFORM.                    "CLOSE_GROUP
FORM BDC_TRANSACTION USING TCODE.
CLEAR BDCDATA.
CALL FUNCTION 'BDC_INSERT'
EXPORTING
  TCODE      = TCODE
TABLES
  DYNPROTAB = BDCDATA.
REFRESH BDCDATA.
ENDFORM.                    "BDC_TRANSACTION
FORM BDC_DYNPRO USING PROGRAM DYNPRO.
CLEAR BDCDATA.
BDCDATA-PROGRAM = PROGRAM.
BDCDATA-DYNPRO  = DYNPRO.
BDCDATA-DYNBEGIN = 'X'.
APPEND BDCDATA.
ENDFORM.                    "BDC_DYNPRO
FORM BDC_FIELD USING FNAM FVAL.
CLEAR BDCDATA.
BDCDATA-FNAM = FNAM.
BDCDATA-FVAL = FVAL.
APPEND BDCDATA.

```

```
ENDFORM.                                "BDC_FIELD
FORM BDC_DATI USING FNAM FVAL.
  CLEAR BDCDATA.
  BDCDATA-FNAM = FNAM.
  BDCDATA-FVAL = FVAL.
  APPEND BDCDATA.
ENDFORM.                                "bdc_dati
FORM BDC_INSERT.
  CALL FUNCTION 'BDC_INSERT'
    EXPORTING
      TCODE      = 'PP01'
    TABLES
      DYNPROTAB = BDCDATA.
  REFRESH BDCDATA.
ENDFORM.                                "bdc_insert
```

3.3 Il modulo Employee Administration

Nel mercato odierno che si sta spostando sempre più verso la globalizzazione, le aziende crescono, si espandono e si fondono a rapida velocità. Di conseguenza, le aziende devono affrontare il problema di mantenere volumi di dati sui loro dipendenti che non ha precedenti. La complessità di memorizzare e accedere ai dati sensibili dei collaboratori su tutto il territorio, e allo stesso tempo renderli accessibili e adeguarli alle richieste locali, rappresentano le maggiori sfide che le aziende di oggi devono affrontare.

Il modulo Employee Administration della componente HCM di SAP ERP è stato progettato per affrontare tutte queste richieste e si propone tre obiettivi chiave. Innanzitutto, esso agisce come un database centralizzato per il master data (l'insieme dei dati anagrafici) di tutti i dipendenti, permettendo agli utenti e al management di accedere ai dati personali di ciascun individuo costantemente aggiornati e alle informazioni rilevanti per il supporto alle decisioni. Inoltre è in questo modulo che viene definita la struttura aziendale e creato un frame work che soddisfi le richieste dei processi e del reporting. Infine, è stato progettato per consentire alle aziende di automatizzare e semplificare i processi HR compiuti ogni giorno, permettendo così di risparmiare tempo e denaro all'azienda e alla funzione Risorse Umane di focalizzarsi sulle attività strategiche, piuttosto su quelle puramente amministrative.

Dato che il modulo Employee Administration costituisce la funzione chiave di tutto il sistema HR di SAP, esso è il fondamento sulla quale vengono poi implementate le altre componenti. Infatti è la funzione a cui si accede con più frequenza del sistema. Per tutti gli altri processi gestiti dal prodotto HCM legati al dipendente, come recruiting, performance management e payroll, le decisioni vengono prese sulla base dei dati che sono stati memorizzati in questa funzione. La persona risulta quindi al centro dell'attenzione, e l'intero modulo è stato concepito

intorno a questo concetto per sottolineare l'importanza e il valore aggiunto che il capitale umano è in grado di fornire all'azienda.

3.3.1 Struttura del modulo

I dati riguardanti il dipendente vengono memorizzati in record, che in SAP vengono chiamati infotype. Ogni collaboratore possiede molti infotype e ogni infotype gestisce dati logicamente coerenti tra di loro: uno contiene i dettagli riguardanti l'allocazione organizzativa, uno per l'indirizzo, uno per i dati contrattuali, uno per l'appoggio bancario, ecc.

Lo scopo principale del modulo Employee Administration è quello di memorizzare infotype che registrino la storia di un dipendente con la propria azienda. Ogni persona ha molti infotype nel sistema, identificati dal suo numero univoco (C.I.D. – Codice Identificativo del Dipendente), cosicché si possa vedere velocemente tutte le posizioni che sono state occupate dal collaboratore, o i cambiamenti nello stipendio in tutta la storia del dipendente presso l'azienda. Avendo i dati di tutto il personale a disposizione nei vari infotype, è possibile ottenere una struttura logica, controllata e sicura che garantisce agli amministratori l'accesso e il mantenimento dei dati in maniera semplice ed efficiente.

