



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
(FISPPA)

Corso di laurea Management dei servizi educativi e formazione continua

Tesi di Laurea Magistrale

HR Management nelle piccole imprese: aver bisogno di un HR e non poterselo permettere

HR Management in Small Business: needing an HRM and not being able to afford it

Relatrice

Prof.ssa Ambra Stefanini

Laureanda: Camilla Cабianca

Matricola: 2060455

INDICE

Introduzione	3
---------------------------	---

CAPITOLO I

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E HR MANAGER: UNA PANORAMICA

.....	5
1.1 La gestione delle risorse umane tra storia e presente	5
1.2 Human Resource Management: la gestione delle risorse umane nel nostro paese	9
1.2.1 Ruoli, compiti e mansioni dell'HR	11
1.2.2 Reclutamento e selezione	12
1.2.3 Modello di Harvard	14
1.3 Teorie per un HR Management in grado di gestire la complessità	16

CAPITOLO II

BENEFICI CHE UNA FIGURA HR APPORTA ALL'INTERNO DI UN'AZIENDA

.....	19
2.1 Creare un'azienda da una semplice idea	19
2.1.1 Rendere unica un'azienda attraverso mission, vision e valori	19
2.2 Organizzazione aziendale: il disegno di qualcosa che vive	21
2.2.1 Struttura funzionale, divisionale, per progetti e a matrice	23
2.3 Benefici e vantaggi di avere un HR	27
2.3.1 Rafforzamento della cultura aziendale	28
2.3.2 Raggiungimento obiettivi di crescita	29
2.3.3 Miglioramento della soddisfazione e della produttività	30
2.3.4 Diminuzione turnover	31

CAPITOLO III

PMI E HR, CHE RAPPORTO HANNO OGGI?	33
3.1 Cosa sono le PMI?	33
3.2 Human Resource Management all'interno delle PMI	35
3.3 Pratiche di HRM nelle PMI	37
3.4 La gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese familiari italiane	44

CAPITOLO IV

LA RICERCA. UN'INDAGINE SU ALCUNE PICCOLE IMPRESE DEL VENETO

.....	49
4.1 Finalità e obiettivi della ricerca	49
4.2 Contesto della ricerca e criteri di selezione del campione	49
4.3 Metodologia, partecipanti e strumenti della ricerca	50
4.3.1 Partecipanti	51
4.3.2 Lo strumento: intervista	51
4.3.3 Raccolta e analisi dati	55
4.4 Risultati	71
4.4.1 L'azienda	71
4.4.2 La struttura aziendale	72
4.4.3 L'HR	73
Conclusioni	79
Bibliografia e sitografia	83

Introduzione

“Nessuna persona farà una grande impresa se vuole fare tutto da sola o prendersi tutto il merito.” (Andrew Carnegie)

Ogni attività diventa eccellente quando le persone collaborano tra di loro; infatti, le organizzazioni dovrebbero essere intese come entità sociali, composte da individui limitatamente razionali, che gestiscono le informazioni (Manzoni & Raffaglio, 2014).

Per molto tempo l'immagine delle risorse umane è stata considerata quella di una figura aziendale superficiale e non centrata sulla missione. Solo negli ultimi anni ha smesso di svolgere un ruolo puramente di supporto, ma è stato riconosciuto che è grazie a questa figura che le imprese sono riuscite ad andare avanti con successo, soprattutto durante la pandemia del Covid-19.

Oggi in tutte le grandi aziende sembra normale puntare sulla gestione dei talenti, sull'attrazione e sull' employer branding, anche se in passato la parte non manageriale delle HR non esisteva. Questo però non vale ancora per tutti perché, soprattutto nelle PMI, parlare di HR significa ancora concentrarsi solamente sulla parte amministrativa e sul recruitment. È necessario, quindi, che questa figura continui a crescere anche tra le piccole e medie imprese, che rappresentano il cuore del sistema economico del nostro paese (Rimassa, 2023).

Con questa premessa, lo scopo della ricerca è quello di mettere in luce la funzione e l'importanza della figura HR all'interno di un'azienda e andare poi ad analizzare come mai le PMI non possiedono al loro interno tale risorsa e le motivazioni per cui hanno fatto questa scelta. È importante mettere in evidenza quali siano i benefici che questa figura può apportare, come può far crescere o cambiare un'azienda.

Il presente elaborato è suddivisibile in due parti: la prima parte comprende l'analisi dei riferimenti teorici presenti nella letteratura internazionale, estrapolando gli elementi più significativi ed attinenti con l'argomento della tesi.

In particolare, la parte teorica della ricerca espone una panoramica sull'evoluzione della figura HR, su quali sono le sue competenze e quali le teorie che la riguardano (Patrickson & Hartmann, 2001).

Viene poi presa in esame la nascita di un'azienda e i benefici che il reparto delle risorse umane può apportare all'interno di essa. Per concludere questa prima parte, ci si concentrerà sul rapporto tra HR e Piccole e Medie imprese, facendo un breve excursus su quali pratiche di HR Management vengono affrontate all'interno delle PMI (Boxall e Purcell, 2015).

Nella seconda parte dell'elaborato viene trattata la sezione operativa della tesi, ovvero la ricerca. Vengono presentati il disegno generale e la metodologia adottata. Nello specifico, vengono illustrati i soggetti della ricerca, le tempistiche dell'intervista, per proseguire poi con l'indagine delle risposte. Prendendo come riferimento la domanda di ricerca che ha portato alla realizzazione del lavoro, l'analisi dei dati ha avuto come obiettivo quello di capire come mai alcune PMI non hanno la figura delle risorse umane al loro interno e come si possono aiutare nel momento in cui sentono di averne bisogno.

Sarebbe stato interessante andare ad analizzare, attraverso un questionario, anche il punto di vista dei dipendenti e non solamente quello dei dirigenti.

L'elaborato termina con le conclusioni, ripercorrendo i vari passaggi sostenuti durante il lavoro di studio, per arrivare a dare una risposta alla domanda di ricerca sulla quale si è costruita la tesi.

CAPITOLO I

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E HR MANAGER: UNA PANORAMICA

Nel 2006 Armstrong definì la gestione delle risorse umane come un approccio strategico e coerente alla gestione dei beni più preziosi di un'organizzazione, infatti, le persone che lavorano all'interno di essa contribuiscono individualmente e collettivamente al raggiungimento dei suoi obiettivi.

La figura delle risorse umane, l'HR, non ha sempre avuto gli stessi obiettivi o lo stesso ruolo, che sono variati nel tempo con la nascita delle fabbriche e delle diverse organizzazioni.

Attorno al 2000 a.C.- 1000 a.C. era stato creato dalle popolazioni un meccanismo per selezionare i leader delle tribù che, nonostante sembri assurdo, in realtà non è così lontano da ciò che ora viene effettuato nelle aziende quando si tratta di individuare chi ha le competenze necessarie per ricoprire la figura di manager o comunque un'altra di un determinato spessore.

1.1. La gestione delle risorse umane tra storia e presente

Durante la rivoluzione industriale, avvenuta tra il 1760 e il 1840, le grandi fabbriche sostituirono man mano le industrie artigianali, fenomeno che condusse alla nascita della teoria del management scientifico come filosofia di gestione dell'epoca. Una prima conseguenza della comparsa di tali fabbriche fu l'aumento di forza lavoro di grandi dimensioni a seguito dell'impiego di lavoratori immigrati, che comportò purtroppo un alto sfruttamento dei lavoratori, un aumento del lavoro minorile e un aumento del divario tra lavoratori e supervisori. Tra le altre conseguenze, l'aumento di cattive condizioni di lavoro, lo sviluppo dei sindacati del lavoro ed un'espansione della funzione del personale al fine di includere nella gestione dei processi anche il benessere e la sicurezza dei lavoratori, in particolare nel Regno Unito e negli Stati Uniti.

Nel corso del Novecento sia i lavoratori che i datori di lavoro iniziano a fondare organizzazioni come, ad esempio, sindacati e associazioni destinate poi a segnare tappe importanti nella storia della gestione del personale in Italia nel XX secolo. Nel 1906 viene fondata in Italia, dai lavoratori, la CGdL (Confederazione generale del lavoro) con l'intento di organizzare la protesta e superare la fase pre-sindacale basata esclusivamente sull'antagonismo sociale. Gli imprenditori fondano il CIDI (Confederazione italiana dell'industria, oggi nota come Confindustria), un'associazione nazionale dei datori di lavoro nata nel 1910 dopo un precedente periodo di associazioni frammentate. La CIDI si dichiara "apolitica" e intende promuovere il rispetto del lavoro, le politiche di sviluppo economico e produttivo e la legislazione sociale. Esso vuole quindi essenzialmente garantire un ambiente sereno nelle fabbriche, cercando di ottenere condizioni favorevoli per un migliore utilizzo del lavoro come fattore di produzione, limitando gli scioperi e i conflitti sindacali (Castronovo, 2010, p. 21).

Con lo sviluppo della legislazione sul lavoro, la gestione del personale entra in una fase sociopolitica (Actis Grosso, 1992, p.10). Si tratta di salari minimi, contratti collettivi e regolamentazione dei contratti a cottimo, e i rappresentanti dei lavoratori e i comitati iniziano a essere riconosciuti all'interno delle aziende. Molte imprese considerano la legislazione sociale e la contrattazione del lavoro un ostacolo allo sviluppo del business, ma questo atteggiamento, pur prevalente, non impedisce l'emergere di atteggiamenti più aperti, soprattutto nell'industria automobilistica. Giovanni Agnelli Sr. (1866-1945) guida questo cambiamento, creando, nel 1911, un consorzio di datori di lavoro del settore auto, guidato dalla Fiat, appositamente progettato per gestire la questione sociale.

Tra il 1920 e il 1930 nacquero le pratiche di motivazione in seguito agli studi nella fabbrica di Hawthorne. Attraverso degli esperimenti, come ad esempio l'introduzione di pause, la riorganizzazione e la riduzione dell'orario o ancora l'offerta di un pasto gratuito, venne dimostrato come la produttività migliorava e come fosse quindi correlata all'attenzione che veniva posta nei confronti dei lavoratori. Infatti, le relazioni sociali sincere, solide ed un clima positivo, aiutano a lavorare meglio e di conseguenza favoriscono all'azienda.

Nel 1946 venne proclamata la Repubblica Italiana e la Costituzione repubblicana del 1948, la quale inizia a fare riferimento al lavoro e al suo ruolo fondamentale per la dignità umana, includendo principi e diritti fondamentali come il diritto dei cittadini al lavoro, a un salario minimo adeguato e all'assistenza sanitaria. Negli stessi anni sorge un sindacato libero e unitario, la CGIL (Confederazione generale italiana del lavoro) che, tuttavia, è fortemente politicizzato e ha componenti diverse (comuniste, socialiste, socialdemocratiche, ecc.) che, anche a causa dell'inasprirsi della guerra fredda, finiscono per dividersi, dopo un periodo di unità. La CISL (Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori) è l'altro grande sindacato, fondato nel 1950 sulla base della tradizione cattolica sociale. La CISL è politicamente legata alla Democrazia Cristiana. Qualche anno dopo venne fondata la UIL (Unione Italiana del Lavoro), il terzo sindacato più grande, in parte come spin-off della CGIL, con legami politici con i partiti socialdemocratico e repubblicano.

La situazione economica italiana del dopoguerra è tragica: il conflitto ha lasciato ingenti danni a tutte le infrastrutture, compresi edifici, navi, ferrovie, strade e altre linee di comunicazione; metà della spesa pubblica non è coperta dalle entrate; i prezzi all'ingrosso sono 50 volte superiori ai livelli prebellici e milioni di persone sono disoccupate. Anche le fabbriche di Milano e Torino e il porto di Genova vengono colpiti ma, sorprendentemente, i danni non sono ingenti.

In questo contesto, la funzione del personale all'interno delle grandi aziende è caratterizzata da valori aziendali che riflettono ancora il periodo fascista e bellico. Questa fase può essere caratterizzata come "amministrativo-disciplinare" (Unnia 1974, Audano 1990) o "legale" (Actis Grosso 1992, p. 10) e dura all'incirca per tutti gli anni Quaranta e l'inizio degli anni Cinquanta. In questa fase i dipartimenti del personale delle poche grandi aziende sopravvissute alla guerra sono tipicamente suddivisi in tre sottounità: unità amministrative/contabili, di supervisione/controllo e, occasionalmente, di servizi sociali. Non c'è alcuna relazione tra le attività di gestione del personale e la strategia aziendale. Tutto si concentra sulla conformità legale e sulle funzioni di base. Il direttore del personale rimane prevalentemente un amministrativo, ma in alcuni casi inizia a confrontarsi con un sindacalismo antagonista. In queste circostanze, al direttore

del personale viene conferito un potere crescente per garantire l'ordine e il rispetto delle regole, senza disdegnare i metodi autoritari.

È dopo l'apertura della seconda metà del secolo che si inizia ad assistere all'emersione delle funzioni del personale, nella loro caratteristica di supporto alle "relazioni umane". Esse emergono come risultato combinato di due fattori: (a) le aziende diventano più grandi e complesse e, quindi, necessitano di competenze, tecniche, sistemi e politiche specifiche che solo un dipartimento appositamente progettato può implementare; ciò contribuisce all'efficienza ottimizzando il costo del lavoro; (b) le aziende hanno bisogno di mantenere la pace sociale, di guadagnare e mantenere il consenso dei lavoratori, di evitare conflitti industriali che possono avere effetti dirompenti in un'economia in espansione; cercano di raggiungere questo obiettivo con una migliore gestione delle persone, servizi e comunicazione caratterizzati da forti accenti paternalistici.

In questo periodo nascono anche i primi centri di formazione manageriale e le prime business school, sempre sul modello statunitense. Inizialmente si tratta di istituzioni non universitarie specificamente orientate al miglioramento delle competenze manageriali. Cominciano inoltre a comparire pubblicazioni di management, che spesso offrono la traduzione in italiano di libri e articoli di management nordamericani.

Cambiano le condizioni di lavoro, cambia l'attenzione alle modalità operative e alle persone, cambia il valore assegnato alla professione: si assiste proprio in questa epoca ad un importante sviluppo del sindacalismo, che portò a migliori condizioni di lavoro e termini di impiego, condusse all'adozione di varie leggi sulla salute e la sicurezza sul lavoro, sui benefici pensionistici e sulla regolamentazione fiscale; nacque inoltre la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale del management, aumentò la formazione e il potere dei dipendenti.

Ed è qui che osserviamo ciò che maggiormente interessa il nostro ragionamento. È infatti esattamente questo il tempo in cui nascono diverse tipologie di approcci HRM – Human Resource Management, che nel loro sviluppo verranno suddivisi in hard e soft. Il primo si concentra sull'elemento lavorativo dell'uomo, mentre il secondo sull'elemento umano del lavoro. Sostanzialmente, la differenza tra i due

si riduce al controllo: il soft si concentra sulla responsabilizzazione dei dipendenti per favorire l'impegno e la crescita dei ricavi, mentre l'hard si concentra sulla microgestione della forza lavoro e sull'imposizione di ciò che fanno e di come lo fanno. Essendo il modello più progressista, il soft ha guadagnato più "fama" nel tempo; mentre l'hard è visto come un metodo antiquato che non è più in sintonia con le esigenze moderne dei dipendenti (Cregan, Kulik & Johnston, 2021).

Alla fine, si tratta di una questione di valori e del tipo di HRM che il vostro management/leadership suite preferisce.

E siamo all'ultimo trentennio, periodo che precede la grande rivoluzione degli ultimi anni, caratterizzati dagli sconvolgimenti del mondo del lavoro legati al post-pandemia. L'epoca tra gli anni '90 e i giorni d'oggi è caratterizzata dalle crescenti forze della globalizzazione, dai rapidi cambiamenti provocati da enormi progressi tecnologici e dalla pressione per una maggiore efficienza. È presente una concorrenza spietata che caratterizza tutti i settori industriali e si assiste all'emergere della gestione strategica delle risorse umane e di strategie di reingegnerizzazione dei processi aziendali. Tra i molti aspetti emergenti, il riconoscimento del capitale intellettuale, l'aumento delle strategie per il riconoscimento, i premi, la motivazione, la maggiore consapevolezza del ruolo delle risorse umane come partner strategico dell'azienda e quindi di conseguenza attrarre, trattenere, sviluppare e coinvolgere i talenti. E ancora, l'emergere di metodi di valutazione della forza lavoro come la *balanced scorecard*, nonché un sistema di misurazione dei dati aziendali, le tecniche di valutazione delle prestazioni. Inoltre, si puntò molto sulla formazione elettronica, il reclutamento elettronico e il telelavoro. Altro aspetto fondamentale che caratterizza quest'epoca è quello della ricerca di un equilibrio tra vita professionale e vita privata, che approfondiremo a seguire (Meyer, 2003).

1.2. Human Resource Management: la gestione delle risorse umane nel nostro paese

In Italia, più che in ogni altro Paese, l'HRM si è trovata al centro dei dualismi che hanno attraversato lo sviluppo economico e sociale: Nord/Sud, piccola/grande impresa, impresa privata/pubblica, Stato liberista/interventista, sindacalismo

competitivo/di classe, cultura cattolica/marxista, corporativismo autoritario/liberale, concezione unitaria/pluralistica del potere di governo dell'impresa. Questi dualismi hanno caratterizzato a lungo la vita sociale ed economica e, inevitabilmente, lo sviluppo della gestione delle risorse umane. La gestione delle persone che ha avuto successo in diverse situazioni e in diversi periodi storici è il risultato di decisioni e comportamenti di attori diversi dai professionisti delle risorse umane. In molte situazioni la gestione delle persone è spesso realizzata senza HRM, mentre in altre situazioni l'impegno e la capacità dei professionisti delle risorse umane non hanno avuto successo e hanno realizzato HRM senza una strategia per le persone. La volontà dell'HRM di svolgere un ruolo strategico ha coperto, per usare la classificazione di Ulrich (1997), le funzioni di esperto amministrativo e di campione dei dipendenti, ma ha incontrato grandi difficoltà a diventare un agente di cambiamento e un partner aziendale, tranne in un numero limitato di casi in particolari (Boldizzoni e Quarantino, 2011).

Una varietà di fattori ha influenzato la nascita e l'evoluzione dell'HRM in Italia: le peculiarità del decollo industriale italiano, avvenuto più tardi rispetto agli altri Paesi occidentali; le specificità dei sistemi politici, istituzionali e di relazioni sindacali italiani; un contesto aziendale duale caratterizzato da pochi grandi gruppi industriali e bancari e da una moltitudine di imprese imprenditoriali, a conduzione familiare, di piccole e medie dimensioni; una pubblica amministrazione inefficiente.

Questo resoconto storico dell'HRM in Italia mostra che le pratiche di HRM sono state modellate non solo da fattori economici e dalle dinamiche del mercato del lavoro, ma anche dal sistema di relazioni industriali e dall'ambiente istituzionale. La storia della gestione delle risorse umane in Italia è stata caratterizzata da fasi alterne di evoluzione incrementale e di sconvolgimenti radicali, a volte derivanti da shock esogeni e a volte innescati da interessi, potere e strategie degli attori sociali.

Ma in realtà chi è esattamente l'HR? Il primo ad utilizzare il termine Human Resources fu Raymond Miles (1965), il quale ne fece uso per mettere in evidenza il cambiamento avvenuto nelle aziende.

Come detto anche in precedenza, la figura delle risorse umane ha un ruolo importante nello sviluppo e nella creazione di un'azienda o organizzazione e ha lo scopo di metterne in evidenza i punti forza, come ad esempio creare un ambiente di lavoro migliore.

All'interno di aziende di un certo livello è presente quello che viene definito come Responsabile HR, il quale si occupa della gestione interna del personale aziendale.

