



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI E GLI EFFETTI
SULLE RISORSE UMANE**

RELATORE:

CH.MO PROF. SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: MENEGHIN CHIARA

MATRICOLA N. 1090213

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

INTRODUZIONE

1. CAPITOLO PRIMO

TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE E RISORSE UMANE

1.1 PREMESSA

1.2 AUTOMAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

1.2.1 AUTOMAZIONE NELLE IMPRESE ITALIANE

1.3 EFFETTI DELL'AUTOMAZIONE SULLE RISORSE UMANE

1.4 I BIG DATA NEL MONDO HR

1.5 INTRODUZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (IL CLOUD)

2. CAPITOLO SECONDO

GOVERNARE E GESTIRE IL CAMBIAMENTO

2.1 PREMESSA

2.2 CAUSE CHE PORTANO AL CAMBIAMENTO

2.3 CONTENUTI DEL CAMBIAMENTO

2.4 THREE STEP MODEL

2.5 LA REAZIONE AL CAMBIAMENTO

2.6 LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

2.7 COME AIUTARE A SUPERARE IL CAMBIAMENTO

3. CAPITOLO TERZO

SCM FRIGO ED IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

3.1 PREMESSA

3.2 SCM FRIGO S.P.A

3.3 "G.OSTI" SISTEMI S.R.L

3.4 THREE STEP MODEL APPLICATO AL CASO SCM FRIGO

3.5 COME SCM FRIGO HA GESTITO LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Dieci anni fa la tecnologia legata al mondo delle risorse umane (HR) era essenziale con un forte utilizzo della forma cartacea (Gema Business School, 2017)..

L'HR si sta trasformando attraverso l'utilizzo di strumenti strategici che permetteranno alle aziende di velocizzare l'aspetto amministrativo soffermandosi sulla gestione e sul coinvolgimento del personale.

Se utilizzate correttamente quindi le nuove tecnologie possono fornire un supporto efficace all'automatizzazione dei processi più lunghi e ripetitivi. In questo modo è possibile concentrare il capitale umano in quei processi che, non potendo essere automatizzati, coinvolgono azioni come l'ascolto, l'empatia, la comunicazione ed il pensiero laterale.

Le nuove soluzioni tecnologiche per l'HR oltrepassano le funzioni organizzative e le loro gerarchie incontrando i processi e le informazioni che circolano all'interno dell'azienda per fornire un supporto decisivo nel miglioramento della vita del dipendente sul posto di lavoro.

Non è semplice l'introduzione di questi nuovi meccanismi in aziende già avviate, nelle quali i dipendenti seguono routine ed abitudini. La sfida è introdurre il cambiamento senza danneggiare l'equilibrio, facendo ricorso a meccanismi e strumenti per il personale che evitino inefficienze.

L'elaborato è composto da tre capitoli, sviluppati come segue:

- nel primo capitolo viene presentata la digitalizzazione nelle imprese ed in particolare le sue conseguenze per la funzione delle risorse umane;
- nel secondo capitolo si approfondiscono le modalità con cui viene gestito ed affrontato un cambiamento all'interno dell'azienda;
- nel terzo capitolo, infine, sviluppo l'analisi su come sia stato gestito il cambiamento dell'azienda SCM Frigo in merito all'introduzione del nuovo sistema di gestione del personale.

CAPITOLO PRIMO

Tecnologia dell'informazione e Risorse Umane

1.1 Premessa

In questo capitolo verrà presentata la situazione della digitalizzazione nelle piccole e medie imprese con focus sul contesto italiano e sulle conseguenze di ciò sulle risorse umane. Ci sono molte nuove tecniche per gestire il personale in maniera digitale e altrettanti vantaggi e svantaggi nell'applicazione di questi nuovi meccanismi. Prima di introdurre un nuovo sistema di gestione è necessario eseguire un'attenta valutazione del contesto organizzativo e delle conseguenze.

1.2 Automazione nelle piccole e medie imprese

Focalizziamo l'attenzione sul contesto che più è vicino alla realtà che ci circonda e quindi a quello delle imprese di piccola e media dimensione (PMI).

Secondo una ricerca Microsoft-Ipsos Mori sulle PMI Europee (13 mila aziende) del 2016, la parola digitalizzazione viene ricondotta nel 53% dei casi al termine automazione che oltre a dematerializzazione significa anche adozione di applicazioni oppure servizi per attività specifiche come la contabilità ed il controllo del magazzino. (Domenico Aliperto, 2017).

In particolare, secondo una ricerca di Ricoh nel 2016, le aziende italiane che hanno già adottato tecnologie per la digitalizzazione hanno indicato i seguenti vantaggi:

- Un miglioramento del servizio ai clienti (segnalato dal 38% del campione italiano);
- la riduzione dei costi (38%);
- l'ottimizzazione delle comunicazioni con i clienti (37%).

Consideriamo inoltre la riduzione degli sprechi attraverso informazioni più integrate ed in questo contesto nelle piccole e medie imprese si considera il passaggio documentale che diventa sempre più complesso. L'automazione oltre a semplificare i processi, ridurrebbe costi e sprechi derivanti dalla duplicazione delle attività.

L'automazione restituisce inoltre un migliore accesso ai dati, i dipendenti dovrebbero riuscire ad accedere velocemente e facilmente a informazioni corrette ed aggiornate, viene quindi agevolato lo smartworking e la flessibilità riducendo i costi per la creazione e il mantenimento degli archivi aziendali. (IctBusiness.It, 2016).

Un'indagine commissionata nel 2016 da Ricoh Europe intitolata "World of Change" in una ventina di paesi dell'area EMEA ha voluto sondare quale fosse la percezione del cambiamento trainato dal digitale nelle aziende comprese fra i 50 e i 500 dipendenti. Il 4% dei dipendenti ritiene che il proprio ruolo non subirà mutamenti sotto la spinta di fattori come la rivoluzione digitale negli anni futuri e solo il 12% dei professionisti delle PMI prevede un calo delle opportunità professionali in futuro mentre un buon 57% stima che la propria organizzazione renderà più forte la propria posizione di mercato. La tecnologia secondo l'indagine può favorire tutto questo e meglio ancora se affiancata dalla creatività umana (IctBusiness. it, 2017).

1.2.2 Automazione nelle imprese Italiane

In un articolo del Sole 24 ore del primo Agosto 2015, intitolato "Italia al top nell'automazione: il 50% delle aziende sta già impiegando tecnologia nella produzione" riportava alcuni dati sulla situazione Italiana.

Il 50% delle aziende si stava dotando di sistemi tecnologici nell'ambito dei cicli produttivi; il 2% stava aumentando il proprio livello di automazione interna, il 10% considerava molto probabile avviare processi in questa direzione.

Secondo l'International Business Report di Grant Thornton, in funzione dal 1992, l'Italia è al primo posto in Europa per quanto riguarda i processi di produzione automatizzati, con il 50% di aziende che sta già adottando sistemi tecnologici. Il 41% delle aziende Italiane dichiara di non voler ridurre il personale ma di volerlo riqualificare. (Sole 24 Ore, 2015).

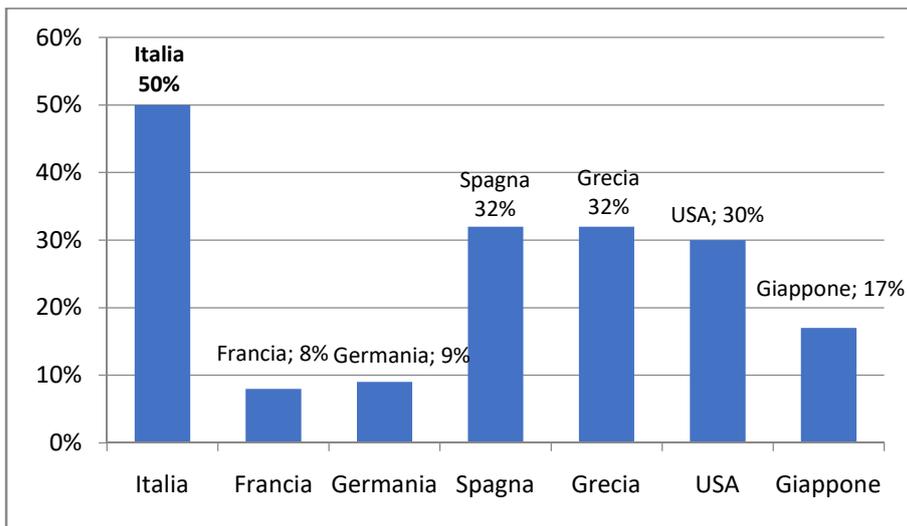


Figura 1.1: aziende che stanno attivando processi di automazione (2015), International Business Report di Grant Thornton, tratto dal Sole 24 ore del 30/07/2015, pagina 10

In Italia il “Piano Nazionale Industria 4.0 2017-2020” prevede misure concrete in base a tre linee guida: operare in una logica di neutralità tecnologica, intervenire con azioni orizzontali e non verticali o settoriali e agire su fattori abilitanti.

