



**Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino**

**Appunti universitari**

**Tesi di laurea**

**Cartoleria e cancelleria**

**Stampa file e fotocopie**

**Print on demand**

**Rilegature**

**NUMERO: 932**

**DATA: 15/04/2014**

# **A P P U N T I**

**STUDENTE: Bruno I.**

**MATERIA: Modelli Organizzativi HRM Parte II**

**Prof. Garbellano**

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

**ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTIE NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.  
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.**

continuando tutta l'azienda.

Un altro problema è legato al fatto che la struttura funzionale non si adatta bene a quelle aziende in cui l'innovazione è fondamentale perché si tratta di una forma organizzativa lenta e poco flessibile → (PUNTO) portare a una minore capacità d'innovazione

perché non bisogna mai generalizzare  
ci sono aziende che invece non hanno  
questo problema: ex → Apple, una  
delle aziende più innovative al mondo,  
aveva una struttura funzionale

Infine, un altro svantaggio è dato dal fatto che ~~il processo di decisioni~~ può causare un accumulo di decisioni al vertice che si ripercuote sui tempi decisionali aggravando ulteriormente la situazione.

la struttura funzionale è molto attenta ai costi → utile per aziende che adottano una COST LEADERSHIP STRATEGY

Riduce i costi di struttura rispetto alla struttura divisionale.

28/03/14

## STRUTTURA DIVISIONALE

la struttura si divide in riferimento a prodotti per usi, gruppi di prodotti, progetti o programmi particolari, clienti, aree geografiche  
le aziende tentano di mantenere la struttura funzionale ma  
occorre delle ~~preziosi~~ ~~per rendere~~ decisioni per aumentare  
la flessibilità

- Genera un certo grado di coordinamento tra le funzioni
- Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotti, di aree geografiche e di clientela → alta flessibilità
- Decentralizzazione del processo decisionale perché il responsabile della divisione diventa il responsabile del business e le decisioni strategiche sono anche a carico del responsabile della divisione

### Svantaggi:

- possibile duplicazione delle risorse perché per ogni divisione sono necessarie <sup>certe</sup> figure professionali e posizioni manageriali → aumenta pertanto il costo della struttura
- possibile perdita di economie di scala
- porta a un scarso coordinamento tra le linee di prodotto perché la struttura è divisa → riduzione delle sinergie tra diversi settori
- riduce l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica, le figure aziendali acquisiscono competenze di carattere più generale in diversi ambiti
- rende difficile l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto

Necessità strutture divisionali, ci sono 2 livelli direttivi:

- PARTE APICALE (Corporate center, direzioni centrali) in cui risiedono gli organi di massima governance dell'impresa → Presidente, CEO, Amministratore Delegato
- DIRETTORI DI DIVISIONE dai quali dipendono altre responsabilità gestionali secondo la composizione delle attività operative in ogni singola divisione

Le funzioni di corporate cercano omogeneità nella diversità; cercano cioè di uniformare le divisioni e di creare procedure comuni

• le funzioni direttive sono attività del vertice tese ad orientare operativamente i comportamenti dei responsabili

- divisionari:
- pratiche aziendali
  - controllo basato sulla standardizzazione dei risultati

una funzione del vertice è la gestione del personale;

La funzione di gestione del personale permette di coordinare le risorse umane, creare dei sistemi di valutazione per l'arruolamento del personale, la crescita professionale e i percorsi di apprendimento del know-how anche spostando le persone da una divisione all'altra

La diffusione di una struttura per clienti, mercati e settori industriali è dovuta a:

- lo spostamento del potere dalle ~~funzioni~~ aziende verso i clienti
- la riduzione delle importanza delle economie di scala
- i vantaggi competitivi; si basano sempre più su una superiore concorrenza dai clienti

Struttura divisionaria per prodotto ⇒ le linee sono specifiche di ogni prodotto

Vantaggi:

- la struttura facilita la realizzazione di una strategia di differenziazione del prodotto
- la concentrazione delle attività relative ad uno specifico prodotto permette una maggiore flessibilità delle operazioni
- permette un migliore coordinamento delle attività all'interno

## Struttura divisionale per clienti

focus sulle diverse tipologie di clienti (grossisti, trasformatori, dettaglianti, ecc.)

