

€ 00,00  
4041-30

ISBN 88-14-18203-5  
9 788814 182037



ROBERTO POETTO - Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale

**ADAPT**  
www.adapt.it

Collana  
Adapt-Centro Studi  
"Marco Biagi", n. 0



GIUFFRÈ EDITORE

# Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale

di  
Roberto Poetto

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali



*A mia moglie Lorella*



## INDICE-SOMMARIO

|   |      |
|---|------|
| <i>Prefazione</i> di Michele Tiraboschi .....   | XIII |
| <i>Prefazione dell'autore</i> .....   | XV   |
| <i>Introduzione alla lettura. Approcci interdisciplinari per la governance del'HR nelle imprese complesse</i> ..... | XIX  |

### Capitolo I

#### **L'ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRESA: ARCHITETTURE, FUNZIONIGRAMMI, POSIZIONI, RUOLI, MANSIONI, RELAZIONI**

|  |    |
|--|----|
| 1. L'HR: centratura posizionale e mission.....   | 1  |
| 2. L'organizzazione del sistema impresa: strutture, posizioni, mansioni, ruoli e relazioni organizzative ..... | 8  |
| 2.1. Il sistema impresa.....   | 11 |
| 2.2. Il sistema azienda .....  | 12 |
| 2.3. Il modello organizzativo.....   | 13 |
| 2.4. La struttura organizzativa: l'organigramma .....  | 16 |
| 2.5. Il sistema operativo .....  | 17 |
| 2.6. I comportamenti e gli atteggiamenti organizzativi .....   | 18 |
| 2.7. Le categorie organizzative elementari: posizione, mansione e ruolo .....                                  | 18 |
| 3. L'organigramma: il modello gerarchico-funzionale e il modello a matrice.....                                | 23 |
| 4. Glossario.....  | 25 |
| 5. Domande di verifica .....   | 27 |
| 6. Esercitazione .....   | 27 |

Capitolo II  
**IL SISTEMA INFORMATIVO  
 A SUPPORTO DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI**

|  |    |
|--|----|
| 1. Elementi introduttivi per la comprensione del sistema informativo aziendale.....  | 33 |
| 2. La fisionomia del sistema informativo aziendale.....                              | 35 |
| 3. Alcuni punti generali di attenzione sul sistema informativo aziendale.....        | 42 |
| 4. Mission dell' <i>information and communication technology</i> .....               | 44 |
| 5. <i>Information and communication technology</i> : la struttura organizzativa..... | 45 |
| 6. L'informatica distribuita.....  | 48 |
| 7. Gli strumenti organizzativi del sistema informativo aziendale.....                | 51 |
| 7.1. Le disposizioni organizzative.....  | 52 |
| 7.2. Il sistema riunioni.....  | 55 |
| 8. Il sistema informativo HR.....  | 61 |
| 9. Glossario.....  | 64 |
| 10. Domande di verifica.....   | 65 |

Capitolo III  
**IL PROCESSO DI RECRUITING:  
 FABBISOGNI, SKILL, SELEZIONE, CONTRACTING,  
 PIANI DI FORMAZIONE E DI CARRIERA**

|   |    |
|---|----|
| 1. Il recruiting interpretato ed analizzato come processo organizzativo...        | 68 |
| 2. Lo scopo del recruiting: elementi strutturali e dinamici del suo processo..... | 69 |
| 3. I contenitori metodologici del recruiting.....                                 | 77 |
| 3.1. La rilevazione del fabbisogno mansionale.....                                | 77 |
| 3.2. La macchina del recruiting <i>tout court</i> .....                           | 81 |
| 3.3. La macchina della selezione.....   | 83 |
| 3.4. La metodologia di selezione tradizionale.....                                | 84 |
| 3.5. La metodologia di selezione sistemica.....                                   | 86 |
| 3.6. Il <i>time to market</i> del recruiting.....                                 | 90 |
| 3.7. Il contracting.....  | 92 |
| 3.8. L'inserimento.....   | 93 |
| 3.9. Verifica dei risultati del processo di recruiting.....                       | 99 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 4. Glossario.....            | 100 |
| 5. Domande di verifica ..... | 102 |
| 6. Esercitazione .....       | 103 |