Ci si basa quindi su diverse strategie per raggiungere tali obiettivi:

- Investimenti innovativi;
- strutture abilitanti che siano adeguate e forniscano sicurezza di rete;
- competenza e ricerca stimolate attraverso percorsi appositi;
- awareness e governante per diffondere la conoscenza ed il supporto a livello governativo delle tecnologie 4.0.

In Italia la Ricerca e Sviluppo (R&S) e l’innovazione industriale sono sostenuti da piani di credito d’imposta. Quello per la R&S è un credito d’imposta del 50% sulle spese in questo ambito riconosciuto fino a un massimo annuale di 20 milioni di €/anno per beneficiario e computato su una base fissa data dalla media delle spese in Ricerca e Sviluppo negli anni 2012-2014. (Ministero dello Sviluppo Economico, 2017).

1.3 Effetti dell'automazione sulle risorse umane

Dopo aver introdotto il tema della digitalizzazione nelle imprese in generale, poniamo l'attenzione sulle risorse umane e su come queste reagiscono e vengono colpite da tale aspetto.

Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza riporta un'analisi sullo studio di McKinsey sugli effetti dell'automazione sul mondo del lavoro (Assolombardia, 2017).

Ci sono alcune occupazioni che possono essere automatizzate e altre meno adeguate a questo, si stima sulla ricerca che del 60% delle professioni totali l'automazione colpisce non meno del 30% delle attività.

I lavoratori che si prestano ad essere automatizzati per primi sono quelli che svolgono attività fisiche o che raccolgono e analizzano dati.

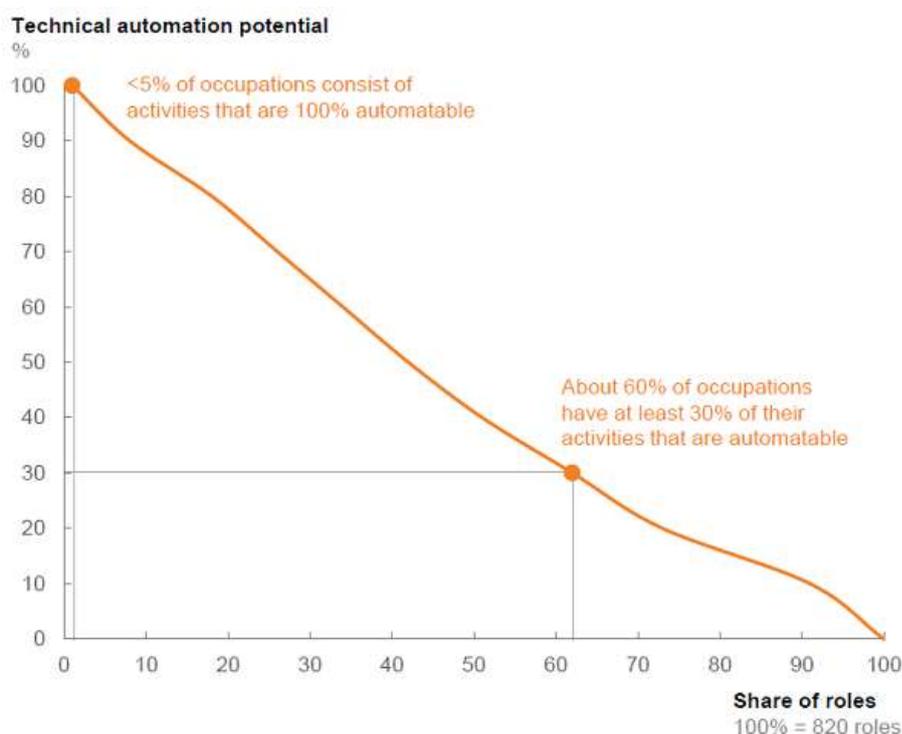


Figura 1.2: automazione potenziale, Assolombardia Gennaio 2017

La preoccupazione che accompagna questo tema è che le macchine possano sostituire l'uomo in futuro, lo studio di McKinsey sottolinea la possibilità che ci sia un deficit più che un surplus in futuro e che quindi il lavoro sia comunque sufficiente per il capitale umano. Mostra inoltre il fatto che le macchine avranno sempre bisogno di un essere umano al loro fianco e che quindi il lavoro cambierà semplicemente forma invece di sparire.

Non va considerata solamente la fattibilità tecnica per valutare l'automazione ma vanno osservati anche altri aspetti:

- quanto costa sviluppare hardware e software;
- valutare il costo del lavoro tenendo in considerazione che se c'è un'alta offerta di lavoro a basso costo l'automazione risulta meno conveniente;
- la convenienza economica;
- quanto la società sia in grado di accettare il cambiamento.

Un articolo scritto da Silvia Calissi nel 2016 per Colin mostra che non c'è totale consapevolezza di come il ruolo delle direzioni HR stia cambiando in azienda.

L'aumento di tecnologie mobili e dei device che introducono nuovi benefici nel lavoro richiedono che la Direzione HR si adatti a tali cambiamenti.

Considerare i servizi di HR in chiave digital permette di dare valore economico a tali attività invece di vederle solamente come un costo.

La *Web Reputation* influenza come i clienti vedono l'azienda. L'ufficio HR dovrebbe prendere la stessa considerazione verso i dipendenti e verso i futuri talenti che si vogliono coinvolgere. (Calissi.S, 2016).

Gli effetti più significativi sulle Risorse Umane sono quindi:

- Attrazione dei talenti, reclutamento e selezione monitorando la rete per capire la percezione esterna dell'ambiente lavorativo costruendo quindi una BrandReputation che miri anche alla creazione di una relazione interattiva con i possibili candidati. Nei casi di eccellenza l'attrazione aziendale è simboleggiata da un dipendente soddisfatto scelto come testimonial;
- inserimento e Formazione con metodi sempre più digital già citati in precedenza e con la Gamification che abbraccia la tendenza social della condivisione allontanandosi dalla modalità aula-docente;
- organizzazione e Sviluppo con prodotti di management 2.0 basati sulla mappatura di competenze online o la valutazione di performance e restituzione di feedback;
- comunicazione interna e Relazioni Sindacali dove vediamo le Intranet tradizionali che sono superate da portali che somigliano a social network e che inglobano le informazioni di interazione ed aggiornamento di ogni dipendente.

1.4 I big data nel mondo HR

Dal sito Randstad, 2017 è possibile ricavare che c'è un elevato numero di Big Data nelle mani dell'HR e la rivoluzione digitale consente di aggregare tutte queste informazioni e di trattare i dati ricavati in modo simultaneo.

Le piattaforme digitali dedicate alla gestione dei dati relativi alle risorse umane riescono a produrre una fotografia dettagliata dei talenti incrociando i dati relativi alla domanda aziendale.

La sfida dei dipendenti HR è quella di integrarsi con le macchine senza sparire o essere sostituiti rendendo i dati più leggibili ed "user-friendly".

Per utilizzare concretamente nuovi strumenti tecnologici per incrementare l'efficienza della gestione delle risorse umane è necessario:

- optare per una piattaforma integrata di Big data che pianifichi una strategia che riesca al meglio ad integrare le informazioni e a risolvere i problemi in azienda con il personale;
- possedere strumenti di reclutamento più avanzati per rendere più veloce la selezione e dare accessibilità ai processi HR anche al personale interessato per non perdere il contatto umano;
- utilizzare il cloud per accedere in modo semplice e veloce alle informazioni immagazzinate, migliorare l'accessibilità e quindi anche l'utilizzo dei dati.

1.5 Introduzione di un sistema di gestione delle risorse umane (il cloud)

Il cloud è un sistema di archiviazione personale al quale si può accedere in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo. Il cloudstorage permettedi avere accesso ad informazioni e dati senza l'utilizzo di hard disk o chiavette USB.

Consultando programmi di gestione del personale sul cloud come mostra l'articolo di Sviluppo Managerial e altre fonti di consulenza quali Ebc Consulting e Microsoft Azure si possono ricavare aspetti positivi e negativi di tale tipologia di gestione del personale.

I principali VANTAGGI di questo sistema sono:

- *Bassi costi di attivazione*

- *Costi di avviamento ridotti* in quanto il cloud porta una facilitazione della gestione aziendale, tutto si semplifica e si riduce l'impatto sia economico che di risorse occupate per l'azienda.
- *Semplicità del Software* attraverso la fornitura di modelli facili da utilizzare anche da parte del personale saltuario e quindi con minori esigenze formative.
- *Maggiore concentrazione sul proprio core business* senza dispersione di tempo e attività. Possono ad esempio essere forniti modelli precompilati oppure tabelle per la gestione delle Risorse Umane che riducono il tempo per svolgere un determinato compito.
- *Costo proporzionale al numero del personale attivo sul sistema*, gli investimenti in infrastrutture locali sono azzerati ed è sufficiente una buona connessione web per avviare l'attività nel suo complesso.
- *Massima sicurezza dei dati gestiti e salvati* secondo modalità predefinite e sicure;
- *riservatezza interna dei dati del personale* escludendo l'accesso a soggetti che volendo potrebbero voler visualizzare le informazioni dei colleghi;
- *maggiore scalabilità* di fronte alla richiesta di maggiori o minori risorse in quanto risulta più semplice aumentare o ridurre la fornitura di tali risorse;
- *registrazione e condivisione facile e veloce* delle informazioni relative ai colleghi, al personale ed ai potenziali futuri dipendenti;
- *inserimento di ferie e permessi* con maggiore semplicità;
- *accesso al cloud in mobilità* ovvero la connessione ai dati può avvenire da qualsiasi posto ed in qualsiasi momento;
- *maggiore rispetto per l'ambiente* in quanto si andrà ad utilizzare molta meno carta per la diminuzione delle stampe.

