



**POLITECNICO DI MILANO**

**LA DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE e  
LA GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER**

# INDICE

EXECUTIVE SUMMARY .....	VI
EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH VERSION) .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
RINGRAZIAMENTI.....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## **PARTE I..... 1**

<b>1. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....</b>	<b>2</b>
INTRODUZIONE.....	3
PIANO DEL CAPITOLO .....	3
1.1 L'APPROCCIO UNIVERSALISTICO ALLO SHRM .....	4
1.1.1 L'approccio .....	4
1.1.2 I limiti .....	6
1.2 L'APPROCCIO CONTINGENTE ALLO SHRM .....	7
1.2.1 L'approccio.....	7
1.2.2 Lifecycle models.....	7
1.2.3 Competitive advantage models.....	9
1.2.4 I limiti .....	10
1.3 L'APPROCCIO CONFIGURAZIONALE ALLO SHRM.....	12
1.3.1 L'approccio.....	12
1.3.2 I limiti .....	13
1.4 LA VISIONE RESOURCE-BASED DELLO SHRM .....	14
1.4.1 L'approccio.....	14
1.4.2 Il modello VRIO .....	14
1.4.3 I limiti .....	15
1.5 SHRM E PERFORMANCE .....	17
1.5.1 Gli impatti.....	17
1.5.2 I modelli.....	18
1.6 SHRM E SOSTENIBILITÀ .....	23
1.6.1 Performance nel lungo periodo.....	23
1.6.2 SHRM e innovazione, diversità e ambiente.....	24
CONCLUSIONI.....	26
<b>2. TEORIA DEGLI STAKEHOLDER .....</b>	<b>27</b>
INTRODUZIONE.....	28
PIANO DEL CAPITOLO .....	28

2.1 GLI STAKEHOLDER.....	30
2.1.1 La definizione di stakeholder.....	30
2.1.2 Il modello degli stakeholder .....	33
2.2 LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER .....	35
2.2.1 Le teorie descrittive .....	35
2.2.3 Le teorie strumentali .....	36
2.2.4 Le teorie normative.....	41
2.2.5 La giustificazione della Teoria degli stakeholder .....	43
2.2.6 Le critiche alla Teoria degli stakeholder.....	44
2.3 LA TEORIA DELL'IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER .....	46
2.3.1 Gli attributi.....	46
2.3.2 I manager .....	48
2.3.3 Le classi di stakeholder.....	49
2.4 LO STAKEHOLDER MANAGEMENT .....	52
2.4.1 I principi dello Stakeholder management .....	52
2.4.2 La qualità del coinvolgimento .....	53
2.4.3 Il livello di coinvolgimento.....	54
2.4.4 La complessità dello Stakeholder management.....	58
2.5 LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....	61
2.5.1 Stakeholder e Corporate Social Responsibility.....	61
2.5.2 CSR strategica .....	62
CONCLUSIONI.....	64
<b>3. HR MULTI-STAKEHOLDER PERSPECTIVE .....</b>	<b>65</b>
INTRODUZIONE.....	66
PIANO DEL CAPITOLO .....	66
3.1 VALORE DI UNA PROSPETTIVA MULTI-STAKEHOLDER.....	67
3.1.1 SHRM e performance .....	67
3.1.2 HR value proposition .....	67
3.2 GLI STAKEHOLDER DI UN DIPARTIMENTO HR.....	69
3.2.1 Stakeholder e soddisfazione degli interessi .....	69
3.2.2 Stakeholder e creazione di valore .....	71
3.2.3 Stakeholder e prestazioni dello SHRM.....	78
3.2.4 Stakeholder nella letteratura .....	79
3.3 IMPLICAZIONI SULLE PRATICHE HR.....	80
3.3.1 Pratiche HR.....	80
3.3.2 Pratiche HR e stakeholder.....	86

3.4 IMPLICAZIONI SUL RUOLO DELL'HR PROFESSIONAL .....	88
3.4.1 Ruoli dell'HR professional .....	88
3.4.2 Ruoli e stakeholder .....	95
CONCLUSIONI.....	98

**PARTE II..... 99**

<b>4. DOMANDA DI RICERCA E METODO .....</b>	<b>100</b>
INTRODUZIONE.....	101
PIANO DEL CAPITOLO .....	101
4.1 LA RICERCA.....	102
4.1.1 Tema e letteratura .....	102
4.1.2 Partnership .....	104
4.2 IL PROCESSO.....	106
4.2.1 Fasi.....	106
4.2.2 Definizione della domanda di ricerca .....	107
4.2.3 Definizione delle modalità di coinvolgimento dei partecipanti .....	108
4.2.4 Impostazione degli strumenti di rilevazione .....	108
4.2.5 Definizione del piano di progetto .....	110
4.2.6 Invito a partecipare alla ricerca.....	111
4.2.7 Interviste .....	113
4.2.8 Analisi dei risultati emersi .....	114
4.2.9 Organizzazione del convegno e invio dei report.....	114
CONCLUSIONI.....	116
ALLEGATI.....	117

**PARTE III..... 122**

<b>5. ANALISI DEI DATI E RISULTATI.....</b>	<b>123</b>
INTRODUZIONE.....	124
PIANO DEL CAPITOLO .....	124
5.1 GLI STAKEHOLDER.....	125
5.1.1 Percezione degli stakeholder .....	125
5.1.2 Attenzione agli stakeholder .....	128
5.1.3 Confronto tra rilevanza degli stakeholder e attenzione agli stakeholder .....	137
5.1.4 Mappatura degli stakeholder.....	138
5.2 GLI ATTRIBUTI .....	142
5.2.1 Peso degli attributi .....	142

5.2.2	Attributi e stakeholder .....	142
5.3	LE PRATICHE HR .....	145
5.3.1	Pratiche HR e ottica multi-stakeholder .....	145
5.3.2	Pratiche HR e stakeholder.....	146
5.3.3	Mappatura del rapporto tra pratiche HR e stakeholder .....	157
5.4	LE VARIABILI RILEVANTI .....	159
5.4.1	Prodotti o servizi.....	159
5.4.2	Presenza dell'Headquarters in Italia .....	160
	CONCLUSIONI.....	163
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>173</b>

## ***Executive summary***

### **Le motivazioni della ricerca**

Per le imprese, una delle sfide cruciali che la crisi globale in atto ha reso più critica, è la sostenibilità nel medio/lungo periodo. Il Vice-Presidente della Commissione Europea e responsabile per l'Impresa e l'Industria a tal proposito afferma: “Ricostruire la fiducia, gestire la dimensione umana e vedere nella sostenibilità una opportunità di un nuovo business sono passi essenziali per superare la crisi economica”<sup>1</sup>. Le imprese devono, quindi, vincere la tentazione di concentrarsi solo sui risultati correnti e comprendere l'importanza di quelle azioni fondamentali per la creazione di valore nel lungo periodo. Creare un buon rapporto con le risorse umane che operano nell'impresa, favorendone la crescita professionale, al di là delle esigenze contingenti, o con le collettività locali, prestando un'attenzione ai problemi di impatto ambientale al di là delle prescrizioni di legge, non è solo un atto di responsabilità sociale, ma anche un investimento per il futuro (Azzone e Bertelè, 2007). L'attenzione ai diversi stakeholder è, quindi, parte fondamentale di una strategia aziendale che miri alla competitività nel lungo periodo; proprio per questo le imprese che sapranno trovare forme innovative di dialogo e coinvolgimento degli stakeholder saranno quelle che più facilmente sopravvivranno a questo periodo di crisi.

Nella sfida alla sostenibilità aziendale le Direzioni delle Risorse Umane possono giocare un ruolo fondamentale. Gli HR *professional* si trovano, infatti, nella posizione di guardare agli stakeholder chiave dell'azienda in modo unico e importante (Ulrich e Brockbank, 2005). Per la Direzioni delle Risorse Umane, assumere un ruolo strategico significa, quindi, concentrarsi sulla generazione di valore per i differenti attori in gioco. In altre parole, significa comprendere quali siano gli stakeholder rilevanti, quali siano i loro interessi e come il Dipartimento HR possa contribuire a soddisfarli. Il tema dell'HR *multi-stakeholder perspective*, cioè di quel filone di studi che focalizza come e quali stakeholder la Direzione delle Risorse Umane sia chiamata a gestire, è quindi di grande attualità. Esso può essere inteso come in continuità con il filone chiamato *strategic human resource management* che, a partire dagli anni '80, si è concentrato sugli impatti delle decisioni riguardanti le scelte di gestione delle risorse umane sui risultati operativi o finanziari di un'impresa. Se lo *strategic*

---

<sup>1</sup> Verheugen G. (2009), *Corporate Social Responsibility Essential for Public Trust in Business*, CSR Forum, Brussels.

*human resource management* era focalizzato sulle relazioni tra sistema di gestione delle risorse umane e soddisfazione degli *shareholder*, il filone *HR multi-stakeholder perspective* si concentra, in una prospettiva di sostenibilità di lungo periodo del successo aziendale, sulle relazioni tra sistema di gestione delle risorse umane e soddisfazione della pluralità degli stakeholder dell'azienda.

## **Il percorso della ricerca**

Il lavoro di tesi inizia con un'analisi della letteratura volta a dimostrare le implicazioni strategiche dello *human resource management*. Fin dagli anni '80, quando il tema dello *human resource management* (HRM) inizia ad acquisire peso nell'agenda dei manager e vengono realizzate le prime ricerche empiriche, si fa spazio l'idea che la gestione delle risorse umane possa avere uno "*strategic role*". Studi recenti suggeriscono, però, che una reale comprensione del legame tra la gestione delle risorse umane e le *performance* aziendali debba tenere in considerazione una prospettiva *multi-stakeholder*. Un approccio *multi-stakeholder* coglie, infatti, la natura dinamica, pluridimensionale e multilivello del processo di gestione strategica.

La necessità di integrare i temi: *strategic human resource management* (SHRM) e *stakeholder management*, si rende ancora più evidente se si considera che una gestione strategica delle risorse umane non solo debba supportare un'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi correnti, ma debba soprattutto favorire la sostenibilità nel lungo periodo. Come la Teoria degli stakeholder dimostra, tale obiettivo non può prescindere dalla considerazione dei differenti attori in gioco.

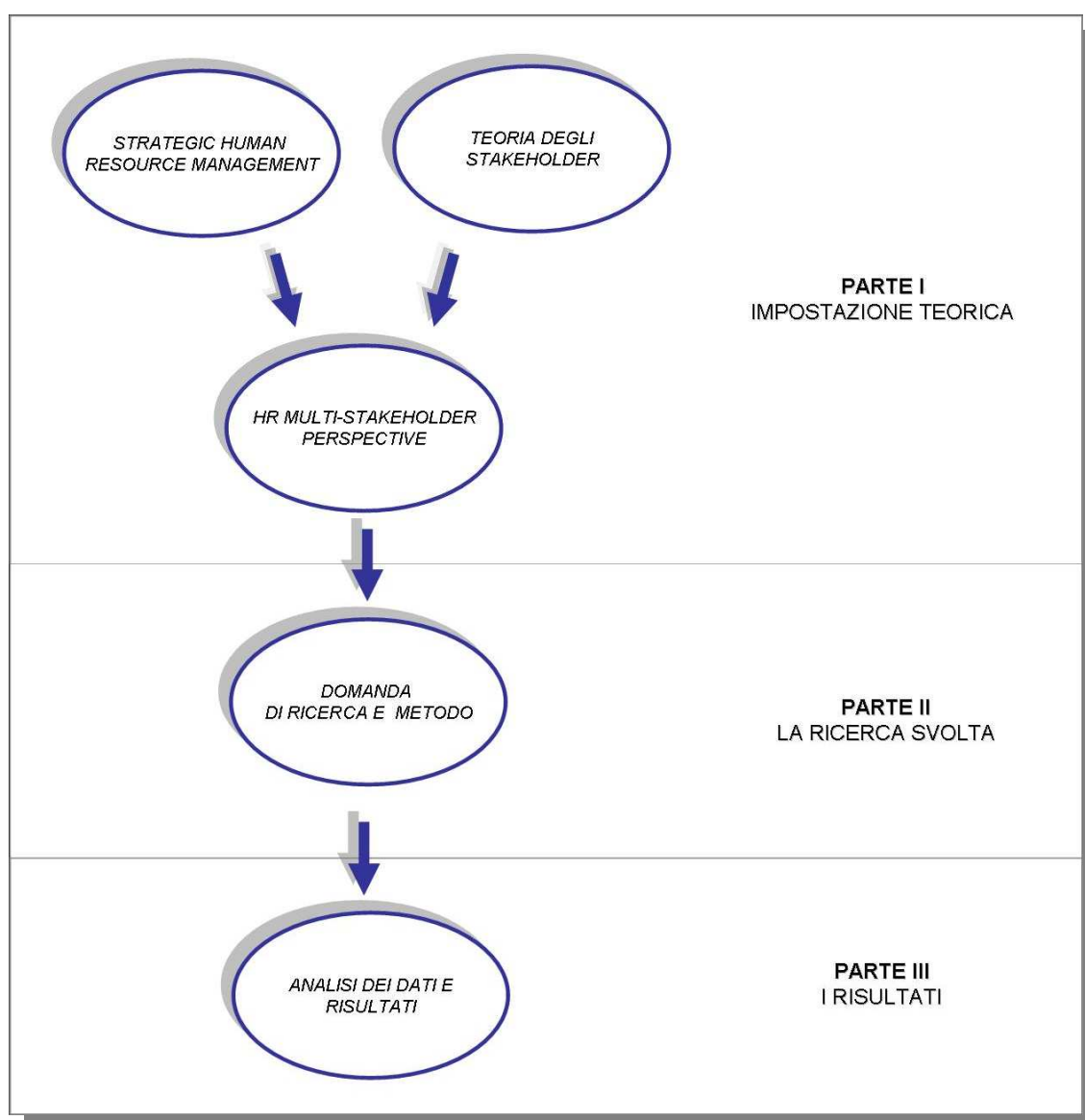
Sono, quindi, presentati alcuni studi relativi all'applicazioni di una prospettiva *multi-stakeholder* alla gestione delle risorse umane. La letteratura che coniuga *stakeholder management* e HRM risulta, tuttavia, ancora limitata e priva di quella coerenza complessiva, che caratterizza le tematiche ad uno stato di studio avanzato. Molta attenzione è data alla giustificazione della validità dell'approccio *multi-stakeholder* nella gestione delle risorse umane e all'identificazione degli attori rilevanti. Limitate sono, invece, le informazioni sulle caratteristiche di questi attori e sul legame tra il concreto operato del dipartimento HR e i suoi stakeholder.

Il primo obiettivo del nostro studio è, quindi, quello di andare ad indagare quale sia nei dipartimenti HR la percezione delle caratteristiche dei differenti attori in gioco. In secondo

luogo la ricerca desidera comprendere quale sia concretamente l'attenzione riservata agli stakeholder nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR.

Su questi obiettivi si fonda il progetto di ricerca che, con la collaborazione dell'associazione Gruppo intersettoriale direttori del personale (GIDP), coinvolge trenta Direttori HR di società di grandi dimensioni operanti in Italia.

Di seguito viene presentato uno schema che sintetizza il percorso di ricerca.



**Figura:** Schema del percorso di ricerca



## La struttura del lavoro

Il primo capitolo si concentra sull'esposizione dei più accreditati approcci allo studio dello SHRM: l'approccio universalistico, la teoria della contingenza, la teoria configurazionale e la visione *resource-based*. La trattazione converge, poi, su un tema centrale nel dibattito sullo SHRM: il legame tra una gestione strategica delle risorse umane e le *performance* aziendali. Infine si sottolinea come nella considerazione dell'impatto dello SHRM sulle prestazioni aziendali sia sempre più necessario tener conto di un'ottica di lungo periodo e dei differenti stakeholder coinvolti.

Il secondo capitolo chiarifica il concetto di stakeholder e presenta la Teoria degli stakeholder, i suoi differenti utilizzi (descrittivo, strumentale, normativo) e i contributi al tema di alcuni tra gli autori più rappresentativi. Viene, quindi, descritto un modello di classificazione degli stakeholder fondato sul "possesso/possesso attribuito"<sup>2</sup> degli attributi: potere, legittimità, urgenza, che sarà fatto proprio nelle domande di ricerca specifiche della presente tesi. Infine vengono presentati i principi dello *stakeholder management*, le variabili che determinano la qualità e il livello di coinvolgimento degli attori in gioco e il legame tra *Corporate Social Responsibility* e attenzione agli stakeholder. Il terzo capitolo si concentra, quindi, sulle ragioni che dovrebbero indurre un dipartimento HR ad adottare una gestione delle risorse umane che tenga conto di una prospettiva *multi-stakeholder*. Si procede, poi, a descrivere come differenti autori abbiano cercato di identificare gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane. Jakson e Shuler (2003) giungono a tale analisi approfondendo quanto lo HRM abbia un ruolo centrale nel soddisfacimento degli stakeholder di un'organizzazione. Ulrich e Brockbank (2005) si concentrano, invece, su questo tema, analizzando il flusso del valore creato dal dipartimento HR. Infine Colakoglu, Lepak e Hong (2006) studiano gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane interrogandosi su come valutare le prestazioni dello SHRM. Presa consapevolezza di quanto differenti stakeholder possano essere importanti per il dipartimento HR, si analizza come ciò vada a ripercuotersi sulla definizione delle pratiche HR e sui ruoli degli HR *professional*. Nel quarto capitolo viene, quindi, introdotto il progetto di ricerca, una sintesi della letteratura su cui si fonda e la partnership con l'associazione GIDP. Vengono, inoltre, espone nel dettaglio le attività e gli output del progetto.

---

<sup>2</sup> Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 42, No. 5, pp. 507-25.

Nel quinto e ultimo capitolo vengono, infine, presentati i risultati della ricerca, il confronto tra risultati e letteratura, le implicazioni manageriali dei risultati emersi e le prospettive future.

### **La metodologia utilizzata**

Dal punto di vista metodologico, i primi tre capitoli, che costituiscono la parte I, si fondano su un'analisi bibliografica dei temi legati allo *strategic human resource management* (capitolo 1), allo *stakeholder management* (capitolo 2) e alla loro integrazione (capitolo 3).

La parte II, corrispondente alla ricerca svolta, si basa su trenta interviste guidate da un questionario strutturato. Da un punto di vista metodologico, la ricerca si fonda su quanto suggerito da Forza (2002). Il progetto di ricerca, fin dai primi passi, è caratterizzato da una collaborazione con l'associazione Gruppo Intersettoriale Direttori del Personale (GIDP), associazione che opera su un *network* composto da più di 2200 Direttori del Personale in tutta Italia. La scelta di questa *partnership* ha due principali motivazioni.