**STRUTTURA FUNZIONALE - Approfondimento:** da chi vengono prese le decisioni all'interno delle funzioni? Dipende dal problema; in base al problema, viene definita la responsabilità di una funzione. Talvolta però, le funzioni non vogliono prendersi le responsabilità e di conseguenza non i vertici aziendali ad intervenire

Creare dei team multifunzionali decisionali può essere vantaggioso per risolvere problemi e minimizzare i rischi di versioni sbagliate

02/01/2011

La struttura divisionale è una delle strutture più flessibili

Tipologie di struttura divisionale: • per prodotto

• per area geografica

• per clienti

• HOLDING

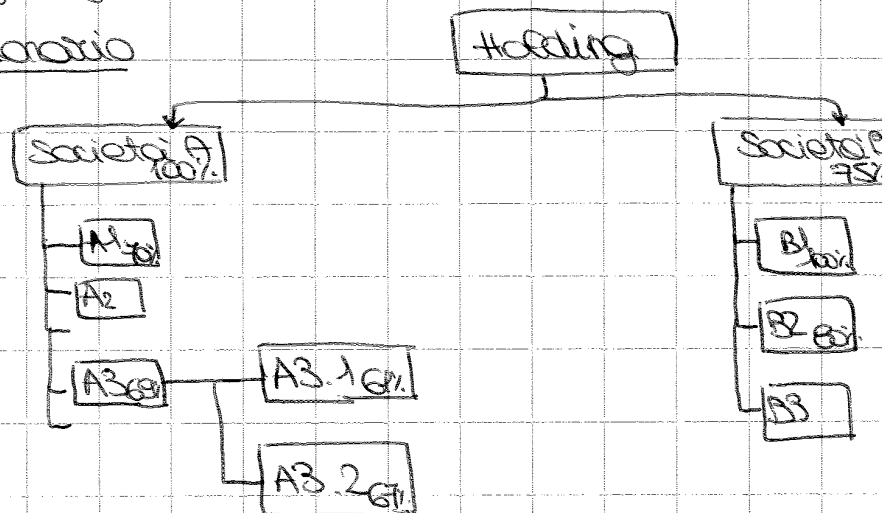
↳ rispetto agli altri organigrammi, sono raffigurato le quote di possesso azionario

Uno dei vantaggi di questa forma org.

è il fatto che

raffigura le partecipazioni azionarie

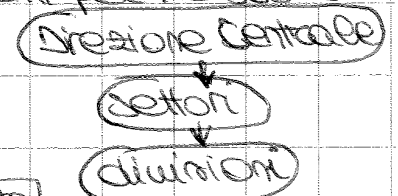
della azienda



maggior centralizzazione

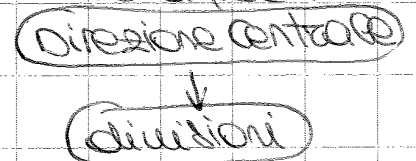
(!) L'organigramma ci dà informazioni importanti sul modo in cui l'organizzazione è sviluppata

Generalmente, in questa struttura emerge un livello intermedio, chiamato "settore" ("strategic business unit"); le SBU non hanno integrazioni tra loro (le divisioni e, divisioni nello stesso settore sono più portate a comunicare e scambiarsi informazioni); hanno le proprie budget per migliorare l'integrazione interna (tra le divisioni); le staff di corporate spesso agiscono come consulenti per le SBU e le divisioni



Le strategie di diversificazione non correlate

In questo caso, le staff centrali sono ridotte a pochi principali aspetti. I settori non evitano