I principali SVANTAGGI di questo sistema sono (Infomart e Itis G.C Faccio, IV informatici AS 2010/2011) :

- *La dipendenza dalla connessione internet* per cui in caso di problemi potrebbe esserci una temporanea inaccessibilità ai dati;
- *la complessa integrazione con le periferiche locali* (stampanti) e con gli apparati di sicurezza;
- *le maggiori conoscenze richieste* per gestire il rapporto con il fornitore di tale servizio;

- *il rischio della violazione della privacy* in quanto possono esserci manipolazioni per ottenere dati ad esempio da parte dei competitor. Il rischio sicurezza aumenta con le reti wireless che sono molto più esposte a casi di pirateria informatica;
- *la qualità del servizio* in quanto l'infrastruttura di un fornitore di servizi sul cloud è molto complessa e quindi risulta difficile gestirne i rischi sia nelle fasi d'implementazione che nelle fasi di gestione e utilizzo. Un fornitore serio del servizio non potendo quindi garantire l'assenza di rischi potrebbe prevedere un piano di assistenza post installazione che permetta di spostare tutti i dati da un'infrastruttura all'altra.

CAPITOLO SECONDO

Governare e gestire il cambiamento

2.1 Premessa

Il cambiamento organizzativo tende ad essere definito da Quaglino (1990) come “quell’insieme di azioni pensate ed orientate dichiaratamente e deliberate verso un obiettivo di mutamento dell’organizzazione”. (Citato in Picardo e Colombo, 2007, p.9.)

In questo capitolo verrà considerato l’aspetto sociale del cambiamento che porta modifiche a livello relazionale tra i dipendenti e quindi nell’interazione tra individuo e organizzazione.

2.2 Cause che portano al cambiamento

Negli anni sono stati individuati principalmente tre tipi di “spinte” che causano il cambiamento organizzativo in un’azienda: esterne, interne ed individuali.

Daft e Noe nel 2001 mostrano che la principale spinta esterna è rappresentata dalla globalizzazione che comporta lo sviluppo tecnologico ed il coinvolgimento di molte più donne e persone provenienti da altri paesi nei luoghi di lavoro (Citato in Picardo e Colombo, 2007, p.1.)

Le aziende si trovano a dover gestire da un lato la crisi economica e dall’altro governare il cambiamento per non essere superati e sostituiti. Il lavoro non è più unicamente rivolto allo scopo economico ma deve soddisfare e motivare il lavoratore mantenendone la propria identità. Occorre inoltre considerare il fatto che ci sono sempre più donne che ricercano la carriera professionale e sempre più uomini che, invece, vogliono dedicare più tempo a sè ed alla loro sfera familiare.

Kreitner, Kinicki, Buelens nel 1999 hanno mostrato che ci sono anche spinte interne che portano al cambiamento: le risorse umane considerano la percezione che i dipendenti hanno del lavoro che svolgono, in termini di soddisfazione al lavoro e di comportamento manageriale (Citato in Picardo e Colombo, 2007, p.7).

Secondo Fraccaroli, 1998 il cambiamento può infine avvenire anche per spinte individuali quali lo studio della carriera, la transizione dentro e fuori il mercato del lavoro e l’ingresso nelle organizzazioni (Citato in Picardo e Colombo, 2007, p.8.).

2.3 Contenuti del cambiamento

Daft e Noe (2001) e Greenberg e Baron (1997) mostrano tre principali contenuti di cambiamento organizzativo (Citati in Picardo e Colombo, 2007, p.24.).

- Il cambiamento della struttura e delle strategie organizzative che influisce sul sistema di ricompense, di controllo e di coordinamento oltre che sulle caratteristiche strutturali e negli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- il cambiamento dei processi di lavoro e dell'ambiente lavorativo che riguardano il modo in cui le persone lavorano ;
- il cambiamento culturale che si riferisce ai valori, alle norme, agli atteggiamenti, alle credenze e ai comportamenti degli attori organizzativi.

2.4 Three Step Model

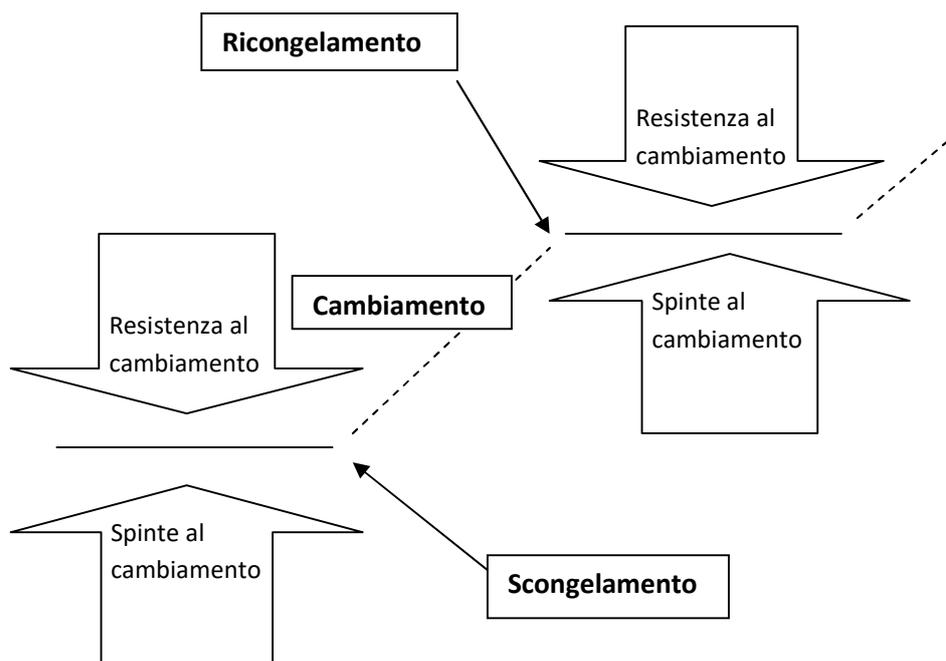


Figura 2.1 Il processo di cambiamento da uno status ad un nuovo status di equilibrio

Il Three Step Model è stato sviluppato da Lewin nel 1947 per integrare, analizzare e comprendere il cambiamento a livello di gruppo organizzativo e sociale. Nasce a partire dalle seguenti teorie elaborate in precedenza da Lewin:

- Teoria dei Campi (1947): il comportamento individuale va inteso come una funzione dell'ambiente di gruppo o di "campo". Le modifiche a qualsiasi tipo di comportamento

individuale derivano quindi da una modifica all'interno del gruppo. Questo è in continuo stato di cambiamento: il gruppo è inteso da Lewin come un fiume che, pur essendo in continuo movimento, non perde mai le sue sembianze iniziali; (Citato in Bernard Burns, 2004, p.981.);

- Group Dynamics (1939): non è la somiglianza o la dissimilarità degli individui che costituisce un gruppo, ma l'interdipendenza del destino; (Citato in Bernard Burns, 2004, p.982.);
- Teoria della Ricerca d'Azione (1946): sottolinea come il cambiamento richieda un'azione e come l'azione si basi sull'analisi della situazione e sulla scelta della soluzione migliore tra le varie alternative. (Citato in Bernard Burns, 2004, p.983.).

Il Three Step Model si divide in tre fasi:

- scongelamento: si ha con la rottura dell'equilibrio esistente all'interno dell'organizzazione. Il management ha il compito di osservare eventuali insoddisfazioni per dare avvio allo scongelamento. I dipendenti devono sentirsi al sicuro e protetti da tale rottura dell'equilibrio;
- cambiamento: è la fase di azione nella quale si attraversa lo squilibrio per raggiungere un nuovo equilibrio. Si basa sulla ricerca d'azione in quanto si deve cercare la soluzione più adatta al cambiamento tra le varie possibilità esistenti (Teoria della Ricerca d'Azione);
- ricongelamento: si tratta della fase finale in cui si ritorna alla stabilità. La considerazione da fare è che il cambiamento deve portare delle caratteristiche congruenti con il comportamento, la personalità e l'ambiente del soggetto e più in generale dell'intero gruppo.