1.2.1. Ruoli, compiti e mansioni dell'HR

In sostanza, l'HRM di oggi si differenzia dai precedenti modelli di gestione del personale per il suo focus, i suoi principi e le sue applicazioni. L'HRM può essere semplicemente descritto come la convergenza di tre fattori - esseri umani, risorse e gestione - dove gli esseri umani possiedono risorse effettive e potenziali (conoscenze, competenze e capacità) che possono essere sfruttate attraverso tecniche di gestione efficaci per raggiungere gli obiettivi organizzativi a breve e lungo termine e le esigenze personali. Pertanto, oggi l'HRM si concentra sull'efficace gestione complessiva di un'azienda per contribuire al raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi desiderati, infatti non si parla di una figura con un'unica mansione e una formazione standardizzata, ma completa a 360°.

Tutti i processi HR come ad esempio, reclutamento, sviluppo delle risorse umane, valutazione delle prestazioni, retribuzione, sono considerati componenti integrati delle strategie HRM complessive, da cui la natura strategica della HRM contemporanea. Secondo Beer (1985), il modello di Harvard, che è un modello di gestione delle risorse umane, è un approccio completo sviluppato dai ricercatori della Harvard Business School. Il modello fornisce alle organizzazioni un quadro di riferimento per la comprensione e la gestione dei propri dipendenti, concentrandosi su aree quali il reclutamento, la formazione, la valutazione delle prestazioni, i premi e il riconoscimento.

1.2.2. Reclutamento e selezione

“Avere del personale che renda bene al posto in cui si trova è principio che ha regolato e che ancora regola l’impiego degli uomini. Evidentemente ad un imprenditore la cosa che più importa nell’andamento della sua azienda è di ricavare il massimo utile. Come si sostituisce una macchina con un’altra di migliore rendimento, si dovrebbe sostituire un operaio improduttivo con uno più redditizio. Ecco, posto in termini brutali, il problema della scelta del personale, o della selezione” (Giorgio Zunini, 1972, p. 206.)

La figura delle risorse umane nasce inizialmente con il solo scopo di selezione del personale, attraverso una verifica dei requisiti tecnici e/o scolastici. Successivamente dopo anni in cui non veniva accettato un approccio più psicologico, si notò un graduale atteggiamento positivo verso le applicazioni della psicologia nelle organizzazioni, in particolare modo per quanto riguarda le attività di assessment psicologico. Si iniziarono così a valutare le persone in base ai loro risultati e alle loro capacità, tenendo conto di ciò che erano in quel momento e di come avrebbero potuto essere in futuro (Castiello d’Antonio, 2016).

Il reclutamento è un’attività che deve seguire l’evoluzione del mondo organizzativo, del mercato del lavoro e dell’occupazione (De Carlo 2003).

Spesso si tende a considerare la selezione del personale come una cosa a sé, quando invece potrebbe essere allineata con altri servizi come ad esempio la formazione.

Purtroppo, però, va tenuta in considerazione l’opzione di fallire e quindi di conseguenza scegliere e trattenere le persone sbagliate, e di conseguenza portare problemi nel mantenimento dei livelli attesi di performance aziendale (Michaels, Handfield-Jones & Axelord, 2001).

Per cercare di ovviare in qualche modo a questi errori, si può partire da quella che viene definita come la *job analysis*, poiché è importante che le organizzazioni comprendano e soddisfino i requisiti lavorativi e le persone per ottenere prestazioni di alta qualità. Questa analisi del lavoro avviene attraverso differenti metodi quali la consultazione di documenti già esistenti, intervista o questionario,

registrazione delle attività e osservazione. Affinché tutto questo avvenga è necessario che vi sia anche una *job description*, nonché un elenco dei compiti, dei doveri e delle responsabilità che un lavoro comporta. Quelli appena elencati sono azioni osservabili e per questo motivo sono molto utili per determinare quanto bene un individuo soddisfi ciascun requisito lavorativo.

Le descrizioni dei lavori devono essere realizzate in modo accurato e ampio e di conseguenza è fondamentale trovare un equilibrio efficace tra la loro ampiezza e la loro specificità. La *job specification* è un elenco di conoscenze, abilità e altre caratteristiche (KSAO) che un individuo deve possedere per svolgere il lavoro. La conoscenza (*knowledge*) si riferisce alle informazioni fattuali sulle procedure necessarie per eseguire con successo un compito. La abilità (*skill*) la quale si riferisce ad una competenza utile per lavorare, ma non è una caratteristica duratura della persona, poiché dipende dall'esperienza e dalla pratica. La capacità (*ability*) invece si riferisce a una caratteristica duratura che un individuo possiede e comprende quattro categorie generali che sono: cognitiva, psicomotoria, fisica e sensoriale; ed altre caratteristiche (*other characteristics*) come tratti della personalità e altri fattori importanti per capire come gli individui agiranno sul lavoro. Queste caratteristiche sopracitate sono caratteristiche osservabili (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2022).

Un interessante modello di selezione del personale viene presentato nel testo di Castiello d'Antonio (2016). Suddiviso in quattro fasi, il modello propone al primo step la definizione della richiesta aziendale, dove vengono inserite le attività di configurazione del profilo ricercato, declinato sia in termini professionali che personali, organizzativi, psicologici e comportamentali. Dopo aver compreso la necessità dell'azienda, si passa alla seconda fase, cioè il reperimento delle candidature. Inizialmente vengono letti i curriculum vitae e si valutano quindi i requisiti che i candidati dichiarano di avere. La terza fase è quella dell'iter metodologico di selezione, la quale prevede la scelta delle tecniche di selezione, che dovrebbe essere fatta a seguito di un'approfondita selezione.

L'ultima fase è quella dell'analisi dei risultati, dove a seguito dello studio dei risultati individuali, vengono poi accolti i candidati scelti, i quali dovranno affrontare un periodo di prova e una valutazione prestazionale da parte del capo.

1.2.3. Modello di Harvard

Torniamo per un attimo al modello di Harvard, nominato pocanzi. Si inserisce all'interno del ventaglio di grandi teorie e modelli legati alla gestione HR. Se integrato in modo corretto, può contribuire a costruire il fondamento di un'efficace politica e procedura di gestione delle risorse umane.

Il modello (Figura 1) incoraggia la collaborazione tra tutti i livelli dell'organizzazione, con forti pratiche motivazionali per i dipendenti che consentono ai direttori generali di essere attivamente coinvolti nell'aspetto HR dell'azienda. Questo modello enfatizza l'importanza della comunicazione e della comprensione tra i diversi reparti, consentendo ai direttori generali di conoscere più da vicino i loro team e le persone che gestiscono.

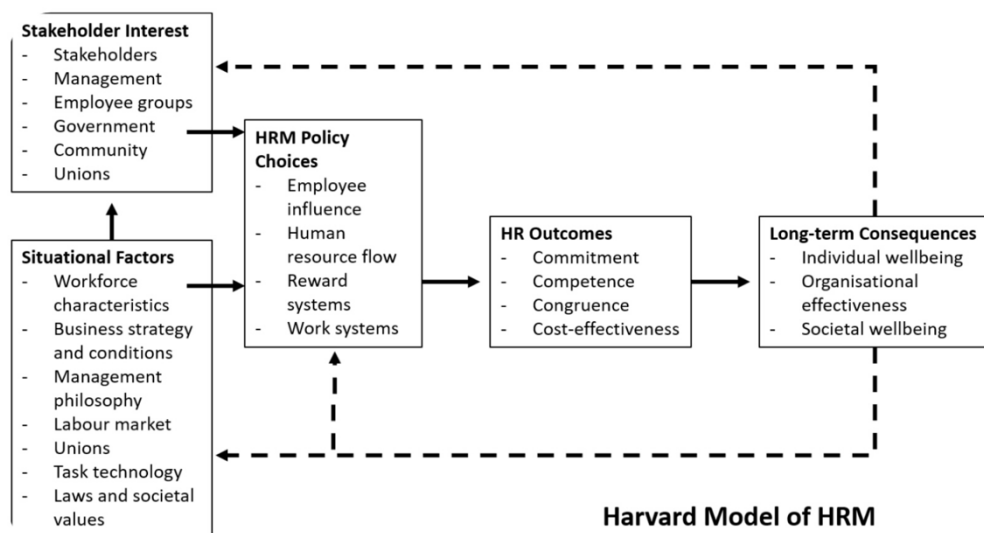
Contribuisce inoltre a promuovere un senso di fiducia tra i dipendenti e la direzione, creando un ambiente favorevole e motivante che può consentire ai dipendenti di raggiungere il loro massimo potenziale. Questo modello può contribuire ad aumentare la produttività, la redditività e la soddisfazione generale dell'azienda.

Include anche strategie che aiutano a creare un ambiente in cui i dipendenti sono motivati e impegnati nel loro lavoro. Creando un sistema di risorse umane efficace basato sul modello di gestione delle risorse umane di Harvard, le organizzazioni possono assicurarsi di avere le persone giuste per raggiungere il successo. Le strategie, le politiche e i processi strategici di HRM rientrano in quattro grandi aree:

- a) Influenza e coinvolgimento dei dipendenti. Si tratta della misura in cui i dipendenti sono incoraggiati a condividere le loro idee e a partecipare alle consultazioni organizzative e alle procedure decisionali;
- b) Flusso di risorse umane. Tutte le funzioni HRM sono coinvolte nella gestione dei dipendenti (ad esempio, pianificazione delle risorse umane, progettazione dei posti di lavoro, reclutamento e selezione, valutazione delle prestazioni, licenziamento, ecc.)

- c) Sistemi di ricompensa. Le modalità monetarie e non monetarie con cui il personale viene riconosciuto;
- d) Sistemi di lavoro. Include la considerazione dell'adattamento tra i dipendenti e il loro posto di lavoro (ad esempio, tecnologia, design del posto di lavoro, team, ecc.)

Il modello suggerisce inoltre che un approccio strategico alla strategia, alla politica e ai processi di HRM riflettendo fundamentalmente una scelta manageriale sul modo in cui vengono gestiti i dipendenti, una scelta sulla natura del rapporto di lavoro, compreso il "contratto psicologico" tra i dipendenti e i loro datori di lavoro. Come indica questo modello, i principi su cui si basano le teorie di HRM sono generalmente più ampi e più manageriali rispetto alla gestione del personale. Il principio centrale è, ovviamente, l'utilizzo efficace dei dipendenti per consentire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Pertanto, per raggiungere questo obiettivo si dovrebbe sfruttare l'intera "risorsa" del dipendente nonché le componenti fisiche, creative, emotive, produttive e interpersonali. Nelle organizzazioni contemporanee, l'enfasi può essere posta più sul "capitale intellettuale", sul "lavoratore della conoscenza" o sull'"intelligenza emotiva" che sulle abilità manuali o fisiche.



(Figura 1. "What is the Harvard Model of HRM?", Personio, 2013).

1.3. Teorie per un HR Management in grado di gestire la complessità

Le teorie HR Management contemporanee riconoscono che la risorsa umana, a differenza delle "risorse" finanziarie o tecnologiche, non può essere manipolata o "sfruttata", e che richiede una gestione complessa e sensibile per realizzare appieno il suo potenziale.

Tutte le teorie HRM sono, tuttavia, essenzialmente manageriali, in quanto pongono l'accento sulla gestione della forza lavoro e sulla responsabilità per garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle mete desiderate. Pertanto, gli operatori HRM sono raramente percepiti come "difensori" dei dipendenti, tranne quando tali attività sono necessarie per favorire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Gli imperativi della teoria HRM contemporanea includono principi quali efficienza, efficacia, produttività, flessibilità del lavoro e vantaggio organizzativo competitivo. Baird e McGrath-Champ (1999) suggeriscono che i concetti di HRM rappresentano il rafforzamento delle prerogative manageriali. Patrickson e Hartmann (2001) riassumono l'enfasi strategica dominante come "aumento della produttività, minimizzazione dei costi e intensificazione del lavoro". Altri osservatori dell'HRM notano che le recenti tendenze nella natura dell'occupazione (come la precarizzazione, le condizioni più flessibili e i cambiamenti nei sistemi di relazioni industriali) e i vari impatti della tecnologia e della globalizzazione, insieme alle pratiche innovative delle risorse umane come il *rightsizing*, l'*outsourcing* e l'*offshoring*, presentino serie sfide e opportunità per il futuro dell'HRM.

Quando parliamo di *rightsizing*, facciamo riferimento a quel processo di ristrutturazione di un'azienda per soddisfare nuove obiezioni e aumentarne l'efficienza. Nella maggior parte dei casi ciò comporta la riduzione della forza lavoro, la riorganizzazione del gruppo dirigente e l'assunzione di nuovi talenti. Può aiutare l'organizzazione a sopravvivere e ad avere successo dopo aver reagito ai cambiamenti. Esso si concentra in particolare modo sulla performance

e sul risultato finale piuttosto che sulla riduzione dei costi. L'importante, ovviamente, è trovare la giusta dimensione e struttura per la propria attività.

Ci sono una serie di vantaggi che derivano dal *rightsizing*, tra cui: maggiori profitti attraverso l'eliminazione di personale e risorse che interferiscono con la crescita, meno ridondanze, migliori decisioni in materia di assunzione e possibilità di essere più competitivi, senza perdere tempo e risorse in iniziative non necessarie.

L'*outsourcing* d'altro canto è invece quando un'azienda assume una terza parte per svolgere il proprio compito. Tale è stata riconosciuta nel 1989 come strategia aziendale ed è poi diventata parte fondamentale delle aziende. Essa è quindi una tecnica che prevede di nominare un'altra ditta e viene svolta quando si vuole ridurre i costi e aumentare la redditività dell'azienda. Taluni, tuttavia, persone sono convinte che questa tecnica causi un calo dei posti di lavoro nazionali, mentre altri, invece, pensano che ciò consenta alle imprese di assegnare risorse alle società dove possono essere utilizzate in modo più efficace. Con il tempo si è rivelata efficace per le aziende specializzate in determinati settori poiché gli sono stati assegnati molti compiti e permette di conseguenza alle altre aziende di concentrarsi su cose più importanti; quindi, se gestita in modo appropriato può essere una tecnica molto efficace, ma bisogna stare molto attenti alla qualità dei prodotti forniti da terzi o ad esempio ad un ritardo nella produzione di essi.

L'*offshoring* invece, da non confondere con l'*outsourcing*, è quando un lavoro viene appaltato all'estero dell'azienda presumibilmente a un'altra azienda. Come per le altre tecniche alcuni studi precedenti mostrano che il rendimento di tale tecnica non sia buono, mentre ce ne sono altri che mettono in evidenza il contrario. Infatti, viene dimostrato come, maggiore è il livello di disaggregazione dell'*offshoring*, il livello di dispersione geografica, migliore sarà la performance dell'impresa (YJ Lo & Hung, 2015).

Un'azienda non è prettamente il suo stato patrimoniale o il suo capitale depositato su un conto corrente, ma è anche e soprattutto l'insieme delle persone che la compongono, le quali, mettendo insieme in campo le forze e le competenze di ognuna di esse, sono in grado di creare un'energia che permette all'azienda di guardare al futuro, di progredire. Spesso però è assente la capacità di vedere,

da parte dei datori di lavoro, i dipendenti nella loro interezza e quindi ad avere con essi un approccio più umanistico. Questo gioverebbe molto anche a livello competitivo con altre aziende in quanto, le persone, se messe al centro e nelle condizioni di dare il massimo, riescono a far crescere l'azienda anche a livello globale. Ma che tipo di coordinamento deve esserci dietro al lavoro di ciascun componente del personale di un'azienda?

Dal momento che le risorse umane rappresentano il capitale umano di un'azienda, per quanto però sia stato investito del tempo nella selezione e nella formazione del personale, è necessario che vi sia un dipartimento aziendale riguardante solamente le risorse umane, dove dei professionisti utilizzano un insieme di competenze di economia, psicologia e business management per garantire alle imprese quel benessere aziendale che non può prescindere dal benessere dei dipendenti.

L'HR Manager deve avere competenze di diverso genere, tra cui capacità di insight e problem solving, capacità comunicative e relazionali e conoscenze delle norme in vigore e del funzionamento amministrativo aziendale.

Nel prossimo capitolo andremo a vedere da dove nasce un'azienda, con quali obiettivi e a comprendere al meglio quali sono i benefici che la figura HR può apportare all'interno di un'azienda e come si possono aiutare le piccole aziende che non hanno la possibilità, per qualunque ragione, ad integrare lo stesso questo aspetto, andando anche a valutare esperienze dirette.

CAPITOLO 2

BENEFICI CHE UNA FIGURA HR PUÒ APPORTARE ALL'INTERNO DI UN'AZIENDA

2.1. Creare un'azienda da una semplice idea

Il termine azienda rievoca un'organizzazione di uomini e strumenti volta a produrre e quindi intesa come un "centro per la produzione sistemica e organizzata di beni e servizi" (Capaldo, 2013, Prefazione).

L'azienda non ha un fine proprio, poiché sono le persone che la compongono che ne determinano il fine e di conseguenza ne orientano l'attività. Ogni azienda nasce da un'idea imprenditoriale dove fin dall'inizio viene stabilita la direzione che si vuole intraprendere. Un progetto iniziale è quindi la base fondamentale per dare vita ad un'azienda. Quest'ultima è di conseguenza un'organizzazione di beni mirata a soddisfare i bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici e servizi. L'azienda è un insieme complesso di elementi differenti tra loro, i quali entrando in relazione tra essi stessi creano una ricchezza duratura nel tempo. Ovviamente, tra gli scopi principali di un'azienda ritroviamo la creazione di un profitto patrimoniale, che si verifica quando il valore degli output è maggiore o uguale a quello degli input; essa deve espandersi nel tempo e deve essere raggiunto un equilibrio durevole ed evolutivo, rivolto verso la creazione di valore.

2.1.1. Mission, vision e valori che rendono unica un'azienda

"L'importanza del viaggio non sta tanto nel sapere dove ci troviamo, ma in quale direzione stiamo andando." (Romano Battaglia, Sabbia, 2007)

Per definire qual è quindi l'identità profonda dell'azienda e di conseguenza quale direzione essa vuole prendere, viene innanzitutto definita la sua mission, ovvero

la ragione profonda per cui esiste. Si focalizza sul presente, esplicitando quali sono i risultati da raggiungere e cerca di rispondere a tre domande che sono: Chi siamo? Cosa facciamo? Perché lo facciamo? Attraverso queste domande viene fornito quindi il focus professionale al management aziendale e a tutte le persone che lavorano all'interno dell'azienda.

Successivamente viene definita la vision, che è l'idea dell'imprenditore a lungo termine, cioè ciò che l'azienda intende diventare; questo necessita però della capacità di esplicitare e condividere in modo chiaro affinché venga compresa da tutti i membri dell'organizzazione. Per questo, ogni azienda ha caratteristiche proprie che la distinguono dalle altre, ha obiettivi ben definiti da perseguire ed opera in un contesto specifico.

Oltre alla mission e alla vision, un ruolo fondamentale è costituito anche dai valori, i quali indicano la cultura di un'idea imprenditoriale. Essi costituiscono la bussola per le persone che fanno parte di una specifica azienda e hanno tre diverse dimensioni: la dimensione affettiva, rappresentante i valori che indicano il desiderabile e se trasgrediti provocano un senso di colpa nell'individuo; la dimensione cognitiva, dove i valori hanno il compito di far comprendere cosa sia giusto o sbagliato ed, infine, la dimensione selettiva, la quale comprende quei valori che influenzano la capacità di scelta e l'orientamento dell'agire sociale. I valori comportano un dover essere e per questo motivo hanno una rilevanza sia esterna, cioè indicano quali siano i punti di riferimento per chi intende far parte dell'organizzazione, sia interna e forniscono quindi orientamenti utili ad indirizzare i comportamenti degli individui che compongono l'organizzazione.