- Il legame tra l'associazione GIDP e numerose Direzioni delle Risorse Umane italiane, facilita il coinvolgimento dei Direttori delle Risorse Umane nel progetto (accesso ai contatti).
- Il fatto di coinvolgere l'associazione fin dalle prime fasi di concezione della ricerca permette di evitare di definire un progetto che non risulti interessante anche per la comunità dei professionisti HR. La letteratura in questo ambito di studi ha infatti spesso rilevato un *gap* tra ricerche e pratiche (Deadrick e Gibson, 2007 e Dipboye, 2007).

Con la collaborazione di GIDP, settantacinque Direttori HR di grandi società operanti in Italia vengono invitati a partecipare al progetto di ricerca. Di questi, trenta concedono la propria disponibilità e vengono intervistati. Le interviste hanno una durata media di 20-30 minuti e vengono condotte con l'ausilio di una traccia. Ai Direttori del Personale viene, infatti, inviata la struttura dell'intervista al momento della conferma dell'appuntamento e viene richiesto di visualizzare tale traccia, prima dell'inizio dell'intervista.

Durante l'intervista ad ogni Direttore del Personale viene richiesto di valutare quale sia per il suo dipartimento il potere, la legittimità e l'urgenza di ogni stakeholder individuato nella traccia, assegnando ad ognuna delle tre variabili un punteggio da 1 a 10.

Assegnare un punteggio su scala 1-10 (1=per nulla, 10=moltissimo)

Si consiglia di utilizzare l'intera scala

		POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA
		Lo Stakeholder 1 ha <b>potere</b> se può obbligare il dipartimento HR a fare qualcosa che il dipartimento HR in altre circostanze non farebbe.	Lo Stakeholder 1 è <b>legittimo</b> se nel dipartimento HR vi è una percezione generalizzata che le azioni e le rivendicazioni dello Stakeholder 1 siano desiderabili, proprie, appropriate.	Lo Stakeholder 1 è caratterizzato dall' <b>urgenza</b> se le sue aspettative richiedono un'immediata attenzione del dipartimento HR.
<b>STAKEHOLDER</b>	Proprietari e investitori			
	Employee			
	Line manager			
	Top manager			
	Unions			
	Fornitori			
	Partner (se presenti)			
	Clienti dell'azienda			
	Comunità			
	Organi di controllo			
	Fondi interprofessionali			

**Figura:** Traccia dell'intervista

In secondo luogo agli intervistati viene richiesto di quantificare, sempre tramite l'assegnazione di un punteggio 1-10, l'attenzione che il proprio dipartimento dà ad ogni stakeholder nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR elencate nella traccia.

Assegnare un punteggio su scala 1-10 (1=per nulla, 10=moltissimo)

Si consiglia di utilizzare l'intera scala

		STRATEGIA HR e HR PLANNING	ANALISI DEI RUOLI	RECLUTAMENTO, SELEZIONE e INSERIMENTO	FORMAZIONE, SVILUPPO e PIANIFICAZIONE DELLE CARRIERE	VALUTAZIONE e GESTIONE DELLE PRESTAZIONI	POLITICHE RETRIBUTIVE e GESTIONE DELLE RICOMPENSE	SALUTE e SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	RELAZIONI INDUSTRIALI	COMUNICAZIONE INTERNA
<b>STAKEHOLDER</b>	Proprietari e investitori									
	Employee									
	Line manager									
	Top manager									
	Unions									
	Fornitori									
	Partner (se presenti)									
	Clienti dell'azienda									
	Comunità									
	Organi di controllo									
	Fondi interprofessionali									

**Figura:** Traccia dell'intervista

## Sintesi dei risultati emersi

I dati raccolti nel corso delle interviste hanno permesso di derivare alcune considerazioni.

- I Direttori delle Risorse Umane percepiscono come diversamente rilevanti i differenti gruppi di stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.

La **rilevanza** ( $R_i$ ) di uno stakeholder è definita sulla base degli attributi (potere, legittimità, urgenza) attribuiti a quello stakeholder dai Direttori delle Risorse Umane intervistati.

$$R_i = \frac{P_i + L_i + U_i}{3} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$
$$P_i = \frac{\sum_{k=1}^{30} P_{ik}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$
$$L_i = \frac{\sum_{k=1}^{30} L_{ik}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$
$$U_i = \frac{\sum_{k=1}^{30} U_{ik}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$

$k =$  intervistati       $k = 1, 2, \dots, 30$   
 $i =$  stakeholder       $i = 1, 2, \dots, 11$

**$R_i$  = Rilevanza dello stakeholder  $i$**   
 $P_i$  = Potere dello stakeholder  $i$   
 $L_i$  = Legittimità dello stakeholder  $i$   
 $U_i$  = Urgenza dello stakeholder  $i$   
 $P_{ik}$  = Potere dello stakeholder  $i$  per l'intervistato  $k$   
 $L_{ik}$  = Legittimità dello stakeholder  $i$  per l'intervistato  $k$   
 $U_{ik}$  = Urgenza dello stakeholder  $i$  per l'intervistato  $k$

**Figura:** Indicatore  $R_i$

È, quindi, possibile suddividere nei seguenti cluster gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane, in base alle caratteristiche a loro attribuite dai Direttori del Personale.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Gli stakeholder sono stati classificati sulla base del modello Mitchell, Agle e Wood (1997). Gli stakeholder appartenenti ad una classe, sono quelli a cui è stato attribuito ad uno o più attributi un valore sopra la media, e gli stakeholder che tendenzialmente appartengono ad una classe, sono quelli a cui è stato attribuito ad uno o più attributi un valore sopra la media - ½ punto.

- **Definitive stakeholder:** *Top manager, Line manager, Proprietari e Investitori e Organi di controllo*  
Hanno alta rilevanza per la Direzione delle Risorse umane in quanto sono potenti, legittimi e urgenti.
- **Dependent stakeholder:** *Employee*  
Hanno moderata rilevanza per la Direzione delle Risorse umane. Hanno aspettative legittime e urgenti, ma dipendono da altri per quanto riguarda il potere necessario per portare avanti ciò che desiderano.
- **Tendenzialmente Dependent stakeholder:** *Clients dell'azienda*  
Tendenzialmente hanno moderata rilevanza per la Direzione delle Risorse umane. Sono abbastanza legittimi e abbastanza urgenti, ma non potenti poiché percepiti come molto distanti dalla Direzione del Personale.
- **Tendenzialmente Discretionary stakeholder:** *Comunità e Union*  
Tendenzialmente hanno bassa rilevanza per la Direzione delle Risorse umane, ma sono abbastanza legittimi.
- **Non stakeholder:** *Fornitori, Partner e Fondi interprofessionali*  
Non sono rilevanti per la Direzione delle Risorse umane.

Se  $P_i > C_{medio}$  lo stakeholder  $i$  è potente  
 Se  $L_i > C_{medio}$  lo stakeholder  $i$  è legittimo  
 Se  $U_i > C_{medio}$  lo stakeholder  $i$  è urgente

Se  $C_{medio} > P_i > C_{medio} - \frac{1}{2}$  punto lo stakeholder  $i$  è abbastanza potente  
 Se  $C_{medio} > L_i > C_{medio} - \frac{1}{2}$  punto lo stakeholder  $i$  è abbastanza legittimo  
 Se  $C_{medio} > U_i > C_{medio} - \frac{1}{2}$  punto lo stakeholder  $i$  è abbastanza urgente

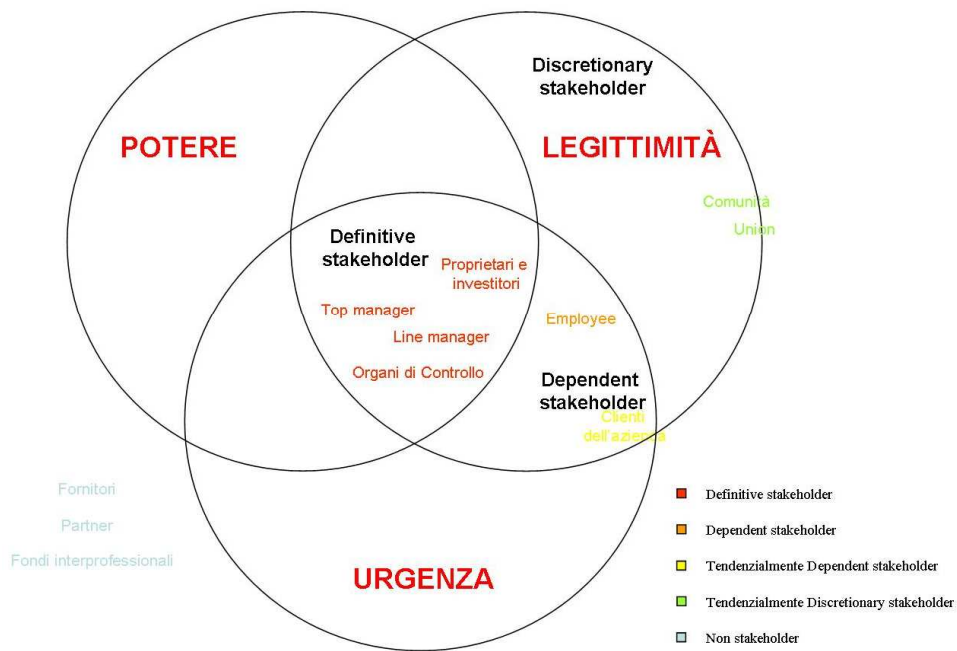
Se  $P_i < C_{medio} - \frac{1}{2}$  punto lo stakeholder  $i$  non è potente  
 Se  $L_i < C_{medio} - \frac{1}{2}$  punto lo stakeholder  $i$  non è legittimo  
 Se  $U_i < C_{medio} - \frac{1}{2}$  punto lo stakeholder  $i$  non è urgente

$$C_{medio} = \frac{\sum_{i=1}^{11} (P_i + L_i + U_i)}{33}$$

$i$  = stakeholder                       $i = 1, 2, \dots, 11$

$C_{medio}$  = Quanto mediamente viene attribuita una caratteristica ad uno stakeholder  
 $P_i$  = Potere dello stakeholder  $i$   
 $L_i$  = Legittimità dello stakeholder  $i$   
 $U_i$  = Urgenza dello stakeholder  $i$

**Figura:** Discrimine per l'attribuzione delle caratteristiche



**Figura:** Classificazione degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane in base al modello di Mitchell, Angle e Wood (1997)

- Le diverse percezioni si concretizzano in differenti tipologie di attenzione data agli stakeholder: attori considerati strategici “in senso ampio”, attori considerati strategici “in senso stretto”, attori localmente considerati, attori a cui non viene prestata attenzione. L’**attenzione** ( $A_i$ ) data ad uno stakeholder è definita sulla base di quanto lo stakeholder viene considerato, dai Direttori delle Risorse Umane intervistati, nella progettazione, implementazione e valutazione delle nove pratiche HR individuate. L’attenzione specifica ( $A_{ij}$ ) data ad uno stakeholder è, invece, definita sulla base di quanto lo stakeholder viene considerato nella gestione di una specifica pratica.

$$A_i = \frac{\sum_{j=1}^9 A_{ij}}{9} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$

$$A_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^{30} AP_{ijk}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11 \quad j = 1, 2, \dots, 9$$

*i* = stakeholder                      *i* = 1, 2, ..., 11  
*j* = pratiche HR                      *j* = 1, 2, ..., 9  
*k* = intervistati                      *k* = 1, 2, ..., 30

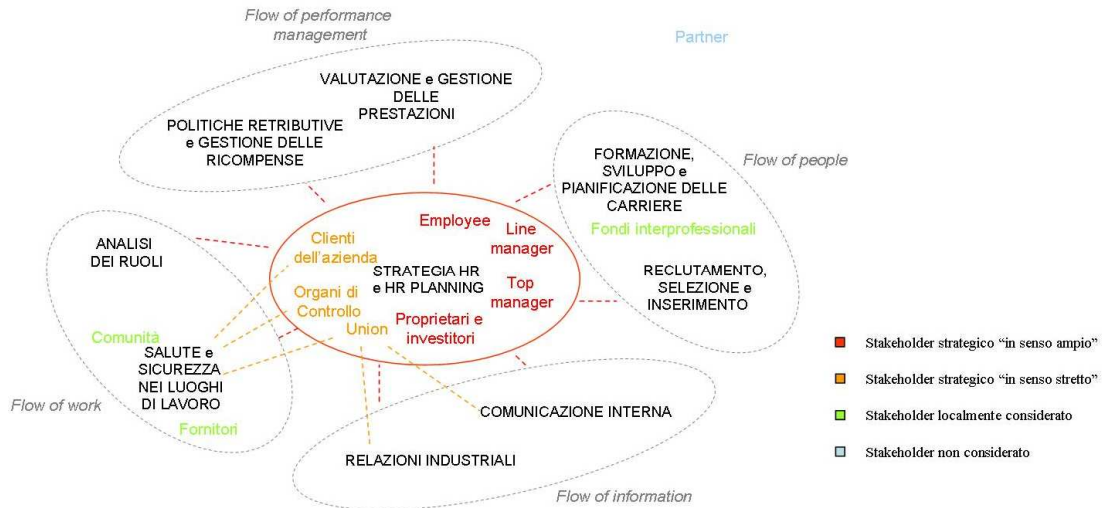
***A<sub>i</sub>*** = **Attenzione data allo stakeholder *i***  
*A<sub>ij</sub>* = Attenzione data allo stakeholder *i* nella gestione della pratica HR *j*  
*AP<sub>ijk</sub>* = Attenzione data allo stakeholder *i* nella gestione della pratica HR *j* nel dipartimento dell'intervistato *k*

**Figura:** Indicatori *A<sub>i</sub>* e *A<sub>ij</sub>*

È possibile, quindi, riassumere il rapporto tra pratiche HR e stakeholder legando ad ogni pratica HR solo gli stakeholder a cui viene data molta o abbastanza attenzione.

Se $A_{ij} > A_{medio}$	lo stakeholder <i>i</i> è molto considerato nella gestione della pratica <i>j</i>
Se $A_{medio} - 0,5 < A_{ij} < A_{medio}$	lo stakeholder <i>i</i> è abbastanza considerato nella gestione della pratica <i>j</i>
Se $A_{medio} - 1,5 < A_{ij} < A_{medio} - 0,5$	lo stakeholder <i>i</i> è poco considerato nella gestione della pratica <i>j</i>
Se $A_{ij} < A_{medio} - 1,5$	lo stakeholder <i>i</i> non è considerato nella gestione della pratica <i>j</i>
<i>i</i> = stakeholder	<i>i</i> = 1, 2, ..., 11
<i>j</i> = pratiche HR	<i>j</i> = 1, 2, ..., 9
<i>A<sub>medio</sub></i> = Attenzione mediamente riservata ad uno stakeholder nella gestione di una pratica HR	
<i>A<sub>ij</sub></i> = Attenzione riservata allo stakeholder <i>i</i> nella gestione della pratica HR <i>j</i>	

**Figura:** Discrimine per definire se agli attori viene data molta attenzione, abbastanza attenzione, poca attenzione o non viene data attenzione nella gestione di una pratica HR



**Figura:** Rapporti tra pratiche HR e stakeholder

In base a tale discriminazione è possibile suddividere gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane nei seguenti gruppi.

- **Stakeholder strategici “in senso ampio”:** *Proprietari e Investitori, Employee, Line manager e Top manager*

Sono stakeholder considerati nella progettazione, implementazione e valutazione di tutte le pratiche HR, dalla pianificazione strategica complessiva alla gestione delle singole leve.

- **Stakeholder strategici “in senso stretto”:** *Organi di Controllo, Union e Clienti dell'azienda*

Sono stakeholder considerati nella definizione dei piani strategici della Direzione delle Risorse Umane. Tuttavia, non viene data loro attenzione nella gestione di tutte le pratiche HR, ma solo in quella di specifiche leve.

- **Stakeholder localmente considerati:** *Comunità, Fondi interprofessionali e Fornitori*

Sono stakeholder a cui viene prestata attenzione solo nella gestione di una specifica pratica.

- **Stakeholder non considerati:** *Partner*

Non trovano una considerazione degna di nota nella gestione di alcuna pratica.



È, quindi, possibile dedurre alcune implicazioni manageriali dal confronto tra i risultati emersi e quanto suggerito da Jakson e Shuler (2003), Ulrich e Brockbank (2005), Colakoglu, Lepak e Hong (2006) in merito alla gestione degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.

La Direzione delle Risorse Umane percepisce come molto rilevanti i proprietari e gli investitori e i *line manager*. Comprende, infatti, l'importanza del legame tra il suo operato e il valore generato per questi attori.

Gli *employee* sono, invece, percepiti come moderatamente rilevanti, in quanto privi dell'attributo del potere. L'attenzione loro concessa è, tuttavia, significativa.

Meno forte è la consapevolezza dei Direttori delle Risorse Umane di avere un ruolo importante nella generazione di valore per i clienti. Si tratta, infatti, di attori percepiti come tendenzialmente lontani dal dipartimento HR e considerati, quindi, più nelle scelte strategiche che nelle specifiche pratiche HR. In particolare l'attenzione data a questi stakeholder nelle leve "Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere", "Reclutamento, selezione e inserimento" e "Valutazione e gestione delle prestazioni" è relativamente bassa, mentre la letteratura che si concentra sull'HR *multi-stakeholder perspective* (Jackson e Schuler, 2003 e Ulrich e Brockbank, 2005) sottolinea l'importanza di allineare proprio queste pratiche alle esigenze dei clienti, in quanto più collegate di altre alla *customer satisfaction*. Tali leve hanno, infatti, un diretto impatto sui cosiddetti *organizational outcomes* (si veda in merito il Capitolo 1), quali la qualità, la velocità di risposta, il prezzo, l'innovazione, la convenienza. È, quindi, importante che gli HR *professional* siano sempre più impegnati nel conoscere i clienti, pensare e agire come loro, misurare e monitorare la quota di mercato dell'azienda e il valore dei clienti, allineare le pratiche HR alle esigenze dei clienti, coinvolgere i consumatori nelle pratiche HR (Ulrich e Brockbank, 2005).

I fornitori sono, poi, percepiti come non rilevanti e risultano considerati solamente nella gestione delle politiche in materia di Salute e Sicurezza. Non è, infatti, infrequente che questi attori operino all'interno dei confini aziendali ed è, quindi, necessario che sia data loro attenzione nella gestione della pratica "Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro". Esistono, inoltre, obblighi normativi (Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro) che impongono alle società il controllo dei fornitori e la collaborazione con questi per favorire la prevenzione e la minimizzazione dei rischi di infortunio. La bassa rilevanza attribuita a questi attori è, però, indice di quanto i Direttori delle Risorse Umane non comprendano appieno l'impatto delle loro azioni sulla soddisfazione dei fornitori e di quanto la Direzione delle Risorse Umane

manchi ancora di una visione sulla *supply chain*. Questo richiama la possibilità, ancora poco esplorata sia in letteratura che nelle pratiche manageriali, di una gestione “di filiera” di alcune leve di gestione delle risorse umane.

