master COPY COPISTERIA

master COPY

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

master COPY COPISTERIA

master COPY

master COPY

Email: mariacristina.bonti@unipi.it
marco.giannini@unipi.it

Libro (I parte): "Gestione delle risorse umane", Dessler, 5ª edizione
→ capitoli 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Libro (II parte): "Principi e strumenti per gestire le risorse umane" di Gianfaldoni e Giannini
→ capitoli 1, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 25, 26, 27, 29

ESAME SOLO ORALE

master COPY

LEZIONE 9.03.2022

L'attività legata alla gestione delle risorse umane permette di raggiungere l'obbiettivo ultimo dell'azienda, in particolare suggerisce il "come" farlo.

VANTAGGIO COMPETITIVO: capacità di una realtà aziendale di usare il complesso di risorse a propria disposizione per riuscire a conseguire dei risultati migliori rispetto a quelli dei competitor, nel medio-lungo periodo

→ l'investimento nella risorsa umana è uno degli investimenti più lunghi, perché l'uomo come tale ha bisogno di assimilare;

→ l'interesse è quello di mantenere tali obbiettivi una volta raggiunti, peer un lungo periodo di tempo

→ si usa spesso come sinonimo di "valore aggiunto"

master COPY

Per ottenere un vantaggio competitivo non esiste una strada univoca, ma tale raggiungimento è strettamente legato a dove guarda l'azienda:

- L'azienda può guardare fuori, al contesto
- L'azienda può guardare solo al suo interno, dunque alle proprie risorse

master COPY COPISTERIA

Esistono infinite prospettive, tra le quali se ne citano generalmente tre, ovvero quelle che hanno dimostrato di essere più di successo:

- FOCUS SUL CONTESTO COMPETITIVO, porta le aziende a scegliere cosa e come fare le cose, sull'osservazione dei propri competitor
- FOCUS SULLE RISORSE E COMPETENZE INTERNE, dunque l'azienda guarda solo le proprie risorse interne e differenziate
- FOCUS SULLE EPRSONE E LE PROPRIE COMPETENZE, dunque la valorizzazione del capitale umano

Date queste tre prospettive ci fu Porter negli anni 80', a dire che esistevano delle strategie seguendo le quali le organizzazioni possono essere competitive sul mercato; per individuarle Porter guardava sia al **prodotto** che **all'ambiente** (cultura, tecnologia, demografia, ecc.), inteso come ambiente competitivo, (dunque relativo al settore in cui opero, dunque molto specifico), dove è possibile avere livelli alti\bassi di competitività (legato strettamente al numero dei competitor e alla differenziazione dei prodotti).

Porter propose due strategie:

- ✓ LEADERSHIP DI COSTO
- ✓ DIFFERENZIAZIONE

master COPY

→ di seguito si vedono le varie possibilità che si prospettano a chi osserva il mercato, cercando di individuare la zona all'interno della quale collocarsi



I. FOCUS SUL CONTESTO COMPETITIVO: IL MODELLO DI PORTER (1985)

Limite:
Condizionamento ambientale
Ridotti ambiti di scelta *autonoma* per l'azienda

I. FOCUS SUL CONTESTO COMPETITIVO: IL MODELLO DI M. PORTER (SEGUE)

AMBITO COMPETITIVO	VANTAGGIO COMPETITIVO	STRATEGIA	ESEMPIO	RISORSA UMANA
AMPIO	COSTI BASSI	LEADERSHIP DI COSTO	MC DONALD'S	RISORSA «SOSTITUIBILE»
AMPIO	UNICITA'	DIFFERENZIAZIONE	AIR FRANCE LUFTHANSA	RISORSA DISTINTIVA
RISTRETTO	COSTI BASSI	LEADERSHIP DI COSTO FOCALIZZATA	EASY JET RAYANAIR	RISORSA «SOSTITUIBILE»
RISTRETTO	UNICITA'	DIFFERENZIAZIONE FOCALIZZATA	LAMBORGHINI FERRARI	RISORSA DISTINTIVA