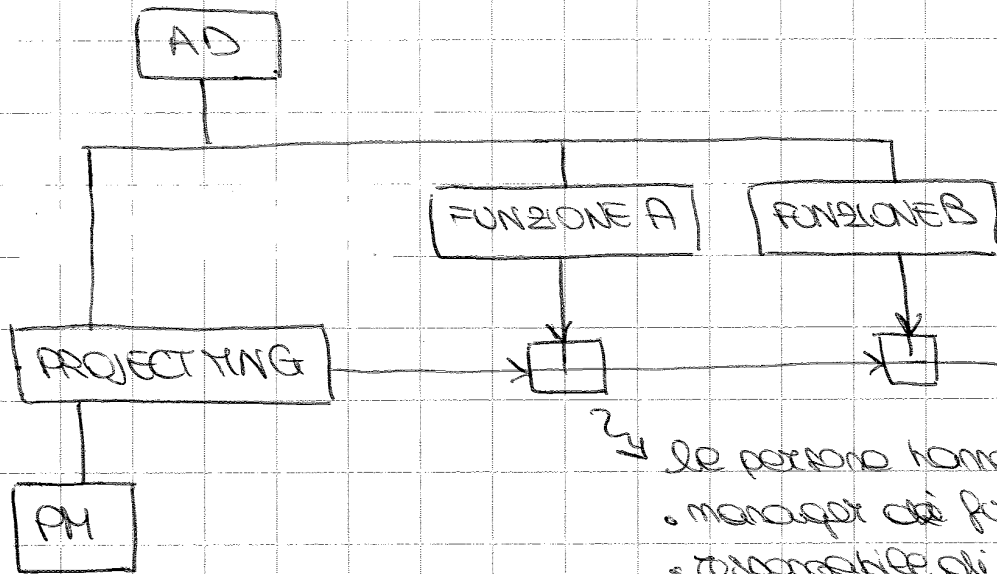


Finanza e audit sono tra le funzioni più rilevanti.

Le divisioni sono indipendenti e separate tra loro per effettuare le valutazioni finanziarie. Le div. mantengono il contratto strategico ma i flussi di cassa sono gestiti dalla corporate. Le divisioni competono per le vendite.

La struttura holding è una struttura aperta che permette forme di accesso e si adatta bene ai mercati finanziari.

La matrice è un potente meccanismo di collegamento ORIZZONTALE: il manager di prodotti (dim. orizzontale) e il manager di funzione (dim. verticale) hanno la stessa autorità e operano all'interno dell'organizzazione e i dipendenti riportano a entrambi



Le persone hanno 2 capi:  
 • manager di funzione (vert.)  
 • responsabile di progetto (orizzont.)

Quando più progetti si sovrappongono, si possono verificare delle complicanze: se ci sono richieste da parte di un progetto, le risorse vengono sottratte da altri progetti e quindi si creano problemi.

Questa struttura permette di allocare molto bene le risorse ma si tratta di una struttura FRAGILE che può facilmente cedere.

Si tratta di una forma IBRIDA che permette alle persone di apprendere molto velocemente. Ereditato:

- dall'organizzazione funzionale → specializzazione  
→ alta professionalizzazione dei gruppi funzionali
- dall'organizzazione per progetti → la capacità di realizzare prodotti innovativi in ambiti multidisciplinari altamente integrati



Forme della struttura a Matrice (in base al potere dei "2 capi"):

- 1) FORMA DEBILE → quando i manager funzionali hanno un peso decisionale maggiore del project manager
- 2) FORMA BILANCIATA → equilibrio; il project manager è focalizzato sui piani da raggiungere, i manager funzionali svolgono una funzione di knowledge management (più ampia)  
come il lavoro deve essere organizzato
- 3) FORMA FORTE → il project manager ha un ampio controllo sulle attività, mentre le funzioni agiscono come fornitori di risorse verso i progetti

1) FORMA A MATRICE DEBILE

Vantaggi:

- efficienza e specializzazione
- migliore accumulazione della competenza e lo scambio tra i colleghi
- tende a rendere più stabile la carriera → perché il capo funzionale conosce le diverse attese di competenza dei singoli dipendenti

2) Forma a Matrice Forte

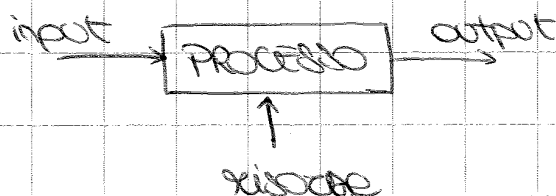
Vantaggi:

- maggiore enfasi su aspetti gestionali, come la customer satisfaction (maggiore velocità di risoluzione dei problemi legati al cliente)
- efficienza dal punto di vista del coordinamento
- facilita la formazione manageriale e consente di individuare prima chi ha potenziale di leadership (proprio perché si focalizza su aspetti gestionali)  
in base alla capacità di risolvere i problemi o di convincimento di colleghi/clienti

paga il prodotto finale (non quando il prodotto è ancora in corso di stabilimento)  
La gestione per processi comporta un'analisi e una progettazione dell'organizzazione aziendale che si basa su un insieme di attività omogenee dal punto di vista degli output e correlate tra loro al di là dei confini funzionali, regolate da meccanismi di coordinamento che transcendano l'aspetto gerarchico funzionale.