La Direzione delle Risorse Umane non sembra, poi, riconoscere in alcun modo tra i suoi compiti la soddisfazione degli *alliance partner*. I Direttori delle Risorse Umane ritengono i *partner* non rilevanti e le Direzioni delle Risorse Umane non danno loro alcuna attenzione. È, quindi, fondamentale che gli HR *professional* comprendano quanto il loro operato influisca sulla bontà delle relazioni tra *partner* e impresa, incidendo su caratteristiche chiave in un rapporto, quali la fiducia, l’affidabilità e la collaborazione (Jackson e Schuler, 2003).

I sindacati vengono, invece, percepiti come tendenzialmente poco rilevanti, ma viene data loro una discreta attenzione. La Direzione delle Risorse Umane, non solo li considera, nelle Relazioni industriali e nella gestione della Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ma anche nella pianificazione strategica e nella Comunicazione interna. Gli HR *professional* sembrano, quindi, comprendere quanto il proprio operato influisca sulla qualità delle relazioni tra *union* e impresa, che del resto rappresenta una tradizionale area di attività delle Direzioni delle Risorse Umane.

Infine la comunità è percepita come tendenzialmente poco rilevante, nonostante Jackson e Schuler (2003) riconoscano l’impatto complessivo della responsabilità sociale sull’insieme delle pratiche HR. Questo dato dimostra come gli HR *professional* siano chiamati a meglio analizzare quanto il loro operato impatti su prestazioni che incidono sulla soddisfazione della comunità, poiché tale soddisfazione influisce sulla sostenibilità di un’organizzazione nel lungo periodo. Jackson e Schuler (2003) sottolineano, ad esempio, come un’impresa che decide di essere socialmente responsabile abbia delle ricadute sulla gestione delle risorse umane in termini di: tipologia di risorse umane selezionate, criteri utilizzati per valutare le *performance*, *scheduling* e coordinamento delle attività con la collaborazione dei sindacati, retribuzioni assegnate per il tempo dedicato a questioni legate alla comunità.

### **Prospettive della ricerca**

Potenziati sviluppi della ricerca riguardano l’approfondimento del legame tra la progettazione, implementazione e valutazione delle pratiche HR e la soddisfazione degli stakeholder. In letteratura esistono studi che si concentrano sugli impatti della gestione delle

pratiche HR sulla soddisfazione di singoli stakeholder (ad esempio *employee*, *line manager*, *top manager* o clienti). Manca, tuttavia, uno studio che approfondisca in modo completo e strutturato il legame tra le differenti pratiche HR e la soddisfazione di tutti gli attori in gioco.

# **PARTE I**

# 1. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



## **Introduzione**

Il dibattito sul valore della gestione delle risorse umane per un'organizzazione ha radici lontane. Fin dagli anni '80, quando il tema dello *human resource management* (HRM) inizia ad acquisire peso nell'agenda dei manager e vengono realizzate le prime ricerche empiriche, si fa spazio l'idea che la gestione delle risorse umane possa avere uno “*strategic role*”.

L'incremento della complessità del quadro competitivo favorisce la crescita del ruolo strategico dello HRM. La globalizzazione impone alle imprese di aumentare flessibilità, tempi di risposta e qualità. Risulta, quindi, fondamentale, per tutte le funzioni di supporto all'interno dell'organizzazione, dimostrare il proprio valore per il *business*.

Inizialmente gli studi sul tema si concentrano sull'obiettivo di dimostrare un legame tra le pratiche e politiche dello HRM e differenti aspetti della strategia. Emergono, quindi, *framework* volti a sistematizzare questi legami in modelli che tengano conto di più variabili.

Negli anni '90 la ricerca si arricchisce di due nuovi filoni: l'individuazione della struttura e dei componenti dell'*HR system* e la ricerca di una correlazione tra l'effettiva realizzazione di pratiche e politiche HR e la realizzazione dell'intento strategico.

Alla fine degli anni '90 l'attenzione converge, infine, sulla misurazione degli *outcomes* dello SHRM. Numerosi sono gli studi che si impegnano a valutare l'impatto dello SHRM sulle *performance* aziendali attraverso differenti *framework*. Studi recenti suggeriscono che una reale comprensione di tale legame debba fondarsi sull'integrazioni di differenti punti di vista tra cui la considerazione di una prospettiva *multi-stakeholder*.

## **Piano del capitolo**

Il Capitolo si concentra inizialmente sull'esposizione dei più famosi approcci allo studio dello SHRM: l'approccio universalistico, la teoria della contingenza, la teoria configurazionale e la visione *resource-based*. Per ogni approccio vengono indicati autori di riferimento, punti di forza e di debolezza.

La trattazione converge, poi, su un tema centrale nel dibattito sullo SHRM: il legame tra una gestione strategica delle risorse umane e le *performance* aziendali.

Infine si sottolinea come nella considerazione dell'impatto dello SHRM sulle prestazioni aziendali sia sempre più necessario tener conto di un'ottica di lungo periodo.

## **1.1 L'approccio universalistico allo SHRM**

### **1.1.1 L'approccio**

Un primo approccio all'analisi delle relazioni tra HRM e risultati aziendali è l'approccio universalistico o *best-practice approach*. Il concetto di *best practices* o *high commitment* applicato allo SHRM fa riferimento all'idea che esistano certe *best HRM practices* capaci di supportare le *performance* aziendali, indirizzando i comportamenti individuali, riducendo l'assenteismo e il *turnover*, incrementano le competenze e innalzando la produttività, la qualità e l'efficienza. In base a questa teoria, l'implementazione di particolari *best HRM practices*, può incrementare le prestazioni di ogni organizzazione. L'approccio universalistico si fonda, infatti, sulla convinzione che il legame tra una variabile indipendente definita e una variabile dipendente sia universalmente riconosciuto, qualunque sia l'organizzazione a cui si fa riferimento.

Lo sviluppo di un *best-practice approach* si può suddividere in due fasi. Innanzitutto è necessario identificare una pratica HR, ritenuta strategica. In secondo luogo occorre dimostrare che vi sia una correlazione tra l'implementazione di questa pratica e il miglioramento delle *performance* aziendali.

Esistono differenti modelli che si pongono l'obiettivo di definire quali siano le pratiche HR capaci di innalzare le *performance* di una qualsiasi organizzazione. In letteratura non vi è però una chiara ed univoca individuazione dell'insieme delle *best HRM practices*. Uno dei modelli più famosi è quello di Pfeffer (1994) in cui vengono definite sedici pratiche per il "competitive advantage through people", modello a cui segue nel 1998 un nuovo *framework* in cui Pfeffer riduce il numero delle pratiche a sette. Numerosi, come si nota in figura (Figura 1), sono i contributi al dibattito.

Pfeffer (1998)	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)	Arthur (1994)	Delery and Doty (1996)	Luthans and Sommer (2005)	Stavrou and Brewster (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Employment security</li> <li>•Selective hiring</li> <li>•Extensive training</li> <li>•Sharing information</li> <li>•Self-managed teams</li> <li>•High pay contingent on company performance</li> <li>•Reduction of status differentials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Self-directed work teams</li> <li>•Job rotation</li> <li>•Problem-solving groups</li> <li>•TQM</li> <li>•Suggestions forum</li> <li>•Hiring criteria, current job versus learning</li> <li>•Contingent pay</li> <li>•Induction and initial training provision</li> <li>•Hours per year training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contingent pay</li> <li>•Hours per year training</li> <li>•Information sharing</li> <li>•Job analysis</li> <li>•Selective hiring</li> <li>•Attitude surveys</li> <li>•Grievance procedure</li> <li>•Employment tests</li> <li>•Formal performance appraisal</li> <li>•Promotion criteria</li> <li>•Selection ratio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Self-directed work teams</li> <li>•Problem-solving groups</li> <li>•Contingent pay</li> <li>•Hours per year training</li> <li>•Conflict resolution</li> <li>•Job design</li> <li>•Percentage of skills workers</li> <li>•Supervisor span of control</li> <li>•Social events</li> <li>•Average total labour costs</li> <li>•Benefits/total labour costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Internal career opportunities</li> <li>•Training</li> <li>•Results-oriented appraisals</li> <li>•Profit-sharing</li> <li>•Employment security</li> <li>•Participation</li> <li>•Job description</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Information-sharing</li> <li>•Job design programmes</li> <li>•Job analysis methods</li> <li>•Participation programmes</li> <li>•Incentive-based compensation</li> <li>•Benefits</li> <li>•Training</li> <li>•Grievance</li> <li>•Selection and staffing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Training</li> <li>•Share-options</li> <li>•Evaluation of HR</li> <li>•Profit-sharing</li> <li>•Group bonus</li> <li>•Merit pay</li> <li>•Joint HR-management bundle</li> <li>•Communication on strategy</li> <li>•Communication on finance</li> <li>•Communication on finance</li> <li>•Communication on change</li> <li>•Communication on organisation of work</li> <li>•Career</li> <li>•Wider-jobs</li> <li>•Communication to management</li> </ul>

**Figura 1:** Contributi al tema delle *best HRM practices*<sup>4</sup>

Delery e Doty (1996) notano, tuttavia, come alcune pratiche siano comuni a differenti autori: opportunità di carriera interna, sistemi di formazione strutturati, processi valutativi, sistemi di *profit sharing*, stabilità nelle relazioni d'impiego, meccanismi di ascolto dei dipendenti e *job definition*.

Innanzitutto è importante che un'organizzazione valuti sempre la possibilità di affidare nuovi incarichi al proprio personale, prima di rivolgersi all'esterno. La seconda pratica fa, invece, riferimento alla necessità di garantire ai dipendenti programmi formativi strutturati e finalizzati allo sviluppo di conoscenze e competenze. La formazione deve essere continua e deve coinvolgere l'intera organizzazione. I processi di *appraisal* hanno un ruolo importante, devono essere ben organizzati e basati sulla valutazione dei comportamenti e dei risultati

<sup>4</sup> Beardwell J. e Claydon T. (2007), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 5th Edition, Financial Times Prentice Hall.



ottenuti. I sistemi di *profit sharing* si rivelano strumenti utili, volti a legare la retribuzione del singolo ai risultati economico-finanziari dell'azienda. La stabilità nelle relazioni di impiego può avere un ruolo rilevante. È, poi, fondamentale che i lavoratori siano ascoltati e coinvolti nei processi decisionali. Infine i dipendenti devono conoscere chiaramente i contenuti del proprio lavoro.

Come anticipato, all'individuazione di pratiche HR strategiche deve seguire la dimostrazione del legame tra queste pratiche e le *performance* aziendali. Numerosi sono gli studi che si sono concentrati su questo punto. Leonard (1990) dimostra che le organizzazioni che definiscono per i propri *executive* piani di incentivi legati al lungo periodo ottengono, su un orizzonte temporale di quattro anni, ritorni superiori alle organizzazioni che non adottano questo tipo di incentivi.

Abowd (1990) dimostra come vi sia una correlazione tra quanto le retribuzioni aziendali sono basate sulle *performance* finanziarie e le future performance finanziarie. Terpstra e Rozell (1993) individuano cinque “*best staffing practices*” e sostengono una moderata e positiva relazione tra l'adozione di queste regole e le prestazioni aziendali.

### **1.1.2 I limiti**

La principale critica all'approccio “best-practice” allo SHRM riguarda l'adozione di una visione universalistica. Mancano, infatti, un'evidenza empirica e un fondamento teorico capaci di supportare la validità universale dell'applicazione di queste pratiche.

La lista delle *best HRM practices*, inoltre, come visto, non è univoca, ma può variare in base ai differenti autori.

## **1.2 L'approccio contingente allo SHRM**

### **1.2.1 L'approccio**

La teoria della contingenza si concentra sul legame tra lo *strategic management* e lo HRM valutando quale sia la *vertical integration* tra la *business strategy* di un'organizzazione e le sue politiche e pratiche di HRM.

La *vertical integration* tra: la *business strategy*, i comportamenti individuali e infine le performance individuali, di gruppo e organizzative, ha un ruolo centrale nei modelli che studiano lo SHRM. Gli studiosi sottolineano, infatti, come le *performance* dell'organizzazione dipendano dai comportamenti individuali e come le pratiche e le politiche di HRM siano dei meccanismi capaci di influenzare tali comportamenti così da renderli il più possibile coerenti con gli obiettivi dell'azienda.

Esistono numerosi modelli di SHRM che si impegnano ad approfondire il legame tra *business strategy* e strategie, pratiche e politiche HR identificando differenti tipologie di integrazioni o “*fit*”. Tra questi, approfondiremo i *Lifecycle models* e i *Competitive advantage models*.

### **1.2.2 Lifecycle models**

Molti studiosi hanno cercato di applicare i modelli di *business* e *product lifecycle* alla gestione delle pratiche HR, con l'obiettivo di identificare quali siano le pratiche HR più adeguate per ognuno degli stadi di sviluppo di un'organizzazione. Tra questi autori ricordiamo Baird e Meshoulum (1988) che identificano cinque stadi nella vita di un'organizzazione: *inization*, *functional grow*, *controlled grow*, *functional integration* e *strategic integration* e per ognuna di queste si impegnano a definire quali siano i più coerenti (“fittanti”) approcci alla gestione delle risorse umane. In modo simile Kochan e Barocci (1985) approfondiscono quale siano le attività di HRM più critiche nelle fasi di crescita, maturità e declino di un'organizzazione (Figura 2).

Human resource functions	Introduction	Life-cycle stages		
		Growth	Maturity	Decline
Recruitment, selection and staffing	Attract best technical/professional talent	Recruit adequate numbers and mix of qualified workers; management succession planning; manage rapid internal labour market movements	Encourage sufficient turnover to minimize lay-offs and provide new openings; encourage mobility as reorganizations shift jobs around	Plan and implement workforce reductions and re-allocation
Compensation and benefits	Meet or exceed labour market rates to attract needed talent	Meet external market but consider internal equity effects; establish formal compensation structures	Control compensation	Tighter cost control
Employee training and development	Define future skill requirements and begin establishing career ladders	Mould effective management team through management development and organizational development	Maintain flexibility and skills of an ageing workforce	Implement retraining and career consulting services
Labour-employee relations	Set basic employee relations philosophy and organization	Maintain labour peace and employee motivation and morale	Control labour costs and maintain labour peace; improve productivity	Improve productivity and achieve flexibility in work rules; negotiate job security and employment adjustment policies

**Figura 2:** Attività critiche di HRM a differenti stadi di maturità dell'organizzazione o di una *business unit*<sup>5</sup>

Comuni a queste ricerche sono i seguenti assunti. Durante la fase di *start-up* di un'organizzazione è fondamentale la flessibilità nell'HR per supportare la crescita e promuovere l'imprenditorialità. Nella fase di espansione, invece, quando il business cresce oltre una certa soglia, l'enfasi è data alla definizione di pratiche e politiche più formali. Nello stadio di maturità, quando il mercato è maturo e i margini decrescono, l'attenzione del dipartimento HR converge sulla riduzione dei costi. Infine nella fase di declino di un prodotto o di un *business* è necessario concentrarsi sulla razionalizzazione.

Benché lo studio di tutti gli stadi sia rilevante, particolare attenzione viene data all'approfondimento del rapporto tra lo stadio di maturità e la gestione delle risorse umane. In questo stadio occorre perseguire due strategie HR, una volta ad essere i migliori nel presente e l'altra capace di preparare l'organizzazione al futuro. Il tema del supporto dello HRM all'adattamento dell'azienda ai cambiamenti del contesto è trattato in differenti approcci allo SHRM, tra cui la *resource-based view* e la *best-practices view*.

<sup>5</sup> Kochan T.A. e Barocci T.A. (1985), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Little Brown, Boston, MA.

### 1.2.3 Competitive advantage models

Shuler e Jackson (1987) fondano il loro modello di SHRM sull'idea porteriana che esistano tre elementi chiave alla base del vantaggio competitivo di un'organizzazione: la *leadership* di costo, la differenziazione attraverso la qualità e il servizio e il focus su particolari nicchie di mercato. Identificano, quindi, le pratiche e le politiche HR capaci di “fittare” al meglio le strategie di riduzione dei costi, innalzamento della qualità e sviluppo dell'innovazione. Affermano, infatti, che le *business performance* possono essere incrementate attraverso pratiche HR capaci di orientare i comportamenti individuali verso il raggiungimento delle strategie competitive prefissate. La definizione di compiti che prevedano una forte interazione tra soggetti può, ad esempio, favorire l'espressione della creatività dei dipendenti e quindi lo sviluppo dell'innovazione aziendale. Un maggior coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali facilita, invece, l'adozione di comportamenti orientati al lungo periodo, capaci di incrementare la qualità offerta ai clienti. Infine la riduzione dei costi può essere supportata attraverso la definizione chiara e stabile dei compiti, che favorisce comportamenti prevedibili e ripetitivi.

STRATEGY	Employee role behaviour	HRM policies
<b>INNOVATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A high degree of creative behaviour</li> <li>•Longer-term focus</li> <li>•A relatively high level of cooperative Interdependent behaviour</li> <li>•A moderate degree of concern for quality</li> <li>•A moderate concern for quantity; an equal degree of concern for process and results</li> <li>•A greater degree of risk-taking; a higher tolerance of ambiguity and unpredictability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Jobs that require close interaction and coordination among groups of individuals</li> <li>•Performance appraisals that are more likely to reflect long-term and group based achievement</li> <li>•Jobs that allow employees to develop skills that can be used in other positions in the firm</li> <li>•Pay rates that tends to be low, but allow employees to be stockholders and have more freedom to choose the mix of components that make up their pay package</li> <li>•Broad career paths to reinforce the development of a broad range of skills</li> </ul>
<b>QUALITY ENHANCEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relatively repetitive/predictable behaviours</li> <li>•A more long-term or immediate focus</li> <li>•A moderate amount of cooperative interdependent behaviour</li> <li>•A high concern for quality</li> <li>•A modest concern for quantity of output</li> <li>•High concern for process; low risk-taking activity; commitment to the goals of the organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relatively fixed and explicit job descriptions</li> <li>•High levels of employee participation in decisions</li> <li>•Relevant to immediate work conditions and job itself</li> <li>•A mix of individual and group criteria for performance appraisal that is mostly short-term and results orientated</li> <li>•Relatively egalitarian treatment of employees and some guarantees of job security</li> <li>•Extensive and continuous training and development of employees</li> </ul>
<b>COST REDUCTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relatively repetitive and predictable behaviour</li> <li>•A rather short-term focus</li> <li>•Primarily autonomous or individual activity</li> <li>•Moderate concern for quality</li> <li>•High concern for quantity of output</li> <li>•Primary concern for results; low risk-taking activity; relatively high degree of comfort with stability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relatively fixed and explicit job descriptions that allow little room for ambiguity</li> <li>•Narrowly designed jobs and narrowly defined career paths that encourage specialisation expertise and efficiency</li> <li>•Short-term results-orientated performance appraisals</li> <li>•Close monitoring of market pay levels for use in making compensation decisions</li> <li>•Minimal levels of employee training and development</li> </ul>

**Figura 3:** Legame tra *business strategy* e politiche HR<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Schuler R.S. e Jackson S.E. (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.