#### Capitolo IV

### **LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE ED I CORRELATI SISTEMI DI *COMPENSATION***

|   |     |
|---|-----|
| 1. Premessa.....  | 110 |
| 2. La valutazione delle posizioni .....   | 114 |
| 3. La valutazione delle prestazioni .....   | 121 |
| 3.1. La strutturazione dello strumento valutativo della prestazione .   | 130 |
| 3.1.1. L'intestazione: la forma e l'identificazione degli attori<br>del processo.....   | 130 |
| 3.1.2. La struttura e la composizione degli obiettivi .....   | 133 |
| 3.1.3. Quali e quanti obiettivi predeterminare.....   | 136 |
| 3.1.4. Quali e quanti comportamenti organizzativi ed in che<br>misura integrarli nell'impianto degli obiettivi.....                                       | 138 |
| 3.2. Le scale di valutazione delle prestazioni .....  | 143 |
| 3.3. Come vengono agite le scale di valutazione.....  | 147 |
| 3.4. Un esempio di scheda di valutazione delle prestazioni integra-<br>ta dai comportamenti organizzativi non intervenienti sull'esito<br>valutativo..... | 148 |
| 3.5. L'implementazione della scheda di valutazione delle presta-<br>zioni.....  | 151 |
| 3.6. Le analisi e le valutazioni sulle distribuzioni valutative presta-<br>zionali .....  | 155 |
| 3.7. Il colloquio di valutazione.....   | 160 |
| 4. La valutazione del potenziale .....  | 164 |
| 4.1. Il concetto e l'applicazione del potenziale assoluto .....   | 164 |
| 4.2. I tratti distintivi del potenziale assoluto.....   | 165 |
| 4.3. I valutatori del potenziale assoluto .....   | 167 |
| 4.4. Il concetto e l'applicazione del potenziale relativo .....   | 169 |
| 4.5. I valutatori del potenziale relativo.....  | 173 |
| 4.6. Come elaborare ed esprimere la valutazione del potenziale.....   | 177 |
| 4.7. Possibili errori nella valutazione del potenziale .....  | 178 |
| 4.8. Quadro comparativo degli elementi distintivi del potenziale<br>assoluto e relativo.....  | 180 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 5. Glossario .....           | 181 |
| 6. Domande di verifica ..... | 182 |

Capitolo V  
**LE POLITICHE RETRIBUTIVE**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Premessa.....   | 184 |
| 2. Origine ed evoluzione regolativa della retribuzione.....                          | 185 |
| 3. La struttura retributiva.....   | 189 |
| 4. La retribuzione fissa.....  | 190 |
| 5. La retribuzione variabile .....   | 193 |
| 5.1. La retribuzione variabile derivante dalla contrattazione collettiva .....       | 194 |
| 5.2. La retribuzione variabile individuale e per target professionali specifici..... | 199 |
| 5.2.1. Gli elementi strutturali per la costruzione del MBO.....                      | 201 |
| 6. La retribuzione indiretta.....  | 209 |
| 7. La struttura del costo del lavoro e la configurazione della busta paga .          | 220 |
| 8. Configurazione ed elementi teorici per il calcolo del costo del lavoro.           | 222 |
| 9. Glossario .....   | 224 |
| 10. Domande di verifica .....  | 227 |

Capitolo VI  
**LA LEVA DISCIPLINARE  
E LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI  
CHE CONDUCONO A LICENZIAMENTI COLLETTIVI**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Premessa.....  | 230 |
| 2. Il potere disciplinare: richiami normativi .....                                       | 231 |
| 3. La gestione della leva disciplinare .....  | 233 |
| 4. Una finestra sul passato.....  | 236 |
| 5. Leva disciplinare e sicurezza sul lavoro.....  | 240 |
| 6. Il ruolo del capo e dell'HR.....   | 243 |
| 7. Alcuni accenni e spunti per approfondimenti in tema di licenziamenti individuali ..... | 245 |
| 8. Le crisi aziendali ed il ricorso ai licenziamenti collettivi .....                     | 248 |
| 9. Evoluzione dello scenario di riferimento .....   | 250 |



|   |     |
|---|-----|
| 10. Sostenibilità e gestione dei modelli di ristrutturazione dell'organico... | 252 |
| 11. Glossario .....   | 259 |
| 12. Domande di verifica .....   | 261 |

## Capitolo VII

**LEADERSHIP E HR**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Introduzione e cenni sulle teorie di leadership .....   | 263 |
| 2. L'approccio organizzativo per spiegare la leadership: la centralità del ruolo .....                       | 266 |
| 3. Il ruolo del capo.....  | 274 |
| 4. Un case history (storia di capi): dal <i>pipiter</i> al team leader di unità tecnologica di processo..... | 279 |
| 5. Ruoli specialistici .....   | 281 |
| 6. Ruoli operativi manifatturieri .....  | 285 |
| 7. Ruoli HR.....   | 289 |
| 8. Una considerazione finale sulla leadership.....   | 295 |
| 9. Glossario.....  | 296 |
| 10. Domande di verifica .....  | 296 |
| <br>   |     |
| Conclusione.....   | 299 |
| Biografia.....   | 303 |