

Insegnamento **Gestione delle risorse umane**

A.A. 2019/2020

I SEMESTRE

La valenza strategica delle risorse umane

Marzia Ventura

marziaventura@unicz.it

STRATEGIA E VANTAGGIO COMPETITIVO

- La strategia aiuta imprenditori, leader e manager a decidere cosa un'impresa dovrebbe fare per competere e ottenere successo
- È la modalità con cui le imprese raggiungono e sostengono nel tempo il vantaggio competitivo
- Un'impresa possiede un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti quando riesce sistematicamente a ottenere un ritorno sugli investimenti superiore alla media del settore

IL VANTAGGIO COMPETITIVO

- ▶ Secondo Hamel e Prahalad (1989) l'essenza della strategia risiede nella capacità di un'organizzazione di creare

VANTAGGIO COMPETITIVO

«Una posizione di superiorità di cui gode l'impresa rispetto ai concorrenti»

Può essere basato :

- **Su una forte differenziazione**
- **Sulla capacità di avere dei costi bassi**
- **Sulla creazione di una nicchia di mercato**

CHE COSA È IL VANTAGGIO COMPETITIVO?

Ciò che rende i prodotti/servizi dell'azienda
più appetibili alla clientela,
sì da indurla a preferirli
All'offerta della concorrenza



**Nasce dal valore che un'azienda
è in grado di creare per i suoi clienti**

TIPOLOGIE DI STRATEGIE SECONDO PORTER

STRATEGIA	APPROCCIO
Leadership di costo	Si fonda su un approccio inteso a minimizzare i costi, che produrrà effetti benefici sui prezzi ai clienti
Differenziazione	Si fonda su un approccio che rende i prodotti/servizi dell'impresa unici, per acquistare i quali i clienti sono disposti a pagare un <i>premium price</i>
Focalizzazione	Consente all'impresa di concentrarsi su un perimetro competitivo ridotto

DUE PRINCIPALI MODELLI DI ANALISI DELLE STRATEGIE

Analisi competitiva

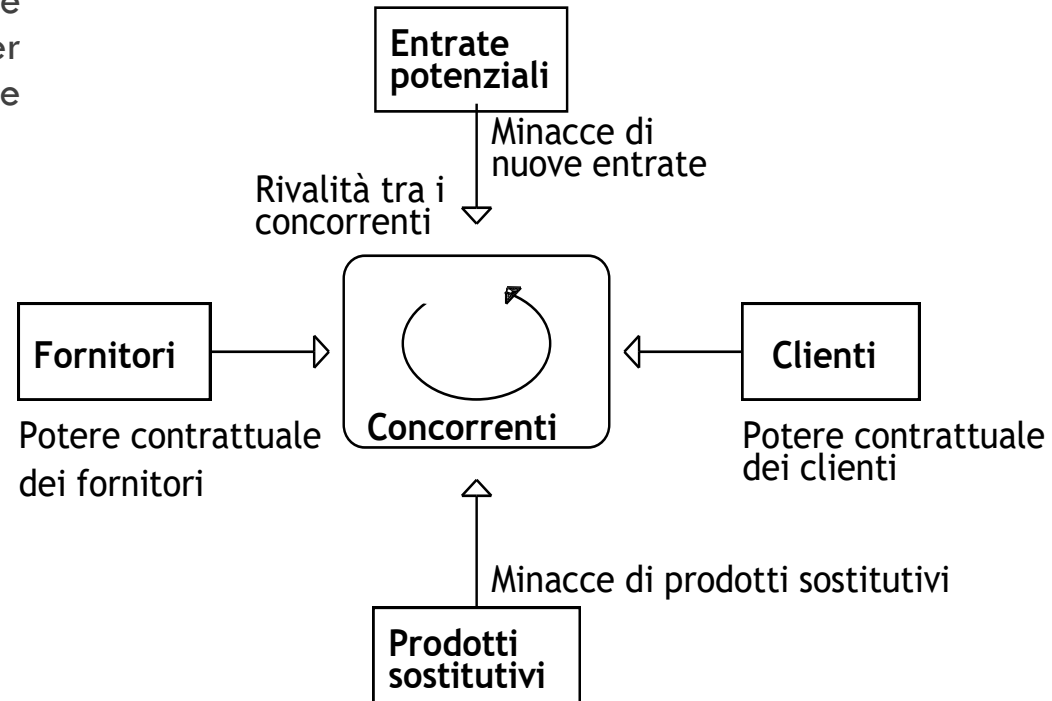
- Privilegia l'ambiente esterno
- Il vantaggio competitivo dipende dalla capacità di adattarsi alle regole del settore
- Strumenti rilevanti sono l'analisi del settore (cinque forze competitive)