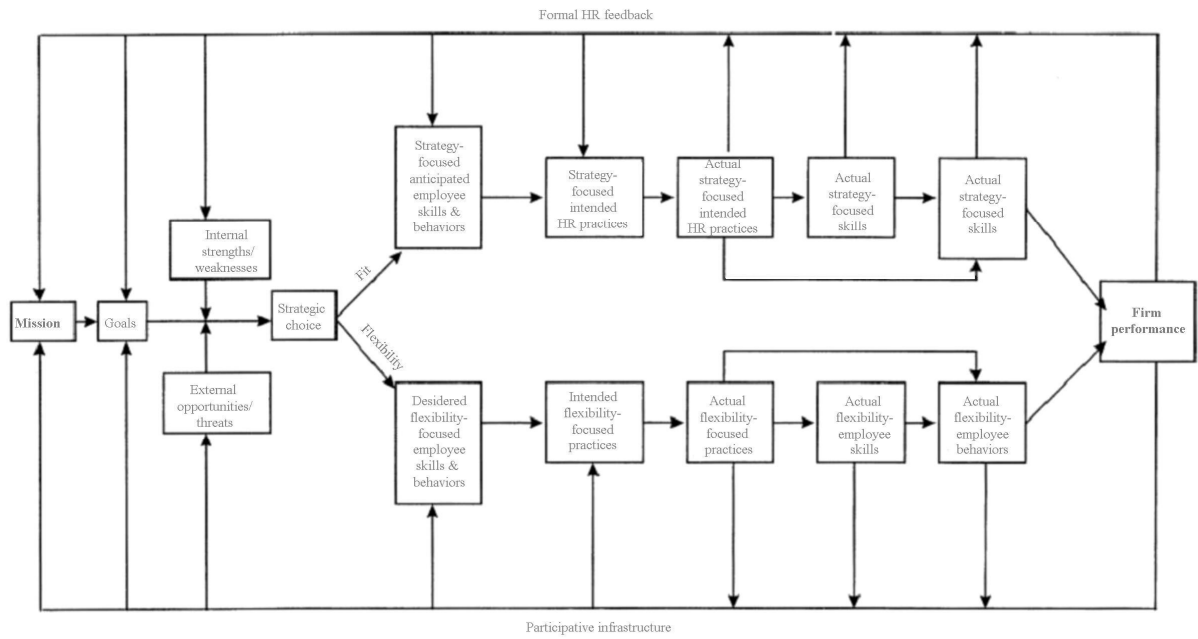
Un altro modello di SHRM fondato sul concetto di vantaggio competitivo è quello di Miles e Snow (1978). In questo *framework* gli autori individuano differenti tipologie di *business strategy*: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors* e per ognuna di queste indicano le strategie, le politiche e le pratiche HR più adeguate.

La strategia di difesa (*defenders*) si concentra innanzitutto sul mantenimento dell'attuale posizione competitiva. Lo HRM deve, quindi, supportare l'efficienza organizzativa. La strategia di esplorazione (*prospectors*) è, invece, caratterizzata dal desiderio di innovare e cogliere nuove opportunità. La gestione delle risorse umane deve perciò favorire la flessibilità e l'orientamento all'apprendimento dell'organizzazione. La strategia di analisi (*analyzers*) si trova nel mezzo delle due strategie appena descritte e ha l'obiettivo di minimizzare i rischi e massimizzare le opportunità di un'organizzazione. Lo HRM deve, quindi, bilanciare la tensione alla flessibilità e all'efficienza. La strategia di reazione (*reactors*), infine, non può essere identificata come una vera e propria strategia, ma più come uno stato di instabilità che porterà ad una delle tre strategie esposte.

#### 1.2.4 I limiti

Una delle principali critiche alle teorie “*best-fit*” è l'adozione di un approccio razionale alla pianificazione strategica. Il modello risulta incapace di tenere in considerazione le influenze culturali e nazionali sulla strategia HR e manca un riferimento al settore di *business* in cui un'organizzazione opera. Viene, inoltre, criticata la mancanza di un'attenzione agli interessi dei dipendenti, si nota, infatti, come la teoria si concentri unicamente sul raggiungimento delle *performance* aziendali. Alcuni studiosi giungono ad affermare come uno stretto legame tra pratiche HR e strategia possa, inoltre, divenire uno svantaggio per l'organizzazione. All'interno di un contesto dinamico, un “*fit*” troppo rigido tra indirizzo strategico e HRM può, infatti, limitare la flessibilità di un'organizzazione nella gestione del cambiamento.

Da questa critica trae origine la “*complementary perspective*” che prevede una preziosa coesistenza tra “*fit*” e flessibilità, elementi essenziali per l'efficienza organizzativa. Su questa idea si basa il modello di Wright e Snell (1998) riportato in Figura 2. Lo SHRM deve essere in grado di supportare una flessibilità organizzativa tale da permettere il raggiungimento di un “*fit* dinamico” che conduca al miglioramento delle *performance* aziendali.



**Figura 4:** Un modello *fit/flessibile* dello SHRM<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Wright P.M. e Snell S.A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, pp. 301-26.

## **1.3 L'approccio configurazionale allo SHRM**

### **1.3.1 L'approccio**

Come visto, la teoria della contingenza è fortemente criticata per la sua tendenza alla semplificazione della realtà organizzativa. Tende, infatti, ad assumere come relazioni lineari i collegamenti tra le variabili esterne all'organizzazione (innovazione, costi, qualità, ecc.) e quelle interne come la gestione delle risorse umane.

L'approccio configurazionale si impegna a superare i limiti del tradizionale modello contingente. Questo approccio si concentra su come configurazioni diverse di molteplici variabili indipendenti siano correlate ad alcune variabili dipendenti, piuttosto che su come singole variabili indipendenti si leghino a variabili dipendenti. Viene, quindi, posta attenzione non solo alle singole pratiche di HRM, ma alla coerenza interna dell'insieme delle pratiche.

Una gestione delle risorse umane capace di supportare le *performance* dell'organizzazione, non solo deve adattarsi al contesto garantendo un *vertical fit*, ma deve anche mantenere una coerenza interna o *horizontal fit*.

Delery e Doty (1996) individuano, per due delle *business strategy* identificate da Miles e Snow (1978), *defenders* e *prospectors*, la configurazione delle pratiche HR capace di massimizzare l' *horizontal fit* e il *vertical fit* (Figura 5).

Per supportare la strategia di difesa la gestione delle risorse umane deve riconoscere il valore dei dipendenti che possiedono conoscenze e competenze specifiche (legate all'azienda e ai suoi prodotti). Queste specifiche *skills* devono essere sviluppate attraverso programmi di formazione, occorre definire chiari percorsi di carriera e introdurre sistemi di valutazione che favoriscano la crescita dei dipendenti piuttosto che i risultati a breve termine. Lo HRM deve sostenere la creazione di un ambiente con basso *turnover*, per ridurre i costi relativi alla formazione e allo sviluppo di nuovi dipendenti. A tal fine è fondamentale che i lavoratori siano ascoltati e sia data loro la sicurezza della stabilità della relazione d'impiego.

Differente risulta l'insieme di pratiche ottimale volto a supportare la strategia di esplorazione. Le competenze necessarie sono in continua evoluzione. L'organizzazione può, quindi, rivolgersi all'esterno per ricercare nuovi talenti e deve continuamente aggiornare i suoi percorsi formativi. La definizione dei compiti non è più stabile, la valutazione viene correlata ai risultati e la compensazione a sistemi di *profit-sharing*. Infine, in un contesto così

dinamico, non risulta conveniente concentrarsi su un'ottica di lungo periodo nella relazione con i dipendenti.

<i>DEFENDERS</i>	<i>PROSPECTORS</i>
Internal career opportunities	Few internal career opportunities
Formal training systems	Lack of formal training systems
Behavior-based appraisal	Output-based appraisal
Hierarchy-based compensation	Profit-sharing systems
Employment security	Little employment security
Employee voice	Little employee voice
Tightly defined jobs	Broadly defined jobs

**Figura 5:** Configurazioni di pratiche HR per ottenere il massimo *vertical fit* e *horizontal fit*<sup>8</sup>

L'approccio configurazionale è inoltre fondamento di numerosi altri studi volti a identificare le configurazioni di pratiche HR capaci di assicurare prestazioni superiori.

MacDuffie (1995), individua configurazioni specifiche o “*bundles*” di pratiche HR capaci di aumentare le *performance* aziendali. Ichniowski, Shaw e Prennushi (1994) si impegnano a verificare l'ipotesi che “le combinazioni di pratiche di gestione delle risorse umane hanno effetti maggiori in termini di produttività rispetto alla somma degli effetti delle pratiche individuali”.

### 1.3.2 I limiti

Come sottolineato, il più grande pregio dell'approccio configurazionale è quello di dare attenzione alla coerenza interna dell'insieme delle pratiche HR. A questo punto di forza è tuttavia legata la maggior criticità dell'approccio. Si dà, infatti, rilevanza all'effetto dell'insieme delle pratiche sulle *performance* senza approfondire il legame tra singole pratiche e risultati.

Inoltre le configurazioni di pratiche adottate nella realtà facilmente si discostano da quelle ideali individuate nei modelli configurazionali di numerosi studi.

<sup>8</sup> Delery J. e Doty H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.



## 1.4 La visione resource-based dello SHRM

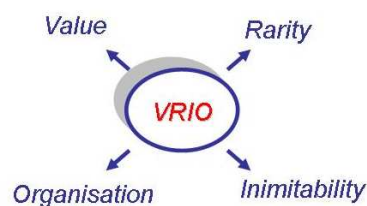
### 1.4.1 L'approccio

L'approccio *resourced-based* alla gestione strategica delle risorse umane si concentra, infine, sull'analisi delle risorse interne all'organizzazione e sulla relazione tra queste risorse e la profittabilità e competitività di un'organizzazione. Tali studi cercano di sottolineare in che modo le risorse umane possano rappresentare *asset* strategici per l'organizzazione.

Due importanti contributi alla ricerca in quest'ambito sono riconducibili a Barney (1991) e Barney e Wright (1998) che innanzitutto offrono un fondamento economico alla visione *resourced-based* dello SHRM, analizzando il ruolo dello HRM nel sostegno alla competitività organizzativa. In secondo luogo definiscono il VRIO *framework*, modello capace di cogliere il valore dei professionisti HR nello sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile all'interno di un'organizzazione.

### 1.4.2 Il modello VRIO

Il modello VRIO si basa sull'assunto che un'organizzazione risulti tanto più competitiva quanto più sia in grado di possedere competenze distintive, ovvero competenze: di valore, rare, difficilmente imitabili e messe a frutto nell'organizzazione.



**Figura 6:** Il modello VRIO

L'approccio *resourced-based* allo SHRM intende approfondire il legame tra la gestione delle risorse umane e lo sviluppo di ognuna delle quattro caratteristiche distintive individuate dal modello VRIO.

Le organizzazioni devono innanzitutto riconoscere quale sia il contributo del dipartimento HR alla creazione del valore. Lo HRM ha infatti un ruolo importante nella riduzione dei costi, nello sviluppo della flessibilità e nell'incremento dei ricavi attraverso l'innalzamento del livello del servizio e della qualità offerta ai clienti.

La funzione Risorse Umane deve, quindi, comprendere le implicazioni economiche della gestione delle sue pratiche e identificare il proprio posizionamento nella catena della creazione del valore. A tal fine è utile che il dipartimento HR si ponga le seguenti domande.

- Quali sono i clienti interni del dipartimento HR e qual è il loro ruolo nel *business*?
- Esistono pratiche e politiche HR che limitano le prestazioni dei clienti interni del dipartimento HR?
- Che servizio viene offerto? Che servizio dovrebbe essere offerto? Che servizio non dovrebbe essere offerto?
- In che modo questo servizio riduce i costi interni o incrementa i ricavi?
- Questo servizio potrebbe essere offerto in maniera più efficiente ?
- I manager della funzione HR comprendono le implicazioni economiche del proprio lavoro?

Il valore delle risorse organizzative non è, tuttavia, sufficiente a garantire un vantaggio competitivo se anche i *competitor* possiedono le medesime risorse. Proprio per questo gli *HR manager* devono concentrarsi sullo sviluppo di competenze rare capaci di garantire la competitività dell'organizzazione.

Un vantaggio competitivo che si conservi nel lungo periodo deve, però, rivelarsi anche difficilmente imitabile. Nel contributo all'unicità di un'organizzazione, hanno, per esempio, un ruolo importante la storia e la cultura, variabili capaci di condizionare pratiche e comportamenti in modo difficilmente ripetibile.

Infine, affinché la funzione HR sia capace di supportare un vantaggio competitivo sostenibile, deve essere in grado di conservare il valore, la difficile reperibilità e l'imitabilità delle sue risorse. Questo implica la definizione di un insieme coerente di pratiche HR capace di massimizzare il potenziale dei dipendenti. Mentre la teoria delle *best-practices* si focalizza sull'individuazione delle singole pratiche HR più efficaci, la teoria *resourced-based* coglie il ruolo strategico della gestione delle risorse umane nel suo complesso.

### 1.4.3 I limiti

Alcuni studiosi rimproverano alla visione *resource-based* dello SHRM un'eccessiva attenzione al contesto interno di un'organizzazione a discapito della valutazione delle

variabili esterne. Viene dimostrato, infatti, che l'approccio *resource-based* è tanto più valido quanto più l'ambiente esterno è imprevedibile.

Spesso, inoltre, i sostenitori della visione *resource-based* tendono a concentrarsi sullo studio dei vantaggi competitivi all'interno di uno specifico settore, tralasciando l'approfondimento di quelle caratteristiche distintive, trasversali ai settori. Questo porta più facilmente alla riduzione delle risorse necessarie alla generazione di un determinato *output*, piuttosto che ad un incremento degli *output*, attraverso una miglior utilizzo delle risorse disponibili.

## 1.5 SHRM e performance

### 1.5.1 Gli impatti

Numerosi sono gli studi che si concentrano sulla misurazione del legame tra lo SHRM e le *performance* dell'organizzazione.

Se tradizionalmente la Direzione delle Risorse Umane era ritenuta semplicemente fonte di costi, l'affermarsi dell'importanza del suo ruolo strategico cambia le cose. Come sostengono Rogers e Wright (1998): "L'*HR department* diviene un elemento della *profit equation* dell'azienda, di cui occorre minimizzare i costi e massimizzare il valore aggiunto".

Dyer and Reeves (1995) identificano quattro tipologie di impatti dello SHRM:

- sui risultati HR (ad esempio sui comportamenti dei dipendenti);
- sui risultati organizzativi (ad esempio sulla produttività, sulla qualità, sul servizio);
- sui risultati finanziari (ad esempio sul rendimento degli investimenti);
- per le organizzazioni quotate in borsa, sui risultati relativi al *capital market* (ad esempio sul *total shareholder return*).

Riportiamo in figura (Figura 7) alcuni studi empirici che si sono concentrati su questo tema.

Study	The four defensible—"outcomes"—dimensions of organizational effectiveness for SHRM research <sup>a</sup>			
	<i>Human resource</i>	<i>Organizational</i>	<i>Financial accounting</i>	<i>Capital market</i>
Arthur, 1994	Turnover	Productivity; Quality		
Batt, 2002	Quit rates		Sales growth	
Batt, Colvin, & Keefe, 2002	Quit rates			
Delery & Doty, 1996			ROA; ROE <sup>b</sup>	
Guthrie, 2001	Retention	Productivity		
Huselid, 1995	Turnover	Productivity	GRATE <sup>c</sup>	Tobin's q
Ichniowski & Shaw, 1999		Productivity; Quality		
Ichniowski, Shaw, & Prenzushi, 1997		Productivity		
Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998	Turnover <sup>d</sup>			
Way, 2002	Turnover	Productivity		

<sup>a</sup> Dyer and Reeves (1995)

<sup>b</sup> ROA=return on average assets; ROE=return on equity

<sup>c</sup> GRATE=gross rate of return on capital

<sup>d</sup> Quit and discharge rates

**Figura 7:** Studi empirici sulla relazione tra SHRM e *performance*<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Way S.A. e Johnson D.E., (2005), Theorizing about the impact of strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, Issue 1, pp.1-19.

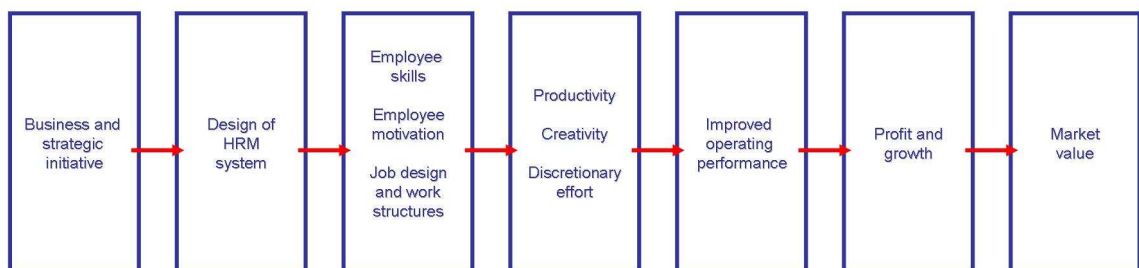
### 1.5.2 I modelli

Nel 2005 Boselie, Dietz e Boon conducono un'analisi esplorativa sul legame tra HRM e *performance* all'interno di 104 studi empirici pubblicati in giornali di fama mondiale tra il 1994 e il 2003. Gli approcci più utilizzati risultano la teoria della contingenza, l'approccio universalistico e la visione *resource-based*, ma in molti casi non viene chiaramente spiegato come queste teorie possano legare HRM e *performance*.

Wright e Gardner (2003) a tal proposito si interrogano su quanti passaggi sia necessario considerare nello studio delle relazioni tra HRM e *performance*.

Di seguito riportiamo alcuni tra i modelli che si concentrano sull'analisi di questa relazione utilizzando differenti approcci allo SHRM.

I primi due modelli sono riconducibili alla teoria *best-fit*. In particolare Becker, Huselid, Pickus e Spratt (1997) affermano che esista un legame tra iniziativa strategica e *market value*, intermediato dalla definizione di uno HRM *system* capace di sviluppare le competenze dei dipendenti, motivare i lavoratori e offrire un adeguato posto di lavoro, così da incrementare le *performance* organizzative e operative, favorendo la crescita e la profittabilità.