I valori devono essere definiti attraverso quattro fasi: (a) l'identificazione dei valori, i quali devono essere unici, vissuti e sostenibili, (b) la formalizzazione dei valori, cioè farli emergere andando ad analizzare la cultura aziendale attraverso differenti modalità come le interviste, (c) i focus group, l'analisi dei documenti aziendali e i miti, bisogna poi mettere i valori in pratica, in modo tale che essi siano in grado di allineare i comportamenti delle persone e (d), molto importante, la comunicazione dei valori, il cui processo per essere efficace deve prevedere la stesura di documenti e un continuo richiamo agli stessi ogni volta che ce ne sia la necessità.

Dopo aver definito mission, vision e valori, si può passare alla stesura degli obiettivi strategici, i quali devono essere SMART, cioè semplici, misurabili, realizzabili, realistici e limitati nel tempo.

Le risorse umane coprono diverse aree e hanno diverse competenze che non si limitano alla semplice gestione del personale, ma vanno ben oltre. Per questo motivo sarebbe opportuno che ogni azienda avesse un reparto dedicato ad esse, poiché hanno l'obiettivo di garantire efficienza e stabilità all'interno di essa.

I valori aziendali e le competenze che il datore di lavoro ricerca vanno coltivati anche tra i membri del team che sono già parte dell'impresa, ma soprattutto dovrebbero essere resi espliciti in quanto costituiscono la bussola per le persone che compongono l'azienda.

Le risorse umane, inoltre, si occupano di capire quali siano le competenze e le capacità che i manager ricercano per la loro azienda, così da riuscire a trovare profili in linea con la mission e gli obiettivi aziendali.

L'area delle risorse umane, si dovrebbe quindi impegnare nella programmazione di giornate di team building, le quali sono molto importanti per incrementare il senso di appartenenza all'azienda e lo spirito collaborativo fra i dipendenti, poiché se i valori non vengono tradotti in comportamenti aziendali coerenti, si possono creare problemi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione (Di Lenna, 2021).

2.2. Organizzazione aziendale: il disegno di qualcosa che vive

“La tua azienda è molto di più di un sistema organizzato, è una vera e propria opera d'arte che vive.

Se la osservi e la ammiri, vedi tutta l'energia di te che l'hai creata e di tutte le persone che sono al tuo fianco.

La tua azienda vince, sbaglia, cresce, si diverte, si annoia, complica le cose da sola, le risolve, inventa...ti rispecchia.

Sei tu con le tue persone, il tuo sogno imprenditoriale e i loro talenti che si uniscono ai tuoi. È il luogo dove si realizza la magia della crescita” (Amajor, 2023, evento “HomeofAmajor”).

Entrando quindi sempre più in profondità all'interno dell'azienda, ci rendiamo conto che per raggiungere gli obiettivi citati nel paragrafo precedente, bisogna fare in modo che tutte le risorse presenti all'interno dell'azienda si coordinino. Per comprendere al meglio questo concetto, possiamo considerare come esempio il corpo umano: dotato di una propria struttura di diversa natura, che sia essa muscolare o non, lavora coordinando una simbiosi tra le strutture stesse permettendo di svolgere determinate funzioni che, a loro volta, hanno lo scopo finale di farlo vivere. Allo stesso modo l'azienda è dotata di una propria struttura, costituita dalle risorse presenti. Quest'ultime hanno necessità di essere connesse tra di loro per poi riuscire a creare qualcosa di magico (Gambel, 1998).

Per arrivare a ciò si ha necessità di quella che viene definita come organizzazione aziendale, ma che cos'è? Letteralmente, nel dizionario Treccani viene definita come il "processo di predisposizione di risorse (umane, fisiche, informative e altre ancora) in una conformazione strutturata, al fine di portare avanti piani e realizzare gli obiettivi dell'impresa. L'organizzazione aziendale è, dopo la pianificazione, la seconda tra le principali funzioni gestionali o compiti del management. Se la pianificazione può considerarsi come il processo di determinazione delle finalità, l'organizzazione aziendale è, invece, il processo di selezione e strutturazione dei mezzi con i quali tali obiettivi vengono realizzati."

Ma essa non è solamente ciò che viene descritto qui, ma anche un'essenza viva che cambia di continuo, si adegua, si sposta poiché è strettamente legata alle strategie e al fine imprenditoriale.

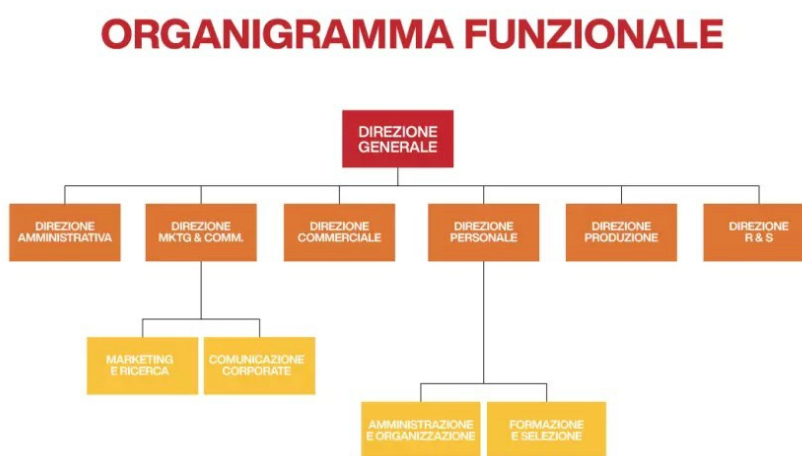
Non esiste in alcun modo una struttura organizzativa migliore in assoluto, poiché ogni azienda ha dimensioni e obiettivi differenti. L'organizzazione è basata su relazioni umane ed è di conseguenza quindi molto importante avere una conoscenza, non solamente superficiale, delle persone che compongono l'azienda.

Per fare ciò si utilizza l'organigramma aziendale, il quale rende espliciti i ruoli, le funzioni e le persone presenti nell'impresa. Esso è fondamentale affinché un'azienda funzioni nel migliore dei modi e sia quindi capace di generare valore (Amajor).

Un importante metodo attraverso cui le imprese compiono la loro evoluzione sono quattro modelli puri teorizzati da Ansoff e Brandenburg (1971), essi sono: Funzionale, Divisionale, Progetto e a Matrice. Nel sotto paragrafo successivo andremo a descrivere più in profondità questi modelli.

2.2.1. Struttura funzionale, divisionale, per progetti e a matrice

Nell' organigramma funzionale (Figura 1) i lavoratori vengono raggruppati per competenze e tecniche.



(Figura 1. “Organigramma aziendale: tipologie, esempi e come funziona”, Mirko Cuneo, 3 Luglio 2023)

Questo modello favorisce lo sviluppo di conoscenze specialistiche, sfrutta l'economia di scala e massimizza l'efficienza; allo stesso tempo però si riscontra una scarsa integrazione tra le diverse funzioni, una difficile relazione tra i diversi rapporti trasversali, una difficoltà a sfruttare le sinergie e quindi di conseguenza un limite allo sviluppo delle risorse umane.

Il modello divisionale (Figura 2), invece, è un sistema organizzativo adatto alle grandi imprese, poiché permette ad un singolo team di concentrarsi unicamente in un'unica linea di prodotti.

Ogni divisione ha una Direzione che la rende una struttura indipendente, in grado di ideare, concretizzare e distribuire il prodotto o servizio.

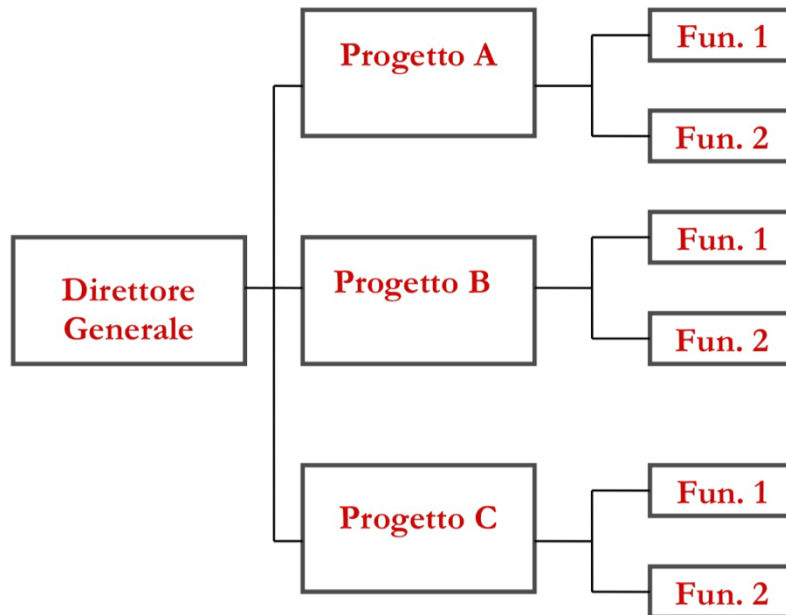
ORGANIGRAMMA DIVISIONALE



(Figura 2. "Organigramma aziendale: tipologie, esempi e come funziona", Mirko Cuneo, 3 Luglio 2023)

In questa struttura riscontriamo una maggiore elasticità nel produrre e gestire linee diversificate di prodotti in sedi distanti, un'integrazione degli obiettivi, maggiore efficacia e uno sviluppo delle risorse umane. Anche in questo caso sono presenti alcuni punti di debolezza come la necessità di ridefinire i rapporti tra i diversi dirigenti e le relazioni tra linea e staff, un rischio di sub-ottimizzazioni, cioè una situazione in cui un'azienda non ha il successo che potrebbe avere perché una parte o un dipartimento lavora solo per conto proprio e uno scarso sfruttamento delle economie di scala, che è il fenomeno che si verifica quando i costi totali di produzione diminuiscono al crescere del volume di produzione.

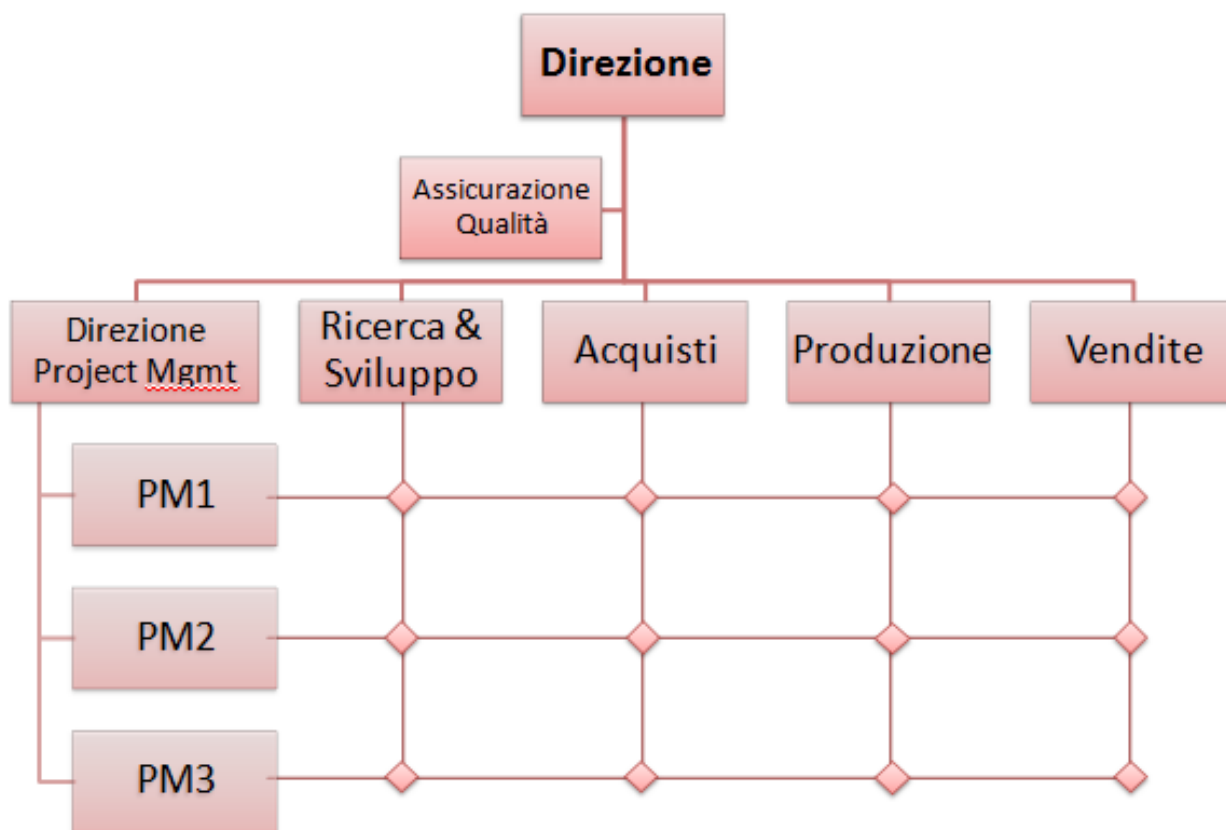
La struttura per progetti (Figura 3) invece crea una sezione dedicata al progetto. In questo caso il project manager ha un potere ed un'autorità assoluti su tutte le persone al di sotto di lui. All'interno di questo modello non esistono manager funzionali, di conseguenza il project manager ha assoluta responsabilità dei risultati del progetto e ha il compito di riportare il tutto direttamente al vertice aziendale.



(Figura 3. “Le strutture organizzative e i ruoli” del professore Di Lenna, lezione universitaria,2021)

Attraverso questa struttura, durante la realizzazione di ogni progetto si creano gruppi di lavoro molto integrati tra di loro, gli sforzi dei singoli e dei gruppi sono tutti concentrati nell’ obiettivo e soprattutto vi è una buona integrazione tra le diverse competenze. Allo stesso modo c’è il rischio però di una duplicazione delle funzioni all’interno di ogni progetto, poca valutazione delle risorse, conflitti sulle risorse e una difficoltà nella pianificazione delle attività.

Infine, come altro sistema organizzativo è presente la struttura a matrice (Figura 4). Essa può essere considerata ibrida, poiché è l’unione tra il sistema funzionale e quello divisionale ed è quindi caratterizzata da due Direzioni, una per le varie funzioni ed una per i prodotti, servizi o la gestione clienti.



(Figura 4. "Guida alla conoscenza di gestione progetti", Enrico Mastrofina, 2013, p.22)

Questa struttura assicura il presidio delle dimensioni tipiche della struttura prescelta, tende a perseguire la coerenza complessiva del sistema e persegue lo sfruttamento ottimale delle sinergie. È presente un'elevata mobilità interna delle risorse professionali, il coordinamento è garantito dalla qualità e dalla frequenza delle comunicazioni. Essendo però un insieme di due strutture è presente una difficoltà nella gestione del coordinamento, una dipendenza multipla e una possibile conflittualità degli obiettivi (Di Lenna, 2021).

Quando un'azienda vuole quindi costruire un vantaggio competitivo, deve essere in grado di gestire in maniera accurata e pratica i contributi che ogni persona che lavora per essa può dare. È quindi importante avere un sistema in grado di gestire le diverse prestazioni. Ma chi può svolgere al meglio questo ruolo se non un Responsabile delle risorse umane, nonché un HR?

2.3. Benefici e vantaggi di avere un HR

Ogni azienda ben strutturata, quindi tendenzialmente una grande impresa, dispone di un Responsabile delle risorse umane. Esso può essere considerato un partner strategico, agente del cambiamento e portavoce dei dipendenti.

Un professionista oltre ad una formazione specializzata deve possedere anche determinate competenze come quella di essere un ottimo motivatore e ascoltatore, avere una buona capacità di negoziazione e ottime doti relazionali. Questo perché le persone che svolgono tale ruolo devono essere in grado di formare connessioni con le altre persone e saper gestire ogni situazione in maniera costruttiva.

Il reparto di HR non si occupa solo di stilare una lista delle qualità che dovrebbero avere i dipendenti dell'azienda o attività di ricerca del personale, ma è il propulsore della crescita aziendale. Si interessa alla ricollocazione del personale e alla mobilità interna, infatti, il loro obiettivo principale è quello di attirare i migliori talenti.

Nel panorama competitivo odierno, le aziende non possono permettersi di perdere preziose risorse umane. È quindi responsabilità dei professionisti HR affrontare questa sfida, liberando il potenziale di ciascun dipendente e trasformandoli in contributori consapevoli e innovativi sia per l'organizzazione che per la società. Le aziende adottano misure significative per attrarre, sviluppare e motivare individui di talento.

È stata espressa molta ansia riguardo al coinvolgimento intenzionale delle Risorse umane (HR) e alla loro influenza sull'efficacia di un'organizzazione. La rivalità è stata orientata verso l'implementazione di un approccio basato sulle risorse per la gestione delle risorse umane. Questo approccio riconosce la responsabilità delle risorse umane nel migliorare l'efficacia organizzativa e il suo potenziale per ottimizzare il successo organizzativo. Lo spostamento verso la gestione strategica delle risorse riconosce che le risorse umane sono un catalizzatore unico per vantaggi competitivi all'interno di un'organizzazione. Gli studiosi hanno ipotizzato che esiste una correlazione diretta tra l'efficacia di un'organizzazione e l'utilizzo ottimale delle sue risorse umane. Per sopravvivere

in un mercato spietato, le aziende devono fornire prodotti e servizi che richiedono clienti estremamente soddisfatti e fedeli.

Avere la figura HR all'interno della propria organizzazione porta molti vantaggi all'azienda e sono in grado di rendere l'ambiente lavorativo più aggregato. Tra i diversi vantaggi troviamo il rafforzamento della cultura aziendale, il raggiungimento di obiettivi di crescita, il miglioramento della soddisfazione e della produttività e una diminuzione del turnover (Longoni & Cagliano, 2016).

2.3.1. Rafforzamento della cultura aziendale

Possiamo definire come cultura aziendale l'insieme di valori, caratteristiche, politiche interne, attitudini che è in grado di far risaltare maggiormente un'azienda rispetto ad un'altra.

Per essere capaci di rispondere alle domande di mercato, il quale è in costante crescita, è essenziale dare ai collaboratori gli strumenti fondamentali affinché ciò avvenga. Gli ingredienti che caratterizzano la cultura aziendale sono il propulsore per migliorare le performance e i livelli di *retention*, cioè la capacità di trattenere i propri dipendenti all'interno dell'azienda.

Attraverso il coinvolgimento dei dipendenti le aziende allineano le persone ed è il modo tramite cui le strategie aziendali diventano più agili e reattive. Ma come si può fare affinché vengano rotte le barriere e si raggiunga l'obiettivo? È necessario imparare cosa vogliono le persone, stimolare la consapevolezza dei dipendenti e motivarli a contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi. Oltre ad agire direttamente sui dipendenti dell'organizzazione negli ambiti della cultura, della formazione, della selezione e della sensibilizzazione, i responsabili delle risorse umane possono anche promuovere l'adozione di politiche e pratiche sostenibili all'interno dell'organizzazione collaborando con altri dipartimenti e aree aziendali. Pertanto, oltre a lavorare "in verticale" con la popolazione aziendale, è possibile realizzare anche interventi "orizzontali" con gli stakeholder aziendali, ai quali spettano le decisioni strategiche che determineranno l'orientamento futuro e lo stile dell'azienda. Il coinvolgimento dei dipendenti, anche in queste attività legate al marketing, è cruciale per il successo delle iniziative di sostenibilità, perché solo in questo modo i dipendenti possono

diventare protagonisti delle politiche di sostenibilità e sentirsi proattivi, piuttosto che destinatari passivi (Sodexo Benefits, 2019).