Sono state fatte molte critiche al lavoro svolto da Lewin in particolare (Citati in Bernard Burns, 2004, p.992-998.):

- viene ritenuto un approccio troppo semplice e meccanicistico in un contesto nel quale il cambiamento organizzativo è pieno ed aperto (Dawson, 1994; Garvin, 1993; Kanter et al., 1992; Nonaka, 1988; Pettigrew, 1990a, 1990b; Pettigrew et al., 1989; Stacey, 1993; Wilson, 1992). Lewin a suo dispetto ha sempre considerato e descritto il gruppo come un fiume che nonostante sia in continuo movimento mantiene la sua forma e le sue sembianze;;
- l'operato di Lewin non considera e non è in grado di affrontare un cambiamento radicale ma solamente un cambiamento incrementale (Dawson, 1994; Dunphy

and Stace, 1992, 1993; Harris, 1985; Miller and Friesen, 1984; Pettigrew, 1990a, 1990b). Lewin però ha osservato che anche in casi estremi e con elevate necessità di un rapido intervento era meglio procedere con cautela attraverso un cambiamento incrementale (Kanter et al. 1992);

- la critica afferma inoltre che spesso Lewin non tenga conto del ruolo del potere e della politica nelle organizzazioni e quindi nemmeno della natura conflittuale della vita organizzativa (Dawson, 1994; Hatch, 1997; Pettigrew, 1980; Pfeffer, 1992; Wilson, 1992). Bargal et al. (1992, p. 8) nota e sottolinea una citazione nell'elaborato di Lewin "...the taking into account differences in valuesystems and powerstructures of all the parties involved..." che sottolinea e dimostra come Lewin avesse tenuto in considerazione anche gli aspetti differenti all'interno di una struttura di potere;
- l'ultima critica vede il modello proposto da Lewin come una struttura di tipo Top-Down con un circolo di potere dall'alto verso il basso che non vede il coinvolgimento dei livelli inferiori dell'organizzazione (Dawson, 1994; Kanter et al., 1992; Wilson, 1992). Nel suo approccio egli però sottolinea chiaramente come la richiesta di cambiamento potrebbe partire da qualsiasi livello organizzativo ma per la buona riuscita del cambiamento sia necessaria la partecipazione di tutti.

2.4 La reazione al cambiamento

I principali cambiamenti della nostra epoca sono fonte di ansia e portano all'attivazione di difese di tipo sociale riconducibili ai confini organizzativi, di ruolo e di attività. Le azioni di cambiamento organizzativo generano negli individui un'ampia gamma di emozioni che vanno dal senso di liberazione dalla vecchia situazione a quello di depressione e addirittura di umiliazione.

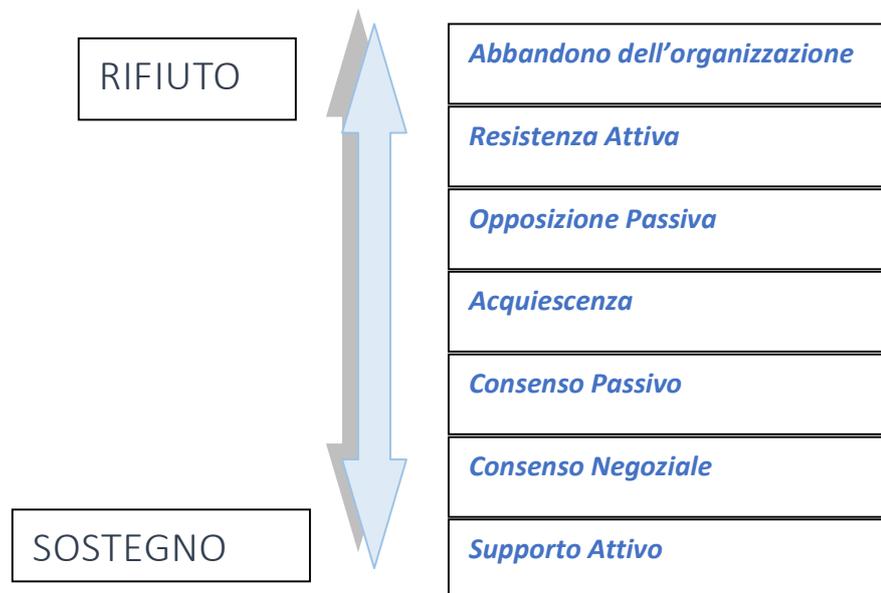


Figura 2.4 La reazione al cambiamento (Adattata da Furnham,1997)

Analizzando uno studio di Baron e Greenberg (1992), Furnham (1997) mostra sette diverse reazioni al cambiamento organizzativo (Citati in Picardo e Colombo, 2007, p.62.):

:

- l'abbandono dell'organizzazione rappresenta una reazione estrema di rifiuto in cui i dipendenti si trovano a preferire l'uscita all'adeguamento al cambiamento;
- attraverso le resistenze attive gli individui vanno a modificare la natura stessa del cambiamento spingendo anche gli altri a resistere;
- l'opposizione passiva al cambiamento si manifesta con la tendenza a ritardare il processo di cambiamento;
- l'acquiescenza porta gli individui a non rifiutare il cambiamento solo perché lo ritengono inevitabile;
- il consenso passivo mostra sia un atteggiamento di indifferenza e acritico sia un'approvazione passiva e priva di partecipazione;
- il consenso negoziale accetta il cambiamento ma con un certo riserbo superabile con la negoziazione con il management;
- il supporto attivo mostra il completo sostegno del cambiamento da parte dei dipendenti ed il loro impegno per aumentare le opportunità di successo del progetto.

Queste resistenze possono manifestarsi in modi diversi: assenteismo, calo del rendimento, richieste di trasferimento e dimissione, conflitti, malumore, insoddisfazione lavorativa. Si

aggiungono a questi i casi in cui gli individui tendono a regredire le proprie conoscenze ad un livello inferiore rispetto alle reali capacità.

Anche il modo in cui viene comunicato il cambiamento influenza la reazione, se le informazioni non sono complete e chiare si genera una situazione di ambiguità e insicurezza negli individui. Le persone tendono inoltre ad avere differenti propensioni all'accettazione dell'ambiguità e per questa ragione le più insicure reagiranno con maggior diffidenza al cambiamento.

2.5 La resistenza al cambiamento

George e Jones nel 2002 mostrano come le resistenze al cambiamento riducono l'efficienza organizzativa e le possibilità di sopravvivenza. Gli ostacoli al cambiamento sono riconducibili alla proposta di matrice psicodinamica di Quaglino, a due livelli: individuali e di gruppo. (Citati in Picardo e Colombo, 2007, p.65.)

Le resistenze individuali al cambiamento si generano da:

- incertezza e insicurezza, provocate dalla percezione di una minaccia alla propria sicurezza ed al proprio futuro. Benton nel 1995 parla di resistenza psicologica quando l'individuo percepisce una minaccia alla propria identità che possiede grazie all'occupazione lavorativa; resistenza economica quando si tratta di riduzione dell'orario di lavoro, stipendio, disoccupazione, aumento del carico lavorativo non corrisposto da aumento di incentivi e retrocessione (Citato in Picardo e Colombo, 2007, p.66-67.).
- selezione percettiva delle informazioni: gli individui tendono a selezionare le informazioni coerenti con le loro opinioni e gli schemi utilizzati come routine. Le resistenze si attivano quando il cambiamento minaccia le loro credenze;

le abitudini: come ci ricorda la teoria della razionalità limitata, gli individui tendono a seguire schemi mentali e routine per agire. Il cambiamento potrebbe portare a situazioni difficili in cui non si possono più utilizzare le consuetudini: i soggetti con tratti di personalità che non portano ad un facile adattamento continueranno ad essere legati alle vecchie abitudini.

Passando alle resistenze di gruppo si deve considerare che il gruppo non è solo la somma delle singole entità ma rappresenta anche un'entità a sè stante. Possiede delle proprie regole,

valori, norme, obiettivi, comportamenti e standard produttivi. Le resistenze di gruppo sono causate da:

- dinamiche legate al potere ed ai conflitti: quando il cambiamento viene percepito come azione per dare maggiore potere ad alcuni individui a discapito di altri i soggetti reagiscono opponendosi al cambiamento;
- struttura organizzativa: quando l'azienda è burocratizzata e basata su una gerarchia fortemente centralizzata il cambiamento è più difficile da accettare. Al contrario le organizzazioni con gerarchia decentralizzata sono flessibili e disposte ad accettare i cambiamenti;
- la cultura organizzativa può essere una fonte di resistenza quando il cambiamento va ad influenzare norme e valori. Modificare la cultura organizzativa significa fornire agli attori nuovi input per interpretare la realtà e costruire processi di responsabilizzazione per identificarsi nell'organizzazione cambiata.

Rinunciare alle abitudini del proprio pensiero e del proprio modo di fare per cominciare ad agire in modo diverso è difficile. Gli esseri umani cercano di difendere il loro stato di equilibrio e benessere da ogni tipo di minaccia. Devono quindi esistere determinate condizioni per predisporre i soggetti al cambiamento.