**Figura 8:** Modello del legame tra HRM e *performance* di Becker, Huselid, Pickus and Spratt, 1997

Guest (1997), invece, con un modello d'influenza porteriana lega la strategia HR ai risultati finanziari, considerando le implicazioni di strategie HR legate alla riduzione dei costi, all'incremento della qualità e allo sviluppo dell'innovazione.

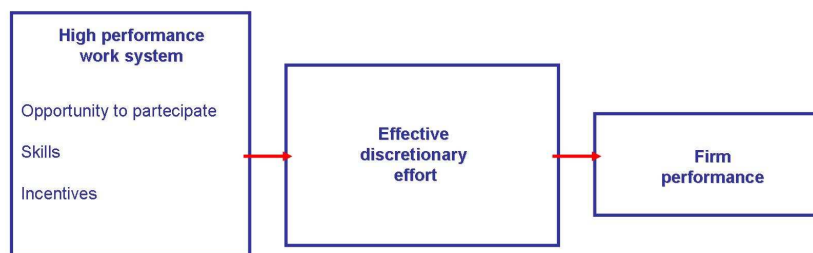


**Figura 9:** Modello del legame tra HRM e *performance* di Guest, 1997

Il modello di Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000) è, invece, fondato sull’approccio universalistico. Parte infatti dall’assunto che esista un “*high performance work system*” ovvero un set di pratiche HR ottimale per il raggiungimento delle *performance*. All’interno di questo set annoverano tre gruppi di pratiche HR:

- che riguardano opportunità di partecipazione (autonomia, lavori in *team*, comunicazione);
- relative ad *ability/skills* (formazione formale e informale);
- legate a motivazioni/incentivi (sicurezza della relazione d’impiego, condivisione delle informazioni, opportunità di carriera, paghe adeguate).

L’implementazione di questo set di pratiche indirizza gli sforzi e conduce al miglioramento delle *performance* aziendali.



**Figura 10:** Modello del legame tra HRM e *performance* di Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, 2000

Numerosi sono i modelli che, come quelli esposti, si concentrano sull’individuazione di pratiche HR capaci di supportare le *performance* organizzative.

I supporti empirici alle teorie contingenti che si incentrano su questo tema sono però limitati. Più fortuna hanno invece gli approcci universalistici, come quello di Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000).

Gli studi universalistici, tuttavia, non spiegano come imprese che adottino i medesimi sistemi di HRM possano beneficiarne con intensità differenti e come possano essere egualmente valide organizzazioni che adottano set di pratiche HR differenti.

Studi recenti rispondono a queste domande dimostrano come specifici set di pratiche HR possano portare a prestazioni superiori se utilizzate in un determinato contesto o con particolari attori.

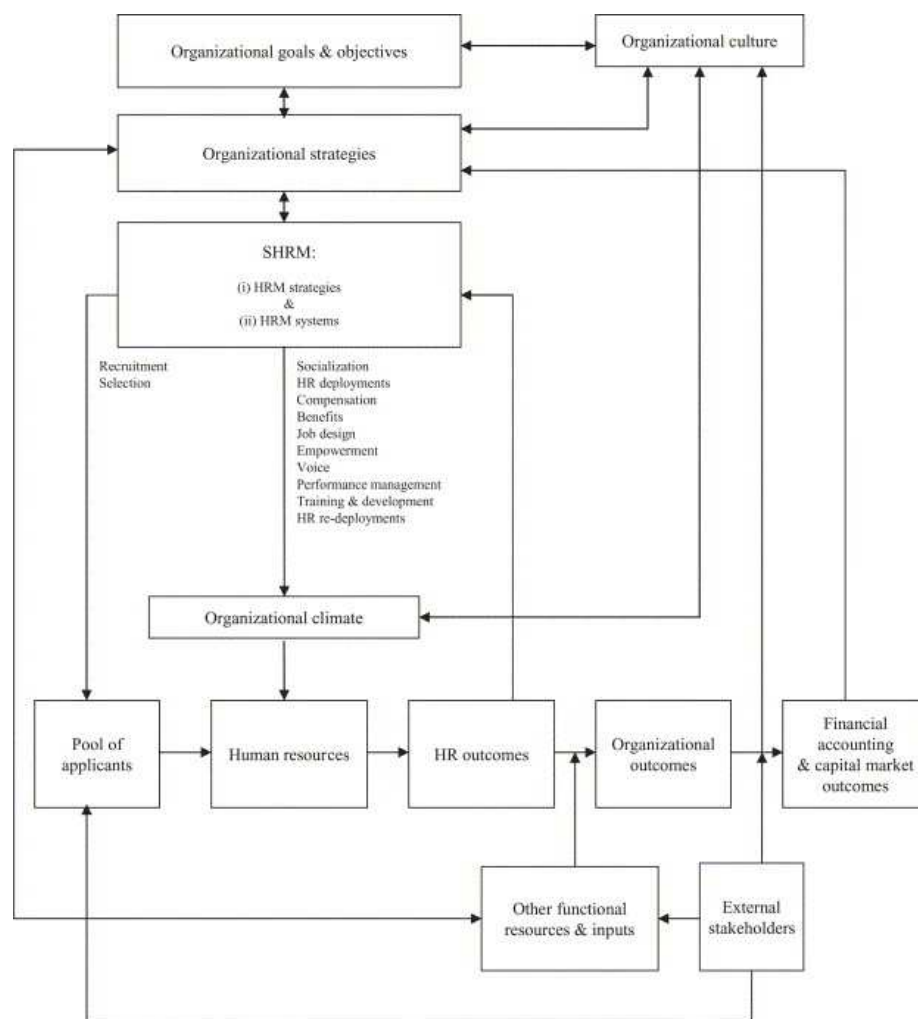
Way e Johnson (2005) sono, quindi, convinti che un *framework* capace di spiegare la relazione tra SHRM e *performance* debba integrare più prospettive, tra cui la considerazione dei differenti stakeholder.

Un approccio *multi-stakeholder* coglie, infatti, la natura dinamica, pluridimensionale e multilivello del processo di gestione strategica (Freeman e McVea, 2001). In particolare, la prospettiva *multi-stakeholder* permette di considerare:

- l'influenza che lo SHRM ha sugli stakeholder;
- l'influenza degli stakeholder sullo SHRM e sull'efficacia organizzativa;
- l'influenza degli stakeholder sulle modalità attraverso cui viene misurata l'efficacia organizzativa;
- l'influenza degli stakeholder sulle modalità attraverso cui lo SHRM e l'organizzazione sono valutati.

Il valore dello SHRM (derivante dal suo impatto sull'efficacia organizzativa) può, quindi, rafforzarsi se la gestione delle risorse umane e l'implementazioni dei processi di HRM hanno la capacità di rispondere ad esigenze interne ed esterne.

Per comprendere le relazioni tra SHRM, efficacia organizzativa e stakeholder interni ed esterni occorre, però, conoscere quali siano le variabili in gioco.



**Figura 11:** Relazioni tra SHRM ed efficienza organizzativa <sup>10</sup>

Innanzitutto lo SHRM è direttamente collegato alle strategie derivanti dagli obiettivi organizzativi e dalla cultura aziendale.

Come viene affermato da numerosi studiosi lo SHRM a sua volta ha un impatto diretto sul clima organizzativo e quindi indirettamente sul personale aziendale e sugli *HR outcomes*. Influisce, invece, direttamente sui possibili dipendenti futuri in quanto contribuisce alla definizione della reputazione di un'impresa e quindi alla sua capacità di assumere persone qualificate.

Gli *Organizational outcomes* sono, poi, il prodotto delle interazioni tra gli *HR outcomes* e gli input derivanti da altre funzioni, risorse che a loro volta sono influenzate da differenti

<sup>10</sup> Way S.A. e Johnson D.E., (2005), *Theorizing about the impact of strategic human resource management*, Human Resource Management Review, Vol. 15, Issue 1, pp.1-19.



stakeholder esterni (i fornitori, gli investitori, ecc.). I fornitori possono, infatti, influire sui risultati di una funzione non fornendo le risorse necessarie o al contrario assicurando input capaci di aumentare l'efficienza organizzativa.

Infine i *Financial accounting outcomes* e i *Capital market outcomes* derivano dalle interazioni tra i risultati organizzativi ottenuti e l'interpretazione dei risultati degli stakeholder esterni (i clienti, il governo, ecc). I clienti possono, infatti, avere un impatto sui risultati finanziari attraverso le loro decisioni di acquisto o di non acquisto. Allo stesso modo, sulla base della loro interpretazione dei risultati organizzativi, gli investitori decideranno se mantenere, diminuire o aumentare i propri investimenti all'interno dell'impresa.

Il modello risulta, quindi, l'integrazione di molteplici approcci: la *resource-based theory*, la *best-fit theory* e la prospettiva *multi-stakeholder*, tema che avremo modo di approfondire nel prossimo capitolo.

Questa integrazione ben rappresenta le conclusioni trovate da Paauwe e Boselie (2005), interrogatisi sulla domanda "HRM and performance: what next?". Una comprensione profonda del legame tra HRM e *performance* può derivare solamente dalla considerazione di più approcci allo studio dello SHRM.

## 1.6 SHRM e sostenibilità

### 1.6.1 Performance nel lungo periodo

Se, come visto, il dibattito sul legame tra SHRM e *performance* è complesso e in continua evoluzione, anche il concetto di *performance* aziendali rilevanti si arricchisce di significato.

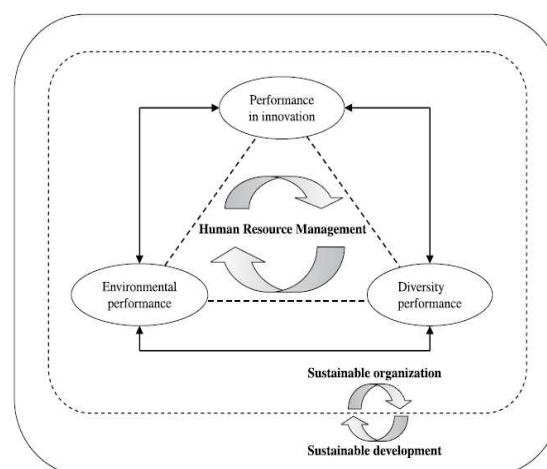
Sempre più, infatti, tra i risultati rilevanti di un'organizzazione è necessario considerare non solo le prestazioni finanziarie, ma anche le *performance* sociali e ambientali.

Una gestione delle risorse umane strategica deve, quindi, essere in grado di supportare un'organizzazione non solo nel raggiungimento dei suoi obiettivi finanziari, ma anche nel perseguimento delle *performance* sociali e ambientali. Tali prestazioni rappresentano, infatti, preziosi indicatori del valore di una società in un'ottica di lungo periodo.

Su questo tema si concentrano Boudreau e Ramstad (2005), che sottolineano come siano in atto due importanti cambiamenti nella gestione delle risorse umane:

- le imprese devono attrarre, trattenere e sviluppare talenti in grado di supportare la competitività in un contesto globalizzato sempre più complesso, contribuendo all'innovazione;
- lo HRM deve sviluppare azioni con una costante ottica di lungo periodo per supportare i risultati finanziari, sociali e ambientali di un'organizzazione.

A partire da queste considerazioni Jabbour e Santos (2008) sostengono che lo HRM abbia un ruolo centrale nella sostenibilità di un'organizzazione (Figura 12).

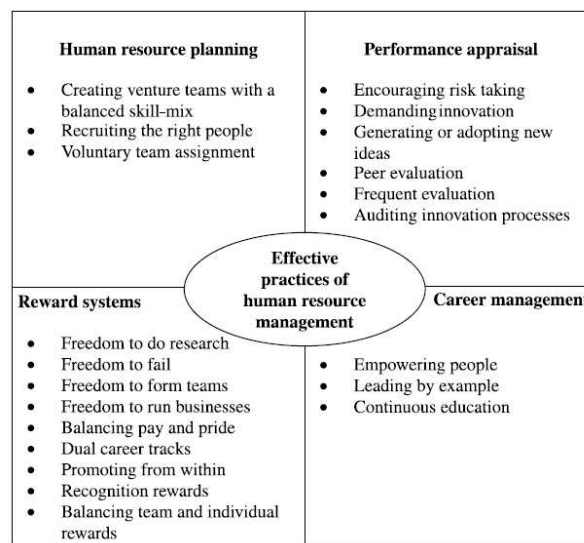


**Figura 12:** Centralità dello HRM nella sostenibilità di un'organizzazione<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Jabbour C.J.C. e Santos F.C.A. (2008), The central role of human resource management in the search for sustainable organizations, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, Issue 12, pp. 2133-2154.

### 1.6.2 SHRM e innovazione, diversità e ambiente

Il legame tra HRM e **innovazione** è approfondito e dimostrato in numerosi studi. Tali studi danno un fondamento teorico all'idea che nelle società più innovative si utilizzino le pratiche di HRM più originali e di qualità. Gupta e Singhal (1993) sottolineano come le persone e la loro creatività siano le più importanti risorse delle imprese innovative, ed è per questo che queste organizzazioni si concentrano sulla motivazione e valorizzazione dei propri dipendenti. Gli autori individuano, quindi, le pratiche HR che possono meglio supportare l'innovazione (Figura 13).



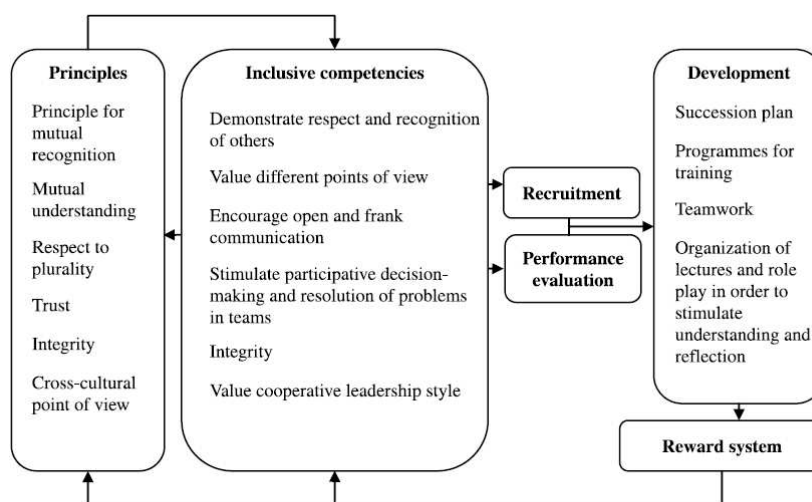
**Figura 13:** Pratiche HR che favoriscono l'innovazione

Anche la relazione tra HRM e **performance sociali** è stata oggetto del dibattito sullo SHRM. Greenwood (2002) sottolinea come la funzione risorse umane possa influire sulle performance sociali:

- definendo sistemi di ricompensa basati sul concetto di equità, giustizia, autonomia e rispetto;
- garantendo la sicurezza sul posto di lavoro;
- trattando i dipendenti con rispetto, trasparenza, onestà, e ottica di lungo periodo;
- rispettando la *privacy* dei dipendenti, la loro libertà e autonomia e i valori organizzativi.

In particolare il ruolo dello HRM è centrale nella “gestione delle diversità”. Come sottolineano Pless e Maak (2004) la gestione delle risorse umane può favorire la creazione di un ambiente in cui persone con differenti esperienze, diverse mentalità e modi di vedere il

mondo, lavorino insieme per il raggiungimento dei risultati individuali, collettivi e per la crescita dell'organizzazione (Figura 14).



**Figura 14:** Il ruolo dello HRM nella creazione di una “cultura dell’inclusione”

Infine Daily and Huang (2001) sostengono che vi sia un legame tra HRM e **performance ambientali**. Nonostante questo legame sia più raramente approfondito, i due autori sottolineano come il raggiungimento di buone prestazioni ambientali sia necessariamente supportato da pratiche HR capaci di favorire l’implementazione e il mantenimento di un sistema di gestione ambientale. Jabbour e Santos (2008) affermano che per sostenere le **performance** ambientali lo HRM dovrebbe:

- selezionare e assumere persone attente all’ambiente;
- sviluppare e valutare le **performance** basate su criteri ambientali;
- implementare sistemi di ricompensa (economici e non) basati sulle **performance** ambientali individuali e collettive;
- stimolare una formazione continua sulla gestione ambientale;
- considerare gli aspetti ambientali tra i valori della cultura organizzativa,
- promuovere l’interazione tra *team* per discutere dei temi ambientali e favorire un continuo miglioramento nella gestione delle attività con implicazioni ambientali.

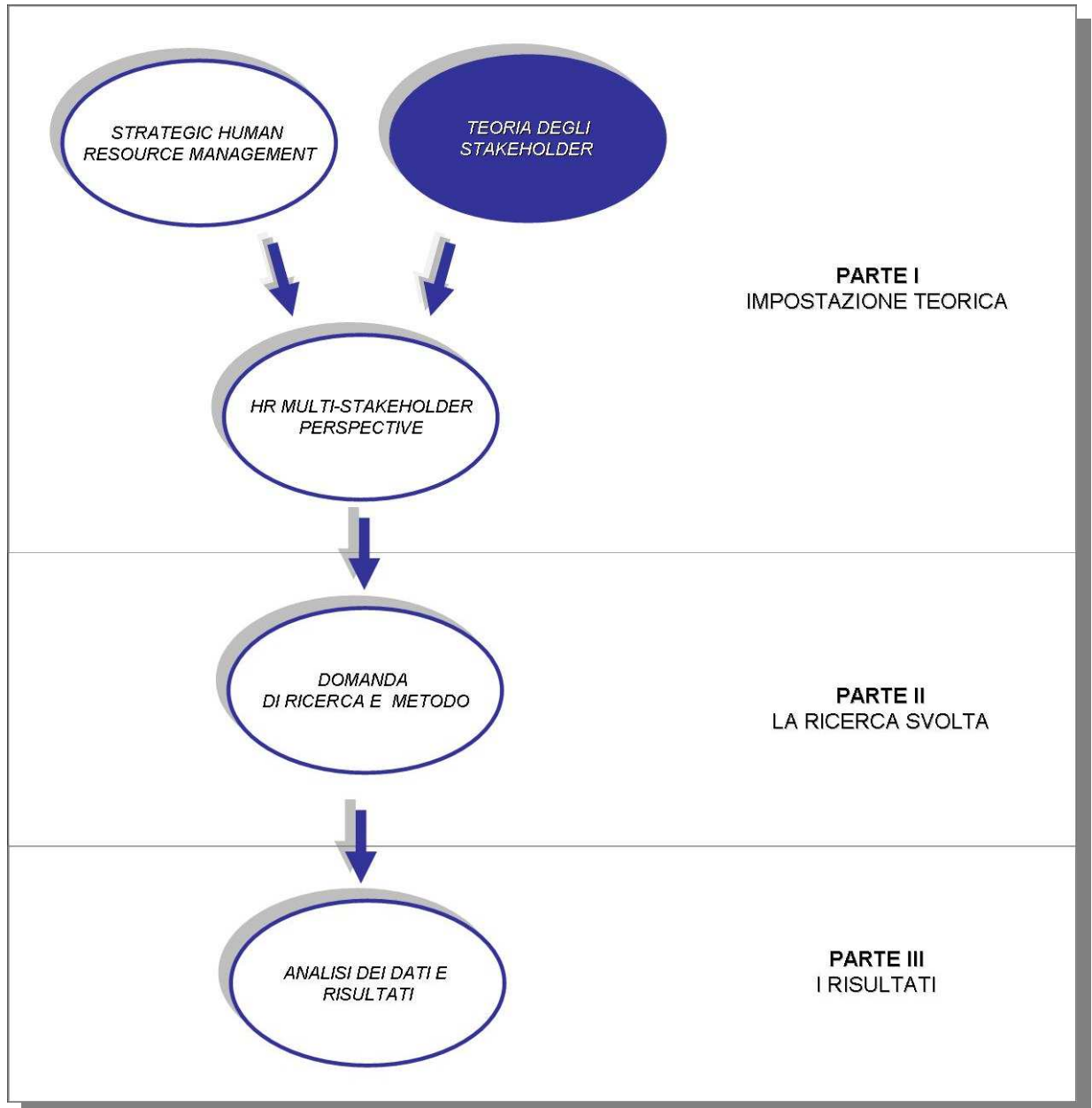
Jabbour e Santos (2008) visti i numerosi studi che legano HRM e **performance** nel lungo periodo, concludono che la gestione delle risorse umane abbia un ruolo decisivo nella sostenibilità di un’organizzazione.

