

Gestione delle risorse umane

A.A. 2020\2021

I SEMESTRE

La valenza strategica delle risorse umane

Marzia Ventura

marziaventura@unicz.it



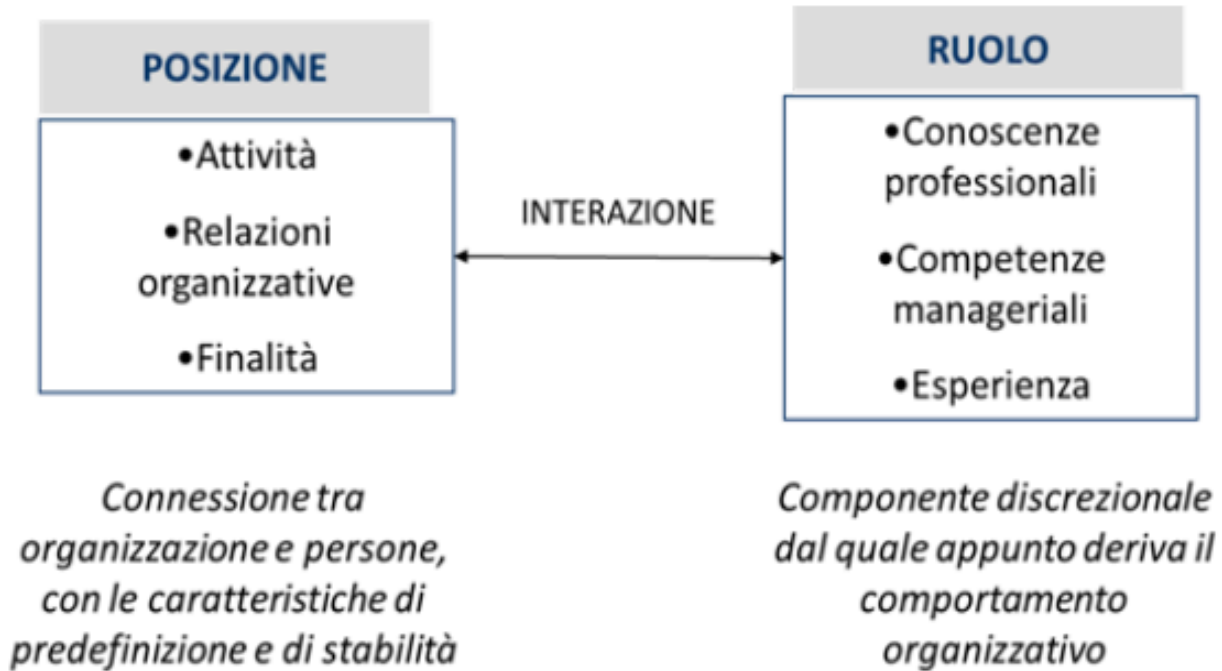
L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- **L'organizzazione del lavoro** fa riferimento alle scelte di base che all'interno di un contesto organizzativo è stato **diviso il lavoro** fra le persone attraverso l'assegnazione di attività e quali requisiti e **modalità di svolgimento** sono state individuate in termini di competenze che le persone devono avere e discrezionalità, controllo e responsabilità che possono esercitare nello svolgimento delle attività assegnate.
- Le scelte di organizzazione del lavoro portano quindi a identificare come si distribuiscono compiti, mansioni e ruoli all'interno dell'organizzazione.

PAROLA CHIAVE DELL'ORGANIZATIONAL DESIGN

- **Compito...** L'insieme di attività umane elementari
- **Mansione** L'insieme di compiti assegnati ad una persona
- **Posizione organizzativa...** Indica la collocazione organizzativa del titolare di una mansione

DALLA POSIZIONE AL RUOLO



IL RUOLO COMPRENDE L'INSIEME DELLE ATTESE ASSOCIATE AD UNA MANSIONE O POSIZIONE ORGANIZZATIVA IN TERMINI DI COMPORTAMENTI DA ATTIVARE, OBIETTIVI DA PERSEGUIRE RELAZIONI DA SVILUPPARE



FINALITÀ PERSEGUITE ATTRAVERSO LE DIVERSE ALTERNATIVE DI PROGETTAZIONE DEL LAVORO:

- Efficienza
- Qualità
- Flessibilità
- Salute e sicurezza
- Qualità della vita lavorativa

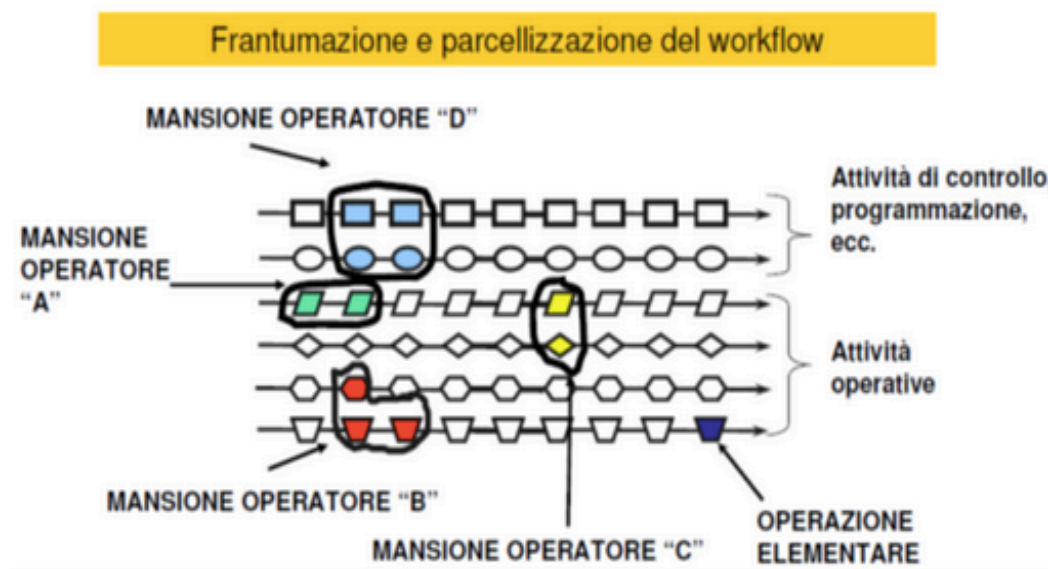
**Che le scelte di organizzazione
del lavoro non sono neutre né per
l'organizzazione né per
l'individuo**

TRE APPROCCI PRINCIPALI ALLA PROGETTAZIONE DEL LAVORO

L'approccio meccanicistico

Contesto	Produzione di massa, "fordismo" <ul style="list-style-type: none">■ grandi volumi■ standardizzazione prodotti■ tecnologia "rigida"
Aspetti chiave	<ul style="list-style-type: none">■ operazioni elementari■ analisi "ingegneristica" del workflow
Processo di progettazione	Metodo scientifico <ul style="list-style-type: none">■ razionalità■ ricerca della "one best way"