SAP ERP HCM fornisce oltre 650 infotype che soddisfano tutte le richieste di registrazione dei dati del dipendente, andando dalla registrazione dei riconoscimenti civili e delle decorazioni che un dipendente ha ricevuto (infotype 861) oppure ai precedenti datori di lavoro del collaboratore (infotype 23).

Prima di poter iniziare ad organizzare tutti i dati dei dipendenti nei singoli infotype, è necessario "mappare" la propria azienda nel modulo Employee Administration. Per fare questo, vengono definite tre diverse strutture che vanno ad identificare univocamente la società e a questa saranno associati tutti i collaboratori.

Struttura imprenditoriale

La struttura imprenditoriale è il metodo utilizzato per definire il modo in cui l'organizzazione viene impostata nella componente HR di SAP. Allineare correttamente l'azienda a questa struttura è il passo più importante nell'implementazione di SAP poiché la struttura imprenditoriale così definita potrebbe dividersi ulteriormente in momenti successivi a quello dell'implementazione, avendo ripercussioni nell'intera componente HCM.

La Tabella 3.2 illustra quali sono gli oggetti SAP utilizzati per definire la struttura imprenditoriale.

Oggetto	Descrizione
<i>Mandante</i>	Solitamente se un gruppo aziendale utilizza un solo sistema SAP, ognuno ha un proprio status indipendente dagli altri, valido anche in termini legali e organizzativi. Questo viene identificato da un codice alfanumerico di tre caratteri.
<i>Codice societario</i>	Il codice societario è un'impostazione della parte Financials, ma ha impatti anche sulla componente HR. A livello societario vengono impostate la personalità giuridica, la valuta e i paesi in cui opera l'azienda.
<i>Area del personale</i>	Le aree del personale sono sottounità dell'azienda e sono un concetto specifico dell'Amministrazione del Personale, solitamente vengono usate per identificare locazioni geografiche o aree funzionali. Un'area del personale può appartenere ad un solo codice societario.
<i>Sottoarea del personale</i>	È un ulteriore sottoinsieme dell'area del personale. Solitamente viene utilizzata per definire dei gruppi specifici, necessari per il time management o payroll.

Tabella 3.2: La struttura imprenditoriale definita in SAP

Struttura del personale

Diversamente dalla struttura imprenditoriale, che definisce l'organizzazione da un punto di vista legale e fisico, la struttura del personale definisce l'organizzazione dal punto di vista dei dipendenti. Poiché essa viene usata per separare e raggruppare i diversi tipi di dipendente, viene usata frequentemente come un punto decisivo per il processo di payroll e time management e cambiamenti nella pianificazione, quindi è indispensabile identificare le diverse categorie di dipendenti all'interno della propria azienda. La struttura del personale viene definita in SAP ERP HCM attraverso gli oggetti riportati nella Tabella 3.3.

Oggetto	Descrizione
<i>Gruppo di dipendenti</i>	Viene utilizzato per classificare i diversi tipi di dipendente ad un alto livello, identificando le diverse tipologie di forza lavoro e i termini di occupazione.
<i>Tipi di dipendente</i>	È un sottoinsieme del gruppo di dipendenti e va ad identificare i tipi di dipendente presenti nell'azienda.
<i>Area payroll</i>	Rappresenta un raggruppamento di dipendenti con le stesse regole per l'elaborazione dello stipendio.

Tabella 3.3: La struttura del personale definita in SAP

Struttura organizzativa

Rappresenta la struttura funzionale dei dipendenti nell'organizzazione e viene definita e gestita attraverso l'apposito modulo Organizational Management (vedi paragrafo 3.2 Il modulo Organizational Management).

3.3.2 Funzionalità

I diversi tipi di informazione che vengono utilizzati per memorizzare i dati riguardanti la singola persona sono:

- infotype,
- tipi di stipendio,
- modalità di pagamento,
- orari di lavoro.

Il secondo e il terzo elemento costituiscono uno dei tanti elementi indispensabili per l'elaborazione degli stipendi e la registrazione contabile del personale, oggetto del modulo Payroll, mentre l'ultimo rappresenta una delle caratteristiche fondamentali su cui si basa il modulo Time Management.

Eseguire attività di reporting e registrare, rendere accessibili, mantenere i dati dei dipendenti è lo scopo principale del sistema SAP ERP HCM. Per fare questo, viene utilizzata una struttura apposita denominata infotype, utilizzata per registrare i dati del collaboratore raggruppandoli secondo una certa logica. Questi record servono per facilitare l'inserimento dei dati e la manutenzione e registrare tutta la storia del dipendente, specificando le date di validità per ogni infotype. Questi campi (data di inizio e fine validità) consentono di tenere traccia di tutti gli eventi che hanno riguardato una certa persona durante la sua intera permanenza in azienda, in modo da rendere accessibili ai dipendenti le informazioni di cui hanno bisogno in maniera semplice e chiara, e il management può accedervi come strumento di supporto alle decisioni.