## **Conclusioni**

Da quanto detto nel corso del capitolo emergono le seguenti considerazioni.

- Un tema centrale nel dibattito sullo SHRM è il legame tra una gestione strategica delle risorse umane e le *performance* aziendali. Studi recenti suggeriscono che una reale comprensione di tale legame debba fondarsi sull'integrazioni di differenti approcci allo SHRM (universalistico, contingente, ecc.) tra cui la considerazione di una prospettiva *multi-stakeholder*.
- Nella valutazione del contributo dello HRM alle prestazioni aziendali è necessario tenere sempre più in considerazione un'ottica di lungo periodo. Una gestione delle risorse umane strategica non solo deve essere in grado di supportare un'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi correnti, ma soprattutto deve favorire la sostenibilità del successo aziendale nel lungo periodo.

## 2. TEORIA DEGLI STAKEHOLDER



## **Introduzione**

Negli ultimi anni il concetto di stakeholder ha attirato l'attenzione di numerosi studiosi, politici e manager. Cresce, infatti, la consapevolezza del ruolo strategico della gestione degli stakeholder. Secondo Freeman gli stakeholder sono “vitali per la sopravvivenza e il successo dell'organizzazione” (2004). Un'organizzazione per avere successo nel lungo periodo deve, infatti, concepirsi come “impresa aperta”, dando attenzione a tutti gli attori in gioco.

L'impresa non deve, quindi, essere vista solamente come una componente del sistema economico-finanziario, ma anche, più in generale, come un “pezzo” della società<sup>12</sup>:

- società di cui cerca di soddisfare direttamente o indirettamente i bisogni e le aspirazioni individuali e collettivi, attraverso i prodotti che mette sul mercato;
- società da cui trae le risorse umane che operano stabilmente o temporaneamente in essa o per essa, e delle cui esigenze e visioni della realtà deve tenere conto se vuole garantirsi impegno e fedeltà;
- società alle cui leggi e norme deve conformarsi, cercando eventualmente di incidere sul relativo processo di formazione, e con le cui istituzioni interagisce continuamente;
- società ai cui valori di fondo in continua evoluzione deve adeguarsi.

L'impresa è, quindi, un'istituzione sociale, non solo economico-finanziaria, e deve giocare un ruolo sociale.

In questo capitolo approfondiremo, quindi, i concetti di stakeholder e stakeholder management. Si tratta di una premessa importante per comprendere in che modo e perché sia necessario adottare una prospettiva *multi-stakeholder* nello *strategic human resource management*, tema che presenteremo nel Capitolo 3.

## **Piano del capitolo**

Il Capitolo si concentra innanzitutto sulla definizione del concetto di stakeholder.

In secondo luogo viene presentata la Teoria degli stakeholder, i suoi differenti utilizzi (descrittivo, strumentale, normativo), i contributi al tema di alcuni tra i più famosi autori, le giustificazioni e le critiche. Viene, quindi, descritto un modello di classificazione degli

---

<sup>12</sup> Azzone G. e Bertelè U. (2007), *L'impresa: sistemi di governo, valutazione e controllo*, 4th ed., Etas, Milano.

stakeholder fondato sul possesso/possesso attribuito degli attributi: potere, legittimità, urgenza.

Infine vengono presentati i principi dello *stakeholder management*, le variabili che determinano la qualità e il livello di coinvolgimento degli attori in gioco e il legame tra *Corporate Social Responsibility* e attenzione agli stakeholder.



## **2.1 Gli stakeholder**

### **2.1.1 La definizione di stakeholder**

Da quando Freeman nel 1984 ha pubblicato il suo libro “Strategic management. A stakeholder approach” il concetto di stakeholder ha ampiamente attirato l’attenzione di manager e studiosi. Non vi è ancora, tuttavia, accordo su chi e che cosa siano gli stakeholder di un’organizzazione.

La più nota definizione è proprio quella di Freeman (1984) “Qualsiasi gruppo o individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione”.

Il disaccordo, però, non riguarda la natura dei possibili stakeholder. Stakeholder effettivi o potenziali risultano: persone, gruppi, quartieri, organizzazioni, istituzioni, società e ambiente. Assistiamo, invece, a differenti interpretazioni di quale sia la “posta in gioco” che porti a definire un soggetto come uno stakeholder.

Jones (1980) definisce la Responsabilità sociale d’impresa come: “la nozione secondo cui le imprese hanno un obbligo verso altri gruppi componenti la società oltre gli azionisti e che ciò si verifica al di là di quanto prescritto dalla legge o dal contratto sindacale, indicando così che una posta in gioco può andare oltre la semplice proprietà”.

L’autore solleva inoltre le seguenti domande.

- Quali sono questi gruppi?
- Al servizio di quanti di questi gruppi si deve essere?
- Quali dei loro interessi sono più importanti?
- In che modo i loro interessi possono essere bilanciati?
- Quanto denaro devono stanziare le imprese per essere al servizio di questi interessi?

Quesiti a cui numerosi studiosi cercano di dare risposta (Figura 15).

Fonte	Posta in gioco
Stanford, 1963	“quei gruppi senza il cui supporto l’organizzazione smetterebbe di esistere” (citato in Freeman e Reed, 1983, e Freeman, 1984)
Rhenman, 1964	“dipendono dall’azienda per raggiungere i propri obiettivi personali e l’azienda dipende da loro per la sua esistenza” (citato in Naesi, 1995)
Ahlstedt e Jahnukainen, 1971	“guidati dai loro obiettivi ed interessi personali partecipano ad un’azienda, e così dipendono da essa, e da loro dipende la salute dell’azienda” (citato in Naesi, 1995)
Freeman e Reed, 1983	In senso ampio: “possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione oppure coloro che sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione” In senso ristretto: “Colore da cui l’organizzazione dipende per la sua sopravvivenza”
Freeman, 1984	“lo stakeholder può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione”
Freeman e Gilbert, 1987	“lo stakeholder può influire o essere influenzato da un’ impresa”
Evan e Freeman, 1988	“coloro che hanno aspettative” che hanno “contratti”
Evan e Freeman, 1988	“colui che ha un vantaggio o un danno, e i cui diritti sono violati o rispettati, dalle azioni dell’impresa”
Bowie 1988	“senza il sostegno dei quali l’organizzazione cesserebbe di esistere”
Alkhajji, 1989	“gruppi verso i quali l’impresa è responsabile”
Carroll, 1989	“asserisce di avere uno o più tipi di poste in gioco”-“vanno da un interesse per un diritto (legale o morale), alla proprietà o al titolo legale nei confronti della proprietà o degli asset dell’impresa”
Freeman e Evan, 1990	“detentori di un contratto”
Thompson e al., 1991	coloro che sono in “relazione con una organizzazione”
Savage e at., 1991	“hanno un interesse nelle azioni di una organizzazione e ... la capacità di influenzarla”
Hill e Jones, 1992	“costituenti che hanno una aspettativa legittima nei confronti dell’azienda...definita dall’esistenza di una relazione di scambio” coloro che forniscono “all’azienda le risorse critiche (contributi) ed in cambio ognuno si aspetta che i propri interessi siano soddisfatti (per persuasione)”
Brenner, 1993	“coloro che hanno una relazione legittima, non banale con un’organizzazione, (ad esempio) transazioni di scambio, impatti delle azioni e responsabilità morali”
Carroll, 1993	“colui che afferma di avere una o più tipi di poste in gioco nell’impresa”-“può influire o essere influenzato da...”
Freeman, 1994	partecipanti “al processo umano di creazione del valore condiviso”
Wicks e at., 1994	“colui che interagisce e dà un significato e una definizione all’impresa”
Langtry, 1994	“l’azienda è significativamente responsabile del loro benessere oppure essi hanno una aspettativa morale o legale sull’azienda”
Stank, 1994	“possono rendere o rendono note le loro poste in gioco” -“ sono o potrebbero essere influenzati, o sono o potrebbero essere in grado di influenzare l’organizzazione”
Clarkson, 1994	“corrono un certo rischio per aver investito un certo capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un’azienda” oppure “corrono un rischio per le attività dell’azienda”
Clarkson, 1995	“hanno una aspettativa, proprietà, diritti o interessi in una impresa e nelle sue attività”
Naesi, 1995	“interagisce con l’azienda e perciò rende possibile il suo funzionamento”
Brenner, 1995	“coloro che hanno o possono avere un impatto o su cui può impattare un’impresa/organizzazione”
Donaldson e Preston, 1995	“persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostanziali dell’attività dell’impresa”

**Figura 15:** Chi è lo stakeholder? Una cronologia<sup>13</sup>

Windsor (1992) sottolinea come in letteratura vi sia una distinzione tra prospettive più ampie o ristrette della visione di stakeholder. La nota definizione di Freeman (1984) sopracitata risulta tra le più ampie. Le basi della “posta in gioco” di uno stakeholder possono essere, infatti, unidirezionali o bidirezionali: gli attori in gioco “possono essere influenzati o

<sup>13</sup> Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 42, No. 5, pp. 507-25.

influenzare”. Una delle definizioni più ristrette è, invece, quella di Clarkson (1994) che considera stakeholder solo coloro che volontariamente o involontariamente rischiano. Clarkson afferma: “gli stakeholder volontari si assumono un certo rischio come risultato dell’aver investito un certo tipo di capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un’azienda. Gli stakeholder involontari si trovano in un’area a rischio in conseguenza delle attività di un’impresa, ma senza l’elemento del rischio non vi è posta in gioco”.

Le visioni ristrette degli stakeholder definiscono i gruppi rilevanti in base alla loro rilevanza diretta per gli interessi economici essenziali dell’azienda. La prospettiva ampia, invece, si fonda sull’idea che le imprese possano influenzare o essere influenzate da molti soggetti. Secondo questo punto di vista i manager potrebbero voler sapere tutto degli stakeholder per favorire la sopravvivenza dell’impresa, lo sviluppo economico, la minimizzazione delle minacce, la massimizzazione delle opportunità, essere migliori della concorrenza. Oppure per partecipare ad un equo bilanciamento di differenti interessi e aspettative.

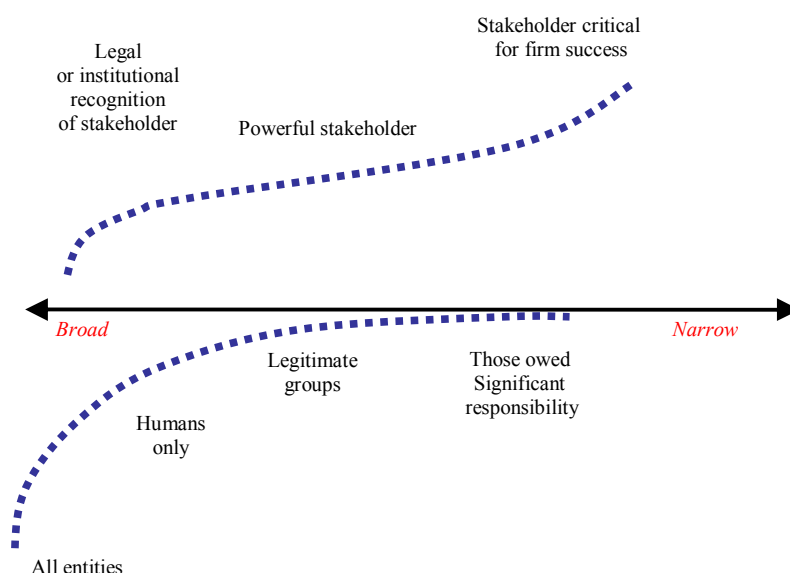
Esistono, inoltre, diverse interpretazioni della natura delle relazioni con gli stakeholder. Alcuni studiosi ritengono che il legame tra organizzazione e stakeholder derivi dalla dipendenza degli stakeholder dall’azienda per l’affermazione dei propri diritti, altri si focalizzano sulla reciprocità della relazione.

Emergono, poi, opinioni differenti sulla dignità delle relazioni potenziali. Alcuni affermano che le uniche relazioni rilevanti siano quelle effettive, altri come Mitchell, Agle e Wood (1997) sostengono che l’identificazione degli stakeholder latenti possa aiutare un’organizzazione ad evitare problemi e a incrementare la sua efficacia.

Infine le definizioni di stakeholder proposte dai diversi autori possono essere sintetizzate in due macrocategorie: strategiche e normative. Nella definizione di Freeman (1984) è il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione che influenza o è influenzato dagli stakeholder: il numero di stakeholder è limitato a coloro che influenzano gli indirizzi strategici dell’organizzazione. Espressioni come “legittime richieste” possono, invece, esser viste come un modo di pensare agli stakeholder usando un criterio “normativo”.

È possibile dunque rappresentare come in Figura 16 gli aspetti che contraddistinguono le diverse definizioni. Le definizioni con implicazioni altamente strategiche considerano stakeholder solamente coloro che hanno influenza sulla sopravvivenza dell’azienda. All’altro estremo invece si trovano le definizioni che includono nella categoria degli stakeholder tutti coloro che hanno un legame istituzionale o legale con l’impresa, ad esempio un contratto.

Tra le definizioni normative, invece, si trovano da un lato quelle che definiscono stakeholder qualsiasi entità, dall'altro quelle che restringono il campo a coloro che soddisfano alcuni criteri come la legittimità.

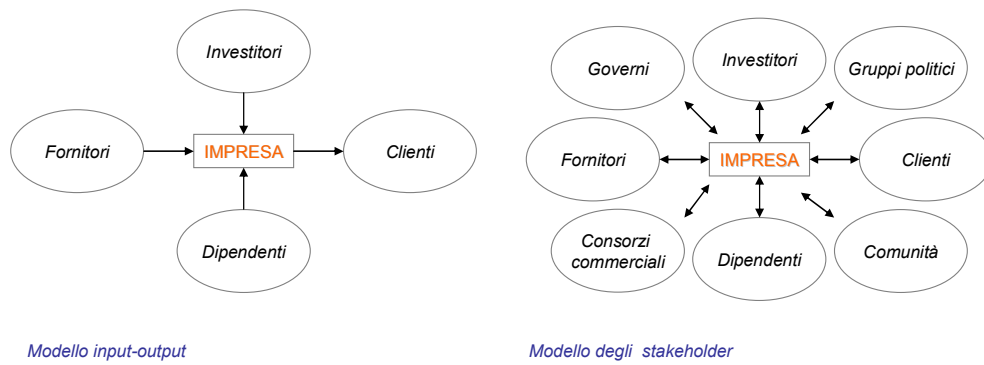


**Figura 16:** Rappresentazione delle dimensioni strategiche e normative delle definizioni di stakeholder<sup>14</sup>

### 2.1.2 Il modello degli stakeholder

Sebbene Freeman con il suo libro “Strategic management. A stakeholder approach” non abbia inventato l’idea di “stakeholder”, egli ha il merito di aver espresso i concetti in modo così chiaro e convincente da riuscire a spostare l’attenzione su una nuova prospettiva dell’impresa: la “*stakeholder view*” (Figura 17). L’autore propone, infatti, una visione dell’organizzazione, in cui l’azienda occupa una posizione centrale e ha dirette connessioni con tutti gli stakeholder. Come Donaldson e Preston (1995) sottolineano, il modello degli stakeholder contrasta esplicitamente con il tradizionale modello d’impresa input-output in tutte le sue varianti. Gli investitori, i dipendenti e i fornitori non sono più descritti solo come quegli attori che forniscono gli input che l’impresa trasforma in output a beneficio dei clienti. Le molteplici relazioni tra organizzazione e stakeholder sono, infatti, reciproche.

<sup>14</sup> Friedman A.L. e Miles S. (2006), *Stakeholders. Theory and Practice*, University Press, Oxford.



**Figura 17:** Modello d’impresa input-output e modello degli stakeholder a confronto<sup>15</sup>

Negli anni questo nuovo modello ha acquisito una crescente popolarità. Uno dei problemi centrali nello sviluppo della Teoria degli stakeholder è stato, però, la confusione relativa alla sua natura e al suo scopo. Tale teoria è stata, infatti, affrontata con approcci differenti e talvolta in parziale sovrapposizione. Un aiuto nella classificazione dei diversi studi proposti giunge da Donaldson e Preston (1995) che individuano tre principali utilizzi della Teoria degli stakeholder:

- descrittivo/empirico;
- strumentale;
- normativo

Nel seguente paragrafo procederemo all’analisi dei tre approcci, proponendo i contributi di alcuni tra i più famosi autori.

<sup>15</sup> Donaldson T. e Preston L.E. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.

## **2.2 La Teoria degli stakeholder**

### **2.2.1 Le teorie descrittive**

La Teoria degli stakeholder è stata utilizzata in modo descrittivo/empirico per spiegare caratteristiche e comportamenti dell'impresa. Per esempio è stata usata per descrivere:

- la natura dell'impresa;
- cosa pensano i manager della gestione;
- cosa pensano i membri del consiglio di amministrazione degli interessi dei costituenti dell'impresa;
- come sono gestite alcune imprese.