Complessivamente, i responsabili delle risorse umane svolgono un ruolo centrale nel favorire la cooperazione e la relazione tra i vari dipartimenti e aree dell'organizzazione aziendale. È quindi tale funzione a garantire che la gestione del personale sia coerente con le politiche programmatiche e gli obiettivi aziendali complessivi.

Il Responsabile delle risorse umane ha un legame oltremodo fondamentale con gli altri dipartimenti funzionali dell'azienda, poiché il suo impegno è intrinsecamente correlato alla gestione delle persone dell'organizzazione e alla loro interazione con gli altri dipartimenti.

Nello specifico, tra le principali funzioni con cui opera il Direttore HR figurano:

1. Area Manager: il Direttore del Personale o il Responsabile delle Risorse Umane lavora a stretto contatto con il management aziendale per garantire che le politiche e le strategie relative alla gestione delle persone siano coerenti con gli obiettivi aziendali e con i principi di sviluppo sostenibile adottati. Inoltre, collabora con la direzione per identificare le esigenze di formazione e sviluppo dei dipendenti e valutare le prestazioni dei dipendenti.
2. Dipartimento Finanze: il Direttore delle Risorse Umane collabora con il Dipartimento Finanze per essere responsabile del budget di gestione del personale e garantire che le spese relative al personale siano conformi alle politiche aziendali.
3. Settore IT: il direttore delle risorse umane è in costante contatto con il dipartimento informatico dell'azienda, adotta e utilizza software e strumenti di gestione del personale come sistemi di monitoraggio delle prestazioni e di reclutamento e garantisce la sicurezza dei dati sensibili dei dipendenti (Peiti & Pagan, 2020).

2.3.2. Raggiungimento obiettivi di crescita

Un obiettivo è il massimo risultato a cui un'azienda vuole aspirare.

Non esistono però solamente obiettivi di crescita aziendale, ma anche personale, in quanto è proprio tramite la crescita personale dei dipendenti che poi essi aiuteranno di riflesso l'organizzazione a raggiungere il massimo a cui si possa aspirare.

Il segreto per indurre i dipendenti a lavorare duramente per conseguire gli obiettivi aziendali è abbinarli agli obiettivi personali.

La figura HR ha quindi il compito di dare gli obiettivi ai dipendenti, tenendo in considerazione le varie connessioni tra le mansioni di un dipendente e l'altro, in modo tale da avere un'ampia visione sul lavoro di tutto il team e solamente successivamente la visione degli obiettivi del singolo (Business coaching Italia).

I responsabili delle risorse umane possono ispirare il coinvolgimento dei dipendenti attraverso iniziative come gruppi di lavoro su argomenti specifici, volontariato aziendale e partecipazione a progetti di responsabilità sociale. L'avvio di un progetto è solo la prima fase della pianificazione; infatti, ogni progetto richiede monitoraggio, ispezione e/o adattamenti lungo il percorso. Il soggetto responsabile del monitoraggio e della valutazione dei progressi verso gli SDGs può essere l'ufficio HR, in tal caso l'ufficio HR diventa il punto di riferimento aziendale anche per queste attività. Attraverso l'implementazione di sistemi di analisi dei dati e di gestione delle prestazioni, i responsabili delle risorse umane possono identificare le aree di miglioramento e promuovere l'innovazione continua (Carrassi, 2015).

2.3.3. Miglioramento della soddisfazione e della produttività

Con il passare del tempo si è arrivati a pensare che la felicità sia una misura economica, poiché dei collaboratori soddisfatti sono dei collaboratori felici e di conseguenza più produttivi. Infatti, lo studio presso l'Harvard University, presentato nei capitoli precedenti, riporta che un buon livello di soddisfazione vale circa il 31% di produttività in più per l'impresa.

È necessario introdurre procedure semplici, trasparenti e uguali per tutti per indirizzarsi verso una maggiore soddisfazione aziendale. Importante è anche prestare attenzione al lavoro svolto dagli altri, dare un feedback costante sulle

attività, una chiara definizione di ruoli e obiettivi e creare iniziative per lo sviluppo di nuove competenze da parte dei dipendenti.

Il manager avrà il compito di fungere da filtro tra la direzione e le divisioni aziendali, ma poi è compito della figura HR assicurarsi che le cose proposte dalla direzione e poi tramutate in soluzioni pratiche dal manager, vengano messe in atto. Egli ha l'obiettivo di rendere l'atmosfera perfetta affinché la felicità e la soddisfazione del singolo collaboratore si sviluppino.

Il professionista delle risorse umane deve essere in grado di agire sull'ambiente di lavoro, sulla gestione della giornata lavorativa, favorire una migliore qualità delle relazioni all'interno dei vari team (Monster, 2023).

2.3.4. Diminuzione turnover

Uno degli scopi principali della figura HR è quello di cercare di trattenere i talenti all'interno dell'azienda evitando quindi di conseguenza un elevato turnover, il quale è anche un costante dispendio di risorse economiche (Frau, Funaioli & Sgubbi, 2007).

Il fatturato è un argomento essenziale nell'agenda di ogni HR. Parlarne significa non solo scontrarsi con situazioni che li riguardano tutti, ma meditare intensamente su ciò che offre ai dipendenti e collaboratori, sui punti di forza e di debolezza dell'azienda, sugli obiettivi che si pone e su come raggiungerli. Il turnover del personale, infatti, incide direttamente sui margini di profitto e di spesa, sulla produttività e sulla coesione aziendale.

Un fenomeno che impatta in modo significativo sul fatturato aziendale è la trasformazione dei processi di ricerca e selezione delle risorse: grazie alle tecnologie digitali, i candidati hanno un numero di opportunità di lavoro e di carriera maggiore rispetto al passato. Pertanto, è fondamentale la fidelizzazione dei dipendenti, ovvero la capacità dell'azienda di attuare strategie e politiche per attrarre e trattenere buoni dipendenti e trattenerli a lungo termine.

Si può ridurre il fenomeno del turnover attraverso alcune strategie come investire nella formazione dei collaboratori, ascoltare le esigenze dei singoli team e di tutto il personale, essere in grado di dare importanza al team e riconoscere i traguardi raggiunti.

Il fatturato è un fattore importante da considerare e porta a molte domande su cosa vuol dire lavorare in azienda: perché un collaboratore potrebbe decidere di non lavorare più per la mia azienda? Che cosa ho fatto di sbagliato? Cosa posso migliorare? (Incorvaia, 2020)

Lo scopo quindi finale della figura HR è fare in modo che tutto ciò non avvenga, creando un ambiente favorevole per tutti.

Dopo aver preso in esame i vari vantaggi che un HR può apportare all'interno di un'azienda andremo ad osservare, nel prossimo capitolo, questa figura all'interno delle PMI, in particolare modo nelle piccole, in quanto esse spesso non vengono prese in esame.

CAPITOLO III

PICCOLE MEDIE IMPRESE E HR, CHE RAPPORTO HANNO OGGI?

3.1. Cosa sono le PMI?

Una PMI non viene definita tale solo in base alle sue dimensioni, poiché potrebbe risultare piccola su parametri unicamente basati su numero di dipendenti, fatturato e totale di bilancio, ma essere, nonostante ciò, incorporata in un'impresa più grande senza poter essere ammessa alla qualifica di PMI. Lo sviluppo di molti paesi industrializzati dipende sempre più dalle piccole e medie imprese, che costituiscono la base di una solida struttura industriale attorno alle grandi imprese e contribuiscono allo sviluppo di importanti variabili macroeconomiche. Le strutture flessibili consentono alle PMI di adattarsi meglio alla turbolenza dell'attuale situazione mondiale (Emery e Trist, 1965). Negli ultimi anni, gli studiosi si sono divisi sulla dimensione aziendale della promozione dell'innovazione, con da una parte quelli che sostengono che le piccole imprese sono il veicolo principale per lo sviluppo di nuove idee (Gilder, 1988; Rogers, 1990) e dall'altra quelli che sostengono che solo le grandi aziende possono farlo.

Purtroppo, le PMI, a differenza di altre imprese, si trovano a dover fronteggiare molteplici problemi come i fallimenti di mercato, causati da sopraggiunti contrasti con altri soggetti, senza essere in grado di accedere a finanziamenti o investimenti in ricerca e innovazione, oppure potrebbero non avere le risorse necessarie per conformarsi alle normative ambientali; un altro problema a cui devono far fronte sono le barriere strutturali, poiché le PMI spesso devono superare ostacoli come la mancanza di competenze gestionali e tecniche. Data la relativa scarsità di finanziamenti, è quindi importante mantenere i benefici dei regimi di sostegno alle PMI.

La definizione di PMI distingue tre diverse categorie di imprese. Ad ogni categoria corrisponde un rapporto che si può instaurare tra un'azienda e l'altra. Questa distinzione è necessaria per comprendere veramente la situazione

economica di un'azienda ed escludere quelle imprese che non sono vere e proprie PMI. Le categorie sono le seguenti: si parla di società autonoma quando la società è completamente indipendente o ha una o più partecipazioni di minoranza (ciascuna inferiore al 25%) in altre società; si tratta invece di imprese associate nel momento in cui la quota di partecipazione con altre imprese raggiunge almeno il 25% ma non supera il 50%, si tratta di un rapporto tra imprese affiliate; infine, viene definita come impresa affiliata, un'impresa la cui partecipazione con altre imprese supera il limite del 50% (Unione Europea, 2020).

Spesso le PMI generano fino al 40% del PIL: il numero delle piccole imprese costituisce infatti un'ampia percentuale dell'occupazione. Ed è qui che si inserisce la nostra riflessione sulle risorse umane e sulla loro gestione. Come si evince dalle considerazioni fatte pocanzi, le piccole imprese sono state e sono tuttora considerate fondamentali per l'economia di molti paesi. È proprio questo aspetto che ha generato un dibattito sul ruolo della gestione delle risorse umane come strumento per migliorare l'efficacia organizzativa.

Se prendiamo in esame la letteratura che tratta l'ambito delle risorse umane e i modelli normativi, essa tende a basarsi su contesti mainstream e di grandi imprese. Spesso si presume che gli insegnamenti tratti da queste organizzazioni più grandi possano essere applicati alle pratiche di gestione delle persone delle PMI in senso lato. Tuttavia, le grandi aziende tendono ad essere strutturate in modo molto più formale, con accordi burocratici di comando e controllo (Edwards & Ram, 2009). Mentre le grandi imprese possono essere modellate più direttamente dal loro ambiente nazionale e dagli effetti istituzionali formali, nelle imprese più piccole l'informalità è molto più comune. Molte PMI tendono ad avere un approccio molto particolaristico per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, che va da un impatto autoritario alle persone a relazioni amichevoli influenzate in larga misura dai altri dei proprietari fondatori (Briscoe & Schuler, 2005).

3.2. Human Resource Management all'interno delle PMI

Il ruolo delle PMI è in netto contrasto con la nostra limitata comprensione dell'attività HRM al loro interno. I tentativi di spiegare questa carenza sono riconducibili alle complessità definitorie, alle difficoltà di accesso o ai vincoli di risorse insiti nelle PMI (Hann, 2012). Gran parte di questa negligenza può essere ricondotta all'assunto implicito che i risultati relativi all'HRM nelle grandi organizzazioni abbiano una rilevanza universale. Le prescrizioni in materia di HRM presuppongono una società burocratica su larga scala già pronta per l'uso e, così facendo, soffrono di quella che è stata definita la "sindrome della piccola grande impresa" (Welsh & White, 1981). Le implicazioni sia per la teoria che per la pratica sono di particolare rilevanza, dato che si teme che la ricerca sulla gestione delle risorse umane nelle imprese più piccole sia dislocata dal loro contesto ambientale.

È ormai riconosciuto che le piccole e medie imprese sono caratterizzate distinguendo le relazioni informali da quelle di tipo burocratico per quanto riguarda la gestione del personale.

Utilizzando quindi un approccio più emergente, senza considerare l'opzione di rendere le pratiche lavorative formali.

Questo inevitabilmente porta ad un'assenza di una gestione strutturata o quantomeno studiata per quanto riguarda la gestione delle risorse umane (Marlow, 2005)

Questa situazione è in parte dovuta alla mancanza di risorse, con una "routinizzazione informale" che svolge un ruolo chiave nella gestione quotidiana dell'azienda.

Ciò crea una situazione nella quale chi sta a ricoprire cariche manageriali non si interessa attivamente alla gestione del personale, assumendo un atteggiamento di indifferenza, ed inevitabilmente si presentano situazioni imprevedibili (Ritchie, 1993).

Sicuramente, le interazioni informali offrono una serie di vantaggi per quanto riguarda l'HRM in quanto si crea una rapidità nelle decisioni da prendere, le istruzioni sono chiare e i dipendenti hanno l'opportunità di esprimere le proprie idee e le proprie preoccupazioni (Marchington & Suter, 2013).

Tuttavia, è importante notare che tali accordi informali diventano più difficili da gestire quando l'azienda cresce in dimensioni (Hann, 2012).

Infatti, vi è uno studio che ha rivelato come utilizzare un approccio di tipo informale alla gestione delle risorse umane può diventare più problematico quando un'azienda presenta più di 20 risorse (Roberts et al, 1992).

Questo sta a significare che, quando un'organizzazione cresce e supera una certa dimensione, la gestione interna deve essere sempre più professionale e strutturata. (Loan-Clarke et al, 1999).

Nelle aziende più piccole, soprattutto nella fase iniziale, i proprietari molto spesso sono sommersi di lavoro, devono gestire le richieste quotidiane dei clienti e devono anche monitorare l'andamento finanziario; perciò, hanno poco tempo per gestire la complessa gamma di questioni legate alle risorse umane, facendole così passare in secondo piano (Roberts et al., 1992).

Prima viene la produzione e il raggiungimento degli obiettivi, poi, se c'è tempo la gestione del personale.

Molti studi hanno rilevato che ci sono pochissime PMI che hanno al loro interno un piano strategico e strutturato per quanto riguarda l'HRM, osservando un solo 40% delle piccole imprese che lo adottano, contro il 90% delle grandi organizzazioni (Forth et al, 2006).

Nonostante ciò, è interessante notare che tra il 2010 e il 2015 c'è stata una crescente consapevolezza tra i titolari delle piccole e medie imprese sulle esigenze di pianificazione aziendale, con un aumento dal 59% nel 2010 all'81% nel 2015 che affermava di essere fortemente impegnato nella pianificazione della gestione delle risorse umane (Rhodes, 2016).

Va comunque notato che la mancanza di uno specialista HR all'interno delle PMI è spesso associata dal fatto che molti proprietari ritengono che queste politiche siano onerose.

Pertanto, è importante riconoscere che, se da un lato molte PMI preferiscono mantenere pratiche informali di gestione delle risorse umane, dall'altro vi è una crescente consapevolezza dell'importanza della pianificazione strategica in materia di HRM e di come essa possa contribuire al successo delle imprese in crescita. La sfida consiste nell'equilibrare l'efficienza delle relazioni informali con

la necessità di una gestione delle risorse umane più strutturata, quando necessario, per garantire il benessere e la crescita dell'azienda.

Una delle immagini più contraddittorie della gestione delle risorse umane nelle imprese più piccole è l'apparente coesistenza dell'informalità con un particolare insieme di pratiche HR che si sostiene siano in grado di sostenere la performance organizzativa (Boxall & Purcell, 2015). Tra gli esempi vi sono le responsabilità manageriali delegate, le tecniche di reclutamento e selezione sofisticate e formalizzate, i premi contingenti, il lavoro di squadra e una serie di iniziative di coinvolgimento dei dipendenti.

Ogunyomi e Bruning (2016) riportano un'associazione nelle PMI tra le pratiche di gestione delle risorse umane e quelli che vengono definiti alcuni risultati di performance non finanziaria, come la soddisfazione dei dipendenti e la salute e sicurezza. Altri studi mostrano il grado in cui le strategie HR innovative e i programmi di cambiamento culturale basati sull'impegno informale tendono a dominare in particolari contesti di piccole imprese, spesso dipendenti dalle preferenze personali dei proprietari-manager (Grugulis et al, 2000).

3.3. Pratiche di HRM nelle PMI

Una delle immagini più contraddittorie della gestione delle risorse umane nelle imprese più piccole è l'apparente coesistenza dell'"informalità" con un particolare "pacchetto" di pratiche HR che si sostiene siano in grado di sostenere la performance organizzativa (Boxall e Purcell, 2015). Tra gli esempi vi sono le responsabilità manageriali delegate, le tecniche di reclutamento e selezione sofisticate e formalizzate, i premi contingenti, il lavoro di squadra e una serie di iniziative di coinvolgimento dei dipendenti.

Secondo Bacon et al. (1996), l'utilizzo di queste strategie da parte di molte PMI non è necessariamente "nuovo", ma piuttosto meno formale. Molte iniziative come, ad esempio, i programmi di qualità e di cambiamento culturale possono essere presenti da diverso tempo all'interno di molte PMI, ma basate su accordi informali.

In uno studio condotto da Downing-Burn e Cox (1999), è stato riscontrato che le aziende metalmeccaniche più piccole utilizzavano diverse pratiche di HRM, come il lavoro di squadra, la rotazione delle mansioni e le tecniche di comunicazione.

Harney e Dundon (2006) notarono che le imprese più piccole avevano una serie di pratiche innovative, tra momenti nei quali si dava spazio alle idee dei dipendenti e i sistemi di ricompensa utilizzati per incentivare i collaboratori a dare sempre il massimo.

Con l'evolversi della cultura ci si aspetta che le PMI emergenti presentino strategie di HRM, tuttavia Peetz et al. (2017) hanno riscontrato che queste mostrano una grande somiglianza con le imprese più vecchie per quanto riguarda una serie di pratiche di gestione delle risorse umane.

Ogunyomi e Bruning (2016) riportano un'associazione nelle PMI tra le pratiche di gestione delle risorse umane e quelli che vengono definiti alcuni risultati di performance non finanziaria, come la soddisfazione dei dipendenti e la salute e sicurezza.

Altri studi mostrano il grado in cui le strategie HR innovative e i programmi di cambiamento culturale basati sull'impegno informale tendono a dominare in particolari contesti di piccole imprese, spesso dipendenti dalle preferenze personali dei proprietari e manager (Grugulis et al, 2000).

Si è notato che in molte PMI si sono iniziate a adottare delle tecniche avanzate di gestione delle risorse umane che derivano per grossa parte dalle organizzazioni più grandi, anche se, il modo in cui queste pratiche si traducono poi in una PMI è alquanto discutibile (Harney et al., 2018).

Diversi studi hanno inoltre rilevato che l'adozione di pratiche HRM, che si sostiene siano alla base di sistemi di lavoro ad alte prestazioni da parte delle imprese di piccole dimensioni nel Regno Unito (Forth et al., 2006), negli Stati Uniti (Hayton, 2003), in Australia (Wiesner et al., 2015) o in Irlanda è abbastanza scarsa (Harney e Nolan, 2014).

Vi sono molteplici spiegazioni: in primo luogo, come spesso accade nelle grandi organizzazioni, non è chiaro perché queste tecniche di HRM debbano essere considerate positive ed utili allo sviluppo delle imprese. In secondo luogo, spesso si ha la concezione errata che i flussi di comunicazione nelle piccole imprese

siano automaticamente buoni a causa della flessibilità e della stretta vicinanza tra dipendenti e il titolare. Tuttavia, può trattarsi di una comunicazione "a senso unico" e basata su un approccio "per necessità di sapere" definito dal titolare.

Una terza preoccupazione è che molte PMI possono dipendere da organizzazioni più grandi per la loro stessa sopravvivenza. In queste situazioni, i proprietari si sentono obbligati a conformarsi alle pratiche manageriali ritenute auspicabili dall'azienda più grande, al fine di pacificare le relazioni con i clienti della grande azienda (Kinnie et al, 1999).