Resource-based view

- Privilegia l'ambiente interno
- Il vantaggio competitivo dipende dalla capacità di valorizzare le risorse interne, combinandole in maniera unica
- Strumenti rilevanti sono l'analisi e lo sviluppo delle competenze distintive

PRIMO MODELLO

- ▶ Le imprese costruiscono vantaggi competitivi se adottano una strategia in sintonia con le regole del mercato concorrenziale che, per queste ragioni devono essere ben conosciute dall'impresa e dal suo management



SECONDO MODELLO

Le imprese costruiscono vantaggi competitivi valorizzando le risorse interne di cui dispongono, identificando quelle caratteristiche che le rendono uniche e preziose

Secondo Grant (2005) è possibile distinguere le risorse tra:



IL VALORE IN AZIENDA

Il Valore di un'Organizzazione dipende da:

- **RISORSE TANGIBILI**

- FINANZIARIE;
- DIMENSIONE, UBICAZIONE E FLESSIBILITA' DEGLI IMPIANTI

- **RISORSE UMANE**

- SKILLS
- QUALITA' DEL PERSONALE ECC.

- **RISORSE INTANGIBILI**

- TECNOLOGIA
- I BREVETTI E ALTRE PROPRIETA' INTELLETTUALI (COME LABORATORI DI RICERCA)

LE RISORSE UMANE

- ▶ **Ruolo dell'uomo nei meccanismi produttivi...**
 - ▶ Da forza lavoro...
 - ▶ A manodopera...
 - ▶ A risorsa umana...
 - ▶ A capitale umano (T. Schultz 1961)
 - ▶ People first (J. Pfeffer 1998)