Per processo si intende un insieme di attività e compiti correlati le cui svolgimenti:

- produce un risultato finale trasformando INPUT di varia natura in OUTPUT di valore per il cliente → il cliente deve percepire che c'è stato un valore aggiunto



- richiede l'impiego di risorse specifiche

Ogni attività è caratterizzata dagli INPUT/OUTPUT MISURABILI, dal VALORE AGGIUNTO e dalla RIPETIBILITÀ

MISURABILITÀ ⇒ in termini di costo, tempo e parametri specifici di processo → ciò che è misurabile è gestibile

RIPETIBILITÀ ⇒ un progetto è eccezionale (unicus), un processo è ripetibile (standardizzabile)

Tipologie di processo (risponde la catena del valore di Porter)

- PROCESSI CORE → impatto forte su uno o più fattori critici di successo aziendale (ex. produzione)
- PROCESSI DI SUPPORTO → anche detti "processi ASSISTANTI"; supportano in maniera diretta/indiretta i processi core (ex. logistica)
- PROCESSI "OBBLIGATORI" → imposti da normativa e leggi (ex. controllo fiscale)

In realtà ogni azienda ha ≠ processi core, di supporto e obbligatori a seconda del business (azienda di logistica → la logistica è un processo core!)

Organigramma → articolato per MACROPROCESSI (non funzioni) gestiti da team di persone (non persone singole)

→ questa figura si chiama PROCESS OWNER

La gerarchia quindi non scompare, ma viene adattata e nuove figure professionali emergono.

Le persone che compongono il team hanno le competenze, gli strumenti, la motivazione necessari per il raggiungimento degli obiettivi di processo. Non basta definire i processi e le attività da svolgere, importante è la MOTIVAZIONE

di cui è un ceppo di apertura, di fiducia e collaborazione, verso il miglioramento continuo. La cultura del team valorizza la responsabilizzazione, l'impegno e la professionalizzazione dei dipendenti. Importante è la credibilità di ogni dipendente (la capacità di svolgere i suoi compiti nei tempi e nei modi previsti) e la sua capacità di assumersi rischi e prendere decisioni quando necessario.

Motivi di diffusione della struttura per processi:

- qualità totale → prende in considerazione l'aspetto sistemico
- tempo → è un altro fattore critico; bisogna minimizzare i tempi ciclo dei processi → la struttura per processi permette di accelerare questo obiettivo
- riprogettazione dei processi aziendali
- diffusione delle "information technology" → le procedure vengono informatizzate per via elettronica

Vantaggi:

- permette l'eliminazione / riduzione di attività prive di valore aggiunto
- Migliora le relazioni sui prodotti e servizi finali
- Consente una visione GLOBALE dell'intero processo

## MODELLI ORGANIZZATIVI EMERGENTI - (LEZ. 9)

"It is not the strongest of the species that survive, not the most intelligent, but the one most RESPONSIVE to change" - Charles

Darwin

### IMPRESE A RETE - IL CONTESTO:

- globalizzazione
- mercati altamente concorrenziali
- rapidità dello sviluppo tecnologico
- contesto di azione dinamico e instabile

In questo contesto dinamico, la prima cosa che le imprese hanno fatto è stata di liberarsi di tutte quelle attività inutili, distinzione tra - attività fondamentali per l'azienda

- externalizzazione di attività (→ OUTSOURCING) in un'ottica di lungo periodo

L'obiettivo di questa scelta (attività in-sourced, out-sourced) è di consentire all'azienda di concentrarsi sulle attività del core business e aumentare la flessibilità dell'azienda <sup>in</sup> attività strategiche

Le attività non strategiche vengono affidate ad altre imprese: attività e processi non solo materiali ma anche servizi → contabilità, logistica, gestione risorse umane, formazione, information technology e customer service (assistenza clienti), parti di attività produttive e di progettazione, oggi anche attività/processi di innovazione

Elementi decisionali per l'outsourcing: riguarda le attività

- non core business
- a basso valore aggiunto, che non incidono molto sul perseguimento degli obiettivi aziendali

In modo da prevedere la domanda futura in modo accurato la produzione venne affidata a fornitori esterni che a loro volta incaricavano parti della lavorazione ad altri sub-fornitori.