Alcuni degli Infotype maggiormente utilizzati sono:

- 0000 – “Azioni”,
- 0001 – “Allocazione organizzativa”,
- 0002 – “Dati personali”,
- 0007 – “Orario di lavoro”,
- 0008 – “Retribuzione di base”,
- 0014 – “Indennità/ritenute periodiche”,
- 0015 – “Pagamenti integrativi”.

Ogni infotype viene identificato da un codice composto da quattro cifre e nel caso in cui un infotype preveda un sottoinsieme di dati, questi vengono chiamati subtype, anch'essi identificati da quattro cifre.

Gli infotype riguardanti l'amministrazione del personale (oggetto del modulo che stiamo trattando) vengono mantenuti dal sistema attraverso l'esecuzione della transazione "Aggiornare dati anagrafici del personale", rappresentata dal codice PA30 (vedi Figura 3.11).



Figura 3.11: La transazione di aggiornamento dei dati anagrafici del dipendente

È possibile identificare due tipi diversi di infotype:

- gli infotype internazionali, che sono comuni a tutti paesi in cui il sistema SAP è diffuso, la cui visualizzazione può essere modificata a seconda del paese in cui opera l'azienda, per consentire una maggiore flessibilità,
- gli infotype specifici per uno stato, per poter registrare informazioni specifiche di una certa nazione, che non sono previste in altre, in modo da soddisfare le richieste dei vari paesi.

Nella Tabella 3.4 è possibile visualizzare l'elenco degli infotype più rilevanti che sono stati ritenuti di maggior uso per la funzione Risorse Umane dell'azienda in oggetto.

Infotype	Descrizione
0000 - "Azioni"	Vengono registrate le azioni anagrafiche effettuate sul dipendente
0001 - "Allocazione organizzativa"	Viene registrata la posizione occupata dal dipendente all'interno della struttura organizzativa, andandosi ad integrare con le informazioni gestite nel modulo Organizational Management
0002 - "Dati personali"	Vengono registrati i dati personali del dipendente, come data e luogo di nascita e il codice fiscale
0004 - "Inabilità"	Vengono registrate eventuali disabilità del dipendente
0006 - "Indirizzi"	Vengono registrati gli indirizzi del dipendente. Il subtype identifica la tipologia (domicilio, residenza)
0009 - "Dati bancari"	Vengono registrati gli estremi bancari del dipendente, che verranno utilizzati per l'accreditamento dello stipendio
0016 - "Elementi contrattuali"	Viene registrata la tipologia di contratto di assunzione del dipendente ed eventuali scadenze
0022 - "Titolo di studio"	Vengono registrati i titoli di studio conseguiti dal dipendente. Il subtype specifica la tipologia (licenza, diploma, laurea, master)
0105 - "Comunicazione"	Vengono registrati i dati interni aziendali per la comunicazione con il dipendente. Il subtype specifica la tipologia (numero fisso, cellulare, fax, mail)

Tabella 3.4: Elenco degli infotype più rilevanti per il modulo Employee Administration per la funzione Risorse Umane

Come già menzionato, uno degli scopi principali del modulo Employee Administration consiste nel semplificare ed automatizzare i processi base collegati alla gestione delle informazioni del personale e del singolo dipendente. Per fare ciò, il sistema fornisce dei tool che supportano i compiti principali collegati a tale processo, come la manutenzione dei dati anagrafici.

Per quest'ultima operazione, può essere utilizzata la transazione PA30 per creare, visualizzare, modificare, copiare e cancellare i dati anagrafici. Essa permette di vedere velocemente tutti i dati del dipendente, in modalità dettagliata o in riepilogo. I periodi di validità degli infotype permettono di tracciare l'intera storia del dipendente nell'azienda ed effettuano un controllo immediato dei vincoli temporali soggetti ad un infotype o a dati ad esso correlati.

Un particolare tool che si visualizza nella parte sinistra dello schermo al momento dell'esecuzione della transazione di aggiornamento dei dati anagrafici, detto manager oggetti, permette di effettuare ricerche secondo criteri multipli, che risultano utili per esempio se si modificano dei dati comuni ad un gruppo di collaboratori.

Un'altra funzione, chiamata file personale, permette di scorrere un file virtuale sul dipendente, in cui vengono visualizzati tutti gli infotype in ordine cronologico.

Quando avvengono cambiamenti significativi nella vita lavorativa del dipendente, come assunzioni, promozioni o trasferimenti, per registrare tutti i dettagli dell'avvenuto evento, gli addetti alla funzione HR spesso devono accedere alla modifica di diversi infotype. Per agevolare questo compito, che diventa ripetitivo specialmente se l'azienda è di grandi

dimensioni, nella componente HCM vengono definite le azioni personali. Esse rappresentano una sequenza di infotype, la cui compilazione risulta importante per i processi comuni che vengono gestiti dalle Risorse Umane, come l'assunzione, una ristrutturazione organizzativa o la cessazione. Ogni azione personale contiene tutti gli infotype richiesti per quella specifica azione, permettendo all'utente di procedere sequenzialmente attraverso le schermate per inserire tutte le informazioni necessarie. Possono essere definite anche diverse versioni della stessa azione per differenti tipi di dipendente e per diversi paesi, permettendo così di adeguare il sistema alle specifiche richieste dell'azienda e di velocizzare l'inserimento dei dati.