L'approccio meccanicistico

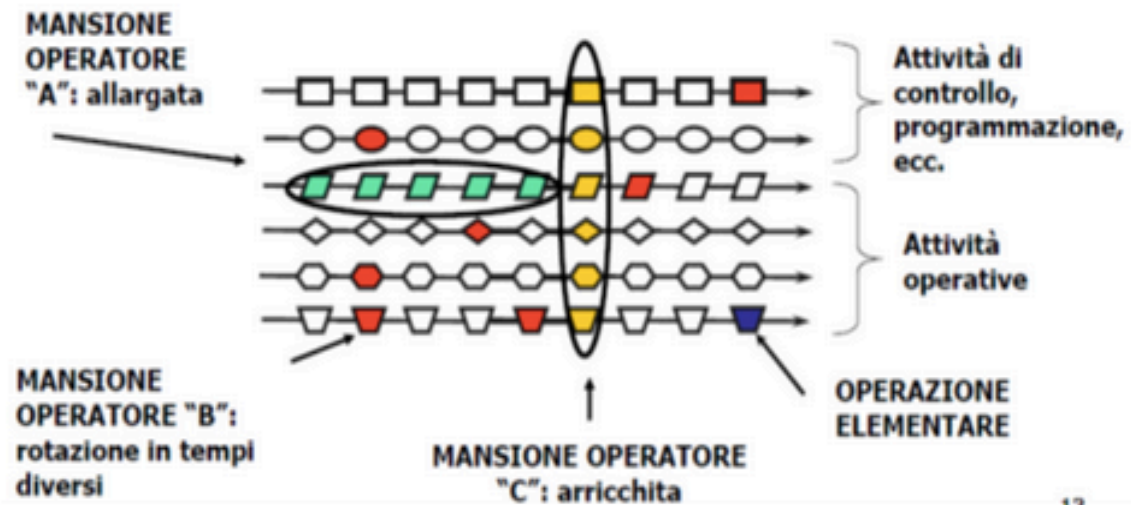


L'approccio motivazionale

Contesto	Attenzione alle variabili sociali e psicologiche <ul style="list-style-type: none">■ il lavoro parcellizzato crea alienazione■ enfasi su qualità ambiente e vita di lavoro■ il lavoratore non ha obiettivi solo economici
Aspetti chiave	A che cosa è interessato il lavoratore? <ul style="list-style-type: none">■ le preferenze del lavoratore
Processo di progettazione	Analisi delle preferenze Efficienza = equità <ul style="list-style-type: none">■ la soddisfazione delle preferenze come condizione per la razionalità tecnica

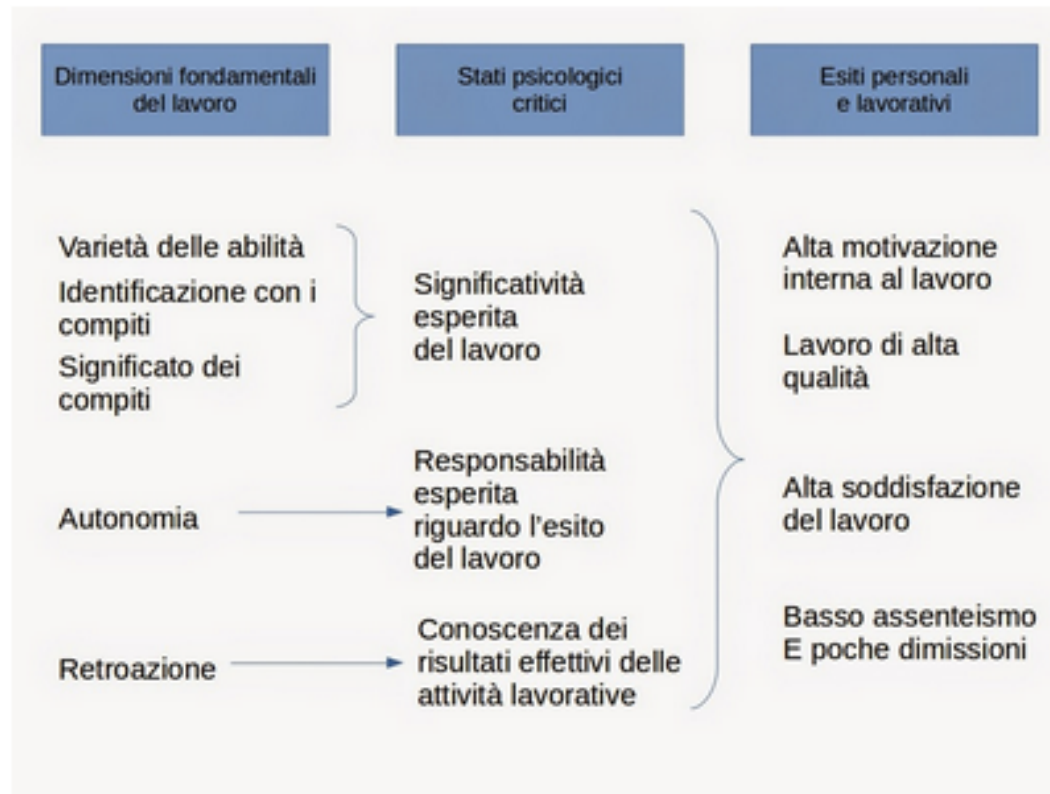
L'approccio motivazionale

Ricomposizione del lavoro tramite "job design": arricchimento, allargamento, rotazione delle mansioni



IL MODELLO DELLE CARATTERISTICHE DEL LAVORO

(HACKMAN E OLDHAM, 1980)



Costituisce uno dei contributi teorici più importanti del lavoro che influiscono sulla motivazione e soddisfazione legata al lavoro