I punti vendita erano in franchising → quando i punti vendita furono dati in franchising, Benetton iniziò a perdere info sulla domanda le relazioni con i fornitori si basavano e si basano tuttora <sup>da fine</sup> sulla fiducia; importanti sono i flussi di informazione e know-how tra le aziende e Benetton. Tutto ciò contribuì alla formazione di un sistema in cui i legami sono molto stretti e i confini tra un'azienda e l'altra non sono più così definiti. In questo contesto, si ha alta specializzazione (fornitori) e flessibilità → aumento della capacità attraverso i partners esterni all'azienda.

Alo stesso tempo, Benetton mantiene le caratteristiche degli elementi strategici (stile e colore).

Si crea un sistema di aziende satelliti controllate dalla figura centrale, Benetton.

Non è un processo gerarchico indotto → azienda leader che impedisce gli scarti.

Si tratta comunque di un sistema gerarchico, dato però da un adattamento reciproco fondato su rapporti di scambio e accoglimento dei costi di struttura.

Tuttavia, Benetton ha avuto anche degli svantaggi. Primo tra tutti, la perso il controllo sul contatto diretto con il cliente (in un mercato in cui il contatto con il cliente è fondamentale).

Al contrario, Zara non ha mai dato in franchising i suoi punti vendita.

Quindi, ogni struttura ha dei punti critici.

09/04/24

Altra definizione di impresa a rete: "Un sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano nodi ad alto livello di autoregolazione, capaci di cooperare tra loro in vista di fini comuni di risultati condivisi"

→ quindi, vi sono una pluralità di soggetti; le connessioni non sono solo di tipo economico, ma anche know-how e fiduciario reciproco. I nodi sono le imprese nella filiera di produzione e distribuzione che hanno autonomia propria (capacità di prendere decisioni in modo autonomo, anche se condizionate dall'ambiente in cui operano). La COOPERAZIONE è un aspetto importante per raggiungere gli obiettivi comuni; allo stesso tempo, si fa anche una COMPETIZIONE nella divisione dei ruoli e delle responsabilità.

Autoregolazione implica che all'interno della rete le aziende prendono decisioni autonome non solo dal punto di vista della produzione ma anche delle loro organizzazioni → ≠ tipologie di strutture all'interno di una stessa rete

### CARATTERISTICHE:

- Territorializzazione coerente ⇒ essere presenti nella stessa zona, distretto, provincia
- Presenza di coordinamenti orizzontali ⇒ capacità di creare collaborazioni di tipo formale e informale (informazione, know-how)
- Capacità decisionale diffusa
- Gestione dei processi di rete che hanno un impatto sull'intero sistema



È la prima forma di azienda a rete

## 2) IMPRESA A RETE A CENTRO DI GRAVITÀ CONCENTRATO ⇒ una

sola azienda detiene le risorse chiave e detta le regole, le condizioni tecniche, procedurali, commerciali, economiche ad una serie di imprese giuridicamente autonome. Il contratto è dovuto al fatto che l'azienda che detiene il potere è presente in potenza di tutto le attività

tecniche necessarie } la creato uno STANDARD e i suoi fornitori devono attenersi allo standard. È diventato un elemento chiave per il mercato e un punto di riferimento → questo è il suo potere

Ex: Microsoft →

## 3) IMPRESA A RETE CON CENTRI DI GRAVITÀ MULTIPLI: ci sono

diverse aziende più o meno con lo stesso potere, le relazioni di influenza sono complesse e mobili

Nelle imprese a rete, per affrontare gli elevati livelli di incertezza e cambiamento, tutti i livelli devono operare come "Comunità che innovano attraverso la Cooperazione e la comunicazione ("Comunicazione estera") di conoscenza condivisa"

- 4 elementi chiave:
- ① conoscenza condivisa
  - ② comunicazione estera
  - ③ cooperazione interna
  - ④ comunità professionale performante

④ è orientata al risultato, al raggiungimento di obiettivi,

valori, interessi condivisi; elementi chiave: partecipazione, lealtà, appartenenza alla comunità