L'approccio RESOURCE BASED VIEW, vede invece il vantaggio competitivo nella capacità di combinare al meglio le risorse proprie dell'azienda, dunque quelli che sono chiamati asset, (che possono essere impianti, materie prime, natura dei finanziamenti, ecc.). il primo a preoccuparsi di questo approccio fu Barney. Il vantaggio competitivo in questo caso era generato da

ASSET FISICI + ASSET INTANGIBILI = VANTAGGIO COMPETITIVO

→ gli asset intangibili sono quelli che più difficilmente si riescono a creare dal momento che sono per esempio il capitale umano, o il capitale relazionale, dunque come una certa azienda di reazione con altre aziende (come, per esempio, i suoi stessi fornitori, ecc.).

In un'azienda le varie combinazioni tra gli asset sono infinite, per cui Barney individuò quai erano le caratteristiche che questi asset dovevano possedere ai fini di creare un vantaggio competitivo; tali caratteristiche sono.

- Generare valore aggiunto, sfruttando opportunità o neutralizzando minacce
  → come, per esempio, le aziende che con il covid hanno sfruttato le proprie risorse per convertire la propria produzione di vestiario (per esempio), in produzione di mascherine
- Sono rare\uniche, dunque per acquisirle entrerò quasi sicuramente in contrasto con qualcuno

- Non facilmente sostituibili, o addirittura insostituibili
- Sono inimitabili, o non facilmente inimitabili, e in questo caso si fa riferimento alle modalità di impiego della risorsa
- sono organizzate in maniera efficace, quindi focalizzati ad uno specifico obbiettivo

In che modo le persone e la loro gestione possono concorrere alla creazione di valore?

- sono fonte di valore aggiunto => contribuiscono in modo specifico alla performance aziendale (costi, tempo, qualità, servizio)
- sono rare / uniche / insostituibili => non facile reperibilità
- sono inimitabili o non perfettamente imitabili => storia e identità dell'impresa, apprendimento
- sono non trasparenti nel loro contributo al risultato (ambiguità causale e interazione e complessità sociale)

master copy

→ l'inimitabilità deriva dal fatto che ognuno ha le proprie conoscenze, il proprio modo di apprendere i concetti, dunque, strettamente legata alla personalità singola; inoltre, la storia che tale individue ha con l'azienda è elemento fondamentale per delineare l'inimitabilità della risorsa umana

La risorsa umana, secondo questo approccio, diviene la base per l'inizio della creazione del valore; tale idea ha portato le aziende a cercare di trasmettere tale importanza, perché più comunica con la risorsa e più sarà in grado di effettuare una autoselezione → dunque le aziende hanno iniziato a comunicare la PEOPLE VALUE PROPOSITION, ovvero una dichiarazione di valore, su come l'azienda vuole impostare le modalità di gestione della risorsa umana. La PVP la troviamo nella sezione "lavora per noi", o nella parte della storia dell'azienda così da evidenziare l'ancoraggio all'ideale dell'azienda. La PVP serve a chi cerca lavoro per capire la tipologia di azienda, dunque, serve all'azienda ad **attirare** nuove risorse, e allo stesso tempo è usata all'interno per dare continuità a delle aspettative (**trattenere**), ed inoltre **rafforzare** l'immagine dell'azienda.

→ questo è dunque un primo approccio al vantaggio competitivo, in base a come l'azienda si approccia ad esso

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La componente di gestione delle risorse umane appartiene all'organizzazione di ogni azienda, dunque elemento intrinseco della strategia aziendale.

master copy

Vediamo il piano più ampio di definizione delle strategie; ci collochiamo all'interno di questo contesto perché se la strategia definisce il top management, nella pratica tale strategia viene condivisa da tutti coloro che occupano una certa posizione di rilievo all'interno dell'azienda