Ad esempio, Heffernan e Dundon (2016) hanno riscontrato che la performance delle risorse umane è stata in parte mediata dalle pressioni che hanno generato l'intensificazione del lavoro. Nonostante ciò, il resoconto dei lavoratori impiegati nelle aziende più piccole è molto positivo (Guest & Conway, 1999; Forth et al, 2006). Tsai et al. (2007) infatti, sostengono che la soddisfazione dei dipendenti è strettamente collegata alle relazioni personali tra dipendenti e proprietario, un fattore evidente in diversi settori economici. Questo perché nelle aziende più piccole i collaboratori vivono e percepiscono il loro legame psicologico con l'azienda (Cullinane & Dundon, 2006).

In un contesto più piccolo come nel caso delle PMI appunto, i dipendenti sentono di avere una maggiore risonanza e le relazioni amichevoli possono svilupparsi nel tempo (Guest & Conway, 1999).

Ad oggi come i dipendenti vivono l'ambiente di lavoro nelle PMI rimane ancora un'immagine abbastanza contraddittoria.

Naturalmente questo è evidente anche nelle imprese più grandi. L'idea che i lavoratori siano soddisfatti nelle aziende più piccole e che le relazioni siano più amichevoli non è sempre e solo una questione di dimensioni.

Ciò che dovrebbe essere noto, soprattutto a chi gestisce le PMI, è che le imprese nascono, crescono, sopravvivono o muoiono per il merito o meno di tutte queste pratiche di HRM, risorse fondamentali.

Sono le persone a fare la differenza, a portare risultati cruciali per il successo delle imprese. Non si dovrebbero fare solamente investimenti in tecnologie oppure in macchinari nuovi, si dovrebbe puntare ad investire anche sulle pratiche di gestione delle risorse umane.

Adottare pratiche di HRM, significa quindi applicare all'interno delle organizzazioni, in questo caso delle PMI, sistemi che possano influenzare in modo positivo i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei collaboratori all'interno delle stesse.

Non si può pensare, soprattutto nell'era nella quale stiamo vivendo oggi, che siano i titolari stessi a ricoprire la figura dell'HR all'interno dell'azienda. Ci devono essere apposite figure, formate, che abbiano come obiettivo quello di far vincere le risorse che lavorano all'interno dell'azienda.

Anche perché, se all'interno delle PMI si iniziassero ad applicare strumenti e tecniche di HRM, si ottimizzerebbero di sicuro che risorse e gli obiettivi da raggiungere. Ne aumenta di conseguenza anche l'efficacia e la competitività.

Gestire il personale non è un semplice perseguire gli obiettivi che l'impresa si è posta, ma piuttosto è un insieme di pratiche che sono influenzate da diversi fattori che possono essere sia interni che esterni.

Ci si deve concentrare anche sull'incremento dell'innovazione diffondendo un'immagine positiva dell'ambiente, si devono tenere in considerazione le esigenze di tutti, da quelle del proprietario a quelle dei collaboratori, dei clienti e dell'opinione pubblica. Per questo motivo all'interno delle PMI ci devono essere delle apposite figure che portano avanti queste pratiche, perché la capacità di organizzare le risorse interne diventa il principale elemento che può differenziare l'impresa rispetto alla concorrenza.

L'HRM deve stabilire, in modo chiaro ed esplicito, tutti i compiti e le responsabilità che ogni collaboratore avrà poi all'interno dell'impresa, collegando la buona riuscita dei compiti prefissati al riconoscimento di un piano di incentivazione.

Questo passaggio può avere un impatto enorme all'interno dell'PMI perché qualora l'impresa sia strutturata e organizzata in modo efficiente, tiene conto dei bisogni e delle caratteristiche personali di tutti i collaboratori, offre sicurezza, supporto, stima e realizzazione, il personale al suo interno starà bene, sarà invogliato a dare di più ed inevitabilmente la produzione ne subirà le conseguenze positive.

Le pratiche di HRM che potrebbero essere messe in atto all'interno delle PMI da parte di figure esperte e formate, per far risultare l'impresa vincente, sono le seguenti:

1. Analizzare e progettare tutte le mansioni: la prima cosa che si dovrebbe fare quando entra una nuova risorsa in azienda è quella di definire in modo chiaro quali compiti e modalità operative la persona dovrà utilizzare per arrivare agli obiettivi prefissati.

Chiaramente il primo approccio consiste in un lavoro di progettazione di queste mansioni, che può avvenire per mezzo di diversi approcci:

- approccio meccanicistico con il quale si cerca di ottimizzare i tempi per ottenere una maggiore efficienza;
- approccio motivazionale il quale basa la sua attenzione sugli aspetti psicologici di chi dovrà poi andare a ricoprire le posizioni;
- approccio biologico che cerca di rendere meno impattanti gli sforzi fisici, utilizzando ad esempio delle tecnologie che possano aiutare la persona;
- approccio moto percettivo, che tiene conto tanto delle capacità fisiche quanto di quelle mentali.

2. La fase di reclutamento: dopo aver progettato le varie mansioni, sorge l'esigenza di trovare le figure più idonee che dovranno ad andare a ricoprire i vari profili precedentemente delineati.

Queste risorse le si possono trovare sia all'interno dell'impresa, soprattutto in quelle di carattere familiare, in quanto si conoscono molto bene dall'interno i collaboratori che la costituiscono e di conseguenza si riesce facilmente a capire se quella persona sarà idonea o meno a quella posizione; oppure le si possono trovare nel mercato esterno, nel momento in cui l'impresa si vede arrivare le candidature da soggetti sconosciuti all'azienda, che non conoscono di conseguenza il modus operandi che vige e regola gli equilibri lavorativi (tecnici e personali) al suo interno.

Quando vi è la necessità di reperire le figure dall'esterno è inizialmente necessario un colloquio conoscitivo, il quale può essere abbinato a diversi test attitudinali della personalità che sono presenti in commercio.

In questo caso il periodo di formazione e di ambientamento sarà più lungo, in quanto la risorsa oltre ad imparare il mero lavoro in sé deve comprendere anche la vision e la mission dell'impresa.

Il *recruitment* dovrebbe essere strategico, perennemente attivo, e non come spesso si verifica un processo che si mette in atto unicamente quando si verifici una necessità o addirittura, ancor peggio, una crisi.

3. Processo di selezione: è la fase successiva al reclutamento. In questa fase si selezionano e si inseriscono all'interno dell'impresa le nuove risorse selezionate. Capita molto spesso nelle PMI che tale processo venga eseguito solamente dal titolare dell'impresa, con il conseguente rischio di tenere in considerazione la sola presenza nei candidati di aspetti che possono sposare la cultura dell'azienda, piuttosto di verificare se ci siano anche le reali competenze che vengono richieste per quella specifica mansione.
4. Formazione: un altro aspetto che viene quasi sempre ignorato all'interno delle PMI è la formazione. La formazione che non guarda solamente le competenze che serviranno per eseguire il lavoro in sé ma anche le soft skills, come la capacità di comprensione, l'empatia e la cooperazione tra colleghi.

Non sono aspetti da mettere in secondo piano, anzi, sono importanti quanto le hard skills.

Vi sono in particolare tre modalità con le quali il candidato selezionato potrà ricevere formazione:

- “learning by absorbing”, l'individuo impara attraverso l'acquisizione di nozioni teoriche,
- “learning by doing”, l'individuo impara osservando l'ambiente e quindi per conto proprio,
- “learning by interacting with others”, si tratta di apprendimento collaborativo che avviene dal momento in cui ci sono delle interazioni con gli altri colleghi;

5. Valutazione dei collaboratori: quando vengono inserite delle nuove risorse all'interno dell'impresa devono sapere sin da subito su che cosa verranno valutate e quali saranno i criteri di valutazione.

Deve essere un processo trasparente, utile a chi dovrà svolgere pratiche di HRM per capire realmente come sta reagendo la risorsa all'inserimento nell'azienda, ed al collaboratore per capire cosa stia facendo correttamente e cosa, invece, sta sbagliando, così da correggersi e poter imparare dai propri errori.

In questa fase in particolare sono fondamentali i feedback, costanti, nella quale ci si prenda un po' di tempo e si parli con tutti i dipendenti della loro attività lavorativa e di come questa sta venendo svolta.

Questo li farà sentire sicuramente apprezzati ed importanti, facendoli propendere verso un approccio collaborativo ed autocritico.

La valutazione delle prestazioni dei collaboratori può avvenire secondo due aspetti:

- il primo è oggettivo e si basa sui risultati ottenuti rispetto agli obiettivi assegnati,
- il secondo è soggettivo e analizza le modalità con cui l'individuo è arrivato ai risultati ottenuti.

Queste fasi di valutazione sono utili anche per l'impresa in sé, in quanto guardano al futuro e danno indicazioni chiare su diverse possibilità di crescita e di sviluppo del personale interno, cercando di prevenire i problemi e capire il reale contributo che le risorse possono fornire all'impresa stessa.

6. Sistemi incentivanti: un altro aspetto che non dovrebbe mai mancare all'interno di tutte le PMI sono le incentivazioni che si danno ai collaboratori.

Gli incentivi hanno due obiettivi principali: dare un premio a chi svolge il proprio lavoro efficientemente e raggiunge gli obiettivi che gli sono stati dati, e far sì che chi non riesce, piano piano si allinei con gli altri colleghi. Questi strumenti di incentivazione possono essere di diverso tipo, monetari quindi un contributo economico che viene riconosciuto in busta

paga, oppure non monetari, come ad esempio la possibilità di ricevere uno sviluppo professionale, riconoscimenti pubblici e un senso di soddisfazione e di stima che si creerà nell'ambiente di lavoro.

Un'altra pratica di HRM che non è affatto da sottovalutare per far sì che le PMI funzionino efficientemente è la comunicazione interna, perché incide nei processi lavorativi, nelle relazioni tra colleghi e di conseguenza sui risultati aziendali.

Una buona comunicazione interna favorisce la trasparenza all'interno dell'impresa, il che fa capire ai collaboratori che può essere diffusa qualsiasi tipo di informazione, ma porta anche a mantenere un clima armonioso interno tra i lavoratori.

La comunicazione interna può avvenire a seconda di tre direzioni:

- la comunicazione top-down, che consiste in uno scambio di informazioni dai livelli gerarchici più alti verso quelli più bassi;
- la comunicazione *bottom-up*, che consiste in una tipologia di comunicazione che si sviluppa dal basso verso l'alto;
- la comunicazione a rete, che consiste in una serie di flussi di informazioni che avvengono tra diversi livelli gerarchici senza una direzione predominante.

3.4. La gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese familiari italiane

A partire dagli anni '60 sino ad oggi, ci sono stati molti tentativi che hanno cercato di dare un significato al concetto di family business.

Quando si parla di imprese familiari ci si trova davanti all'intersezione di due realtà sociali differenti, l'impresa da un lato e la famiglia dall'altro, ed entrambe hanno strutture e regole interne che sono a sé.

Una prima difficoltà nel dare una definizione all'impresa familiare è dovuta dal fatto che è una realtà a sé stante, la quale si differenzia per il settore di appartenenza, per la sua dimensione, per l'organizzazione e il grado di controllo. Vi è la possibilità, infatti, di dare diverse classificazioni, le quali possono dipendere ad esempio dal livello di interdipendenza che si crea tra la famiglia e

l'impresa, ma anche per l'analisi del coinvolgimento di persone esterne la famiglia.

Questo dimostra che il mondo di questa tipologia di impresa è molto vario e complesso.

Per tutti questi motivi quindi ad oggi non vi è ancora una definizione universale ed unanimemente condivisa di che cosa sia realmente un'impresa familiare.

Se prendiamo in considerazione la normativa italiana, l'art. 230-bis del Codice civile, introdotto dalla legge 19 maggio 1975, n. 151 sulla riforma del diritto di famiglia, definisce familiare l'impresa in cui prestano attività di lavoro in modo continuativo il coniuge dell'imprenditore, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo.

Possiamo considerare quindi un'impresa familiare quell'impresa nella quale i membri della famiglia detengono una quota del capitale e sono presenti all'interno degli organi direttivi, talvolta prestando la propria attività lavorativa all'interno dell'impresa stessa.

L'obiettivo di ogni generazione sarà quello di trasmettere l'impresa alla generazione futura.

Se prendiamo in analisi i dati pubblicati dall'Austrian Institute for SME Research (2014), si può chiaramente osservare quanto siano importanti e presenti le imprese di tipo familiare nella maggior parte dei paesi dell'Unione Europea.

Analizzando i dati in Italia si può notare che le più diffuse sono chiaramente le piccole e le medie imprese, arrivando a ricoprire il 67,53% del totale delle aziende presenti nel territorio.

I dati che ci sono stati trasmessi dell'Osservatorio AUB 2013, promosso dall'Associazione italiana delle aziende familiari, evidenziano che le imprese familiari presenti nel nostro territorio hanno una possibilità di crescita maggiore rispetto alle altre imprese, riportando anche una maggiore redditività, un costante aumento dei dipendenti e un valido modello di controllo delle attività economiche (Corbetta, 2010).

In diversi studi è stato dimostrato che all'interno delle PMI a conduzione familiare, dove i proprietari possiedono l'intero controllo dei processi e quindi tutte le decisioni passano per loro, le pratiche di HRM ricadono molto spesso

sull'informalità (Moores & Mula, 2000; Gedajlovic, 2004; Harney & Dundon, 2006; Songini & Gnan, 2013b; Bach & Serrano, 2015).

Marlow (2005) e Patel & Cardon (2010) affermano che queste imprese molto spesso si rifiutano di formalizzare tali processi per la mancanza di risorse economiche oppure per una mentalità manageriale che non si è ancora adattata al cambio culturale che c'è stato negli ultimi anni (Lansberg, 1983; Astrachan & Kolenko, 1994; Burkart et al., 2003; Puricelli, 2004; Sharma & Irving, 2005; Barnett & Kellermanns, 2006; Eddlestone & Kellermanns, 2007; Cesaroni & Sentuti, 2010; Cruz et al., 2010; Dawson, 2012; Giubitta, 2015).

Di conseguenza, il proprietario diventa una figura fondamentale, il quale avrà piena decisione per quanto riguarda la gestione quotidiana e i rapporti di lavoro. Se a questo aggiungiamo il fatto che sicuramente la famiglia sentirà il bisogno di esercitare autorità, bisogno questo derivante dall'imprescindibile senso di soddisfazione per il lavoro svolto sino ad ora, ed il senso di appartenenza molto forte nella società, ecco che con ogni probabilità le posizioni più importanti all'interno saranno ricoperte da membri della famiglia.

Tutto questo porta inevitabilmente all'assenza di procedure formali di HRM, situazione che può portare ad assumere personale incompetente per la posizione che dovrà andare poi a ricoprire e al riconoscimento di economia sproporzionale ai membri della famiglia, basando le valutazioni su legami affettivi piuttosto che sul merito o sul raggiungimento di obiettivi.

Se ci fosse all'interno di queste imprese la figura di un HRM, queste azioni cesserebbero di esistere (Chua et al., 1999; Schulze et al., 2003).

L'introduzione di figure che siano esterne alla famiglia e che ricoprano posizioni di HRM sarebbe estremamente positiva per l'impresa, in quanto si ridurrebbero sensibilmente le problematiche dell'azienda stessa, sì, ma anche della famiglia gestrice, limitando di conseguenza i costi (Ward, 1988; Rue & Ibrahim, 1995; Schulze et al., 2003; Songini & Gnan, 2013a).

Le pratiche di HRM all'interno delle PMI a conduzione familiare vengono riconosciute e di conseguenza formalizzate se è presente almeno una di queste quattro condizioni (De Kok & Uhlener, 2001; Songini et al., 2015):

1. Le pratiche HRM devono essere esplicitamente scritte e documentate, garantendo una chiara e trasparente definizione dei processi e delle politiche aziendali relative alle risorse umane.
2. Esiste una pianificazione strategica delle attività HRM, che si integra nell'ambito più ampio della strategia aziendale, assicurando che le decisioni sulle risorse umane siano allineate agli obiettivi complessivi dell'azienda.
3. Le pratiche HRM devono essere direttamente collegate agli obiettivi aziendali, garantendo che le attività e le politiche HR siano mirate a supportare il successo globale dell'azienda.
4. La gestione delle risorse umane è affidata a specialisti HR con competenze specifiche nel campo; quindi, le decisioni relative al personale dovranno essere prese da individui esperti e preparati in questo settore.

Dopo questa panoramica all'interno delle PMI, per riuscire ad avere un'idea più precisa in merito a come si svolgono le attività all'interno di essa, nel prossimo capitolo, attraverso una ricerca, cercheremo di entrare ancora più in contatto con queste realtà così presenti, ma allo stesso tempo così poco considerate.

IV CAPITOLO: LA RICERCA. UN'INDAGINE SU ALCUNE PICCOLE IMPRESE DEL VENETO

4.1. Finalità e obiettivi della ricerca

In questo capitolo verranno presentati la metodologia adottata per la ricerca condotta e i risultati ottenuti.

Come trattato nei capitoli precedenti, abbiamo visto come la figura delle risorse umane può essere considerata quell'elemento che può fare la differenza all'interno di ogni organizzazione, anche nelle piccole imprese.

Lo scopo di questa ricerca è analizzare se e come è possibile integrare questo ruolo, oneroso se completamente delegato ad una figura esterna o comunque dedicata, nelle PMI. A tale scopo è stato rilevato il punto di vista dei dirigenti di ogni azienda inclusa nell'indagine, i quali sono anche i proprietari, per conoscere il loro pensiero in merito alla figura HR, per comprendere quali sono le motivazioni per cui al loro interno non ne hanno una ed eventualmente per individuare qualche forma di soluzione alternativa ad un HR completamente dedicato alla mansione. In particolare, questa ricerca si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda:

È possibile aiutare le piccole aziende ad integrare l'aspetto HR? Come? Quali punti di attenzione?

4.2. Contesto della ricerca e criteri di selezione del campione

Il contesto della ricerca è rappresentato dai territori padovano e vicentino, all'interno dei quali sono state individuate 15 piccole aziende da eleggere a campione di riferimento. I settori lavorativi sono vari, in modo tale da avere un contesto più ampio, adeguato non solamente a rilevare il punto di vista di alcuni settori, bensì a includerne un più variegato ventaglio.

Trattandosi di piccole imprese, contattarle è stato difficile, poiché alcune non

erano nemmeno disponibili ad approcciarsi a questo genere di riflessione. I dinieghi di alcuni imprenditori sono stati molto simili nelle motivazioni, a conferma di una scarsa conoscenza del tema e dell'importanza percepita dello stesso. Nel corso delle interviste è emerso anche che alcune tra le aziende selezionate non rispettavano pienamente i canoni della ricerca relativamente a dimensione e tipologia di conduzione e per questo motivo ne sono state prese in esame solamente 8.

La scelta del campione si è indirizzata, come scritto in precedenza, sulle piccole aziende, poiché anche nel capitolo precedente si è visto che, tendenzialmente, sono quelle che non hanno un reparto dedicato alla figura delle risorse umane. Per l'indagine era necessario che le aziende avessero al massimo una decina di occupati, che fossero a gestione familiare, in quanto caratteristica comune delle piccole imprese.

4.3. Metodologia, partecipanti e strumenti della ricerca

Gli intervistati sono stati tutti contattati tramite e-mail, poiché trattandosi di piccole imprese non risultano essere nemmeno presenti all'interno di piattaforme social-network, nemmeno tra le più comuni quali, a titolo esemplificativo, LinkedIn. La presente indagine ha avuto inizio con la ricerca all'interno del sito del territorio veneto alcuni nomi di piccole aziende; successivamente si è proceduto ad una selezione di un'area più ristretta e agevole in termini di raggiungibilità, operazione che ha permesso un contatto più diretto. Dopo aver raccolto informazioni in merito al numero di dipendenti, è stata inviata una mail di presentazione, spiegando lo scopo della ricerca e chiedendo una dichiarazione di interesse alla partecipazione. Per una migliore organizzazione, alcune aziende sono state contattate per una conversazione telefonica, al fine di accordarsi su tempi e modi dell'intervista da svolgere. In alcuni casi l'intervista è stata effettuata telefonicamente, mentre in altri di persona. Non sono state utilizzate piattaforme come Teams o Zoom, poiché ad alcuni di loro ne risultava difficile l'utilizzo.