③ COOPERAZIONE INTRINSECA ⇒ lavorare insieme con obiettivi

comuni e condivisi, con comunità di pratiche, con regole

sviluppate in parte da coloro i quali fanno parte

dell'organizzazione

Un'altra forma delle organizzazioni a rete: le ORGANIZZAZIONI VIRTUALI ⇒ sistemi che operano in network dinamici e costantemente mutevoli in cui i partners sono individuali a seconda delle specifiche esigenze (logica di BREVE termine) che emergono nella gestione e sviluppo del business e sono collegati tra loro attraverso sistemi informativi e internet

Ex. Nike: detta "azienda ubota" → l'intera produzione, ricerca e sviluppo, distribuzione e servizi finanziari sono date in outsourcing

Geox è un'azienda italiana che si riferisce al modello Nike

Questa struttura è molto dinamica e gli attori che vi operano cambiano continuamente

VANTAGGI:

- seleziona i "migliori" nel proprio campo di attività
- facilita l'accesso ai mercati globali
- migliora la capacità di risposta ai mercati
- migliora la flessibilità

SVANTAGGI:

- sfumano i confini tra le diverse imprese
- può facilitare l'ingresso di nuovi competitori
- può portare alla perdita di know-how
- la gestione di queste imprese richiede nuove competenze manageriali



## SINTOMI DI INADEGUATEZZA STRUTTURALE

Quando la struttura non è allineata con i bisogni organizzativi compaiono uno o più dei seguenti sintomi di inadeguatezza strutturale:

- 1) le decisioni vengono ritardate o non sono adeguate  
Ciò può essere dovuto al fatto che i decisori sono sovraoccupati di lavoro, la delega ai livelli inferiori è insufficiente, le informazioni non sono accurate e non raggiungono le persone giuste oppure i collegamenti informativi sono inadeguati per assicurare qualità nelle decisioni
- 2) l'organizzazione non reagisce in maniera innovativa all'ambiente che cambia

È dovuto al fatto che le unità organizzative non sono coordinate essenzialmente (es: comunicazione e coordinamento tra unità di marketing → bisogni del cliente, e l'unità di ricerca → sviluppi tecnologici, sono essenziali)

- 3) le performance dei dipendenti peggiorano e gli obiettivi non vengono raggiunti

la causa risiede nella mancanza di chiarezza nella definizione degli obiettivi, delle responsabilità e dei meccanismi di coordinamento

- 4) si riscontra un tasso troppo alto di conflittualità  
la struttura organizzativa dovrebbe far sì che gli obiettivi conflittuali di diverse unità possano combinarsi in un unico insieme di obiettivi per l'intera organizzazione. Quando le unità agiscono in modo conflittuale tra loro e a spese degli obiettivi dell'organizzazione, la struttura è spesso la principale responsabile.

Al suo interno sono presenti anime e volontà diverse  
Grandi cambiamenti in questo ambito negli ultimi 5 anni:  
outsourcing, nuove tecnologie, ma anche valori e priorità  
della società.

la funzione personale sta cercando di assumere un ruolo  
sempre più crescente

Gestire le persone significa integrare le esigenze dell'orga-  
nizzazione con le esigenze dei singoli individui ⇒ bisogna  
trovare il giusto equilibrio

⚠ Non esiste un modello ottimale assoluto di gestione delle  
persone. Esiste un modello ottimale funzionale al comportamento  
atteso

Gestione delle persone è generalmente gestione dei comporta-  
menti.

11/01/2014

Non esiste un modello assoluto di gestione delle persone; il modello  
corretto è specifico di ogni situazione e dipende anzitutto dalla  
struttura dell'org.

Si possono individuare 3 macro-strutture:

1) TAYLORISMO → il risultato dipende dalla conformità alle  
regole; il comportamento atteso è l'esecuzione passiva (standard  
disposizione delle attività, gli operai devono eseguire sempre  
gli stessi movimenti). In questo contesto, il modello di gestione  
delle risorse umane che ne deriva è di tipo BUCROCRATICO  
⇒ potere all'organizzazione

2) Il secondo modello è tipico delle grandi aziende (ad es. Fiat)  
Attiviamo etero diretto ⇒ l'azienda è vista come una grande  
famiglia ("big mom"), le relazioni tra azienda e dipendenti

Nelle piccole imprese tipicamente la funzione risorse umane non c'è.