### **La teoria stakeholder-agency**

Tra i modelli descrittivi che si concentrano sulla relazione tra organizzazione e stakeholder, particolare rilievo ha la teoria *stakeholder-agency* di Hill e Jones (1992). Hill e Jones vedono l'organizzazione come un "insieme di contratti" impliciti ed espliciti tra tutti gli stakeholder. Nei mercati perfettamente efficienti, i principali e gli agenti sono liberi di entrare ed uscire dai contratti; c'è infatti un numero infinito di persone interessate a definire nuovi contratti e tutti hanno perfetta informazione sulle condizioni contrattuali. Nei mercati inefficienti, invece, gli agenti non possono rescindere i contratti senza incorrere in perdite (poiché alternative migliori non sono disponibili o note). Ciò causa differenziali di potere tra principali e agenti. In particolare la presenza di numerosi agenti sposta il potere verso i principali e viceversa.

Hill e Jones considerano i mercati lenti nell'adeguarsi ai cambiamenti e i periodi di non equilibrio sono prolungati dai seguenti fattori:

- le barriere in ingresso ed in uscita così come le restrizioni legali o i limiti geografici;
- le barriere strategiche costruite per ridurre la competizione, come le barriere in ingresso dovute a comportamenti collusivi;
- l'inerzia organizzativa.

Hill e Jones considerano soltanto gli stakeholder "legittimi" e tale legittimità è stabilita dalle relazioni di scambi con l'organizzazione.

I manager sono al centro dell'insieme di contratti. Essi stipulano contratti con tutti gli altri stakeholder e sono i soli con un controllo diretto sull'apparato decisionale dell'azienda. I manager pertanto sono visti come agenti di tutti gli altri stakeholder.

Hill e Jones definiscono la perdita di utilità come “la differenza tra l'utilità che gli stakeholder possono ottenere se il management agisce nell'interesse degli stakeholder e l'utilità che gli stakeholder possono ottenere se agiscono nel loro interesse”<sup>1</sup>. Tale perdita di utilità può essere ridotta attraverso le seguenti tecniche o procedure, che però comportano costi per gli stakeholder:

- strutture per l'allineamento degli interessi (ad esempio le *stock option*);
- procedure di monitoraggio (ad esempio l'obbligo di rendere pubblici i bilanci);
- meccanismi di rinforzo (ad esempio le leggi antitrust).

Gli autori definiscono stabile l'equilibrio che si crea quando i benefici marginali che derivano dall'incrementare la complessità delle strutture istituzionali (al fine di ridurre la perdita di utilità) sono equivalenti ai costi marginali necessari per mantenere tali strutture.

Poiché i mercati sono lenti nel loro raggiungimento dell'equilibrio, Hill e Jones ritengono che sia necessario concentrarsi su un'ottica di lungo periodo.

### **2.2.3 Le teorie strumentali**

La Teoria degli stakeholder, in accordo con i dati descrittivi/empirici, è utilizzata per individuare le relazioni tra lo stakeholder management e il raggiungimento dei risultati dell'impresa.

Di seguito riportiamo alcuni tra i più noti contributi a questo filone di ricerca ovvero: il modello di Freeman (1984), la teoria di Jones (1995), lo stakeholder network di Rowley (1997) e il modello di Frooman (1999).

#### **Il modello di Freeman**

Uno dei più riconosciuti contributi a questo tipo di studi è quello di Freeman (1984), in cui l'autore propone una visione della relazione tra stakeholder e organizzazione, in cui l'azienda occupa una posizione centrale e ha dirette connessioni con tutti gli stakeholder.

Freeman afferma che sia importante individuare tutti gli stakeholder di un'organizzazione, attraverso una serie di domande.

- Chi sono i nostri stakeholder attuali e potenziali?
- Quali sono i loro interessi/diritti?
- Come ci influenza ciascuno stakeholder?
- Come noi influenziamo gli stakeholder?
- Su quali assunzioni riguardo ciascuno stakeholder si basa la nostra attuale strategia?
- Quali sono le attuali “variabili ambientali” che influenzano noi ed i nostri stakeholder?
- In che modo misuriamo ciascuna di queste variabili e il loro impatto su di noi e sugli stakeholder?

Il passo successivo consiste nell’analizzare il comportamento degli stakeholder. È necessario pertanto verificare quali azioni degli stakeholder possano favorire od ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione. Secondo Freeman, il fatto di analizzare tutti i possibili scenari, limita i rischi associati al rapporto con uno stakeholder. Inoltre invita i manager a cercare di trovare spiegazioni razionali alle reazioni degli stakeholder.

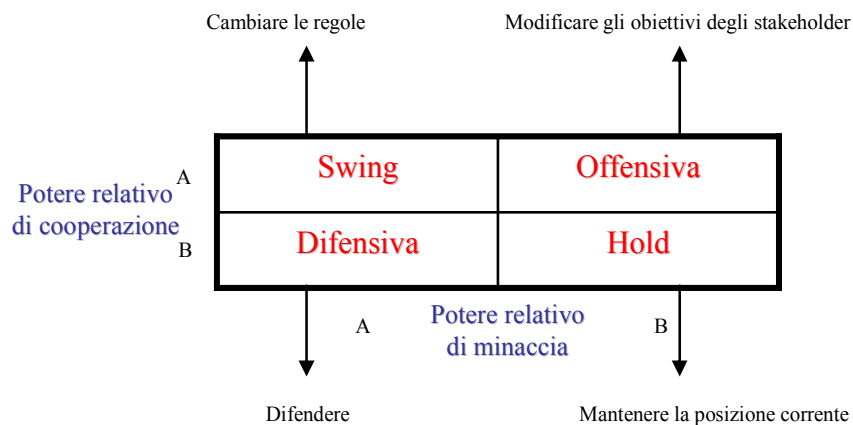
Occorre comprendere le differenze tra gli obiettivi di breve termine e quelli di lungo periodo di ciascuno stakeholder, analizzare le forze esterne agenti sugli stakeholder, la vulnerabilità di ciascun gruppo e la loro percezione dell’organizzazione.

Questo processo dovrebbe portare alla proposizione strategica “lo stakeholder S ha manifestato il comportamento C poiché i suoi obiettivi sono O. Gli stakeholder di S sono S’ e S pensa A di noi”.

Infine le coalizioni tra stakeholder dovrebbero essere mappate.

Il modello di Freeman aggiunge, quindi, una dimensione al modello delle cinque forze di Porter: il potere relativo degli stakeholder e la loro capacità di appoggiare o contrastare la strategia aziendale. Il risultato è un insieme di quattro strategie generiche che ciascuno stakeholder può adottare: la strategia offensiva, la strategia difensiva, la strategia di *swing* e la strategia *hold*.





**Figura 18:** Le strategie previste dal modello di Freeman

- La **strategia offensiva** viene adottata quando un gruppo di stakeholder è in grado di collaborare in maniera proficua, ma non ha grande potere di minaccia verso l'organizzazione. In questo caso la strategia consiste nel tentativo di modificare le percezioni e gli obiettivi degli stakeholder per allinearli ai programmi esistenti.
- La **strategia difensiva** viene, invece, utilizzata quando gli stakeholder hanno potenzialmente grande capacità di minacciare l'organizzazione ed uno scarso potere collaborativo. In questo caso si tende a cercare di mantenere i programmi esistenti.
- La **strategia di swing** viene adottata quando un gruppo di stakeholder ha grandi capacità sia di collaborare sia di minacciare l'organizzazione. In questo caso la strategia prevede di modificare le regole del gioco e le decisioni già prese.
- Infine la **strategia hold** viene usata quando un gruppo di stakeholder ha basso potere di minaccia e di cooperazione. In questo caso è sufficiente mantenere la posizione esistente e limitarsi al monitoraggio dei programmi.

Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) fondano sul modello di Freeman la loro teoria. In particolare si concentrano sulla capacità degli stakeholder di minacciare o di collaborare con l'organizzazione, cercando di fornire una misura di tali variabili. Il potere di minaccia è influenzato dall'abilità nel creare coalizioni e dalla credibilità della minaccia relativa ad una specifica questione.

La propensione alla collaborazione è parzialmente determinata dalla capacità dello stakeholder di accrescere le interdipendenze con l'organizzazione: più forte è il legame con l'organizzazione, maggiore è la propensione alla collaborazione. Quest'ultima può essere

inoltre influenzata dall'ambiente esterno come dal contesto e dalla storia del rapporto tra stakeholder e organizzazione.

Il modello e le strategie di *stakeholder management* proposte sono molto simili a quelle presentate nella teoria di Freeman.

### **La teoria di Jones**

Jones (1995) si interroga su quali siano le ragioni per le quali l'agire secondo l'etica dovrebbe portare ad un vantaggio competitivo. I suoi argomenti si basano sulla letteratura sul tema, che si focalizza sull'assenza di perfetta informazione nei mercati ed in particolare sui costi per cercare di ovviare a tale problema. L'autore sostiene che la reputazione, derivante dall'agire in modo etico, consentirà di superare le conseguenze dell'assenza di perfetta informazione in modo meno costoso. Pertanto una buona reputazione si traduce in un maggiore successo sul mercato.

Jones, in relazione al rapporto tra stakeholder e organizzazione, assume che:

- le organizzazioni hanno relazioni, chiamate contratti, con numerosi stakeholder che possono essere viste come un insieme di relazioni di tipo principale-agente;
- le aziende sono gestite da manager professionisti;
- le organizzazioni operano in mercati in cui un comportamento moderatamente inefficiente non viene necessariamente punito.

Su queste assunzioni si fonda la proposizione alla base della teoria strumentale di Jones: "Se le organizzazioni (attraverso i loro manager) stipulano contratti con gli stakeholder basati sulla fiducia e la collaborazione, avranno vantaggi competitivi rispetto alle aziende che non fanno ciò"<sup>16</sup>.

Tali vantaggi competitivi derivano dal fatto che i mercati non sono perfetti; pertanto gli agenti economici, in particolare i manager, possono comportarsi in maniera opportunistica. Tuttavia se i manager si relazionano con gli stakeholder sulla base della mutua fiducia e cooperazione, è possibile stipulare contratti efficienti. Si evitano, infatti, costi di transazione o costi per il monitoraggio del comportamento.

Jones ritiene che si possano riconoscere i manager con i quali è possibile relazionarsi in modo efficiente attraverso la loro reputazione. Dal momento che è molto difficile acquisire e mantenere una buona reputazione, chi ne gode non potrà che essere una persona affidabile.

---

<sup>16</sup> Jones T.M. (1995), *Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics*, Academy of Management Review, Vol. 20, No.2, pp.404-37.

## Lo stakeholder network di Rowley

Rowley (1997) considera le interazioni multiple esistenti tra gli stakeholder, complicando, quindi, il modello degli stakeholder di Freeman.

Nell'analisi delle relazioni tra gli attori in gioco sono, quindi, due le dimensioni rilevanti: l'interconnessione e la posizione relativa nel *network*. Maggiore è l'interconnessione, maggiore è la necessità di coordinamento e la comunicazione tra i partecipanti, ma anche la possibilità di cooperazione. La posizione relativa è, invece, un indicatore del potere. Più un attore si trova nel centro del *network*, maggiore è il suo potere all'interno della struttura.

Si tratta di un potere distinto da quello derivante da qualità individuali; si fa infatti riferimento al numero di relazioni dirette di ciascuno stakeholder ed al controllo su di esse.

Rowley afferma che le organizzazioni caratterizzate da un elevato numero di interconnessioni sono meno portate a gestire i loro stakeholder controllando e dominando le relazioni, rispetto a quelle in cui il *network* è piuttosto semplice. Inoltre le aziende in cui gli stakeholder occupano posizioni poco centrali riescono a gestire meglio le negoziazioni e sono caratterizzate da maggiore cooperazione tra gli attori.

## Il modello di Frooman

Frooman (1999) indaga quali tipologie di strategie gli stakeholder abbiano a disposizione per influenzare il processo decisionale e la condotta di un'organizzazione.

Il modello si pone l'obiettivo di consentire ai manager che lo impiegano di meglio comprendere e gestire il comportamento degli stakeholder.

Frooman, fonda tale *framework*, sul potere degli attori in gioco (Figura 19). In particolare sottolinea l'importanza di appurare quanto ogni stakeholder dipenda dall'organizzazione e/o se l'organizzazione dipenda dallo stakeholder.

		Lo stakeholder dipende dall'organizzazione?	
		No	Si
L'organizzazione dipende dallo stakeholder?	No	Bassa interdipendenza Indiretta/di rifiuto	Potere in mano all'organizzazione Indiretta/di utilizzo
	Si	Potere degli stakeholder Diretta/di rifiuto	Alta interdipendenza Diretta/ di utilizzo

Figura 19: Il modello di Frooman

Perciò gli stakeholder hanno a disposizione quattro tipologie di strategia di influenza:

- scegliere, in modo diretto, di non allocare all'impresa la risorsa di cui essa ha bisogno;
- scegliere, in modo indiretto (con l'alleanza con un altro stakeholder), di non allocare all'impresa la risorsa;
- scegliere di continuare a fornire all'impresa la risorsa di cui essa ha bisogno, ma condizionandone l'uso in modo diretto;
- scegliere di continuare a fornire all'impresa la risorsa di cui essa ha bisogno, ma condizionandone l'uso in modo indiretto (con l'alleanza con un altro stakeholder).

Sono, quindi, possibili quattro tipi di relazione, tra organizzazione e stakeholder, legati all'utilizzo di una risorsa:

- potere dello stakeholder;
- alta interdipendenza;
- bassa interdipendenza;
- potere dell'impresa.

L'equilibrio di potere determina quale tipo di strategia lo stakeholder utilizzerà.

#### *2.2.4 Le teorie normative*

Infine le teorie normative identificando linee guida morali o filosofiche per il funzionamento e la gestione delle imprese. Hendry (2001) propone una classificazione di tali teorie in tre gruppi:

- teorie di primo tipo;
- teorie di secondo tipo;
- teorie di terzo tipo.

	Modest theories (claims, e.g. that stakeholders should be treated with respect)	Intermediate theories (incorporating some stakeholder interests in the governance of the corporation)	Demanding theories (claiming participation for all stakeholders in corporate decision processes)
Theories of the first kind (concerned with the characteristics of an ideal just society)			Philosophical literature: Rawlsian type (Freeman and Evan, Bowie, Phillips)
Theories of the second kind (concerned with morally desirable legal and institutional changes)		Public policy debate (e.g. Dodd vs. Berle, Boatright vs. Williamson)	Philosophical literature: pragmatic and feminist (e.g. Freeman and associates, Burton and Dunn)
Theories of the third kind (concerned with morally desirable management behaviour in the context of existing laws and institutions)	Management literature (e.g. Donaldson and Preston; Jones and Wicks)		

**Figura 20:** Le Teorie Normative<sup>17</sup>

### **Teorie di primo tipo**

Le teorie di primo tipo si fondano sull'idea che il *business* debba essere finalizzato al soddisfacimento degli stakeholder.

Sono teorie normative di primo tipo quelle basate sull'etica kantiana, come le teorie di Evan e Freeman (1988,1993), che affermano che le persone debbano essere trattate come fini in sé e non come mezzi per qualche fine. Evan e Freeman sostengono, infatti, che i diritti di proprietà degli azionisti non siano assoluti e non possano, quindi, essere fatti valere per giustificare l'uso degli stakeholder come mezzi per la massimizzazione dei profitti.

### **Le teorie di secondo tipo**

Le teorie di secondo tipo si propongono, invece, di realizzare cambiamenti nelle leggi e nelle istituzioni della società per assicurare maggiore responsabilità sociale nei confronti degli stakeholder. Le teorie "femministe" di Burton e Dunn (1996) fanno parte di questo gruppo. Sottolineano, infatti, come i tradizionali approcci al *management* si siano concentrati sul lato legale, contrattuale, maschilista della gestione d'impresa. I *manager* vedono la propria organizzazione in competizione con le altre e agiscono per proteggere e perseguire solo i suoi interessi. La teoria degli stakeholder può essere vista come la controparte femminista di

<sup>17</sup> Hendry J. (2001), *Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory*, Business Ethics: A European Review, Vol. 10, No. 3, pp. 223-32.

questo pensiero, nella quale l'azienda cerca di promuovere la soddisfazione degli stakeholder attraverso una maggiore cooperazione.

Di questa categoria fanno parte anche le teorie postmoderne che affermano che sia necessario riconoscere e considerare gli interessi e le relazioni che non ricevono attenzione nelle teorie tradizionali, sottolineando quale sia lo scopo delle organizzazioni e le responsabilità dei manager.

### **Le teorie di terzo tipo**

Le teorie normative di terzo tipo si fondano infine sull'idea che i manager dovrebbero considerare gli interessi di tutti gli stakeholder, dato il sistema istituzionale e legale esistente. Tra le teorie più interessanti troviamo quella di Wijnberg (2000), basata sull'etica aristotelica. Wijnberg sostiene che "l'organizzazione esista per consentire ai *decision maker* e ai manager di confrontarsi su dilemmi etici che coinvolgono più stakeholder, di esercitare le loro facoltà e virtù decisionali e di condurre vite oneste". Non è quindi necessario modificare il sistema legale ed istituzionale, ma è dalla morale che deve derivare la virtù degli individui e non da obblighi sociali.

### **2.2.5 La giustificazione della Teoria degli stakeholder**

Centrale nel dibattito sulla Teoria degli stakeholder è il perché questa teoria dovrebbe essere preferita ad approcci alternativi.

Le giustificazioni descrittive si impegnano a dimostrare che quanto descritto nelle teorie si verifichi nella realtà. Molti studi indagano in che misura i manager adottino lo *stakeholder management* e dimostrano che, benché spesso i *manager* non facciano riferimento esplicito alla Teoria degli Stakeholder, quasi tutti, nella pratica, sembrano consapevoli di dover soddisfare più stakeholder e non semplicemente gli azionisti. Le giustificazioni descrittive si fondano, inoltre, sul ruolo della Teoria degli Stakeholder nelle pratiche e nelle istituzioni esistenti.

Le giustificazioni strumentali, invece, si impegnano a sottolineare la connessione tra stakeholder management e *performance* aziendali.

Infine le giustificazioni normative fanno riferimento a concetti come i diritti individuali o di gruppo. Fondamentali per la comprensione di queste teorie sono i seguenti assunti:

- gli stakeholder sono identificati dal loro interesse negli affari dell'impresa;
- gli interessi di tutti gli stakeholder hanno un valore intrinseco.

Donaldson e Preston (1995) suggeriscono che i tre aspetti della teoria si trovino uno all'interno dell'altro.

Il livello "più esterno" della Teoria degli stakeholder è quello empirico/descrittivo, che si impegna a descrivere le relazioni osservate nel mondo esterno. La precisione descrittiva si fonda, sul valore predittivo. Il cuore centrale della teoria è infine normativo in quanto si presume che i manager e gli altri agenti agiscano come se gli interessi degli stakeholder avessero un valore intrinseco.