LE VARIABILI CHIAVE NELLA PROGETTAZIONE DEL LAVORO

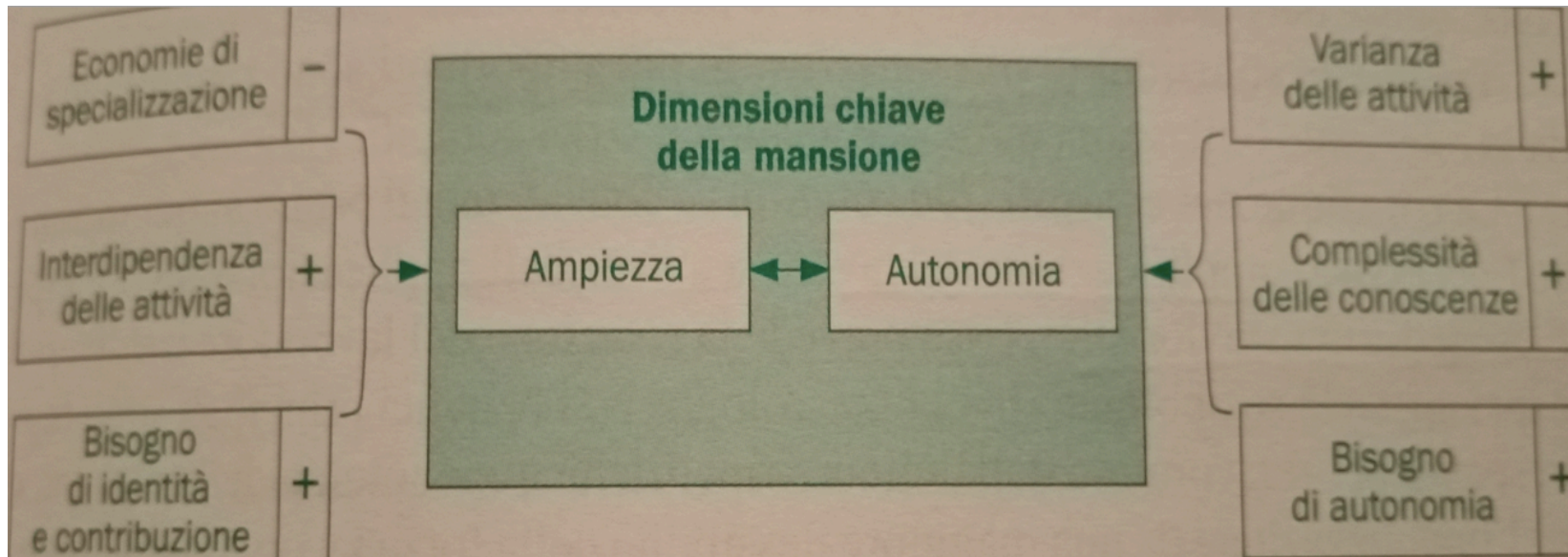
Le variabili per determinare l'ampiezza delle mansioni:

- Economie di specializzazione;
- Interdipendenza fra attività
- Bisogno di identità e contribuzione

Le variabili per determinare il grado di autonomia della mansione:

- Varianza delle attività
- La complessità dell'attività
- Il bisogno di autonomia

LE VARIABILI CHIAVE DELLA PROGETTAZIONE DELLE MANSIONI



LE NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- Rotazione dei compiti
- L'allargamento dei compiti
- L'arricchimento dei compiti
- Team work



LA DEFINIZIONE DEL PROFILO



Mary Poppins La Tata Perfetta

<https://youtu.be/auamYcwl85c>



LA DEFINIZIONE DEL PROFILO

Requisito indispensabile per avviare la fase di reclutamento è la stesura del profilo relativo alla posizione da ricoprire. Per disporre di un profilo accurato è necessario coniugare due dimensioni distinte ma fortemente integrate:

- La prima riguarda le caratteristiche della posizione

(Job description)

- La seconda identifica le competenze e i requisiti personali necessari per coprire al meglio tale posizione

(Person specification)



Obiettivo della **job description** è pervenire ad una descrizione accurata della posizione in termini di finalità, aree di responsabilità e obiettivi attesi. Al tal fine è indispensabile che vengano fornite indicazioni riguardo:

- le finalità principali
- la posizione in organigramma
- le principali relazioni con le altre posizioni organizzative

Parte centrale della job description è dedicata all'esposizione dei principali compiti della posizione specificando gli strumenti che devono essere utilizzati per svolgere in modo adeguato le attività richieste



La **Person specification** coglie la componente più soft della posizione. Nello specifico l'analisi è rivolta all'individuazione delle competenze richieste per ricoprire adeguatamente il ruolo vacante.