- ▶ Uomo = Metafattore

**Dimensione
fisica**



**Dimensione
intellettiva**

PARALLELE EVOLUZIONI NELLA STRATEGIA

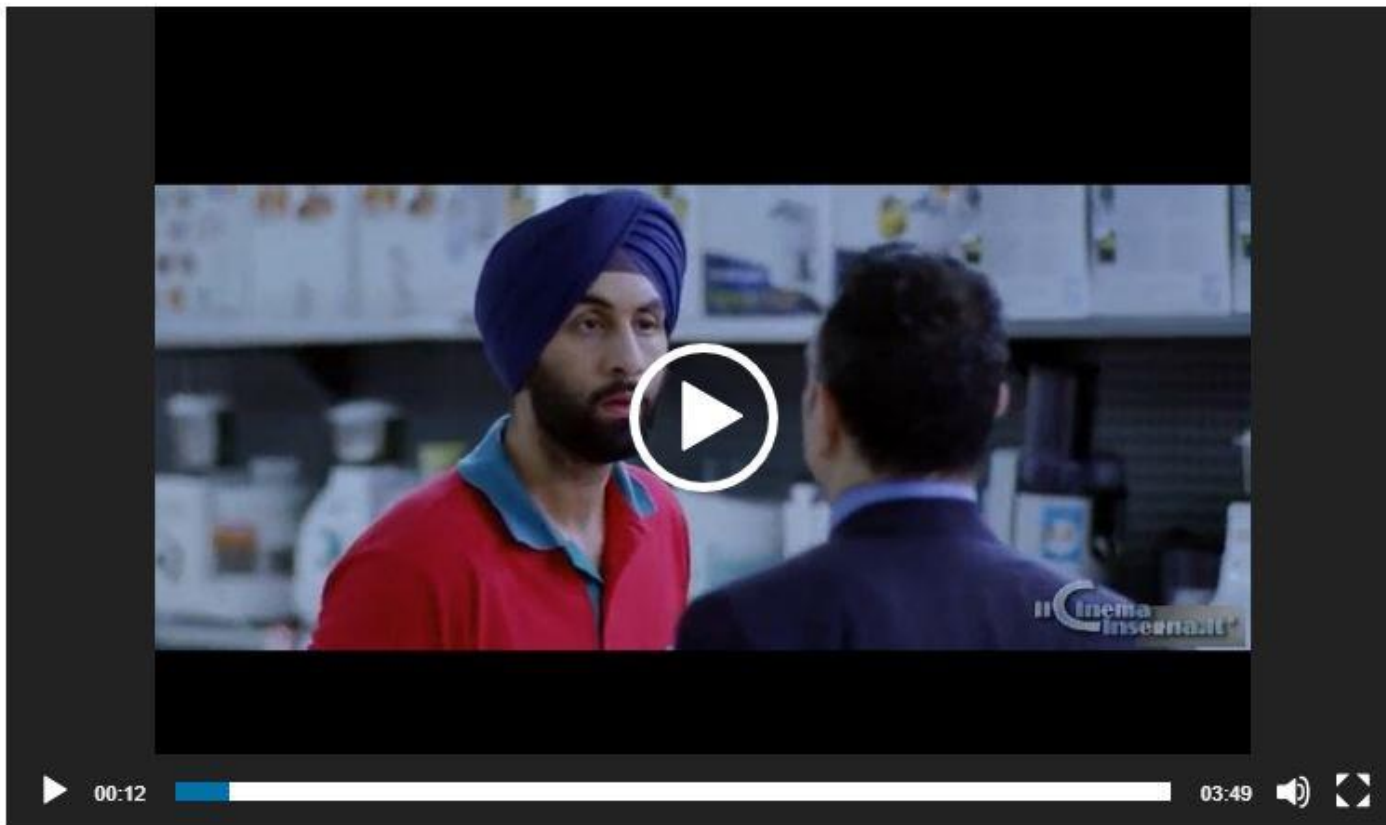
■ **Ruolo dell'uomo...**

- Da forza lavoro...
- A manodopera...
- A risorsa umana...
- A capitale umano
- People first

■ **Strategia collegata...**

- Product driver...
- Product driver...
- Market driver...
- Shareholder driver
- Triple driver

<https://www.ilcinemainsegna.it/video/scena-sulle-risorse-umane-quando-le-persone-sono-felici-i-numeri-crescono-da-soli/>



Rocket Singh: Salesman of the Year (2009)

▶ La gestione strategica delle risorse umane può essere definita come “l’insieme delle attività e delle decisioni relative alle risorse umane pianificate allo scopo di sostenere l’organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi”

(P. Wright e G. McMahan, 1992)

□ **La Gestione Risorse Umane :**

Le politiche, le pratiche ed i sistemi che finiscono per influenzare il comportamento dei collaboratori, le attitudini e la performance

LE PERSONE

Tutti coloro che - coinvolti nei processi di crescita dell'organizzazione - finiscono per determinarne gli effetti e la performance complessiva



LE PERSONE

Se le persone incorporano conoscenze fondamentali per l'organizzazione, di conseguenza chi si occupa di persone è chiamato a rispondere potenziando le proprie abilità relazionali verso colleghi e collaboratori che da semplici dipendenti, devono diventare partner aziendali...

IL RUOLO STRATEGICO DELLE GRU

Da quanto detto, appare inevitabile il peso che le **persone** hanno sulla **performance** aziendale...

Pertanto una gestione avveduta del personale può consentire di formare risorse uniche di competenza ed atteggiamenti verso il lavoro e l'organizzazione capaci di tradursi in fonti di vantaggio competitivo...ma richiede grossi investimenti e sforzi...