3.3.3 Analisi To-Be

In questo paragrafo viene presentato il modo in cui i dati inerenti all'amministrazione del personale verranno gestiti in SAP, ovvero verranno illustrate le scelte d'implementazione e l'analisi relativa alla gestione delle informazioni trattate nei processi giuridico – amministrativi dell'azienda.

Vista la descrizione dei concetti fondamentali su cui si basa il modulo, nel paragrafo precedente, è stata condotta la seguente analisi, attraverso interviste alla funzione Risorse Umane e al reparto IT che si occupa di mantenere il sistema informativo che si occupa della gestione del personale.

La struttura imprenditoriale verrà identificata dal mandante con il codice numerico 600, il codice societario è formato da quattro cifre xxxx (non è possibile inserire il valore esatto per motivi di policy), le aree e le sottoaree del personale del personale saranno così identificate, poiché l'azienda è divisa su più sedi e vengono gestite due società:

Codice area del personale	Codice sottoarea del personale
xxxx	XX00
	ZZ00
	TT00
yyyy	YY00

Tabella 3.5: Aree e sottoaree del personale

Sono stati poi definiti i seguenti tipi di dipendente (due sono stati omessi per motivi di policy aziendale), che verranno identificati anch'essi da un codice di due cifre alfanumerico:

Codice tipo dipendente	Tipo dipendente
I0	Apprendista
I2	Dirigente
I3	Esterno
I4	Impiegato
I5	Operaio
I7	Parasubordinato
I8	Quadro
I9	Stagista

Tabella 3.6: Tipi di dipendente

Lo status dipendente invece identifica il rapporto del collaboratore con la società e a sua volta viene specificato lo stato di occupazione del dipendente come segue.

Codice occupazione	stato	Stato occupazione	Codice dipendente	status	Status dipendente
2		Attivo	1		In forza
			X		Esterno
0		Cessato	1		In forza
			X		Esterno

Tabella 3.7: Stati di occupazione e status dipendenti

Lo status “in forza” va ad identificare tutti i dipendenti assunti dall’azienda, mentre lo status “esterno” indica il collaboratore che lavora presso l’azienda ma non è stato assunto dalla stessa, in quanto collaboratore esterno. Il tipo di dipendente esterno avrà lo status X, mentre tutti gli altri risulteranno in forza. Infine i tipi di rapporto di lavoro identificati sono stati a tempo determinato (codice 01) o indeterminato (codice 02).

Ciascun dipendente sarà identificato in SAP dal Codice Identificativo del Dipendente (C.I.D.) e verrà inserito in automatico dal sistema in maniera sequenziale utilizzando il range di numerazione 80000 – 99999. In un apposito infotype verrà inoltre mantenuta l’informazione dell’ID dei dipendenti presente nel sistema attualmente in uso (infotype 0032 – “Dati interni”).

Dall’analisi effettuata, le informazioni che vengono trattate nei processi amministrativi dell’azienda, permettono la definizione delle azioni di seguito descritte.