2.6 Come aiutare a superare il cambiamento

Una ricerca della Harvard Business School del 2008 rivede le scelte delle strategie di cambiamento organizzativo di Kotter e Schlesinger. La diagnosi della resistenza considera che tutti i soggetti coinvolti nel cambiamento affrontano un periodo di agitazione. A supporto dei manager la ricerca in questione ha individuato i seguenti metodi per affrontare tale situazione:

- comunicare e informare i soggetti su quali saranno le varie fasi del cambiamento, quale sarà l'obiettivo da raggiungere e come verrà destabilizzato momentaneamente l'equilibrio.
- il supporto, attraverso corsi di formazione che facciano sentire i soggetti pronti e maggiormente preparati su ciò che dovranno affrontare;
- l'offerta di benefit ed incentivi come ad esempio un salario maggiore è una soluzione che convince il soggetto a non resistere al cambiamento per poter ottenere in cambio il beneficio promesso;

- affidare ai soggetti che potrebbero resistere al cambiamento un ruolo importante proprio nell'attuazione del cambiamento significa manipolare i soggetti attraverso la cooptazione e influenzarli in questo modo senza avere l'effettiva necessità del loro aiuto;
- la coercizione si concretizza con la vera e propria minaccia verso un soggetto che potrebbe porre resistenza attraverso intimidazioni quali il licenziamento, la riduzione del salario oppure altri aspetti simili.

STRATEGIE	QUANDO USARLE	VANTAGGI	SVANTAGGI
COMUNICAZIONE E FORMAZIONE/ INFORMAZIONE	Le informazioni mancano o sono inaccurate.	Dopo essere state persuase le persone partecipano al cambiamento.	Se sono coinvolte troppe persone rappresenta un dispendio di tempo.
COINVOLGIMENTO	Non ci sono le informazioni necessarie per sfruttare il cambiamento e di fronte ad una resistenza esterna.	Partecipazione di coloro che si sentono impegnate nel processo di cambiamento.	Se i partecipanti sfruttano un cambiamento inappropriato possono esserci forte perdite di tempo.
SOSTEGNO	Le persone resistono in seguito a problemi di adattamento.	Rappresenta l'approccio più adatto per problemi di adattamento.	Può comportare perdite di tempo, denaro e non avere risultati.
NEGOZIAZIONE	Il cambiamento porta una perdita ad un gruppo con forza sufficiente per resistergli.	Rappresenta un modo abbastanza semplice per evitare le resistenze maggiori.	Potrebbe essere troppo costoso.

MANIPOLAZIONE E COOPTAZIONE	Quando le altre tattiche non funzionano o sono troppo costose.	Può diventare una soluzione rapida ed economica per i problemi di resistenza.	Potrebbe comportare problemi futuri se le persone si sentono manipolate.
--	--	---	--

Tabella 2.1 Le strategie per vincere la resistenza al cambiamento (Adattata da Kotter, Schlesinger, 1979).

CAPITOLO TERZO

SCM Frigo ed il cambiamento organizzativo

3.1 Premessa

Il capitolo terzo chiuderà la tesi con un esempio concreto di cambiamento organizzativo. Tratterò brevemente la mia esperienza di stage presso l'azienda SCM Frigo per approfondire poi il tema dell'introduzione di un nuovo software per la gestione delle risorse umane.

3.2 SCM Frigo S.p.A.



Figura 3.1 Logo SCM Frigo

Attraverso il sito aziendale di SCM Frigo S.P.A e l'intervista a tre dipendenti dell'azienda all'interno dell'area amministrativa è stata ricostruita la sua storia (intervista in appendice).

SCM Frigo S.P.A. produce componenti e macchine per la refrigerazione. Viene fondata nel 1979 e inizia la sua attività in una stalla, reimpiegando operai che erano rimasti a casa a causa del fallimento dell'azienda precedente.

I primi anni i soci non hanno percepito nessuna ricompensa in quanto l'intero profitto doveva essere reinvestito per far crescere l'idea imprenditoriale. In questa fase di autofinanziamento l'azienda con i soci rimasti si è dedicata alla ristrutturazione e all'ampliamento degli spazi e degli impianti di produzione. Alcuni hanno abbandonato presto l'obiettivo temendo di perdere i risparmi di una vita e di danneggiare la famiglia ed il futuro dei propri figli.

La fascia di mercato che era stata colpita era quella già occupata dall'azienda precedente con lo scopo però di ampliare il numero e la varietà di clienti.

L'interesse primario dell'azienda era la costruzione di macchine pre-assemblate con componenti modulari ed intercambiabili. L'idea consiste nell'offrire un prodotto e il relativo servizio di assistenza quando fin prima questi macchinari venivano prodotti e montati dalle

stesse aziende utilizzatrici. Questa è stata la sfida che l'azienda ha dovuto affrontare prima di raggiungere il successo, puntando a cambiare la mentalità dei consumatori. La crisi degli anni '90, la grande assistenza tecnica che l'azienda offriva e le certificazioni CE hanno obbligato le aziende che prima volevano "fare da sole" a mettere a confronto il costo dell'assemblaggio autonomo con il servizio che offriva SCM Frigo.

Verso la fine degli anni '90 iniziano a vedersi i risultati ma l'azienda non si ferma e punta a sviluppare nuovi prodotti e ad ampliare la presenza sul mercato. Nel 1998 viene aperta la sede principale pur mantenendo operativo anche il sito dal quale aveva avuto inizio.

L'azienda ha osservato che le modalità d'ingresso nel mercato erano diverse per i prodotti industriali rivolti agli installatori e per quelli commerciali rivolti invece ai distributori. I due prodotti si sono trovati ad operare su settori complementari ma divisi e nello stesso tempo richiedevano gestioni diverse: quello industriale richiedeva tecniche complesse ed un'organizzazione della fase produttiva qualificata, mentre quello commerciale era di serie e richiedeva sviluppi tecnici ed una qualifica del personale inferiori.

Era inutile e dispendioso gestire in ugual modo la creazione di entrambi i prodotti e per questo si crea per il prodotto commerciale una seconda azienda chiamata Star Cold. Supportata da SCM Frigo, questa ha portato ad una crescita del mercato e di conseguenza anche del numero dei dipendenti.

Alla fine del 2004 si decide di introdurre un'educazione industriale nell'azienda in crescita attraverso un consulente svedese specializzato in management aziendale per formare il personale e far funzionare una realtà che si stava espandendo. La politica di confronto costante introdotta nella gestione aziendale ha permesso di identificare lo sviluppo dei prodotti e capire gli obiettivi futuri per SCM Frigo.

Altri soci si perdono con la crescita dell'azienda per via della loro mentalità chiusa e malfidente verso nuove opportunità. Il socio che rimane decide di mettere a disposizione il 21% del capitale sociale offrendolo come benefit ai tre collaboratori che ritiene strategici: il direttore commerciale, il direttore tecnico ed il responsabile Star Cold. Oltre all'industrializzazione del prodotto l'azienda ha sviluppato tecnologie innovative come refrigeranti naturali NH₃ e CO₂.

L'attenzione ambientale ha portato SCM Frigo ad ottenere nel primo decennio degli anni 2000 la posizione di leader a livello europeo e mondiale. Due multinazionali sono state attratte dal successo di tale azienda; nel 2010 è iniziato un processo di analisi di fattibilità per l'acquisizione con BeijerRef, gruppo commerciale svedese che come mostra il suo sito aziendale offre ai suoi clienti soluzioni competitive all'interno della refrigerazione e dell'aria

condizionata. Nel 2011 viene formalizzata l'acquisizione del 51% e la prelazione per l'altro 49%.

Dal punto di vista gestionale la direzione rimane nelle mani del vecchio proprietario che deve però seguire le regole della multinazionale. Alla fine del 2014 viene ceduto anche l'altro 49% affidando completamente l'azienda alla multinazionale che ne segue la crescita basandosi su un rapporto di fiducia.

L'organico attuale di SCM Frigo è di 110 dipendenti ed il fatturato del 2016 è stato di circa 29 milioni di euro con previsioni per il 2017 di superare i 30 milioni di euro.



Figura 3.2 Esempio di un prodotto per la refrigerazione.

3.3 “G.Osti” sistemi S.R.L.

Dal sito aziendale di G.Osti Sistemi S.R.L vediamo che l'azienda viene fondata nel 1972 da Osti Gianfranco. Nel 2009 diventa una Società a Responsabilità Limitata ed oggi lavora in tutta Italia sia direttamente che attraverso rivenditori.

L'azienda SCM Frigo ha adottato il software Junior Web fornito da G.Osti per la gestione del personale.

JuniorWEB - v 1.05 - Login

**“G. Osti”
Sistemi srl**

Utente admin

Password

Archivio DEMO

Entra

Figura 3.3 Pagina di accesso al software JuniorWEB

JuniorWEB può essere fornito come SaaS (cloud) con l'accesso attraverso una pagina in rete oppure come licenza installando il programma direttamente sul server del cliente. Il programma offre tutte le opzioni per gestire in maniera ottimale il personale e ciò di cui esso ha bisogno. Il fatto di raccogliere e gestire i dati all'interno di un unico sistema facilita e velocizza il lavoro di coloro che si occupano della gestione del personale.