Nello specifico vengono esplicitate le conoscenze, abilità e comportamenti che l'organizzazione ritiene possano favorire performance eccellenti in quella particolare mansione.

La definizione del profilo è inoltre completata dall'identificazione di alcuni requisiti specifici:

- Esperienze professionali precedenti;
- Disponibilità alla mobilità nazionale ed internazionale
- Eventuali certificazioni

UN ESEMPIO DI PROFILO

Un esempio di profilo: il trade marketing specialist

PROFILO POSIZIONE

Posizione/Job: trade marketing specialist

Presso l'Unità Organizzativa: trade marketing

Motivazione della richiesta:

Rinforzare il gruppo di trade marketing

Acquisire competenze specifiche di trade marketing non presenti in azienda.

Attività/contenuti previsti dalla posizione/job:

- Creazione e definizione di strategie di canale attraverso efficaci campagne di comunicazione, di promozione e di posizionamento.
- Definizione di strategie territoriali *ad hoc* attraverso la comprensione e l'analisi dei bisogni e dei comportamenti dei consumatori, dei clienti e dei punti vendita.
- Gestione e sviluppo di attività all'interno dei punti vendita per fidelizzare il cliente, migliorare la qualità del servizio e promuovere prodotti/servizi dell'azienda.
- Ideazione e organizzazione di attività innovative e di progetti di co-marketing per incrementare il flusso pedonale all'interno dei punti vendita e supportare la forza vendita.
- Gestione di progetti finalizzati al miglioramento della visibilità dell'offerta aziendale all'interno dei diversi canali di distribuzione, all'incentivazione della forza vendite e al miglioramento del *visual merchandising*.
- Analisi dei risultati e dell'andamento delle vendite a seguito di iniziative promozionali o attività di *in Store Marketing*, gestendone l'operatività e il monitoraggio della profittabilità degli investimenti effettuati.
- Analisi delle attività di *trade marketing* della concorrenza o di aziende operanti nel settore retail per sviluppare, ideare e realizzare campagne commerciali e operazioni promozionali sui diversi canali di distribuzione.
- Coordinamento e interazione con i responsabili dei canali di vendita, con la direzione marketing, la direzione comunicazione e con società di consulenza esterne per implementare e realizzare efficientemente le attività di *trade marketing*.

UN ESEMPIO DI PROFILO

Conoscenze tecnico-professionali:

- Conoscenza e competenza nell'utilizzo dei concetti di marketing e comunicazione applicati alle attività di *trade marketing*.
- Conoscenza e competenza nell'utilizzo di strumenti di *geomarketing* per la formulazione di analisi territoriali per i diversi canali di distribuzione.
- Conoscenza e competenza nell'utilizzo di strumenti per l'analisi e la presentazione dei dati di *trade* (Excel, Power Point...).

Capacità/attitudini:

- Ottima conoscenza della lingua inglese.
- Capacità di analisi e valutazione dei dati di vendita e degli andamenti dei diversi canali di distribuzione.
- Capacità di organizzare e pianificare il lavoro efficientemente, gestendo in parallelo le diverse attività di *trade marketing*.
- Capacità di lavorare per obiettivi, massimizzando i risultati aziendali in termini di KPI e valore delle vendite.

Esperienze:

- Almeno 3 anni di esperienza nel ruolo di *trade marketing Manager* e/o *brand manager*.
- Esperienza maturata in realtà aziendali *retail oriented*, preferibilmente operanti nel settore dei servizi, e presenti sul mercato attraverso i diversi canali di distribuzione (canale monomarca, canale multimarca).

Titolo di studio:

- Laureata/o in discipline Economiche, indirizzo Marketing.

Sede di lavoro: Roma

Inquadramento di riferimento: 7