L’evento di assunzione consente di registrare l’inizio del rapporto di lavoro con l’azienda. Considerato il processo che viene seguito attualmente dalla funzione Risorse Umane, l’azione in oggetto prevede l’inserimento di tutte le informazioni di tipo anagrafico, economico e relative alla rilevazione delle presenze, conseguentemente la gestione dei seguenti infotype:

- 0000 – “Azioni”
- 0002 – “Dati personali”
- 0001 – “Allocazione organizzativa”
- 0006 – “Indirizzi” (Subtype 0001 – Residenza)

- 0032 – “Dati interni”
- 0007 – “Orario di lavoro teorico”
- 0050 – “Informazioni rilevazione presenze”
- 0008 – “Retribuzione di base”
- 0016 – “Elementi contrattuali”
- 0041 – “Inserimenti data”
- 0154 – “Dati previdenziali”
- 0155 – “Dati amministrativi aggiuntivi”
- 0156 – “Detrazioni fiscali”

L’azione di cessazione indica la fine del rapporto di lavoro tra la persona e l’azienda. La data di decorrenza corrisponde al primo giorno in cui la persona non è più in forza. Gli infotype previsti sono:

- 0000 – “Azioni”
- 0001 – “Allocazione organizzativa”
- 0050 – “Informazioni rilevazione presenze”

L’azione di cambio tipo dipendente si registra ogni volta che il dipendente è interessato da una variazione del tipo dipendente, come ad esempio nel caso di nomina a dirigente. Tale variazione potrà avere impatti anche sull’allocazione organizzativa e sul trattamento economico del dipendente. Gli infotype previsti sono:

- 0000 – Azioni
- 0001 – Allocazione organizzativa
- 0008 – Retribuzione di base

È stata prevista un’azione anagrafica con la quale registrare le trasformazioni del rapporto di lavoro tra il dipendente (ad esempio da tempo determinato a indeterminato), detta trasformazione del rapporto di lavoro, che prevede la compilazione dei seguenti infotype:

- 0000 – “Azioni”
- 0001 – “Allocazione organizzativa”
- 0007 – “Orario di lavoro teorico”
- 0016 – “Elementi contrattuali”

Attraverso l’azione cambio organizzativo si modifica l’allocazione organizzativa della persona (con l’assegnazione dell’oggetto posizione). La sequenza di infotype è la seguente:

- 0000 – “Azioni”
- 0001 – “Allocazione organizzativa”
- 0016 – “Elementi contrattuali”

L'azione di presa in carico registra nell'anagrafica i dati relativi alla tipologia di dipendente esterno. Gli infotype previsti sono:

- 0000 – “Azioni”
- 0002 – “Dati personali”
- 0001 – “Allocazione organizzativa”
- 0006 – “Indirizzi” (Subtype 1 – Residenza)
- 0008 – “Retribuzione di base”
- 0041 – “Inserimenti data”

Per mantenere una completa storicizzazione dei dati, sono stati identificati inoltre attraverso i motivi azione un modo per tenere traccia della motivazione che ha portato all'esecuzione di una particolare azione per un collaboratore. Nel caso dell'assunzione i motivi azione possono essere l'ampliamento dell'organico o per sostituzione di una maternità. Nel caso della cessazione invece possono essere il licenziamento, il pensionamento o il decesso.

Così come per il modulo OM, è stato previsto l'utilizzo di alcuni report standard per effettuare analisi sui dipendenti, come ad esempio la lista completa di tutti i dipendenti che hanno lavorato nell'azienda, la lista dei dipendenti cessati e quelli assunti per sostituzione di maternità, la lista dei titoli di studio conseguiti dai dipendenti e la lista dei familiari a carico.

3.3.4 Parametrizzazione

Per poter adeguare il sistema SAP ERP HCM alle esigenze del cliente, si effettua una customizzazione del software, che consiste nell'inserimento di particolari funzioni che non vengono fornite direttamente da SAP, ma che devono essere implementate dai consulenti che curano il progetto di sviluppo del sistema, e nella parametrizzazione del prodotto fornito. Per effettuare quest'ultima operazione, viene utilizzata la transazione SPRO, che visualizza il cosiddetto albero di customizing. Questa funzionalità permette di definire una guida alla parametrizzazione del sistema. I processi che sono stati individuati come principali nel sistema mySAP vengono aggregati tra di loro e rappresentati come rami di un albero. Ogni nodo si ramifica in base alle operazioni che è permesso definire e ai dati che è necessario inserire.

Per definire la struttura imprenditoriale, ad esempio, si accede alle operazioni contenute nei nodi esplorati, illustrati nella Figura 3.12.

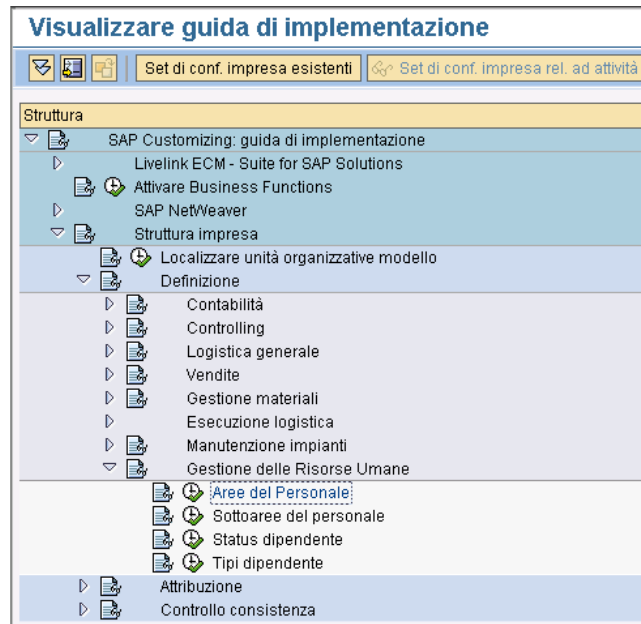


Figura 3.12: L'albero del customizing: dettaglio sulla struttura imprenditoriale

Accedendo alle singole voci, vengono visualizzate le tabelle del database in cui è necessario inserire i valori opportuni. Per le aree e sottoaree del personale, lo status e tipi dipendente verranno inseriti i valori emersi in fase di analisi, definiti nel paragrafo precedente. Successivamente, per parametrizzare i dati necessari per adeguare il modulo Employee Administration all'azienda, si accede alle singole voci riportate nella Figura 3.13.