Le sue principali funzioni sono le seguenti (manuale di funzionamento G.Osti, 2017):

- carica nel sistema i giorni in cui l'azienda rimane chiusa, così da evitare che questi vengano conteggiati nelle assenze dei dipendenti;
- può essere indicata la presenza di diverse sedi in cui opera l'azienda e si possono inserire terminali e dati diversi per ogni sede;
- permette di indicare i vari reparti dell'azienda e di associare quindi ad ogni dipendente quello in cui è impiegato;
- ad ogni variazione del normale orario di lavoro possono essere applicati dei giustificativi (ferie, permesso o visita medica e molti altri) così che il programma possa poi conteggiare automaticamente eventuali ore di straordinario per presentare uno stipendio corretto;

- fornisce gli orari stabiliti per ogni dipendente ed è quindi collegato al sistema di timbratura che fa direttamente apparire sul software eventuali timbrature fuori orario oppure assenze;
- raccoglie la storia di ogni dipendente permettendo di inserire tutti i dati personali ed anche un resoconto che va periodicamente aggiornato sui vari avvenimenti che si sono susseguiti nella vita in azienda del dipendente (rinnovo contratti, richiami disciplinari ed altre caratteristiche);
- permette inoltre, quando necessario, di calcolare e stampare le paghe di ciascun dipendente tenendo conto dei vari aspetti che sono stati inseriti nella sua memoria;

Cartellino Osti Filippo - 78 Funzioni Anagrafica Esci

Giorno	E	U	E	U	E	U	E	U	Orario	Ord	Ass	Ecc	Giu1	Giu2	Giu3	Giu4	Giu5
01 DO									001								
02 LU	8i00	13:03	14:08	18:30					002	08:00		01:15					
03 MA	8:58	13:04	14:18	18:12					002	07:30			PRA 00:30				
04 ME	8:57	13:03	14:31	18:36					002	07:45			PRA 00:15				
05 GI	14:48	18:14							002	03:00	05:00						
06 VE	9:01	13:15	14:18	18:10					002	07:30			PRA 00:30				
07 SA									001								
08 DO									001								
09 LU	8:56	13:04	13:59	17:47					000*	08:00							
10 MA	8:41	18:09							002	08:00		01:15					
11 ME	9:04	13:03	14:25	18i10					002	07:15			FER 00:45				
12 GI	9:07	12:59	13:59	18:10					002	07:30			FER 00:30				
13 VE	9:03	13:06	14:01	18:21					002	07:45			PER 00:15				
14 SA									001								
15 DO									001								
16 LU	9:16	14v46	15v16	15v17	18:15				002		M.T.						
17 MA	1v51	9v36	21v45	21v50	21v50				002		M.T.						
18 ME	11:11	13:18	14i00	18:38					002	06:30			FER 01:30				
19 GI									002		06:00		PER 02:00				
20 VE	7i54	10i02	10i13	13:16	13:52	19:01			002	08:00		02:00	CAF 00:11				
21 SA									001								
22 DO									001								
23 LU	9:00	13:08	14:11	17v44	18:07				002		M.T.						
24 MA	8v07	11v23	13:28	17:20					002	06:45	01:15						
25 ME	9:09	13:32	13:55	16:36					002	06:45	01:15						
26 GI	8:56	13:31	13:37	18:14					002	08:00		00:45					
27 VE	9:00	13:05	13:49	17:51					002	07:45			FER 00:15				
28 SA	8v57	21v41							001				UPS 08:56	SB1 00:30	SB2 01:00	SB3 20:00	

ABB.	Giustificativo	Valore	ABB.	Giustificativo	Valore
GL	Giorni Lavorati	19	ORD	Ordinarie	116:00
ASS	Assenze	13:30	STR	Straordinari	05:15
SB1	Str sabato 1	00:30	SB2	Str sabato 2	01:00
SB3	Str sabato 3	20:00	PRA	Permesso Non Retribuito	01:15
FER	Ferie	03:00	UPS	Uscita Per Servizio	08:56
CAF	Caffe	00:11	PER	Permesso	02:15

Terminale	Lavorato
Misto	16:00
0001	26:40
Uffici	92:15

Totalizzatore	Residuo
BancaORE(3) (S10-PRA)	-01:15
BancaORE(4) ORD-ASS	102:30
FERIE anno(1)	-03:00
FERIE mese(2)	-03:00

Mese Giustifica più giorni

Figura 2.4 La schermata mostra come compare per il mese di febbraio la registrazione degli orari e delle eventuali assenze collegate alla timbratura del cartellino.

Il software viene fornito con un pacchetto base che può essere integrato con ulteriori funzioni. La fornitura di partenza presenta i seguenti vantaggi:

- l'anagrafica dei dipendenti può essere gestita sia dai computer aziendali che da remoto e quindi anche da casa;
- gli orari dei dipendenti possono essere gestiti con facilità ed efficacia fornendo diverse opzioni applicabili ai diversi lavoratori;
- i turni dei dipendenti vengono aggiornati e ripetuti in automatico;
- le ferie ed i permessi possono essere inseriti in modo da ricollegare poi la mancata timbratura ad una effettiva assenza;
- i corsi aziendali possono essere inseriti nel software e si possono definire oltre agli orari e alla durata del corso anche i dipendenti che vi parteciperanno;
- per le aziende che forniscono il servizio mensa JuniorWEB permette inoltre di poter registrare o prenotare la consumazione del pasto attraverso appositi codici;
- si possono evidenziare le anomalie in quanto il sistema evidenzia eventuali differenze rispetto alle caratteristiche inserite dall'operatore.

3.4 Three Step Model applicato al caso SCM Frigo

Attraverso l'intervista al personale dell'area amministrativa che aveva partecipato più intensamente al cambiamento è stato possibile ricostruire in modo pratico il modello teorico (intervista in appendice).

Il cambiamento organizzativo che ha affrontato l'azienda grazie all'introduzione del nuovo programma per la gestione del personale può essere analizzato applicando la teoria di Lewin. Il processo ha quindi attraversato le tre fasi già analizzate nel capitolo precedente:

Scongelamento

Con la crescita del mercato che SCM Frigo ha raggiunto dopo la creazione di Star Cold è cresciuto anche il numero dei dipendenti. Il sistema precedente ha quindi iniziato a mostrare i segni di debolezza ed i propri difetti:

- non riusciva a contenere e gestire i dati di un numero elevato di dipendenti;
- permetteva l'estrazione di file solo in PDF e non in excel escludendo così la possibilità di fare analisi o statistiche sugli stessi dati;
- non era multiutente e non permetteva quindi a più dipendenti di lavorare contemporaneamente; “era scomodo avvisare ogni volta quando si doveva accedere al software in quanto occorreva informare gli altri dipendenti e chiedere eventualmente loro di abbandonare il programma”.

La fase di scongelamento arriva quindi dagli stessi dipendenti autorizzati ad utilizzare il programma. Danno avvio al processo di cambiamento richiedendo una fase di squilibrio per raggiungere poi un equilibrio più soddisfacente.

L'influenza principale però è giunta dall'esterno con la crescita nel mercato ed il conseguente aumento dei dipendenti. Il management ha accolto tale richiesta procedendo alla ricerca di un software con caratteristiche migliori.

Cambiamento

Il cambiamento era basato sull'obiettivo di poter sostituire il software precedente con un nuovo programma che facilitasse l'organizzazione e la gestione delle risorse umane:

- possibilità di estrarre i dati su excel per trasformarli in tabelle da elaborare per le statistiche richieste;
- necessità di utilizzare contemporaneamente da parte di più utenti il software per velocizzare e rendere più scorrevole il lavoro;
- esigenza di contenere un maggior numero ed una maggior varietà di dati all'interno del software.

Il processo di cambiamento ha quindi avuto inizio con la ricerca di un fornitore adatto a soddisfare le richieste e gli obiettivi che si volevano raggiungere. L'azienda fornitrice ha consigliato la versione più adatta per le necessità di SCM Frigo e dopo aver concordato il prezzo ha installato il software che l'azienda utilizza in rete.

Nel corso della fase di cambiamento il personale è stato assistito dall'azienda fornitrice attraverso una formazione telefonica. Quando qualcosa non era chiaro i dipendenti potevano quindi contattare il numero che era stato dato dai produttori del software per chiedere loro tutti i chiarimenti di cui avevano bisogno.

Ricongelamento

Dopo aver installato il nuovo software ed averne capito le caratteristiche ed il funzionamento la situazione ha raggiunto una nuova stabilità. Il personale si trova bene con il nuovo sistema ed è soddisfatto degli obiettivi raggiunti e di come è stato affrontato il cambiamento.

Lewinsottolineava il fatto di cercare una soluzione il più possibile vicina al comportamento ed alle caratteristiche che erano un'abitudine della situazione

precedente. In questo contesto la precisazione di Lewin è stata soddisfatta a pieno in quanto il nuovo programma ha caratteristiche tecniche e metodi di funzionamento molto simili al sistema precedente. Aggiunge valore a qualcosa che già esisteva e si era formato nel tempo all'interno dell'organizzazione. I dipendenti non devono imparare da zero ad utilizzare un nuovo sistema ma hanno già delle basi che vanno solamente fortificate e completate.

Il software è attivo dal 2017 e per questo non sono ancora state fatte formalmente le valutazioni sul raggiungimento degli obiettivi anche se l'azienda ha già programmato le statistiche di valutazione per la conclusione dell'anno.

L'introduzione del nuovo software è stata fino ad ora soddisfacente anche dal punto di vista dei costi e del tempo dedicato ad essa. I costi di acquisto ed installazione sono stati bassi così come anche il tempo che è stato dedicato alla formazione.