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U.

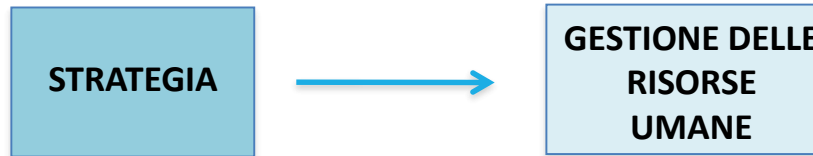
► Si intende per tale quell'attenzione organizzativa rispetto alle persone coinvolte nelle dinamiche di sviluppo aziendale, che finisce per considerarle totalmente coinvolte nel processo di gestione strategica

IL PROCESSO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

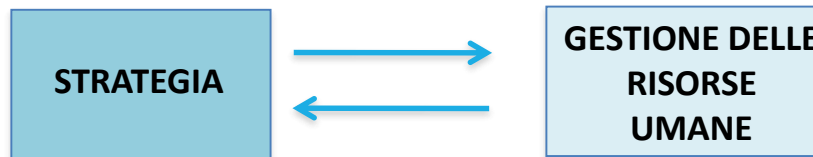


STRATEGIA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

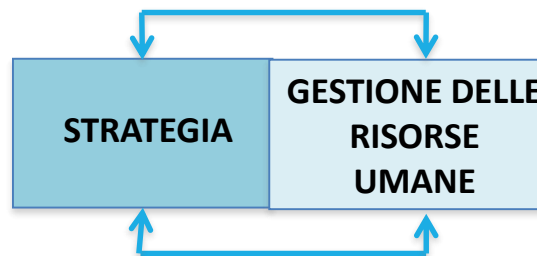
Approccio ad una via



Approccio a due vie



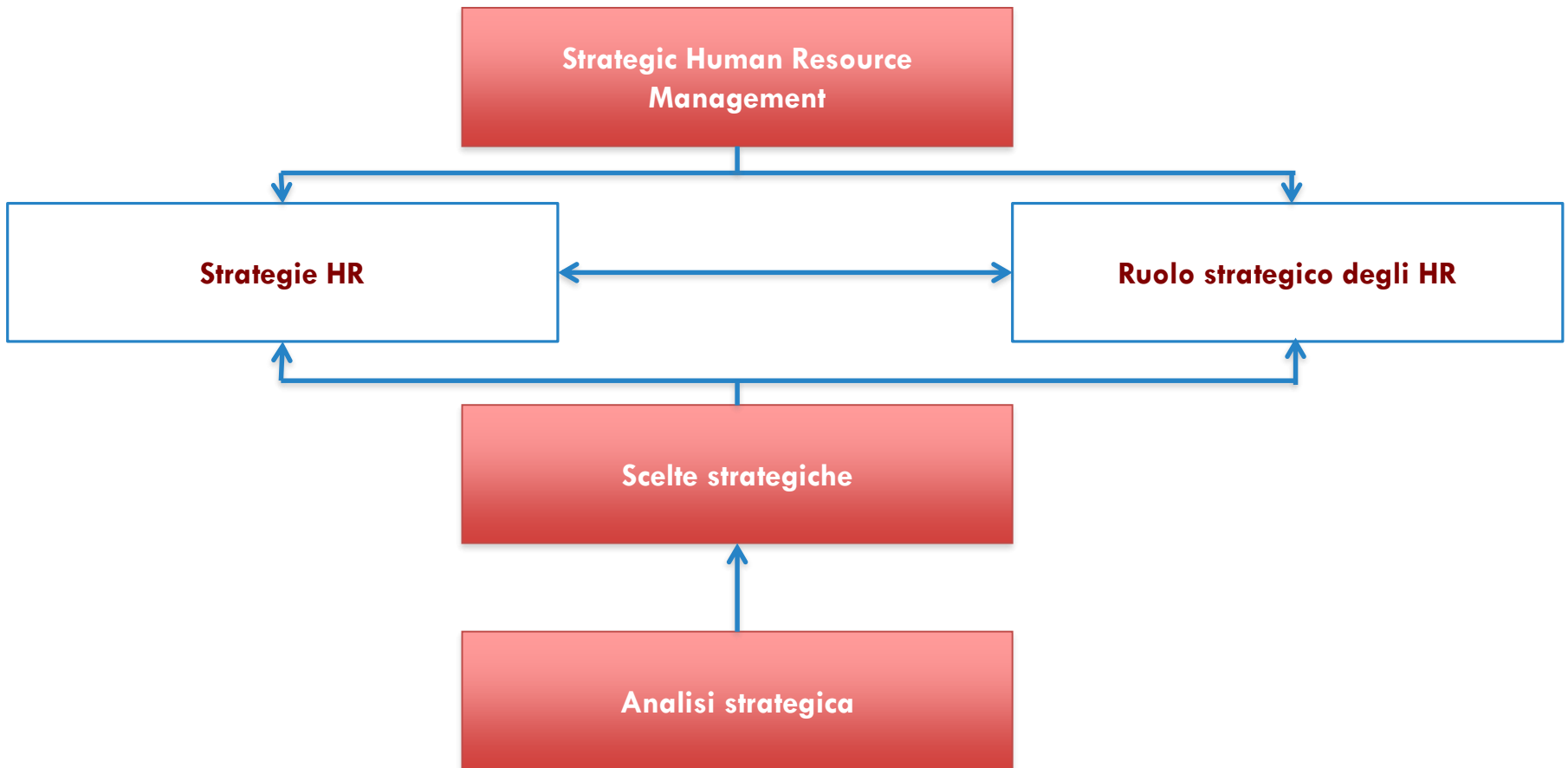
Approccio integrativo



Golden e Ramnujan, 1985

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Studia le modalità con cui le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane diventano fattori determinanti e costitutivi del successo dell'impresa, influenzando direttamente i risultati aziendali



LE COMPETENZE DELLA FUNZIONE HR

- La possibilità concreta che i sistemi di gestione delle risorse umane creino valore per l'impresa è strettamente legata alle competenze e al ruolo della funzione HR e dei suoi professionisti
- Essi devono possedere alcune competenze fondamentali:
 - Conoscere il business
 - Padroneggiare conoscenze e competenze di gestione delle risorse umane
 - Sapere gestire processi di cambiamento e sviluppare una adeguata cultura aziendale
- Devono interpretare un ruolo non facile perché molteplice e dinamico

FALSI MITI E NUOVE ESIGENZE

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

RUOLI HR SECONDO IL MODELLO DI ULRICH (1996)



IL MODELLO DI ULRICH SOTTOLINEA LA NECESSITÀ PER I PROFESSIONISTI DELLE RISORSE UMANE DI RICOPRIRE ALLO STESSO TEMPO RUOLI STRATEGICI E OPERATIVI

L'incrocio degli assi ortogonali crea quattro aree e altrettanti ruoli corrispondenti:

Business partner: partecipa alla definizione della strategia di business aziendale attraverso:

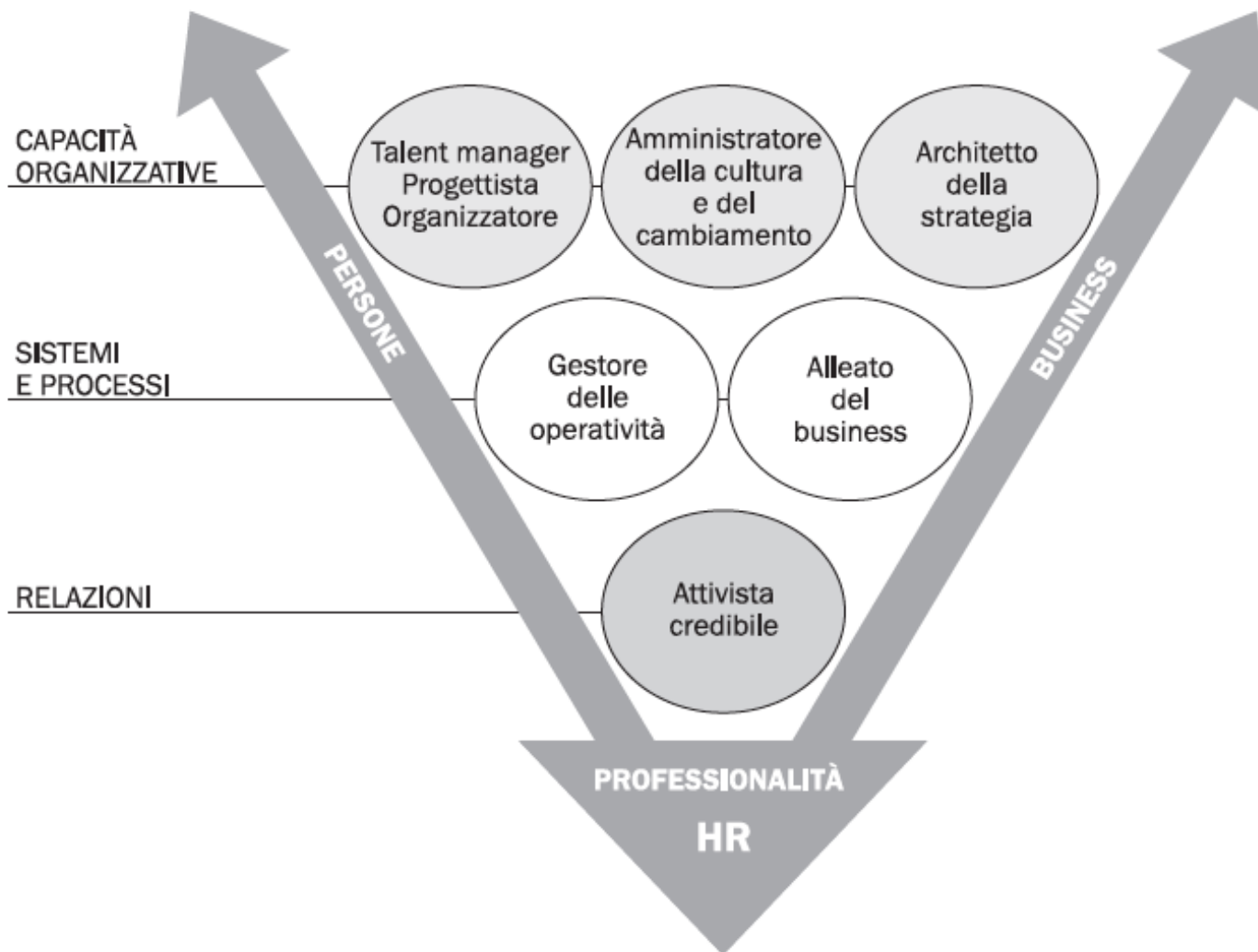
- La riduzione del periodo di transizione tra la fase di studio alla fase operativa;
- Una migliore capacità di soddisfare le esigenze del cliente interno in termini operativi;
- Il raggiungimento di migliori risultati economici come diretta conseguenza dei primi due punti.

Agente di cambiamento: il professionista in questo caso, partendo dalla cultura aziendale, deve identificare i problemi, creare un clima favorevole, trovare soluzioni e creare un piano operativo per ridurre i tempi di introduzione delle novità.

Gestore delle attività amministrative: assicura procedure efficienti ed efficaci nell'ambito delle risorse umane. Rientra in quest'ambito l'amministrazione;

Employee champion: gestisce il contributo delle persone, assicurando lo sviluppo del loro commitment e delle loro competenze.

MODELLO DI LEADERSHIP DEI PROFESSIONISTI HR



L'EVOLUZIONE DELLA FUNZIONE DEL PERSONALE