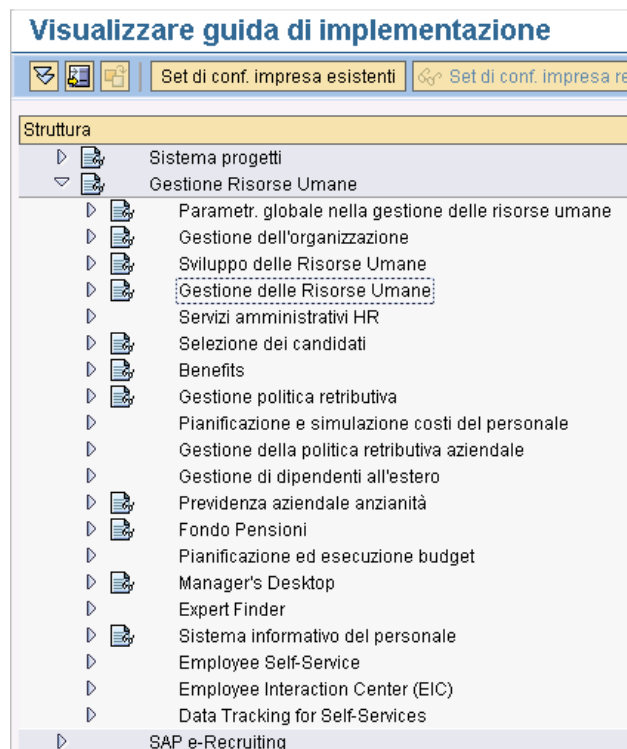


Figura 3.13: Voci da parametrizzare per il modulo Employee Administration

Poiché accedendo ad ogni foglia dell'albero, è possibile inserire i valori appropriati nella tabella corrispondente del database o definire delle caratteristiche (funzionalità di SAP che permettono di trattare valori da gestire come eccezioni), verranno presentate di seguito le tabelle del database più importanti che sono state valorizzate per adeguare il sistema alle esigenze secondo l'analisi condotta in precedenza:

- nella tabella INRDP viene definito il range di numerazione che verrà utilizzato per i C.I.D. dei dipendenti;
- nella tabella T582V vengono specificati i programmi e le tipologie di videata (detta dynpro) da visualizzare per tutti gli infotype. Alcuni infotype, infatti, validi per tutti i paesi, come quello sui dati personali, possono essere diversi in base allo stato di appartenenza (per l'Italia un campo rilevante è quello del codice fiscale);
- nella tabella T588D vengono definite le azioni, ovvero per ogni codice azione la sequenza di infotype da visualizzare;
- nella tabella T529A vengono definite le azioni con i codici identificativi da utilizzare, la descrizione relativa e i parametri di configurazione dell'azione;
- nella tabella T530 vengono specificati i motivi azione per ogni azione;
- nella tabella T502T vengono definiti i possibili stati civili da inserire nell'infotype dei dati personali;
- nella tabella T547V vengono definiti i tipi di contratto da specificare nell'infotype sui dati contrattuali;
- nella tabella T548Y vengono definiti i tipi di data da inserire nell'infotype 0041 per registrare date di scadenza, come di fine contratto a tempo determinato;
- nelle tabelle T517T e T518B vengono definiti i tipi di formazione conseguita, che costituiranno i subtype dell'infotype relativo ai titoli di studio;
- nella tabella T591A vengono definite le tipologie di comunicazione da registrare, relative all'infotype 0105 (che rappresentano il subtype).

Ogni modifica riportata nel customizing viene registrata in una richiesta di trasporto. Queste richieste sono state poi trasportate nell'ambiente di Quality alla fine del mese di settembre per effettuare i test reali per simulare le operazioni che saranno compiute nel sistema di Produzione.

Oltre alla parametrizzazione qui illustrata brevemente, sono stati creati degli appositi programmi (il cui funzionamento è lo stesso di quelli presentati nel paragrafo precedente) per la compilazione degli infotype più rilevanti per tutti i dipendenti che sono stati e sono attualmente assunti dall'azienda, per mantenere l'intero storico dei collaboratori dell'azienda sul nuovo sistema informativo.

Dopo la fase di realizzazione che è stata presentata in sintesi in questi paragrafi, si è proceduto alla fase di test di questi moduli, ottenendo esiti positivi. Sono stata inoltre coinvolta nelle sessioni di formazione tenute per la funzione Risorse Umane dell'azienda affinché imparassero ad utilizzare questo nuovo strumento. Attualmente quindi il progetto si trova nella fase 4 della metodologia ASAP.