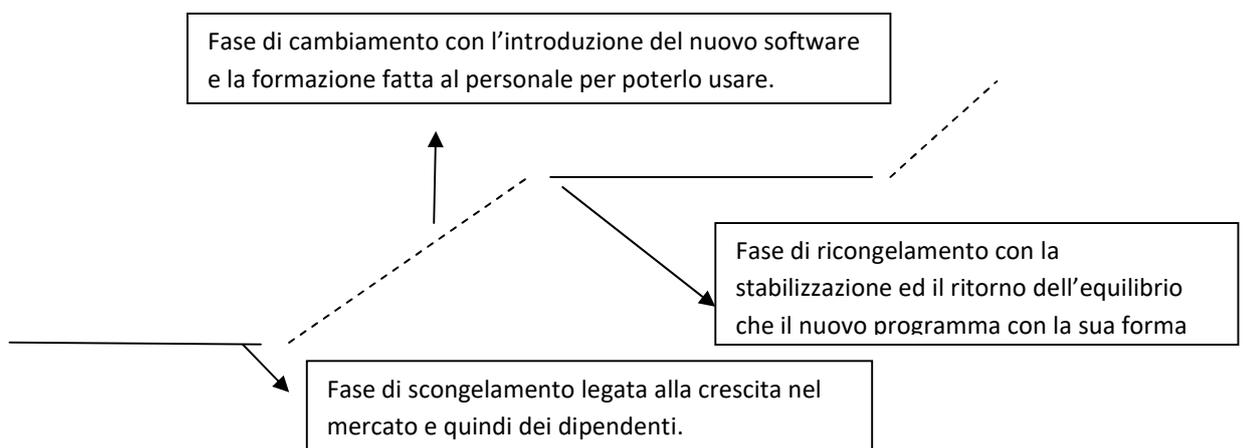


Figura 3.5 Il processo di cambiamento da uno status quo ad un nuovo equilibrio (Adattato da Benton, 1995) applicato al caso SCM Frigo.

3.5 Come SCM Frigo ha aiutato a superare il cambiamento organizzativo.

Abbiamo visto nel capitolo precedente che ci possono essere diversi modi in cui i soggetti coinvolti possono reagire al cambiamento ed il management deve essere in grado di prevenire gli atteggiamenti negativi permettendo al processo di cambiamento di essere fluido ed efficace (intervista in appendice).

In questo contesto il cambiamento è avvenuto in un clima di serenità e armonia perché l'azienda ha saputo valorizzare e comprendere ciò di cui i dipendenti avevano bisogno.

Come già abbiamo considerato, ci sono delle strategie che John P.Kotter e Leonard A. Schlesinger avevano introdotto per evitare la resistenza al cambiamento da parte di coloro che ne erano coinvolti oppure per affrontarla nel caso in cui si fosse manifestata.

SCM Frigo ha *formato* i dipendenti ed ha *comunicato* loro il cambiamento e come esso sarebbe avvenuto. I soggetti coinvolti nel processo e quindi coloro che avrebbero utilizzato tale programma per la gestione del personale si sono sentiti pronti e favorevoli nei confronti di un cambiamento che prometteva loro una situazione più efficiente della precedente. Si sono inoltre sentiti parte dell'azienda in quanto le informazioni che ricevevano li rendeva soddisfatti e coinvolti negli obiettivi aziendali. SCM Frigo ha inoltre fatto *partecipare* i soggetti interessati al processo di cambiamento affidando loro il compito di stringere e mantenere i rapporti con il fornitore di tale programma. Il fatto di scegliere le caratteristiche e le modalità con le quali si sarebbero trovati a lavorare negli anni successivi li ha motivati e resi entusiasti di provare ciò che loro stessi avevano scelto.

Infine nel corso di tutto il cambiamento l'azienda ha *supportato* i dipendenti permettendo loro di avere contatti diretti con il fornitore del programma e lasciando direttamente a loro la possibilità di chiamarlo in caso di difficoltà o inconvenienti con il funzionamento del software.

Vanno considerati anche i dipendenti non direttamente coinvolti nell'utilizzo del software e quindi di tutti coloro che fornivano loro solamente i dati perché fossero inseriti nel programma (operai e altri impiegati). Questi hanno attraversato in maniera positiva il cambiamento perché l'azienda ha fatto percepire loro la sicurezza del nuovo sistema e quindi che la privacy sarebbe stata garantita.

Il cambiamento ha coinvolto con un peso diverso i vari livelli gerarchici dell'azienda ma c'è stata collaborazione e coinvolgimento generale che ha portato al successo il percorso che è stato intrapreso.

CONCLUSIONI

Attraverso la ricerca di Harvard sulla scelta delle strategie legate al cambiamento organizzativo e le teorie formulate da Lewin si arriva ad affermare che è necessario che tutti siano coinvolti nel cambiamento affinché questo funzioni.

Le opzioni strategiche per un manager possono essere rappresentate su una retta sulla quale da un lato le strategie di cambiamento si basano su un'implementazione veloce e dall'altro lato si basano su un'implementazione lenta. Dal lato della velocità ci deve essere una chiara pianificazione, basso coinvolgimento degli altri e aspettativa di superare le resistenze al cambiamento. Dal lato della lentezza invece non c'è una chiara pianificazione iniziale, c'è poco coinvolgimento degli altri e ci si aspetta di minimizzare ogni resistenza. Ci sono quattro fattori che determinano la scelta del posizionamento su tale retta:

- se tutti gli altri fattori sono equi all'aumentare della quantità e del tipo di resistenze anticipate ci si sposta verso un'implementazione lenta della strategia di superamento del cambiamento;
- più è basso il potere dell'iniziatore rispetto agli altri e più lenta sarà l'implementazione della strategia di superamento;
- maggiore è il bisogno dei soggetti di essere informati e supportati nel cambiamento più ci si sposta verso la parte lenta della retta;
- più breve è il tempo a disposizione per riuscire ad attuare la soluzione proposta senza perdere l'occasione e più ci si dovrà spostare verso la sinistra ed aumentare la velocità di implementazione della strategia.

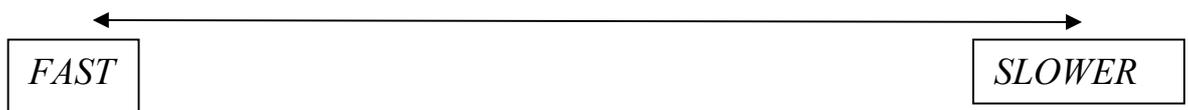


Figura 3 Strategic Continuum (John P. Kotter and Leonard A.Schlesinger rivista dall'università di Harvard)

Il management delle aziende che si trovano a dover affrontare un cambiamento organizzativo può aumentare le sue possibilità di successo attraverso specifici comportamenti. Dovrebbe condurre periodicamente delle analisi per verificare l'eventuale presenza di problemi all'interno dell'organizzazione così da identificarli anticipatamente e trovare in tempo le soluzioni adeguate. Il management dovrebbe inoltre capire chi si opporrebbe al cambiamento in caso di determinate scelte e la forza con la quale questo sarebbe fatto così da

comprendere la velocità adeguata per il cambiamento e le strategie per evitare tale resistenza. La strategia va quindi scelta sulla base delle indagini precedenti e si deve monitorare costantemente l'andamento del processo di cambiamento con la strategia scelta.

L'esperienza di stage presso SCM Frigo ha permesso di osservare tali aspetti teorici e di vederli concretamente applicati al caso.

Lo sviluppo tecnologico si sta inserendo anche nella realtà delle piccole imprese che si sentono costrette ad adeguarsi con le caratteristiche delle grandi imprese. In una piccola realtà risulta più difficile introdurre un cambiamento in quanto succede spesso che il personale non sia giovane ma prevalentemente di media età e quindi abituato a certi ritmi e routine da molti anni. Spesso in queste realtà il personale si sente ormai parte dell'azienda e la considera come una famiglia. La difficoltà sta appunto nel modernizzare il contesto e adeguarlo con i tempi senza che i dipendenti si sentano mancare di rispetto o sostituiti da qualcosa di nuovo.

SCM Frigo ha saputo coinvolgere i vari dipendenti considerando e rispettando i tempi di coloro che ormai fanno parte dell'azienda da molti anni e che quindi sono sicuri e soddisfatti degli strumenti sempre usati. Con un occhio di riguardo verso questi soggetti l'azienda è riuscita a prevenire le resistenze così che fossero nulle. Il caso è servito a capire come lo studio delle teorie e le scelte prese anticipatamente consultando libri e teorie portino a risultati soddisfacenti ed unici mentre le scelte prese istintivamente portino all'insuccesso.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

SITOGRAFIA

ALIPERTO, D., Marzo 2017. *PMI ottimiste sul digitale: non significa solo automazione. Ma manca la pianificazione [online]*. Digital4PMI. Disponibile su: https://www.digital4.biz/pmi/approfondimenti/pmi-ottimiste-sul-digitale-non-significa-solo-automazione-ma-manca-la-pianificazione_436721510073.htm. [data di accesso: 27/04/2017].