In generale, la funzione risorse umane definisce:

- i valori e principi dell'organizzazione che trovano reale applicazione nelle decisioni e strategie aziendali (non sono stati codificati ma poi non seguiti)
- definisce politiche → delle linee guida da seguire, per sapere come comportarsi
- le procedure
- gli strumenti di gestione

Quanti 4 elementi sono importanti perché definiscono le regole del gioco, quali regole sono importanti per l'azienda → la chiarezza di tali regole è fondamentale, se vi è incertezza ne risente l'intero clima organizzativo

2 grandi famiglie di problemi: → differiscono nel modo in cui i problemi vengono gestiti e risolti dall'org.

1<sup>a</sup> tipologia → riguardano la qualità delle persone e la coesività; essi vengono generalmente gestiti attraverso il sindacato.

2<sup>a</sup> tipologia → in questo caso i problemi vengono affrontati direttamente dall'azienda e i dipendenti senza intermediazione da parte dei sindacati; ciò è dovuto al fatto che si tratta di richieste specifiche e individuali

Nelle 1<sup>a</sup> tip. → soluzioni coesive

Nelle 2<sup>a</sup> tip → soluzioni individuali

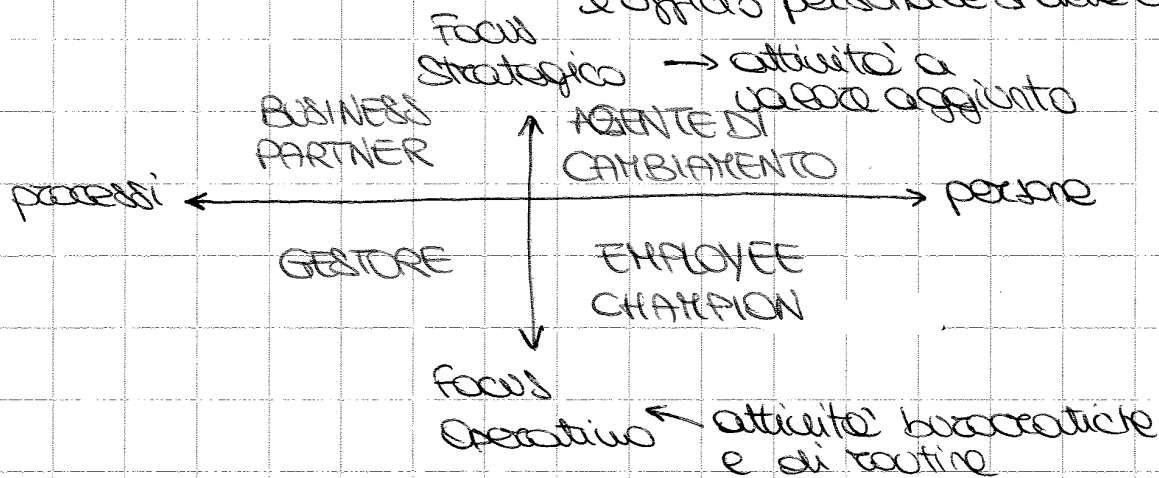
Classificazione dei ruoli della funzione personale:

- DIREZIONALE => elaborazione di politiche, rapporti con il sindacato, amministrazione del rapporto di lavoro, definizione di metodologie e strumenti
- DI CONTROLLO => rispetto delle norme/procedure, dei comportamenti sul lavoro; analisi di clima, motivazione, soddisfazione. Deve svolgere attività che la linea non vuole fare -> licenziamenti, provvedimenti comportamentali
- DI SERVIZIO => analisi delle esigenze collettive, di gruppo, individuali; supporto di tipo consulenziale; organizzazione e diffusione delle informazioni; formazione

↓  
 nell'applicazione di norme, procedure, metodologie

IL MODELLO DI ULRICH

-> definire le attività di cui l'ufficio personale si deve occupare



questo modello ci dice come alcune attività sono prettamente di tipo strategico e altre di tipo operativo. la funzione risorse umane si deve focalizzare sulle decisioni strategiche, deve avere voce in capitolo nelle decisioni di tipo strategico -> BUSINESS PARTNERSHIP

⊕ Se l'azienda vuole specializzarsi nell'innovazione, la funzione risorse umane deve essere una attualmente in azienda hanno le competenze richieste e