La metodologia adottata è di tipo qualitativo e ha previsto la conduzione di interviste semi strutturate.

4.3.1. Partecipanti

Le persone intervistate sono i rispettivi dirigenti, nonché proprietari, delle piccole aziende. È stato chiesto loro se volessero partecipare a questa indagine sul territorio padovano e vicentino e quasi tutti si sono dimostrati subito disponibili e interessati alla ricerca, mentre altri hanno fatto più fatica poiché ancora legati al vecchio stile. Sono state prese in esame queste figure poiché essendo loro a capo dell'azienda, si occupano, di fatto, di tutto, dall'assunzione del personale alla gestione economica.

4.3.2. Lo strumento: l'intervista

Le interviste sono tendenzialmente riunioni individuali durante le quali i professionisti parlano direttamente con i singoli membri organizzativi.

Seidman (2006) scrive che “alla radice dell'intervista approfondita c'è l'interesse a comprendere l'esperienza vissuta delle altre persone e il significato che gli danno.”

I principali vantaggi dell'intervista come metodo di raccolta dati includono la capacità di comprendere l'esperienza di una persona e di approfondire le aree di interesse.

Le interviste effettuate in questa ricerca sono state tutte interviste a due: intervistatore (me, relatrice) e intervistato. L'intervista semi strutturata della durata di circa mezz'ora, ha previsto l'indagine in merito ad alcune dimensioni dopo una breve esplorazione in merito all'esistenza dell'azienda, alla sua vision, mission e ai loro obiettivi a lungo termine.

Le domande guida dell'intervista sono state create dall'estrapolazione dei riferimenti teorici individuati durante la raccolta del materiale scientifico analizzato, con l'obiettivo di indagare nelle piccole aziende, qual è la loro struttura aziendale e cosa pensano della figura HR.

- Il processo di stesura dell'intervista ha richiesto una procedura che ha portato alla costruzione di una tabella (Tabella 1) che racchiude le dimensioni da indagare e la letteratura di riferimento, da cui sono state sviluppate le domande:
- La prima dimensione riguarda le domande attinenti alla nascita dell'azienda, quali sono la vision, la mission, gli obiettivi a lungo termine e com'è il rapporto tra dirigente e dipendenti (domande 1 e 2);
- La seconda dimensione riguarda la struttura aziendale, si interroga su chi svolga la pianificazione delle risorse e quale sia la percezione della necessità di supporto (domande 3 e 4);
- La terza dimensione è costituita da tutto ciò che comprende la figura HR, comprendendo la gestione delle risorse umane, la gestione delle assunzioni, quali sono i vantaggi di avere un HR interno, la percezione del bisogno di avere un HR interno, quali sono le opportunità di inserimento di questa figura, le problematiche di una figura interna, per terminare con le esperienze degli intervistati (domande 5 a 12).

Tabella 1

Dimen- sione	Sottodi- mensione	Autore	Domanda
AZIENDA		Di Lenna, 2018	1. Mi racconta un po' della sua azienda? Qual è la vostra vision, la vostra mission e quali sono i vostri obiettivi a lungo termine?
		Havard, 2006	2. Com'è il rapporto tra lei e i suoi dipendenti?
STRUT- TURA AZIENDALE	Pianifica- zione risorse	D'Ambrogi & Nazzini, 2013	3. All'interno dell'azienda chi svolge il monitoraggio sulla pianificazione delle risorse?
	Percezione della neces- sità di sup- porto	Sciarelli, 2011	4. Le è mai capitato in momenti di crisi aziendale di sentire il bisogno di essere affiancato da qualcuno?

HR	Gestione delle risorse umane	Rana & Sharma, 2019	<p>5. Ha sentito sicuramente parlare della figura delle risorse umane, la quale al giorno d'oggi non si occupa più solamente dell'assunzione del personale, ma è una figura completa a 360° poiché si occupa sì di selezione, ma anche di gestione delle persone, gestione dei talenti, formazione in avvio e on the job, crescita personale, motivazione, cambiamento. Insomma, una figura che sta diventando sempre più poliedrica e che non gestisce più le persone dal solo punto di vista amministrativo, burocratico e contrattuale. Alcune aziende, quelle di grandi dimensioni, hanno un reparto dedicato, altre si appoggiano a consulenti esterni o agenzie di diverso tipo... voi, al vostro interno, come siete organizzati per gestire gli ambiti di intervento di un HRM? Chi si occupa di cosa? Come? Avete delle procedure standard per gestire questi processi? Ci sono azioni formalizzate che ripetete quando dovete assumere nuovo personale? Nel vostro caso, chi si occupa di questo o di altre problemati-</p>
----	------------------------------	---------------------	---

			che che possono sorgere all'interno dell'azienda?
	Gestione delle assunzioni	Garilli, 2004	6. Seguire da soli le assunzioni è impegnativo? Costoso? Faticoso? Perché? Quali sono gli aspetti più pesanti?
	Vantaggi di un HR interno	Donadio, 2017	7. Pensa che l'inserimento di una figura HR all'interno della sua azienda potrebbe portare vantaggio?
	Percezione del bisogno di HR interno	Santori, 2019	8. Si sente di avere bisogno di questa figura o di essere comunque aiutato in qualche modo attraverso essa, anche saltuariamente?
	Oppotunità di inserimento	Canonici, 2010	9. Inserirebbe ad oggi nel suo staff una persona con il ruolo di HR Manager? Perché?
	Problematiche di una figura interna	Goi, 2008	10. Quali sono le motivazioni per cui la sua azienda attualmente non ha un Responsabile HR? Qual è La problematica maggiore?
	Esperienze degli intervistati	Manzoni & Raf-faglio, 2014	11. Ha un'esperienza da raccontare? Magari in passato si è rivolto ad un HR esterno, oppure ne ha sentito il bisogno e per determinate ragioni non lo ha fatto?
			12. C'è qualcos'altro che vorrebbe aggiungere di cui non abbiamo parlato riguardante questo aspetto? Ha dei suggerimenti, degli spunti, dei consigli da dare ad un'altra piccola impresa come la sua per poter lavorare

			efficacemente con i mezzi normalmente a vostra disposizione?
--	--	--	--

4.3.3. Raccolta e analisi dati

Le interviste sono state fatte in parte telefonicamente e in parte in presenza. La tempistica di un'intervista è stata di circa una mezz'ora e sono state effettuate nel periodo tra settembre - ottobre 2023. L'incontro iniziava in primo luogo con un ringraziamento a loro rivolto circa la disponibilità prestata, seguita dalla spiegazione dello scopo della ricerca. Dopo aver chiesto il consenso o aver fatto firmare ai dirigenti il modulo informativo sulla privacy e analisi dati, veniva attivata la registrazione. Il modulo per la privacy garantiva l'anonimato dell'intervistato nella ricerca. Una volta conclusa l'intervista gli appunti presi sono stati rianalizzati ed eventualmente riformulati in alcune domande per integrare le loro risposte o per dare più spazio ai loro racconti.

Il processo di analisi di ciascuna intervista ha richiesto una procedura organizzata che ha portato alla costruzione di una tabella (Tabella 2).

La Tabella 2 è suddivisa nelle tre dimensioni e relative sottodimensioni individuate nella Tabella 1. Ogni cella con la domanda racchiusa nella sua dimensione specifica, contiene anche le 8 risposte di ciascun intervistato, in modo da poterle confrontare tra loro e ricavare l'analisi delle risposte.

DIMENSIONE	SOTTODIMENSIONE	INTERVISTE	RIFERIMENTI
AZIENDA		8	42
<p>1. Mi racconta un po' della sua azienda? Qual è la vostra vision, la vostra mission e quali sono i vostri obiettivi a lungo termine?</p> <p>“La mia azienda nasce nel 2007 dalla mia voglia di crearmi qualcosa esattamente come la volevo. I valori principali dell'azienda sono sicuramente il fatto che le persone che ci lavorano all'interno si sentano bene e saper ascoltare la voce di tutti, in quanto si passa più tempo a lavoro all'interno</p>			

dell'azienda che a casa. Inoltre, penso sia importante che l'azienda sia sana a livello fiscale e che i dipendenti vadano a lavorare volentieri.

Ho iniziato a fare tutto ciò perché me lo sentivo, pensavo di essere pronto per avere qualcosa di mio e soprattutto ho sempre avuto voglia di rischiare per portare l'azienda al massimo (vision).

Vogliamo essere precursori per le nuove tecnologie, siamo sempre pronti per dare al cliente il massimo dell'esperienza che possiamo offrire. In più puntiamo a creare un legame di fiducia con il cliente, informandoli e spiegando loro i nostri prodotti (mission)".

"La mia attività attuale, mi è stata data in eredità dai miei genitori; quindi, non è stata una mia volontà.

I valori principali che ci caratterizzano sono il rapporto con le persone e la sostenibilità. La nostra vision invece è quella di crescere in qualità e servizio. Per quanto riguarda la mission è invece quella di crescere e differenziarsi da tutte le altre piccole aziende che si occupano del nostro stesso settore".

"L'azienda nasce nel 1970 come officina elettromeccanica. L'azienda intende crescere e migliorarsi sempre di più assumendo personale qualificato. Ciò che facciamo è frutto di una crescita, di specializzazione in determinati settori che hanno permesso di consolidare rapporti e collaborazioni con primarie aziende nazionali ed europee."

"La nostra vision e mission riguardano il consolidare i fatturati e sviluppare nuovi settori in ambiti ospedalieri e medicali, oltre che su tecnologie per lo smaltimento di rifiuti problematici (es. poliaccoppiati, scarti animali...).

Tra gli obiettivi a lungo termine c'è sicuramente quello di raggiungere un certo tipo di fatturato e sviluppare l'informatizzazione sia nell'ambito della progettazione che del controllo di produzione ed eventualmente in un futuro aprire altre filiali. Sarebbe un sogno."

“Ho iniziato lavorando con mia sorella e nel mentre mi sono reso conto che poteva essere il lavoro della mia vita e ho iniziato a desiderare di avere qualcosa di mio. Come vision mi piacerebbe potermi specializzare in alcune tecniche di pulizie, cercando di avere un valore aggiunto rispetto alle altre aziende. La mission dell’azienda è quella di instaurare un rapporto duraturo nel tempo con i vari clienti, in quanto questo fa in modo che anche all’interno dell’azienda ci sia un buon clima e fiducia reciproca. Infatti, penso che la cosa più importante sia la fiducia, poiché lavorando all’interno di aziende nei loro momenti di pausa, ho bisogno di persone su cui contare davvero affinché non si creino problemi con l’azienda per cui stiamo lavorando (es: furti). Per quanto riguarda gli obiettivi a lungo termine mi piacerebbe sicuramente mantenere i rapporti lavorativi attuali, ampliarli e mantenere questi legami fino all’arrivo della mia pensione”.

“Si tratta di un’azienda che produce macchinari. La mission della mia azienda è quella di soddisfare le esigenze del mercato, mentre per quanto riguarda la vision mi piacerebbe trasformare la produzione di macchine in linee; il mio obiettivo a lungo termine sarebbe quello di diventare leader nel settore”.

“La mia azienda si posiziona oggi nel territorio vicentino per fornire supporto informatico. Ci teniamo come azienda ad aiutare gli imprenditori a progettare infrastrutture sicure ed efficienti rispetto alla necessità delle loro aziende, cercando di dormire loro un’assistenza per ciò che riguarda le problematiche quotidiane. La nostra vision è quella di impattare in modo positivo sull’operatività dei nostri clienti e sulla vita dei nostri collaboratori, costruendo un sistema lavorativo la cui flessibilità vada di pari passo con la qualità di servizio e di vita. La mission invece è quella di accompagnare il cliente con serenità nel processo di digitalizzazione ed innovazione. Il nostro obiettivo a lungo termine sarebbe quello di sviluppare piccole sedi distribuite per dare supporto al territorio del Veneto”.

“La mia azienda è di origine familiare, siamo arrivati alla terza generazione e speriamo di continuare anche se non abbiamo riscontri, in quanto i figli hanno aspirazioni ed obiettivi diversi”.

2. Com'è il rapporto tra lei e i suoi dipendenti?

“Con i miei dipendenti c'è un ottimo rapporto di fiducia e ogni mercoledì mattina viene fatta una riunione in modo tale che i dipendenti vengano informati dei vari cambiamenti nel bene e nel male”.

“Non considero i miei dipendenti come delle persone al di sotto di me, ma preferisco identificarli come dei collaboratori”.

“Con i dipendenti c'è un ottimo rapporto di collaborazione e soprattutto stima reciproca”.

“Ho sempre cercato di mantenere un rapporto molto professionale, di reciproco scambio, ma allo stesso tempo basato sul rispetto e sul riconoscimento del merito.”

“Mi rendo conto che il rapporto con i miei dipendenti, per colpa del mio carattere, non è sempre ottimo; ma per fortuna avendo mia moglie come collaboratrice, lei è sempre in grado di farli sentire a loro agio e riportare la calma quando io perdo il controllo”.

“Con i miei dipendenti ho un rapporto diretto e schietto. Inoltre, sento di definirmi una persona piuttosto esigente e di avere con loro un rapporto un po' da “padre””.

“Il mio rapporto con i miei dipendenti è di stima e fiducia reciproca. Il successo e la crescita della mia azienda partono direttamente dal mio staff. Con loro si costruiscono le idee e tutto lo staff è proattivo ogni giorno nel migliorare sistemi

e competenze per il bene dell'azienda. Io pretendo molto da loro e allo stesso tempo tutti pretendono molto da tutti, ma con un unico scopo in comune: professionalità, passione, comprensione e rispetto in azienda”.

“Il rapporto con i dipendenti è difficile, anche se nel complesso è abbastanza buono in quanto ognuno sa qual è il suo compito e sa che per qualsiasi esigenza di tipo straordinario possono rivolgersi a me”.

STRUTTURA AZIENDALE	PIANIFICAZIONE RISORSE	8	8
----------------------------	-------------------------------	----------	----------

3. All'interno dell'azienda chi svolge il monitoraggio sulla pianificazione delle risorse?

“Io e mia moglie”.

“Un responsabile risorse umane affiancato da un gruppo direzionale”.

“Le mie figlie, le quali si occupano di amministrazione”.

“Il responsabile di produzione.”

“Noi ci appoggiamo al nostro consulente del lavoro”.

“Di queste cose si occupa mio fratello nonché mio socio”.

“Attualmente mi occupo io di questo aspetto. Mi supporta nel condividere e gestire lo staff una mia risorsa che vive e lavora con me da quando la mia azienda è nata. Persona di fiducia, che oltre ad essere un tecnico specializzato, porta con sé grande esperienza e passione verso la nostra Mission”.

“Solo ed esclusivamente io”.

STRUTTURA AZIENDALE	PERCEZIONE DELLA NECESSITÀ DI SUPPORTO	8	11
<p data-bbox="288 340 1313 432">4. Le è mai capitato in momenti di crisi aziendale di sentire il bisogno di essere affiancato da qualcuno?</p> <p data-bbox="240 506 1353 598">“Attualmente non mi è mai capitato di vivere e una vera e propria crisi aziendale.”</p> <p data-bbox="240 672 1353 763">“Assolutamente sì e ci siamo appoggiati a gruppi e a professionisti in base alle necessità”</p> <p data-bbox="240 837 975 873">“No, abbiamo cercato di arrangiarci il più possibile”.</p> <p data-bbox="240 947 564 983">“Non particolarmente.”</p> <p data-bbox="240 1057 1353 1198">“Sì, poiché penso che il rapporto con le persone sia sempre abbastanza difficile e mi capita a volte di sentire la necessità di essere affiancato dal mio consulente”.</p> <p data-bbox="240 1272 1353 1476">“I momenti di difficoltà sono per me momenti di condivisione e confronto interno tra i vari reparti per analizzare e proporre migliorie. Inoltre, durante questi momenti vengono presi appunti che poi vengono condivisi con consulenti esterni”.</p> <p data-bbox="240 1550 1353 1807">“Fortunatamente durante ogni crisi aziendale ho avuto la fortuna di avere sempre dei collaboratori vicini pronti ad aiutarmi e a trasformare la difficoltà in svolta per cambiare e crescere. Ad oggi mi ritrovo a coprire diverse funzioni e sicuramente avere un supporto nella gestione di esse, potrebbe essere sicuramente migliorativo in qualsiasi momento, non solo nei momenti di crisi”.</p> <p data-bbox="240 1881 416 1917">“Sì, a volte”.</p>			

HR	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	8	10
<p>5. Ha sentito sicuramente parlare della figura delle risorse umane, la quale al giorno d'oggi non si occupa più solamente dell'assunzione del personale, ma è una figura più completa a 360° poiché si occupa sì di selezione, ma anche di gestione delle persone, gestione dei talenti, formazione in avvio e on the job, crescita personale, motivazione, cambiamento. Insomma, una figura che sta diventando sempre più poliedrica e che non gestisce più le persone dal solo punto di vista amministrativo, burocratico e contrattuale. Alcune aziende, quelle di grandi dimensioni, hanno un reparto dedicato, altre si appoggiano a consulenti esterni o agenzie di diverso tipo... voi, al vostro interno, come siete organizzati per gestire gli ambiti di intervento di un HRM? Chi si occupa di cosa? Come? Avete delle procedure standard per gestire questi processi? Ci sono azioni formalizzate che ripetete quando dovete assumere nuovo personale? Nel vostro caso, chi si occupa di questo o di altre problematiche che possono sorgere all'interno dell'azienda?</p> <p>“In generale cerco di occuparmi io di tutto, solo attualmente poiché sono in cerca di personale e ho una mole di lavoro elevata, mi sono rivolto ad un'agenzia interinale per aiutarmi in questa scelta”</p> <p>“A livello amministrativo cerco di occuparmi di tutto io, mentre a livello burocratico, come contratti di lavoro e buste paga, ci appoggiamo a figure esterne”.</p> <p>“Attualmente di tutte queste cose se ne occupano solamente le mie figlie. Abbiamo avuto un'esperienza con un'agenzia tempo fa per l'assunzione di personale, ma siamo rimasti delusi e per questo ora cerchiamo di arrangiarci”.</p>			

“Per quanto concerne l’assunzione del personale, io personalmente mi occupo di tale aspetto, insieme al responsabile amministrativo.

Assumiamo personale già formato che verrà poi affiancato, per un periodo iniziale, dai responsabili dei diversi settori.

Non abbiamo quindi procedure standard per gestire tali processi.

In caso di problematiche ulteriori che possono insorgere, sono io stesso ad occuparmene insieme al responsabile del settore specifico che è coinvolto”.

“Di tutte queste cose se ne occupa prevalentemente mia moglie insieme al nostro consulente. Per quanto riguarda l’assunzione tendenzialmente cerchiamo di mettere in giro la voce, attraverso conoscenze e una volta raccolti un po’ di curriculum, questi vengono portati dal consulente e assieme a lui, dato che ne io ne mia moglie abbiamo troppa conoscenza in merito, valutiamo le caratteristiche che possono essere più adeguate alla figura che stiamo cercando”.

“Per assumere il nostro personale abbiamo ideato, assieme al nostro consulente esterno, un questionario di base; una volta passato questo step ne abbiamo creato un altro in merito alle competenze mirate per la figura ricercata in quel preciso momento”.

