

INDICE-SOMMARIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <i>Prefazione di Michele Tiraboschi</i> | 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 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 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- ta dai comportamenti organizzativi non intervenienti sull'esito valutativo..... | 148 |
| 3.5. L'implementazione della scheda di valutazione delle presta- zioni..... | 151 |
| 3.6. Le analisi e le valutazioni sulle distribuzioni valutative presta- 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 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 |
| | |
| Conclusione..... | 299 |
| Biografia..... | 303 |