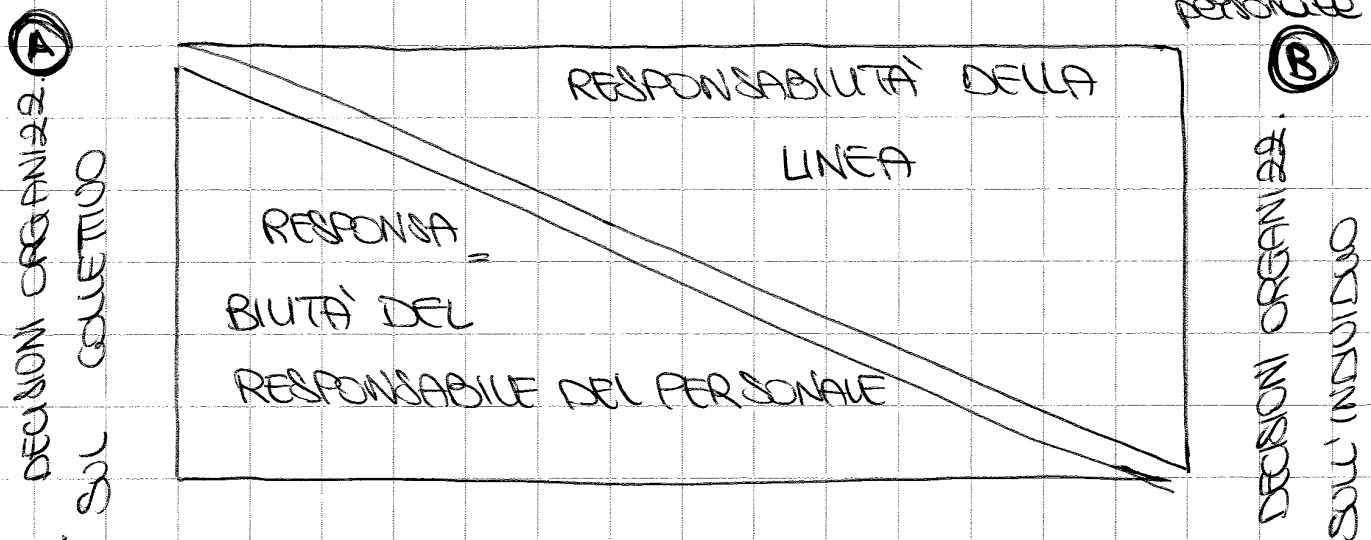
Circa situazioni in cui il modello è pienamente raggiunto e situa-  
zioni in cui il modello è distante dalla realtà

La funzione risorse umane non si deve sentire "servizi" ma "service"  
e non deve svolgere la funzione di "contabile" ma di  
"motivatore". Non deve essere un ufficio "mercantile" (a se-  
stante, che si dissocia dal resto dell'impresa) ma  
"network-interno".

Importante! ↘

La responsabilità nella gestione del personale:

Responsabilità della linea VS Responsabilità della funzione  
personale



collettività → gruppi di  
persone che rispettano  
un certo target (es:  
risultati)

(A) ⇒ devono essere gestite dal capo del personale

Le responsabilità del personale prende decisioni che riguardano  
la collettività: decisioni su strategie, politiche, criteri, metodi,  
programmi ⇒ cosa misurare  
e come misurare

Si tratta di decisioni

ACCENTRATE

di premi e  
aumenti dello  
stipendio

di valutazione  
delle prestazioni

- **VALUTAZIONE** → La funz. personale definisce le intenzioni di valutazione e la relativa metodologia e gestisce/controlla l'efficacia del processo; la linea appura le intenzioni adottate e valuta le azioni sottoposte dal collaboratore e le sue reali possibilità di crescita.

Gestire la perdita con professionalità:

- 1) Si gestiscono **COMPORTAMENTI**, NON risorse umane  
È meglio parlare di persone che di risorse umane
- 2) L'approccio deve essere **FUNZIONALE**, NON ideologico  
(bene/male, giusto/sbagliato)
- 3) Si fanno **DIAGNOSI**, non si esprimono giudizi. Le valutazioni devono essere **OGGETTIVE**, anche se una minima soggettività rimane sempre
- 4) Si usano **INFORMAZIONI**, NON si proiettano opinioni  
sempre perché bisogna essere **OGGETTIVI** e fare riferimento alla situazione **ATTUALE** (non quella passata)

Bisogna valutare le persone senza pregiudizi