“Come le dicevo prima, ad oggi, molteplici funzioni ricadono su di me, anche la gestione delle risorse e tutte le attività che ne conseguono. Ho personalmente in carico la gestione delle assunzioni, mi avvalgo di un’agenzia che mi supporta nell’eseguire un primo colloquio in mia presenza e darmi uno spettro sulle attitudini delle possibili risorse, così da individuare se rispecchia i valori dell’azienda.

Settimanalmente per vivere le esigenze di tutto lo staff organizzo dei brevi incontri nei quali condivido con ognuno il loro stato d’animo e cerco di capire come posso essergli utile nel loro lavoro quotidiano”.

“In un'azienda artigiana come la mia le scelte sono solo a carico del titolare; il numero dei dipendenti varia da 6 a 10, per cui una figura interna di monitoraggio e di selezione del personale rappresenterebbe un costo troppo importante”.

HR	GESTIONE DELLE ASSUNZIONI	8	14
-----------	----------------------------------	----------	-----------

6. Seguire da soli le assunzioni è impegnativo? Costoso? Faticoso? Perché? Quali sono gli aspetti più pesanti?

“Sì, molto, anche se non pensavo. In questo ultimo periodo ho svolto diversi colloqui e ho riscontrato diverse difficoltà. Dato che sto assumendo per un contratto di apprendistato, mi trovo spesso di fronte persone che non hanno mai svolto il mio lavoro; quindi, non avendo le competenze adeguate mi sono sentito in parte anche a disagio, perché non sapevo quali domande fare per riuscire in qualche modo a conoscere la persona.”

“Non è semplice in interfacciarsi con altre persone. Nel nostro caso utilizziamo una procedura standard, dove io svolgo una fase iniziale del colloquio e successivamente vengo affiancato da una figura apposita che è in grado di fare delle domande più specifiche per valutare al meglio la persona. Arrangiandomi comunque per parte del colloquio è costoso a livello di tempo”.

“Non trovo sia difficile svolgere le assunzioni, ma nel mio caso trovo molto più difficile trovare personale qualificato, purtroppo ho riscontrato pochi ragazzi con la voglia di mettere le mani su motori o pompe. Ovviamente il fatto di non trovare personale a volte è una cosa un po' demoralizzante”.

“Sicuramente l'aspetto più pesante è la ricerca del personale con competenze acquisite e specifiche. Ritengo inoltre che talvolta possa essere impegnativo, però non estremamente faticoso.”

“Noi ci occupiamo solamente della parte del colloquio. A volte è difficile riuscire ad avere una connessione con i candidati, poiché al giorno d'oggi l'interesse

principale non è quello di imparare davvero un lavoro, ma il loro focus è centrato principalmente sull'aspetto economico".

"È impegnativo in termini di tempi, poiché ricavare del tempo per valutare delle persone, dovendo fare la maggior parte del lavoro da soli, non è semplice. Sicuramente anche faticoso perché richiede attitudine nei confronti di persone che non si conoscono e con le quali è necessario creare un legame in breve tempo".

"Personalmente non lo ritengo fatico poiché lo svolgo con passione. Mi sento però di dire che necessita di molta energia dato che abbiamo a che fare con persone e come tali sono attualmente la risorsa più importante oggi in azienda. Costoso? Economicamente no, ma a livello di tempo direi assolutamente di sì".

"Seguire da soli le assunzioni è estremamente impegnativo. Il curriculum non dice tutto; talvolta capita che persone con un buon cv non abbiano spirito o capacità di adattamento, viceversa alcuni giovani ragazzi sono più volenterosi e più propensi ad essere inseriti nel contesto lavorativo. Ovviamente questo non è facile da stabilir né da un colloquio, né da un periodo di prova, per quanto lungo possa essere. Durante lo stesso, infatti, sono comunque impegnato nelle normali attività di gestione, che portano via molto tempo e fatica, togliendo di fatto il contatto con il nuovo aspirante dipendente".

HR	VANTAGGI DI UN HR INTERNO	8	10
-----------	--------------------------------------	----------	-----------

7. Pensa che l'inserimento di una figura HR all'interno della sua azienda potrebbe portare vantaggio?

"No"

"Sì, poiché penso sia solamente un vantaggio avere una persona così al proprio interno, in quanto può creare anche più sicurezza in chi lavora".

“Sicuramente potrebbe portare vantaggio e magari sollevare me o le mie figlie da alcune responsabilità”.

“Non particolarmente.”

“Certo. Perché penso che avere questa figura al mio interno, permetterebbe a me e mia moglie di occuparci in modo più approfondito di altre cose, come per esempio seguire corsi di aggiornamento, formazione, partecipare a fiere specializzate e altre cose che purtroppo non abbiamo il tempo di fare”.

“Sì, assolutamente”.

“Sì”

“Certamente sì, come consulente occasionale”.

HR	PERCEZIONE DEL BISOGNO DI HR INTERNO	8	8
----	--	---	---

8. Si sente di avere bisogno di questa figura o di essere comunque aiutato in qualche modo attraverso essa, anche saltuariamente?

“Attualmente sento di averne bisogno solo per la ricerca di personale.”

“Direi di sì.”

“Non sento di averne bisogno, ma non mi era mai capitato di rifletterci a riguardo”.

“No.”

“Sì, ma non abbiamo mai valutato l’idea di avere una figura anche solamente in modo sporadico.”

“Si.”

“Si.”

“Si, sicuramente saltuariamente, poiché la mia azienda non sarebbe in grado di ammortizzare i costi di una figura a tempo pieno”.

HR	OPPORTUNITÀ DI INSERIMENTO	8	12
-----------	-----------------------------------	----------	-----------

9. Inserirebbe ad oggi nel suo staff una persona con il ruolo di HR Manager? Perché?

“No, perché la mia è un’azienda molto piccola e non credo ce ne sia la necessità.”

“Si, sicuramente lo farei, poiché essendo molto occupato io in prima persona con servizi esterni, mi aiuterebbe a gestire altre cose che da solo mi fanno perdere molto tempo”.

“No, poiché essendo un’azienda prevalentemente a conduzione familiare non ne ho la possibilità economica”.

“No, perché in questo momento non ne sento la necessità”.

“Si, la inserirei, perché penso che una figura con delle competenze adeguate, possa aiutare l’azienda a migliorarsi e crescere.”

“Si, perché mi sono reso conto che la scelta dei collaboratori da mettere nell’organico è di fondamentale importanza, per il mantenimento dell’asset presente e il raggiungimento degli obiettivi futuri”.

“Si, perché oltre ad aiutarmi a tenere alto il tono di tutte le risorse, mi permetterebbe di concentrarmi e avere più tempo nel costruire e sviluppare la nostra mission”.

“Si, la inserirei. Sono dell’opinione che, se mi circondassi di una figura fidata, non dovrei più mettere mano personalmente ad alcune questioni tecnico lavorative dei dipendenti (e non) e questo mi aiuterebbe sicuramente ad avere una visione più lucida e chiara di cosa accade e di cosa necessita l’impresa”.

HR	PROBLEMATICHE DI UNA FIGURA INTERNA	8	12
-----------	--	----------	-----------

10. Quali sono le motivazioni per cui la sua azienda attualmente non ha un responsabile HR? Qual è la problematica maggiore?

“Non ci sono delle motivazioni specifiche, semplicemente sono sempre riuscito ad arrangiarmi e a risolvere ogni cosa per conto mio. Poi attualmente ho mia moglie e un’altra ragazza che si occupano della parte amministrativa, quindi non sento la necessità.”

“Essendo un’azienda familiare è stata tramandata seguendo determinati principi e all’epoca questa figura non esisteva; quindi, non mi sono mai nemmeno posto il pensiero di averla fino a qualche tempo fa. Invece ora, soprattutto quando ho molto lavoro, penso che sarebbe molto utile anche per gestire i compiti dei miei collaboratori”.

“Essendo appunto un’azienda a gestione familiare, abbiamo sempre cercato di risolvere le cose tra di noi”.

“Non è presente un responsabile HR perché attualmente io, assieme ad altri responsabili dei diversi settori, siamo in grado di gestire le diverse problematiche aziendali.

Una problematica rilevante che mi sono trovato a gestire riguarda la richiesta da parte dei clienti di diminuire drasticamente i tempi di esecuzione di alcuni cantieri.”

“Avendo una piccola azienda non posso permettermi di pagare una persona che abbia questo ruolo costantemente. Trent’anni fa ci siamo affidati al consulente del lavoro perché questa figura non era ancora così presente, ma adesso se avessi la possibilità economica assumerei un HR per sentirmi più “protetto” poiché avrebbe come unico obiettivo il benessere della mia azienda”.

“Sicuramente il contenimento dei costi, ma anche perché fino ad adesso non abbiamo sentito l’esigenza di affidare questo compito ad un HR; ma a causa all’evoluzione e alla crescita aziendale, questo ci ha riportato a rivedere questa figura”.

“Siamo partiti che eravamo in tre dipendenti e ora siamo in nove. Sempre piccoli e fino ad ora siamo cresciuti con le nostre forze. Sicuramente la mancanza di questa figura non è stata generata da nessun problema in particolare, ma solamente mancanza di esperienza; infatti, è solo con il tempo e la crescita dell’azienda che mi sono reso conto della necessità e del bisogno di strutturare mansioni e reparti”.

“Sicuramente problemi di natura economica, ma come detto affidare determinate questioni ad una figura di manager deve passare da una accurata selezione di personalità, che non è certo un compito facile”.

HR	ESPERIENZE DEGLI INTERVISTATI	8	23
11. Ha un’esperienza da raccontare? Magari in passato si è rivolto ad un HR esterno, oppure ne ha sentito il bisogno e per determinate ragioni non lo ha fatto?			

“Un'altra volta mi sono rivolto all'agenzia interinale sempre per assumere dei dipendenti, perché un mio amico, che ha anche lui una piccola azienda, si era trovato molto bene e quindi ho deciso di provarci anche io”.

“La nostra azienda si avvale da sempre di professionisti esterni per la selezione del personale, ma anche per la gestione amministrativa delle proprie risorse umane. Abbiamo anche talvolta utilizzato agenzie di lavoro interinale per la selezione di personale temporaneo, con la conversione poi ad un contratto di assunzione proprio di questa risorsa da parte della nostra azienda”.

“Quando ci siamo rivolti ad un'agenzia esterna per l'assunzione del personale ed è andata male, li abbiamo avuto come un blocco nei confronti di questi aiuti, ma non nego che forse in certe situazioni avere un HR interno potrebbe aiutare”.

“Non mi sono mai rivolto a nessuno”.

“Solamente una volta mi è capitato di rivolgermi ad un'agenzia interinale, ma non penso lo rifarei, poiché credo che solamente un HR interno possa comprendere al meglio ciò di cui abbiamo bisogno”.

“Ne ho sentito il bisogno, ma non l'ho fatto, poiché sono sempre rimasto nella convinzione di saper gestire il problema in autonomia. Scelta che con il tempo mi sono reso conto che solamente in alcuni casi si è rilevata corretta”.

“Ho la fortuna di avere molti amici imprenditori, i quali hanno aziende più grandi e mi hanno raccontato quanto loro fanno e come gestiscono le risorse umane. Ad oggi l'unico rapporto diretto è con l'agenzia che mi supporta sulla prima fase di ricerca di personale”.

“Al momento sono riuscito a gestire tutto dall'interno, con l'ausilio delle piattaforme, e con la collaborazione di qualche dipendente più fidato. Penso che comunque rivolgersi ad una figura professionale esterna sarebbe d'aiuto”.

12. C'è qualcos'altro che vorrebbe aggiungere di cui non abbiamo parlato riguardante questo aspetto? Ha dei suggerimenti, degli spunti, dei consigli da dare ad un'altra piccola impresa come la sua per poter lavorare efficacemente con i mezzi normalmente a vostra disposizione?

“Ho sempre cercato di mettere il mio rapporto con i dipendenti più sul piano umano che su quello lavorativo, anche quando litighiamo, non è mai un vero e proprio litigio, ma una discussione, dove io non mi metto mai sopra di loro.”

“Innanzitutto, mi piacerebbe approfondire questa figura, penso che potrebbe essere una risorsa davvero utile nel momento in cui una piccola azienda decide di intraprendere un percorso di crescita e miglioramento.

Un consiglio che invece mi sento di dare ai vari titolari di aziende è quello di cercare di non sentirsi mai troppo superiori rispetto ai propri dipendenti perché questo li potrebbe far sentire a disagio e di conseguenza creare un malumore generale all'interno dell'azienda”.

“Mi rendo conto che il limite delle piccole aziende a volte è quello di non restare al passo con i tempi; quindi, l'unica cosa che mi sento di dire è di restare sempre aggiornati, migliorarsi e crescere attraverso una sana collaborazione”.

“Di fronte alla gestione delle problematiche aziendali converrebbe informatizzare e creare delle procedure facilmente gestibili da tutte le figure presenti all'interno dell'azienda. In merito all'assunzione del personale, personalmente, oltre a visionare il curriculum vitae e ad effettuare il colloquio, cerco di raccogliere informazioni in merito ad aziende o terzi che hanno avuto modo di lavorare o collaborare in precedenza con il candidato.”

“Se l’azienda avesse la possibilità economica mi sentirei di consigliargli di assumere una figura delle risorse umane, perché penso che un dipendente per andare d’accordo con il proprio capo non debba avere un rapporto troppo amichevole, sicuramente di fiducia e stima reciproca, ma sempre tenendo un certo distacco”.

“Mi sento di consigliare, se ne hanno la possibilità di digitalizzare il processo per ottimizzarne la ricerca e la gestione dei candidati. E se ne hanno la possibilità avere la figura delle risorse umane come filtro, perché a volte avere un rapporto diretto può essere un’arma a doppio taglio”.

“L’unico consiglio che mi sento di dare è di fare in modo che la forza dell’azienda non sia solo il titolare, ma anche tutto lo staff. Evitare che il titolare sia colui che gestisce il tutto ma che guidi lo staff e lo faccia davvero. In questo ci credo molto anche io e sto lavorando nella mia azienda affinché si realizzi il tutto”.

“Forse sarebbe necessaria l’individuazione da parte dello Stato di figure apposite, create in ausilio alle piccole e medie imprese che hanno lo scopo di migliorare la qualità del lavoro offerto dal benessere del personale”.

4.4. Risultati

4.4.1. Azienda

In questa parte è contenuta l’analisi delle risposte alle domande relative alla dimensione “Azienda”.

Le aziende contattate per la ricerca sono tutte piccole aziende presenti e nate nel territorio tra la provincia di Padova e Vicenza. Fanno parte di settori diversi tra loro: produzione di macchinari, informatica, idraulica.

La prima domanda, riferita alla mission, vision e obiettivi a lungo termine dell’azienda, ha messo in luce come la maggior parte dei titolari di piccole

imprese desiderino avere con i loro clienti un ottimo rapporto e vogliano portare la loro azienda al massimo splendore. In alcuni casi, dai loro racconti è emerso che si tratta di aziende tramandate di generazione in generazione o costruite dal semplice desiderio di avere qualcosa di proprio. Nonostante la differenza di “nascita” dell’azienda, si è potuto notare come lo scopo principale dei vari dirigenti è che le persone che lavorano all’interno della loro azienda si sentano bene, che cerchino di creare gruppo affinché si possa crescere tutti assieme e fare quindi poi la differenza.

Come abbiamo avuto modo di vedere, le PMI operano con una modalità dove la gestione delle risorse viene spesso basata sull’informalità, metodo che non sempre può risultare efficace. Per le aziende coinvolte nella ricerca, il personale è fondamentale. Dai dati raccolti però si possono identificare due categorie, chi dice di avere un rapporto con i propri collaboratori molto informale, alle volte quasi come fossero dei figli; chi, invece, anche se in minoranza, sottolinea il fatto di tenere ed avere un ottimo rapporto con i propri dipendenti basato sulla fiducia e sulla stima reciproca, pur mantenendo comunque un rapporto molto professionale. È emerso, inoltre, come il rapporto con i dipendenti, se si hanno obiettivi in comune come professionalità, passione, comprensione e rispetto, possa solo portare del bene all’interno dell’azienda.

4.4.2. La struttura aziendale

In questa sezione è contenuta l’analisi delle risposte alle domande relative alla dimensione “Struttura aziendale”.

Che sia di grandi o piccole dimensioni, per funzionare un’azienda deve avere un’organizzazione aziendale, seppur talvolta non ben definita. Come abbiamo avuto modo di analizzare nei capitoli precedenti, per fare in modo che gli obiettivi prefissati vengano raggiunti, è necessario che tutte le risorse presenti all’interno dell’azienda si coordinino. Questo non è sempre possibile all’interno delle PMI in quanto capita a volte che chi ricopre le cariche manageriali non si interessi in particolare modo alla gestione del personale, ma lo faccia semplicemente perché deve, senza alcun interesse specifico o competenza di settore.

In merito a questo aspetto siamo andati a chiedere informazioni su chi svolga il monitoraggio delle risorse nelle piccole aziende e se mai queste persone, in casi di crisi, avessero sentito il bisogno di essere affiancati da qualcuno. Dai dati raccolti notiamo che nella maggior parte dei casi, gli imprenditori intervistati hanno affidato questo ruolo a persone facenti parte della loro famiglia per avere una sicurezza in più e forse a volte anche un costo in meno; infatti, notiamo come le persone che si occupano della parte amministrativa siano figli, mogli o fratelli. Ricordiamo al lettore interessato che l'indagine in corso ha voluto fotografare la situazione relativa al management delle risorse umane prevalentemente in imprese a gestione familiare e abbiamo ricordato in precedenza la legge 151 del 1975, che definisce familiare l'impresa in cui prestano attività di lavoro in modo continuativo il coniuge dell'imprenditore, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo. Ed è a questa parentela che in genere vengono affidati i compiti di gestione HR. Solamente in qualche caso è il titolare stesso ad occuparsene o, se l'incarico è affidato all'esterno, la figura individuata è un consulente del lavoro. Trattandosi di piccole aziende, è emerso come la maggior parte non abbia ancora vissuto una vera e propria crisi aziendale. In merito, molti intervistati hanno evidenziato il fatto che comunque non andrebbero a cercare una figura esterna, ma proverebbero a gestire la situazione puntando sulla condivisione del problema con i propri collaboratori, cercando in loro un punto di forza da cui ripartire.

4.4.3. L'HR

In questa parte è contenuta l'analisi delle risposte alle domande relative alla dimensione "HR".

Quando si parla di HR all'interno di piccole imprese è una buona cosa tenere a mente che spesso questa figura non è presente in quanto molti proprietari ritengono che avere uno specialista delle risorse umane al proprio interno sia una partica piuttosto onerosa. La sfida è quindi quella di riuscire ad equilibrare l'efficienza delle relazioni informali con la necessità di una gestione delle risorse

umane più strutturata, soprattutto se si ha come obiettivo la crescita aziendale e l'eventuale nascita di nuove filiali.

Durante le interviste effettuate si è potuto notare come alcuni di loro non conoscessero la figura delle risorse umane o la considerassero praticamente inutile. Per questo è stato chiesto loro chi, all'interno dell'organico aziendale, svolgesse quelle mansioni che in un'azienda più strutturata sono svolti dalla figura HR.

Dai dati raccolti, e a conferma di quanto riportato, possiamo osservare che nella maggior parte dei casi, la parte di intervento di solito attribuita ad un HRM è assegnata ad un membro dell'azienda comunque appartenente alla famiglia, perché alcune piccole imprese sono ad esempio marito e moglie o padre e figlie. In certe aziende invece se ne occupa direttamente il titolare in prima persona o in alcuni casi sono presenti delle strutture più formali, dove esso si appoggia a figure esterne come può essere ad esempio un consulente del lavoro, che, sappiamo, non è propriamente un HR. Uno degli intervistati ha invece affermato di essersi rivolto ad un'agenzia esterna che lo aiuta nella prima fase di colloquio, in modo tale da avere uno spettro sulle attitudini delle possibili risorse, così da individuare se rispecchia i valori dell'azienda. Sempre in merito all'ambito delle assunzioni è stato interessante osservare come alcune aziende si sforzino di individuare una procedura propria. Uno tra i soggetti presi in esame ha evidenziato un metodo di assunzione interno che comprende la compilazione di diversi questionari, prima di giungere alla fase di colloquio definitiva.