ASSOLOMBARDA, (n.d). *Mckinsey Global Institute – Automazione: come cambia il lavoro? Quale impatto su crescita e produttività? [online]*. Assolombarda. Disponibile su: <http://www.assolombarda.it/centro-studi/automazione-come-cambia-il-lavoro-qual-e-impatto-su-crescita-e-produttivita>. [data di accesso: 27/04/2017].

BEIJER REF. *Sito aziendale [online]*. Beijer Ref. Disponibile su: <http://www.beijerref.com/en/Company>. [data di accesso: 26/05/2017].

CALISSI, S., Febbraio 2016. *Digital Jobs II parte: la rivoluzione hr [online]*. Colin. Disponibile su: <http://www.consulentelegaleinformatico.it/2016/02/17/digital-jobs-ii-parte-la-rivoluzione-hr/>. [data di accesso: 30/04/2017].

EBC CONSULTING, (n.d.). *Specifiche e vantaggi nei sistemi di gestione risorse umane e personale in cloud [online]*. Ebc Consulting. Disponibile su: <https://www.ebcconsulting.com/notizie/specifiche-e-vantaggi-nei-sistemi-di-gestione-risorse-umane-e-personale-in-cloud.html>. [data di accesso: 27/04/2017].

GEMA BUSINESS SCHOOL, Gennaio 2017. *Come cambia la gestione delle Risorse Umane: 3 nuovi trend che influenzeranno l'HR [online]*. Gema business school. Disponibile su: <https://www.gema.it/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane/gestione-delle-risorse-umane/>. [data di accesso: 27/04/2017].

G.OSTI SISTEMI S.R.L. *Sito aziendale [online]*. G.Osti sistemi S.R.L. Disponibile su: <http://www.ostisistemi.it/>. [data di accesso: 25/05/2017].

ICTBUSINESS.IT, Dicembre 2016. *Medie Impese più scattanti con l'automazione dei processi [online]*. Ict Business.it.

Disponibile su: <http://www.ictbusiness.it/cont/news/medie-imprese-piu-scattanti-con-l-automazione-dei-processi/38337/1.html#.WPNGBtKLTIU>. [data di accesso: 27/04/2017].

ICTBUSINESS.IT, MARZO 2017. *Pmi: il lavoro si cambia con tecnologia e creatività [online]*. IctBusiness.it. Disponibile su: <http://www.ictbusiness.it/cont/news/pmi-il-lavoro-si-cambia-con-tecnologia-e-creativita/39047/1.html#.WUOHkGjyIU>. [data di accesso: 27/04/2017].

IL SOLE 24 ORE , Agosto 2015. *Italia al top nell'automazione: il 50% delle aziende sta già impiegando tecnologia nella produzione [online]*. Il Sole 24 Ore. Disponibile su: <http://www.infodata.ilssole24ore.com/2015/08/01/italia-al-top-nellautomazione-il-50-delle-aziende-sta-gia-impiegando-tecnologia-nella-produzione/>. [data di accesso: 27/04/2017].

INFOMART, (n.d.). *Cloud Computing: Significati, vantaggi, svantaggi e tipologie [online]*. Infomart. Disponibile su: <http://www.infomart.it/cloud-computing> [data di accesso: 27/04/2017].

ITIS G.C. FACCIO, IV INFORMATICI, AS 2010/2011. *Cloud Computing, Vantaggi e Svantaggi [online]*. Itis G.C. Faccio, IV informatici, As 2010/2011. Disponibile su: <http://digilander.libero.it/informaticavc/sitoquarta/cloud5.html>. [data di accesso: 27/04/2017].

MICROSOFT AZURE, (n.d.). *Usi del cloud computing [online]*. Microsoft Azure. Disponibile su: <https://azure.microsoft.com/it-it/overview/what-is-cloud-computing/>. [data di accesso: 28/04/2017].

MICROSOFT, Maggio 2016. *Microsoft: le PMI italiane in grado di gestire il proprio patrimonio informativo sono quelle con maggiori potenziali di crescita [online]*. Disponibile su: <https://news.microsoft.com/it-it/2016/05/20/microsoft-le-pmi-italiane-in-grado-di-gestire-il-proprio-patrimonio-informativo-sono-quelle-con-maggiore-potenziale-di-crescita/#sm.0001rryn85xb7dhftxz1bengb4kmy#Aio4DvFdZz862MoU.97>. Microsoft. [data di accesso: 28/04/2017].

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, Maggio 2017. Piano *Nazionale Industria 4.0* [online]. Ministero dello Sviluppo Economico. Disponibile su: <http://www.mise.gov.it/index.php/it/industria40>. [data di accesso: 02/04/2017].

RANDSTAD, Marzo 2017. *Rivoluzione digitale nel mondo HR* [online]. Randstad. Disponibile su: https://www.randstad.it/knowledge360/archives/rivoluzione-digitale-nel-mondo-hr_632/. [data di accesso: 29/04/2017].

RICOH, Novembre 2016. *Digital transformation, le medie imprese ci credono?* [online]. Ricoh. Disponibile su: <https://www.ricoh.it/notizie/notizie/digital-transformation-le-medie-imprese-ci-credono.html?prev=tcm:83-15642&next=tcm:83-15637>. [data di accesso: 27/04/2017].

SCM FRIGO S.P.A. *Sito aziendale* [online]. Scm Frigo S.P.A. Disponibile su: <https://www.scmgroup.com/it>. [data di accesso: 25/05/2017].

SVILUPPO MANAGERIALE, (n.d.) *Software HR cloud. Ogni azienda dovrebbe averlo!* [online]. Sviluppo Manageriale. Disponibile su: <http://www.sviluppomanageriale.it/management-risorse-umane/item/cezannehr-software-hr-cloud-ogni-azienda-dovrebbe-averlo.html>. [data di accesso: 27/04/2017].

BIBLIOGRAFIA

BURNS, B., 2004. *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change*. A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*. 981-986, 992-1002.

G.OSTI, *Manuale per il funzionamento del programma*

KOTTER, J. P., & SCHLESINGER, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 5-10.

LEWIN, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 32-35.

PICCARDO C. e COLOMBO. L., 2007. *Governare il cambiamento*. Raffaello Cortina, Milano.

BIBLIOGRAFIA CITATA

BARGAL, D., GOLD, M., & LEWIN, M. (1992). Introduction: the heritage of Kurt Lewin. *Journal of Social Issues*, 48(2), 3-13.

BARON, R., GREENBERG, J. (1992), *Behaviour in Organizations*. Allyn & Bacon, Boston.

BENTON, D.A. (1995), *Applied Human Relations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

DAFT, R.L., NOE, R.A. (2001), *Organizational Behavior*. Harcourt College Publishers, Orlando, FL.

DAWSON, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. Paul Chapman Publishing, London.

DUNPHY, D. D. STACE, D. A. (1992). *Under New Management*. McGraw-Hill, Sydney.

DUNPHY, D., & STACE, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human relations*, 46(8), 905-920.

FRACCAROLI, F. (1998), *Il cambiamento nelle organizzazioni: metodi di ricerca longitudinale applicati alla psicologia del lavoro*. Raffaello Cortina, Milano.

FURNHAM, A. (1997), *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization*. Psychology Press, London..

GARVIN, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, 71(4), 78-91.

GEORGE , J.M., JONES, G.R. (2002), *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- GREENBERG, J., BARON, R.A. (1997), *Behavior in organizations*. Prentice Hall, London.
- HARRIS, P. R. (1985). *Management in Transition*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- HATCH, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- KANTER, R. M., STEIN, B. A., JICK, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. Free Press, New York.
- KREITNER, R., KINICKI, A., BUELENS, M. (1999), *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill, London.
- MILLER, D., FRIESEN, P. H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- NONAKA, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms. *California management review*, 30(3), 57-73.
- PETTIGREW, A. M. (1980). 'The politics of organisational change'. In Anderson, N. B. (Ed.), *The Human Side of Information Processing*. North Holland, Amsterdam.
- PETTIGREW, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- PETTIGREW, A. M. (1990). Studying strategic choice and strategic change. A comment on Mintzberg and Waters: 'Does decision get in the way?'. *Organization studies*, 11(1), 6-11.
- PFEFFER, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- QUAGLINO, G.P. (1990), *Appunti sul comportamento organizzativo*. Tirrenia Stampatori, Torino.
- STACEY, R. D. (1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman, London-

WILSON, D. C. (1992). *A Strategy of Change*. Routledge, London.

APPENDICE 1

INTERVISTA AL PERSONALE SCM FRIGO S.P.A., Maggio 2017.

- 1- Quando e come è stato percepito il bisogno di un cambiamento del software per gestire le risorse umane? Che problemi aveva il sistema precedente?
- 2- Quali erano i risultati e gli obiettivi che si volevano ottenere con il cambiamento del sistema di gestione? Quali problemi si volevano risolvere?
- 3- Che piano d'azione è stato definito per attraversare il cambiamento ?Come è stato avviato il nuovo programma? Ci sono stati dei corsi di formazione?
- 4- C'è stata una valutazione dei risultati? Attualmente sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati? Il nuovo programma è più efficiente?
- 5- Può raccontarmi la storia dell'azienda?