CONCLUSIONI

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, il capitale umano è fondamentale per il successo di ogni azienda. Per riuscire ad ottenere vantaggio competitivo dalla propria forza lavoro, assume un'importanza fondamentale la funzione Risorse Umane. Essa non solo si deve occupare dell'amministrazione del personale, ma deve assumere un ruolo strategico nella formulazione degli obiettivi aziendali allo scopo di ottenere performance ottimali. Vengono quindi elaborati dei criteri affinché i dipendenti più meritevoli usufruiscano di particolari benefici e vengono progettati percorsi di carriera e piani di successione per dare uno stimolo ai propri collaboratori a dare il massimo nel proprio lavoro, in modo che possano identificarsi con l'azienda. Tutto questo, insieme alle delicate fasi di recruiting e selezione, aiuta ad ottenere un pieno allineamento degli obiettivi individuali e aziendali.

Assume così una fondamentale importanza il sistema informativo utilizzato dall'azienda per la gestione del suo business: esso non solo deve supportare i principali processi di business dell'azienda, ma deve anche essere in grado di aiutare l'azienda che lo utilizza ad effettuare delle analisi sulle proprie condizioni, in modo che possa capire le eventuali mancanze esistenti e come porre rimedio.

Tra i prodotti ERP che sono stati disegnati per la gestione delle risorse umane, il più diffuso a livello mondiale è il sistema SAP ERP HCM. Grazie all'integrazione con gli altri moduli che compongono l'intero sistema, esso consente all'azienda che lo utilizza di avere una visione completa del proprio business. Poiché segue ogni processo che riguarda la vita lavorativa del dipendente, dalla fase di recruitment a quella di assunzione, dalla coltivazione dei talenti alla gestione dei benefit, dalla rilevazione delle presenze e assenze all'elaborazione dello stipendio, dalla pianificazione delle carriere alla risoluzione del rapporto di lavoro, offre una soluzione completa per la gestione delle risorse umane. Grazie alla piena integrazione tra i moduli che si occupano di tutti questi aspetti, la funzione Risorse Umane può effettuare analisi dettagliate sulle condizioni dei collaboratori dell'azienda. Fornendo un accesso istantaneo e veloce alle informazioni, il sistema permette alla funzione Risorse Umane di risparmiare notevoli quantità di tempo per adempiere ai compiti burocratici e amministrativi, consentendole di dedicarsi alle attività di maggiore importanza strategica.

Come si è potuto vedere nel caso aziendale qui presentato, l'azienda attualmente utilizza diverse applicazioni per l'elaborazione degli stipendi, per la manutenzione delle principali informazioni anagrafiche sui dipendenti e per la registrazione dei dati tempo dei collaboratori,

portando all'azienda notevoli disagi, non avendo un'unica applicazione in grado di gestire tutti i processi. L'utilizzo inoltre di piattaforme diverse tra loro, da mainframe a tecnologie Web, e tecnologicamente datate, rende gravoso il compito per il reparto IT incaricato della manutenzione del sistema e di garantire alla funzione Risorse Umane lo svolgimento del proprio compito.

Il sistema SAP ERP HCM va quindi a risolvere questi problemi, grazie all'integrazione nativa nel sistema SAP con gli altri moduli che costituiscono la Business Suite di SAP. Grazie alla sua architettura, il sistema mySAP utilizzato dal gruppo aziendale risulta unico, risparmiando così la duplicazione delle piattaforme e tempo per la manutenzione. Poiché vengono costantemente rilasciati da SAP pacchetti di aggiornamento, il sistema risulta sempre in linea con le normative di legge e consente, inoltre, di definire dei profili di autorizzazione che permettono di gestire la riservatezza dei dati, un tema particolarmente sentito all'interno dell'azienda in considerazione e non solo.

mySAP ERP inoltre può essere utilizzato come un unico strumento per tutti i processi HR che riguardano i dipendenti oppure possono essere implementate e gestite soltanto delle funzionalità, come è avvenuto nel caso analizzato, grazie alla sua struttura modulare. Infine, esso fornisce diversi modi per ottenere dei report (dalle query ad hoc a report custom) che consentono di analizzare la situazione aziendale, fornendo già molti report standard, utili al management come supporto per le decisioni strategiche.

In particolare, il modulo Organizational Management ha apportato significativi cambiamenti all'interno dell'azienda, poiché per la prima volta è stato messo a disposizione della funzione Risorse Umane uno strumento per la gestione dell'organizzazione. Fino ad oggi, infatti, venivano usati fogli di lavoro con il software Microsoft Excel per la rappresentazione dell'organigramma e non erano presenti strumenti di analisi. In molti casi si verificavano anche ritardi nella comunicazione di cambiamenti nell'organizzazione tra la funzione e il management e i collaboratori stessi, comportando non pochi disagi, a causa della mancanza di uno strumento adatto. Con l'implementazione di tale modulo nel sistema mySAP, grazie all'integrazione con tutti gli altri moduli del prodotto HCM, si evita il verificarsi di tali situazioni. La funzione Risorse Umane risulta allineata ad ogni ristrutturazione organizzativa e anche il management, avendo a disposizione lo strumento, ha immediato accesso alle informazioni di cui ha necessità. Inoltre, grazie alla visualizzazione delle posizioni che risultano occupate e alla manutenzione di un catalogo mansioni risulta chiara la struttura aziendale e si ha un'immediata percezione degli eventuali gap nelle competenze o degli esuberanti esistenti in un determinato settore.