Continuando ad esplorare l'aspetto delle assunzioni è emerso come la difficoltà generale sia prevalentemente nel riuscire a trovare personale qualificato con specifiche competenze, ma anche semplicemente persone che abbiano voglia di mettersi in gioco, di imparare un lavoro e che non si basino solamente sull'aspetto economico del lavoro, poiché questo potrebbe essere indice di poca collaborazione futura. Inoltre può talvolta capitare che alcune persone presentino un buon curriculum vitae, ma poi non abbiano spirito o capacità di adattamento. Due tra gli intervistati sono riusciti a mettersi in discussione e a rendersi conto che effettuare un colloquio non è così semplice come possa sembrare, poiché in alcuni casi sarebbero necessarie delle competenze in più che solamente una

persona formata in merito può avere. Proprio per questo motivo, chi ne ha la possibilità si fa affiancare da una figura apposita, per creare con i candidati un legame piuttosto velocemente.

Quasi tutti gli intervistati si sono soffermati sull'aspetto del tempo; infatti, ritengono che svolgere da soli le assunzioni tolga tempo ed energia preziosi che si potrebbero impiegare in attività differenti.

È stato interessante notare come, nonostante molti si siano resi conto che gestire tutto da soli è difficile, alcuni abbiano comunque ancora difficoltà nel considerare la figura delle risorse umane come un vantaggio. Due di loro hanno espresso in modo molto diretto la loro controversia nel considerare l'HR un plus all'interno dell'azienda. Altri invece la vedono come una risorsa che potrebbe creare più sicurezza nei lavoratori, in quanto potrebbe essere il loro punto di riferimento nei momenti di difficoltà, toglierebbe delle responsabilità ai titolari, i quali avendo del tempo libero, potrebbero usufruire di quelle occasioni per seguire dei corsi di aggiornamento, formazione o partecipare a fiere, per tenersi sempre al passo con i tempi e le nuove tecnologie in via di sviluppo.

Successivamente, ed è il caso della domanda n.8, è stata affrontata con gli intervistati la questione del bisogno percepito: disporre di un responsabile risorse umane, di un HR, è un bisogno che, come referenti di un'azienda, sentono di avere, seppur saltuariamente? Le risposte hanno seguito l'andamento già rilevato in precedenza: diversi imprenditori che già avevano negato i vantaggi per la loro azienda della presenza e del lavoro di un HR hanno confermato la propria posizione negando il bisogno di tale figura. Gli altri imprenditori invece hanno risposto affermativamente, confermando di percepire il bisogno di tale figura. Solamente un intervistato ha espresso che l'unico fattore per cui ne sente il bisogno è la ricerca di personale.

È stato interessante notare come, pur sollecitati, alcuni intervistati hanno fatto fatica ad esprimersi in alcune domande, tipo questa, il che potrebbe derivare dall'ipotesi che essendo dei piccoli imprenditori, non sempre hanno modo di interfacciarsi con diverse realtà, oppure potrebbe anche dipendere dalla scarsa conoscenza in materia, in quanto, come abbiamo già visto precedentemente, è

molto raro che un'impresa artigiana o familiare abbia una conoscenza approfondita in merito alle risorse umane.

C'è chi pur considerando la figura HR come un vantaggio, non la inserirebbe comunque all'interno dell'azienda in quanto non lo reputa necessario. Altri invece pensano che potrebbe essere utile, in quanto essendo una figura con determinate competenze, può aiutare l'azienda a crescere e migliorare, infatti essa, secondo tre imprenditori, aiuterebbe a mantenere l'asset presente all'interno dell'azienda e di conseguenza potrebbero concentrarsi, riuscendo ad avere una visione più lucida e chiara di cosa accade attorno a loro, nello sviluppo della loro mission e nel raggiungimento dei loro obiettivi futuri.

Avere un responsabile HR significherebbe avere una persona in più da pagare, oltre ai vari dipendenti, infatti, alcuni imprenditori hanno messo in luce l'aspetto economico, in quanto essendo delle piccole aziende non sarebbero in grado di sostenere questa figura costantemente, anche se averla significherebbe avere qualcuno che come unico obiettivo ha il benessere dell'azienda per cui lavora e non quello di molteplici aziende come può essere un consulente del lavoro o un'altra figura esterna ad essa. Altri invece hanno sottolineato il fatto che essendo aziende presenti da diversi anni, quando loro hanno iniziato l'attività, l'HR non era conosciuta come figura e per questo hanno sempre cercato di cavarsela da soli, instaurando con i vari dipendenti un rapporto di collaborazione tale da permettergli di gestire ogni genere di difficoltà. Infatti, due imprenditori, hanno evidenziato che probabilmente l'assenza di questa risorsa è dovuta alla mancanza di esperienza, in quanto è stato solamente con il tempo e con la continua evoluzione dell'azienda che si sono resi conto della necessità di strutturare mansioni e reparti.

È noto che alcune aziende per non perdere troppo tempo nello screening dei curriculum, talvolta si rivolgono a delle agenzie esterne, il che non significa però rivolgersi direttamente ad un HR, in quanto questo avrebbe mansioni più ampie che la semplice ricerca del personale. La maggior parte degli intervistati, infatti, almeno una volta, si è rivolta ad un'agenzia interinale per essere aiutato nell'assunzione di una nuova risorsa, ma purtroppo spesso questo non ha portato ad esito positivo, tanto che qualcuno di loro ha sottolineato che avere una risorsa

interna sarebbe sicuramente un vantaggio maggiore poiché entrerebbe direttamente in contatto con l'azienda e i suoi valori e di conseguenza saprebbe scegliere una risorsa adeguata da inserire all'interno. Quattro di loro hanno affermato di non essersi mai rivolti a nessuno, in quanto fermamente convinti di saper gestire ogni problema in autonomia, attraverso l'ausilio di piattaforme e la collaborazione di qualche dipendente più fidato, o perché avendo amici con imprese maggiormente strutturate è stato più semplice chiedere consiglio a loro invece che a qualche esperto del settore.

Al termine delle interviste si è notato come ognuno di loro, durante le varie domande, ha riflettuto ed è giunto alla conclusione che forse avere una figura HR interna potrebbe essere un vantaggio, a discapito dei costi. La maggior parte ha espresso il desiderio di voler essere aiutati, soprattutto perché attualmente è impossibile riuscire a vincere la concorrenza senza i giusti mezzi e la giusta strategia, a maggior ragione trattandosi di piccole imprese che potrebbero essere inghiottite da un momento all'altro da grandi imprese.

Ogni dirigente ha fornito consigli su come riuscire a cavarsela, almeno inizialmente, con le proprie forze. Ne è emerso che per alcuni il punto di forza di un'azienda è porre il rapporto con i propri dipendenti più sul piano umano che su quello lavorativo, evitando quindi toni di superiorità, in quanto potrebbero creare disagio nei dipendenti e di conseguenza creare un malumore generale all'interno dell'azienda. Infatti, è attraverso il dialogo, la condivisione, la digitalizzazione, creando un ambiente dove il titolare non sia l'unico a gestire il tutto, ma guidi il suo staff in questa impresa, che essa può crescere e migliorarsi.

Le riflessioni sono state chiuse da un suggerimento che include nei processi un intervento di sostegno istituzionale: uno degli intervistati ha infatti espresso la sua opinione mettendo in evidenza il fatto che lo Stato potrebbe individuare figure apposite create in ausilio alle piccole e medie imprese, cercando così di ovviare al problema dei costi che circonda questi piccoli imprenditori. Una soluzione che potrebbe essere funzionale, sebbene di non immediata applicazione. Per il momento quello che emerge è che le piccole imprese lavorano sulle questioni relative alla gestione delle persone nelle organizzazioni con una sorta di fai-da-te. Serve sensibilità al tema, serve formazione specifica, servono consulenza e

accompagnamento perché le aziende, dopo un inevitabile costo iniziale, possano procedere in autonomia sapendo quali ambiti gestire, come gestirli e come sviluppare i processi di management del personale dall'interno, in autonomia e con strategie che includano la crescita personale e professionale di tutti, di chi gestisce e delle persone che lavorano, attraverso interventi di formazione e sviluppo.

Conclusioni

Questo lavoro è stato realizzato con l'obiettivo di analizzare le esperienze riportate dai dirigenti di piccole aziende presenti nella provincia di Padova e Vicenza. La domanda di ricerca, dalla quale è iniziata l'elaborazione di questo lavoro di tesi, ha avuto come obiettivo quello di analizzare l'importanza della figura HR e scendere in profondità per ciò che concerne la presenza di tale figura all'interno delle PMI, quali sono le motivazioni per cui non è presente e quali suggerimenti dare a coloro che la vorrebbero avere, anche saltuariamente, ma non possono permettersela per determinate ragioni. Il campione al quale sono state fatte le interviste semi-strutturate, strumento utilizzato per la raccolta dati e costruito appositamente, ha fornito risposte su come i dirigenti di piccole aziende vedono la figura HR e in alcuni casi è stato messo in evidenza come alcuni di loro siano ancora ancorati ad una dirigenza vecchio stile.

Le interviste fatte con i proprietari delle varie aziende sono state costruite sulla base della letteratura di riferimento, individuando le dimensioni-chiave e le sottodimensioni di riferimento. L'analisi delle risposte ha messo in luce quanto, nonostante la sua evoluzione, la figura HR, al giorno d'oggi faccia ancora fatica ad essere presa in esame da alcuni imprenditori, soprattutto nelle piccole imprese.

Abbiamo visto come le PMI siano il cuore pulsante della nostra economia, ma purtroppo siano talvolta ancorate ancora al passato, dove i titolari sono spesso sommersi di lavoro, devono gestire le richieste quotidiane dei clienti e talvolta devono anche monitorare l'andamento finanziario (Roberts et. Al, 1992).

È stato riscontrato durante il processo di ricerca come in alcuni casi la mancanza della figura HR all'interno dell'azienda sia dovuta ai proprietari stessi, i quali ritengono queste politiche troppo onerose. Inoltre, si è messo in evidenza come nelle PMI sia presente una forte informalità dove si tendete a porre sullo stesso piano il lavoro e talvolta le emozioni (Boxall & Purcell, 2015).

Al termine della ricerca si può affermare, dopo aver analizzato le risposte date dai dirigenti, che non tutti sono propensi a conoscere questa figura ed eventualmente integrarla all'interno del proprio organico; ma d'altra parte ci sono anche dei piccoli imprenditori che hanno un sogno da realizzare e si rendono

conto che probabilmente da soli, con le loro uniche forze, non sono in grado di portare a compimento quei loro obiettivi a lungo termine. Molti imprenditori hanno espresso la loro volontà di avere a disposizione questa figura, ma spesso sono frenati da quello che è l'aspetto economico.

Innanzitutto pensiamo che sia giusto che ogni titolare cerchi di cavarsela sempre con le proprie forze, puntando sulla collaborazione tra lui e i dipendenti, ma si arriva ad un certo punto in cui è necessario fare quel salto di crescita personale e aziendale che solo una figura formata può portare a fare. Sicuramente non tutti una volta formati possono avere all'interno del proprio team un HR costantemente, ma si potrebbero aiutare fornendo loro valide alternative su come sviluppare competenze simili a quelle della figura delle risorse umane, esplicitare loro che potrebbero essere affiancati anche per un semplice periodo, dopo un'accurata analisi, dove gli viene fornita una formazione appositamente studiata per far crescere le persone che fanno parte dell'organizzazione, per poi essere in grado di cavarsela da soli.

Inoltre, un altro aspetto che dovrebbero cambiare alcuni imprenditori delle PMI è quello dell'apertura mentale, in quanto questo è un enorme ostacolo alla crescita aziendale.

Provando a rispondere in maniera diretta alla domanda che ci invita a riflettere sul bisogno o meno, da parte delle piccole imprese, di avere un HR a disposizione, la risposta sembra essere affermativa. Sì, le piccole imprese affermano, nella maggior parte dei casi, di aver bisogno di un responsabile delle risorse umane, ma non possono permetterselo; quindi, non sembra sostenibile come figura completamente dedicata. E allora provano a fare il possibile, a parte qualche caso in cui gli imprenditori ne negano la necessità. Sarebbe interessante comprenderne i motivi, capire se la negazione si basi sulla mancanza di consapevolezza e conoscenza o se sia legata ad altri fattori, che potremmo ad esempio individuare nella dimensione aziendale micro, o nel tipo di gestione o addirittura nel settore di appartenenza. Chi fa il possibile, affida il ruolo a figure già presenti in azienda, spesso senza particolare formazione, però. Oppure si affaccia all'esterno e si appoggia sui consulenti del lavoro o fa riferimento a consulenti che si occupano di selezione del personale. Quando ciò accade, il

servizio è a spot e non sembra avere un impatto in termini di crescita di competenza nel settore. Cosa servirebbe per rendere le piccole imprese autonome nella gestione del personale? Su quali aspetti, seppur con sviluppo interno di personale già in essere, sarebbe importante fare formazione per essere autonomi? Come, concretamente, sarebbe possibile fornire supporto alle piccole imprese che trarrebbero grande vantaggio da un HR ma non possono permetterselo? Molti sono gli interrogativi che emergono man mano che rielaboriamo e riosserviamo i dati emersi da questa indagine. Sono spunti per interessanti ricerche future, ai quali potremmo aggiungere uno sguardo lato lavoratore. La ricerca potrebbe proseguire andando ad analizzare quali sono i punti di vista dei dipendenti delle piccole imprese: come si sentono loro in ambito lavorativo? Sentono che siano presenti collaborazione e fiducia reciproca? Sentono di avere una figura a cui appoggiarsi nei momenti di bisogno? Sentono di essere seguiti, guidati, supportati nella loro crescita personale e professionale? Hanno fatto esperienze di guida tramite un HR e ne apprezzano i vantaggi? Probabilmente l'incrocio di punti di vista, bisogni e desideri potrebbe contribuire alla nascita di un processo di reciproco vantaggio in termini di gestione delle persone, tutte, che ruotano all'interno di una piccola organizzazione, supportando nell'individuazione di procedure che aiuterebbero a superare le difficoltà economiche legate alla sostenibilità di una figura dedicata, a sviluppare un set di interventi informativi e formativi che colmino le lacune conoscitive e procedurali rendendo autonome le aziende nella gestione HR e a trasformare ogni impresa in un'organizzazione people-centered, dove la persona è al centro e contribuisce alla crescita propria e dell'azienda di appartenenza.

Bibliografia e sitografia

- Adamuccio Luigi, "Perché è importante la gestione delle risorse umane in un'azienda?", master-aforisma.com
- Amajor, "La struttura organizzativa: cos'è, a cosa serve e quali modelli esistono", <https://www.amajorsb.com/struttura-organizzativa-aziendale/>
- Ansoff e Brandenburg, "*Application Series, Management Science*", 1971.
- Baird M. & McGrath-Champ S., "*The mercurial nature of Australian HRM under enterprise bargaining*", 1999.
- Battaglia R., "*Sabbia*", Rizzoli, 2007.
- Boldizzoni D. & Quaratino L., "*Risorse umane. La sfida della sostenibilità*", 2011.
- Boxall P. & Purcell J., "*Strategy and Human Resource Management*", 2015
- Briscoe & Schuler, "*International Human Resource Management*", 2005.
- Capaldo P., "*L'azienda. Centro di produzione*", Giuffrè, 2013.
- Castiello D'Antonio, "*La selezione psicologica delle risorse umane*", Franco Angeli, 2015.
- Castronovo V., "*Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910-2010*", Laterza, 2010.
- Consulenza e training di qualità, "*Organizzazione aziendale: la definizione*", ctq.it, 2012.
- Cregan, Kulik & Johnston, "*The influence of calculative ("hard") and collaborative ("soft") HRM on the layoff-performance relationship in high performance workpaces*", 2020.
- D'Elia Luca, "*Effetto Hawthorne: al centro le relazioni*", centodieci.it, 2009.

Di Lenna, *“Performare in azienda. Saper sentire, saper essere, saper fare nelle organizzazioni del terzo millennio”*, Lampi di Stampa, 2007.

Donadio, *“HRevolution. HR nell’epoca della social e digital trasformation”*, Franco Angeli, 2017.

Dundon T. & Wilkinson A., *“HRM in small and medium sized enterprises”*, 2009.

Eby Kate, *“Guida essenziale alla struttura organizzativa dei progetti”*, it.smartsheet.com, 2021.

Evoluzione continua, *“L’importanza delle risorse”*, evoluzionecontinua.com

Farndale E., Scullion H. & Sparrow P., *“The role of corporate HR function in global talent management”*, 2009.

Gambel, *“Qualità totale: il metodo Gambel per raggiungere il miglioramento e la certificazione”*, 1998

Garilli, 2004

Goi, 2008

Grugulis 2020

Hann, 2012

Harney B., Gilman M., Mayson S. & Raby S., *“Advancing understanding of HRM in small and medium-size enterprises (SMEs): critical questions and future prospects”*, 2022.

Harney e Dundon, 2006

Incorvaia, 2020

Kipkemboi Jacob Rotich, *“History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective”*, 2015.

Lloyd R. & Aho W., *“The History of Human Resources in the United States: A Primer on Modern Practice”*, 2021.

Loan-Clarke J., Boocock G., Smith A. & Whittaker J., *“Investment in management training ad development by small business”*, 1999.

Longoni A. & Cagliano R., *“Human resource and customer benefits through suistanable operations”*, 2016.

Macchia Maria Josuè, *“Di cosa si occupa il responsabile delle risorse umane?”*, adsum.it, 2021.

Manzoni B. & Raffaglio M., *“The performance management system of Autoguidovie”*, 2016.

Marchi Andrea, *“Cosa sono le risorse umane e perché valorizzarle”*, hrnews.it, 2022.

Marchington M. & Suter J., *“Where Informality Really Matters: Patterns of Employee Involvement and Participation (EIP) in a Non-Union Firm”*, 2012.

Michaels E., Handfield H. & Axelord B., *“War for Talent”*, Harvard Business School Pr, 2001.

Noe A., Hollenbeck J., Gerhart B. & Wright P., *“Gestione delle risorse umane”*, Maggioli Editore, 2022.

Pagan V. & Peiti C., *“Il welfare aziendale come comunità d’impresa”*, 2020.

Patrickson M. & Hartmann L., *“Human resource management in Australia- Prospects for the twenty-first century”*, 2001.

Pluxee, *“Gli elementi chiave per rafforzare la cultura aziendale”*, blog.sodexo.it

Rimassa A., *“Le 5 lenti dell’HR. Ripensare la funzione risorse umane per guidare la people transformation”*, Egea, 2023.

Ritchie, *“Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach”*, Journal of Travel Research, 1993.

Roberts R. W., *“Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory. Accounting, Organizations and Society”*, 1992.

Seidman I., *“Interviewing as Qualitative Research”*, Teachers College Press, 2006.

Songini, *“Non-Financial Disclosure and Integrated Reporting”*, Emerald Publishing Limited, 2015.

Up Day, *“HR: cosa sono le risorse umane e perché per un’azienda sono fondamentali”*, buonipasto.it

Welsh & White, *“Small business ratio analysis: A cautionary note to consultants”*, Journal of Small Business Management, 1981.

Wiley John, *“Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes”*, 2012.

Zunini G., *“Psicologia”*, Morcelliana, 1972.