Il modulo Employee Administration mette la persona al primo posto: ogni persona risulta sempre più strategica per il successo dell'azienda, quindi quest'ultima deve capire la sua

importanza. Per far sì che questo diventi reale, il sistema informativo risulta avere un ruolo fondamentale: esso riprende i processi compiuti dall'azienda, deve mettere al centro dell'attenzione il dipendente e memorizzare tutte le informazioni riguardanti il dipendente, in modo che la società possa conoscere i suoi collaboratori e in quest'ottica elaborare dei piani di benefit e di successione per sfruttare appieno le loro potenzialità.

In riferimento a questo ultimo punto analizzato, il modulo PA di mySAP permette di conseguire tale risultato, grazie al concetto di infotype: i record vengono registrati secondo dati logicamente coerenti tra loro, la manutenzione delle informazioni risulta semplice e veloce. La possibilità, poi, di tradurre i processi che riguardano la vita lavorativa del dipendente in funzionalità chiamate azioni rappresenta un grosso vantaggio in termini di tempo ed efficacia per la funzione Risorse Umane. Infine, poiché per ogni infotype viene registrato il periodo di validità, si mantiene una profondità storica di tutti gli eventi che hanno riguardato il singolo dipendente, permettendo di tracciare nel sistema ogni cambiamento avvenuto all'interno dell'azienda.

Visti i numerosi vantaggi che porta l'utilizzo di uno strumento come SAP ERP HCM nella gestione delle risorse umane e data l'importanza che il capitale umano assume nella misurazione delle performance aziendali, è stata significativa l'esperienza svolta.

Il lavoro in team, con consulenti esperti, ha avuto un ruolo fondamentale per imparare a capire quali sono i requisiti specifici del software e la raccolta di informazioni per giungere a definire l'analisi funzionale di un sistema gestionale. È stato inoltre molto importante per la mia formazione, e per la redazione del presente elaborato, la comprensione dello stretto legame che esiste tra i processi di business di un'azienda e come le informazioni elaborate dal sistema informativo devono essere gestite in modo integrato in ambito informatico.

Concludendo posso affermare che l'esperienza, che sto tutt'ora proseguendo, come consulente di sistemi informativi (legato attualmente a SAP) è un percorso di crescita formativa e professionale stimolante e in continuo sviluppo, come ogni modulo che si integra al sistema che ho trattato, e legato alle continue e nuove richieste delle aziende di migliorare i propri sistemi informativi; il mio obiettivo è quindi di essere sempre pronta a rispondere con professionalità ad ogni esigenza e affrontare in modo produttivo ogni situazione.

BIBLIOGRAFIA

- Solari L., *La gestione delle risorse umane – Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci editore, 2004
- Weizmann H. C., Weizmann J.K., *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2010
- Mabey C., Salaman G., *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Blackwell, 1995
- Canonici A., *La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale*, Milano, FrancoAngeli, 2004
- Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M., *Gestione delle risorse umane*, Milano, Apogeo, 2006
- Newman G., *Discover SAP ERP HCM*, Bonn, Galileo Press, 2006
- Krämer C., Ringling S., Yang S., *Mastering HR Management with SAP*, Bonn, Galileo Press, 2006
- Krämer C., Lübke C., Ringling S., *HR Personnel Planning and Development using SAP*, Bonn, Galileo Press, 2006
- Chaudoir S., *Mastering SAP ERP HCM Organizational Managment*, Bonn, Galileo Press, 2006
- www.sap.com

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento particolare va alle sedi di Verona e Roma della società KPMG Advisory S.p.A. che mi hanno dato la possibilità di vivere questa esperienza, soprattutto a Roberta De Simone, Roberta Sanna, Eugenio Esposito e Gianni Presotto che hanno avuto fiducia in me e ad Alessio Rigoni, che mi ha insegnato le funzionalità di SAP.

Ringrazio il mio relatore, il Prof. Moreno Muffatto, per i suoi corsi molto stimolanti che mi hanno fatto interessare all'aspetto gestionale dei sistemi informativi.

Ringrazio la mia famiglia che mi ha supportato in questo periodo particolare e importante della propria vita.

Infine un ringraziamento speciale va ad Andrea che mi è stato vicino durante la mia esperienza universitaria e non solo, ed ho sempre potuto contare su di lui nei momenti difficili.