### *2.2.6 Le critiche alla Teoria degli stakeholder*

Numerosi autori hanno mosso delle critiche alle diverse teorie degli stakeholder. Philips, Freeman e Wicks (2003) identificano le quattro accuse più frequenti alla teoria degli stakeholder:

- è una giustificazione per l'opportunismo manageriale;
- non è in grado di fornire una funzione obiettivo sufficientemente specifica per l'impresa;
- riguarda principalmente la distribuzione dei rendimenti finanziari;
- sostiene che tutti gli stakeholder debbano essere trattati ugualmente.

La prima critica riguarda la possibilità che i manager, fingendo di occuparsi delle esigenze di altri stakeholder, si concentrino sulla massimizzazione del proprio tornaconto. Nella teoria dell'agenzia, infatti, il rischio di comportamenti opportunistici dell'agente è tanto maggiore quanto più è complesso il contesto della transazione. A questa accusa Philips, Freeman e Wicks rispondono, però, affermando che i comportamenti opportunistici dei manager vengono messi in atto anche quando l'obiettivo è unicamente quello della massimizzazione del profitto. Inoltre se aumentano i soggetti rispetto ai quali i manager hanno dei doveri, risulta maggiore il controllo sul loro operato.

La seconda critica fa, invece, riferimento al fatto che, se l'impresa si pone come obiettivo il bilanciamento degli interessi degli stakeholder, risulta difficile la valutazione delle prestazioni dell'organizzazione e dei manager. Questo è dovuto al livello di astrazione a cui

la discussione avviene. Occorre però sottolineare come l'obiettivo della massimizzazione del valore aziendale nel lungo periodo non sia in contrasto con la teoria degli stakeholder e, quindi, sia comunque valido e prioritario. Come evidenziato dalle teorie strumentali, la teoria degli stakeholder supporta questo obiettivo.

La terza accusa riguarda la relazione tra la teoria degli stakeholder e la distribuzione dei rendimenti finanziari. Un tema sentito è infatti quello del chi riceve, quanto riceve e perché riceve dall'organizzazione. Esistono, tuttavia, altri "oggetti della distribuzione" oltre ai risultati tangibili, come ad esempio l'informazione.

Infine l'ultima critica riguarda l'idea che tutti gli stakeholder debbano essere trattati equamente. Tale assunto viene, infatti, derivato dall'idea di un equo bilanciamento degli interessi degli stakeholder. Nulla vieta, però, che tale bilanciamento si fondi su criteri meritocratici, ad esempio sulla base dei contributi, costi o rischi degli attori in gioco.



## **2.3 La Teoria dell'identificazione degli stakeholder**

### **2.3.1 Gli attributi**

Potere e legittimità degli stakeholder sono frequentemente considerati spiegazioni concorrenti dello status di stakeholder. Mitchell, Agle e Wood (1997) sottolineano, invece, come sia interessante approfondire come questi due attributi interagiscano tra loro e si leghino all'urgenza così da determinare differenti classi di attori in gioco.

#### **Il potere**

Il potere è certamente una variabile rilevante nel riconoscimento degli stakeholder: lo sottolineano le teorie dell'agenzia e della dipendenza delle risorse.

La teoria dell'agenzia afferma che alla base del funzionamento dell'impresa ci sia un rapporto di prestazione, gestito dalla proprietà (il principale) ed erogato da vari profili di dipendenti (gli agenti). Il potere degli agenti di agire in modo non allineato agli interessi dei principali può essere limitato dall'uso di incentivi e monitoraggi così che i manager diano attenzione a quegli stakeholder che hanno il potere di premiarli o punirli.

La teoria della dipendenza dalle risorse suggerisce, invece, che il potere appartenga a coloro che controllano le risorse necessarie all'organizzazione e che il possesso del potere renda lo stakeholder importante per i manager.

La più nota definizione di potere è quella di Weber (1947), è: "la probabilità che un attore all'interno della relazione sociale si trovi nella posizione di portare avanti la propria volontà nonostante le resistenze". Pfeffer (1981) afferma che "si tratta di una relazione fra attori sociali in cui un attore sociale A può obbligare un attore sociale B a fare qualcosa che B in altre circostanze non avrebbe fatto". Pfeffer e Salancik (1974) infine sottolineano che: "il potere può essere difficile da definire, ma non è altrettanto difficile da riconoscere: è la capacità di coloro che possiedono il potere di ottenere i risultati che desiderano".

Etzioni (1964) suggerisce una classificazione del potere, in base al tipo di risorsa utilizzata per esercitarlo: potere coercitivo, potere utilitaristico e potere normativo.

Il potere coercitivo si basa sulla forza, la violenza o la pressione, mentre il potere utilitaristico si fonda su risorse materiali o finanziarie. Infine il potere normativo trova radici nelle risorse simboliche come il prestigio, la stima e l'accettazione.

In una relazione un soggetto ha quindi potere se ha accesso a mezzi coercitivi, utilitaristici o normativi.

### **La legittimità**

Come visto, il potere è una variabile importante nella relazione tra stakeholder e manager, ma non riesce a spiegare tale legame in modo esauriente. Esistono, infatti, soggetti che pur non avendo potere sono importanti per l'impresa e per i manager. Le teorie dell'organizzazione che vedono le imprese come sistemi aperti sottolineano il ruolo importante della legittimità. Di Maggio e Powell (1983) affermano: "L'illegittimità provoca pressioni isomorfe sulle organizzazioni che operano al di fuori delle norme accettate". Proprio per questo la legittimità è una variabile importante per aiutare ad identificare gli stakeholder che meritano l'attenzione dei manager.

Gli studiosi che cercano un fondamento normativo alla Teoria degli stakeholder si focalizzano sulla legittimità in particolar modo. Suchman (1955) definisce la legittimità come "una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di una entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni". Weber (1947) sostiene che la legittimità e il potere siano attributi distinti che possono essere combinati per creare autorità.

### **L'urgenza**

La valutazione dell'urgenza delle aspettative di uno stakeholder non rappresenta il focus di nessuna particolare teoria, tuttavia viene sempre data un'attenzione implicita a questo aspetto. Fondare la relazione tra manager e stakeholder solamente su potere e legittimità non permette, infatti, di cogliere la dinamica di queste interazioni. L'urgenza è il grado con cui le aspettative degli stakeholder richiedono attenzione immediata ed è legata a due attributi: sensibilità temporale e criticità della relazione o aspettativa. La sensibilità temporale deriva dall'esistenza di un limite oltre il quale il ritardo manageriale nel rispondere alle aspettative dello stakeholder non è per questo accettabile. La criticità dipende, invece, dal valore della rivendicazione o della relazione.

Vista l'importanza che i tre attributi presentati hanno per la spiegazione delle relazioni tra stakeholder e management, Mitchell, Agle e Wood suggeriscono che un'analisi di "chi e che

cosa veramente conta” debba fondarsi sulla valutazione del potere, della legittimità e dell’urgenza degli attori in gioco.

Inoltre, per comprendere una teoria dinamica dell’identificazione della rilevanza degli stakeholder, è necessario considerare alcune implicazioni.

Ogni attributo è una variabile e non un valore definito, quindi può cambiare valore a seconda della relazione e delle entità coinvolte. Gli attributi si fondano su percezioni e rappresentano una realtà costruita socialmente e quindi non obiettiva. Un soggetto può non essere conscio di possedere un attributo. Queste caratteristiche degli attributi: stato, percezione e consapevolezza variabili, supportano la dinamicità della relazione tra management e stakeholder.

Il potere guadagna autorità con la legittimità e guadagna il suo esercizio con l’urgenza. La legittimità acquista diritti attraverso il potere e voce con l’urgenza. L’urgenza combinata con un altro attributo incrementa la rilevanza di una relazione. In particolare se si lega alla legittimità facilita l’accesso ai canali decisionali, mentre se si combina con il potere favorisce l’iniziativa unilaterale di uno stakeholder.

### **2.3.2 I manager**

Hill e Jones (1992) suggeriscono che un’impresa possa essere vista come un nesso di contratti tra stakeholder e manager, in cui i manager hanno la responsabilità di riconciliare interessi divergenti, prendere decisioni strategiche ed allocare risorse strategiche in modo il più possibile coerente con le aspettative degli altri gruppi di stakeholder. Affermano, infatti, che “I manager sono l’unico gruppo che entra in una relazione contrattuale con tutti gli stakeholder e sono anche il solo gruppo di stakeholder con il controllo diretto sull’apparato decisionale dell’azienda”<sup>18</sup>. Sono, quindi, i manager, attraverso le loro percezioni, a identificare quali siano gli stakeholder rilevanti. Tali percezioni hanno un ruolo centrale nel determinare le risorse dell’organizzazione che verranno allocate in risposta alle esigenze degli stakeholder. Solo gli attori percepiti come rilevanti riceveranno l’attenzione dei manager.

---

<sup>18</sup> Hill C.W.L. e Jones T.H. (1992), *Stakeholder-agency theory*, Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 2, pp. 131-53.

Quindi:

- i manager che desiderano raggiungere determinati fini presteranno particolare attenzione a diverse classi di stakeholder;
- le percezioni dei manager definiscono la rilevanza degli stakeholder;
- le varie classi di stakeholder possono essere identificate in base al possesso o al possesso attribuito di uno, due o tutti e tre gli attributi: potere, legittimità, urgenza.

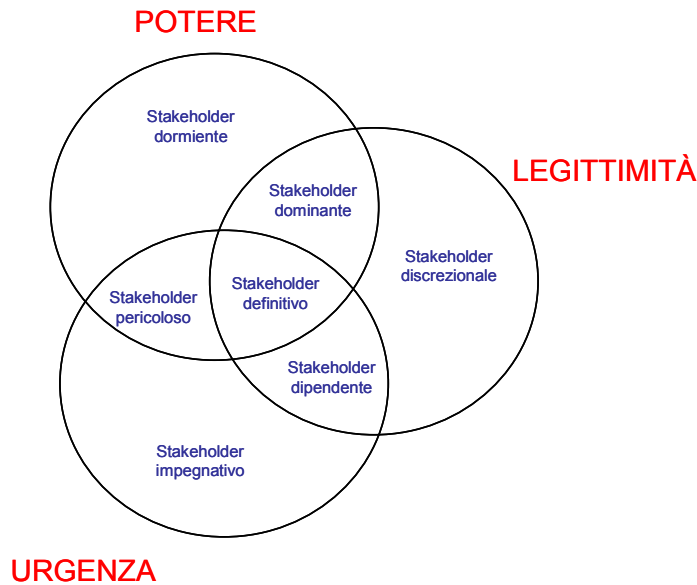
### *2.3.3 Le classi di stakeholder*

Mitchell, Agle e Wood (1997) affermano che sia possibile classificare gli stakeholder in base al possesso o al possesso attribuito di: potere, legittimità e urgenza.

Innanzitutto sostengono che le entità senza alcun attributo non siano stakeholder e siano percepite dai manager come prive di rilevanza.

In secondo luogo sono convinti che la rilevanza degli stakeholder sia positivamente correlata con il numero cumulativo di attributi degli stakeholder (potere, legittimità, urgenza) percepiti come esistenti dai manager.

Gli stakeholder a cui viene attribuita una sola caratteristica sono stakeholder latenti, con bassa rilevanza. Gli stakeholder a cui vengono associati due attributi sono stakeholder a rilevanza moderata, con aspettative. Infine gli stakeholder che posseggono tutti gli attributi sono stakeholder ad alta rilevanza.



**Figura 21:** Tipologia degli stakeholder: presenza di uno, due o tre attributi<sup>19</sup>

### Stakeholder latenti

Tra gli stakeholder latenti riconosciamo: gli stakeholder dormienti, gli stakeholder discrezionali e gli stakeholder impegnativi.

- Gli **stakeholder dormienti** posseggono il potere di imporre la propria volontà, ma non avendo una relazione legittima o un'aspettativa urgente non utilizzano il proprio potere. Questi attori hanno una bassa interazione con l'azienda, ma poiché potrebbero acquisire un altro attributo, è opportuno che i manager ne tengano conto.
- Gli **stakeholder discrezionali** posseggono la legittimità, ma non hanno il potere di influenzare l'azienda, né aspettative urgenti. Questi attori sono spesso oggetto dell'attenzione di studiosi della responsabilità d'impresa. Non esiste alcuna pressione che spinga i manager a sviluppare una relazione attiva con questi stakeholder, anche se i manager possono scegliere di farlo.
- Gli **stakeholder impegnativi** posseggono aspettative urgenti, ma non hanno né potere né legittimità. Se questi attori non riescono o non vogliono acquisire un altro attributo, la loro aspettativa resta latente.

<sup>19</sup> Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 42, No. 5, pp. 507-25.

### **Stakeholder con aspettative**

Mentre gli attori che posseggono un attributo e hanno bassa rilevanza hanno una relazione latente con i manager, gli stakeholder con due attributi e moderata rilevanza risultano individui con aspettative. La combinazione dei due attributi porta, infatti, lo stakeholder da una posizione passiva ad una posizione attiva. Cresce, quindi, la sensibilità dell'impresa verso gli interessi di questi attori.

Tra gli stakeholder con aspettative riconosciamo: gli stakeholder dominanti, gli stakeholder dipendenti e gli stakeholder pericolosi.

- Gli **stakeholder dominanti** sono potenti e legittimi, quindi la loro influenza sull'impresa è certa. I manager si interessano, infatti, alle aspettative di qualunque attore che ritengano potente e legittimo.
- Gli **stakeholder dipendenti** non hanno potere, ma hanno aspettative legittime ed urgenti. Dipendono da altri per quanto riguarda il potere di far valere ciò che desiderano. Lo stakeholder dipendente può incrementare la sua rilevanza se le sue urgenti aspettative vengono prese in carico da stakeholder dominanti.
- Gli **stakeholder pericolosi** sono caratterizzati da urgenza e potere, ma mancano di legittimità. Casi in cui vengono utilizzati mezzi coercitivi e illegali per far valere delle aspettative sono gli scioperi selvaggi e i sabotaggi. Identificare questo tipo di soggetti permette di cercare di limitare al massimo i pericoli derivanti da questa classe di stakeholder.

### **Stakeholder definitivi**

Uno stakeholder che possiede legittimità e potere è già dominante, se in più le sue aspettative sono urgenti, i manager hanno il chiaro compito di occuparsi delle sue esigenze. Qualsiasi stakeholder con aspettative può diventare definitivo acquisendo l'attributo che gli manca.

## 2.4 Lo Stakeholder management

### 2.4.1 I principi dello Stakeholder management

La Teoria degli stakeholder è una teoria manageriale che suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che, prese nel loro insieme, costituiscono lo *stakeholder management*.

Il Clarkson Center for Business Ethics (1999) ha sviluppato una lista di principi che riassumono le caratteristiche chiave dello *stakeholder management*.

- Principio 1: I manager dovrebbero comprendere e tener conto degli interessi di tutti gli stakeholder durante il processo di *decision-making* e lo svolgimento delle *operations*.
- Principio 2: I manager dovrebbero ascoltare e comunicare con gli stakeholder a proposito delle diverse questioni legate all'impegno richiesto e al rischio legato al loro coinvolgimento nell'organizzazione.
- Principio 3: I manager dovrebbero adottare comportamenti e modi di operare in linea con le capacità, le idee e il ruolo degli stakeholder.
- Principio 4: I manager dovrebbero riconoscere il legame tra impegno e retribuzione degli stakeholder e tentare di distribuire equamente i *benefits*.
- Principio 5: I manager dovrebbero collaborare con tutti gli stakeholder.
- Principio 6: I manager dovrebbero evitare comportamenti che mettano a rischio gli stakeholder.
- Principio 7: I manager dovrebbero comprendere i potenziali conflitti tra il loro ruolo e gli stakeholder.

Il primo principio nasce dalla necessità di riconoscere l'esistenza di numerosi e differenti stakeholder. Vengono considerati solo gli interessi legittimi, cioè quelli degli stakeholder legati all'organizzazione da un contratto implicito o esplicito.

Il dialogo tra manager e stakeholder di cui si parla nel secondo principio è un prerequisito fondamentale per un corretto *stakeholder management*. Un elevato livello di trasparenza riduce, infatti, i conflitti tra stakeholder.

Il terzo principio cerca di far comprendere ai manager come gli stakeholder differiscano in base al loro coinvolgimento nell'organizzazione. Alcuni stakeholder vengono coinvolti in processi formali, come i *meeting* annuali, mentre altri richiedono approcci meno ufficiali, come il contatto diretto.

Il quarto principio sottolinea la necessità di bilanciare i rischi e i benefici tra i differenti stakeholder, mentre il quinto cerca di promuovere la cooperazione ritenendo inadeguata qualsiasi azione individuale.

Il sesto principio riguarda la necessità di evitare tutte le attività che possano minacciare i diritti di base degli stakeholder. Infine il settimo principio invita i manager a riconoscere i conflitti d'interesse e a mettere in atto pratiche per regolarli. Ciò dovrebbe portare ad un aumento della credibilità dell'impresa e della fiducia concessa all'organizzazione dagli stakeholder.

Secondo la classificazione delle teorie presentata nei primi paragrafi, i principi di Clarkson si collocano tra le teorie normative di terzo tipo. Essi, infatti, non propongono un cambiamento del sistema legale ed istituzionale esistente. Tuttavia l'adozione dei principi elencati implica una nuova pratica manageriale che comprenda il rispetto e la cura degli stakeholder e una buona comunicazione e cooperazione.

### 2.4.2 La qualità del coinvolgimento

Alcuni studi si concentrano sull'analisi della qualità dello *stakeholder management*. Stronger, Ringer e Taylor (2001) individuano tre fattori critici per la soddisfazione degli stakeholder: la puntualità e la tempestività della comunicazione, l'onestà e la completezza dell'informazione e l'equità di trattamento da parte dei manager.

Weiss (2003), invece, suggerisce di costruire una matrice che comprenda le responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder, distinguendo tra responsabilità legali, economiche, etiche e volontarie (Figura 22).


		Nature of Focal Company Responsibilities			
		Legal	Economic	Ethical	Voluntary
Stakeholders	Owners				
	Customers				
	Employees				
	Community interest groups				
	Public (citizens at large)				

Figura 22: Matrice delle *Company Responsibilities*



### 2.4.3 Il livello di coinvolgimento

Numerosi sono gli studi che si concentrano, invece, sulle differenti modalità di coinvolgimento degli stakeholder.



Arnstein (1969)	Dorsey et al. (1994)	Wilcox (1994)	Pretty & Shah (1994)	UNDP (1997)	Fischhoff (1998)
Citizen control	Ongoing involvement	Supporting	Self mobilisation	Self-management	All of below
Delegated power	Seek consensus		Interactive participation	Partnership	All we have to do is make them partners
Partnership	Test ideas, seek advice	Acting together		Functional participation	Risk-sharing
Placation	Define issues	Deciding together	Participation by consultation		Decision-making
Consultation	Consult on reactions			Consultation	Participation by information giving
Informing	Gather info perspectives	Information	Passive participation		
Therapy	Educate			Manipulation	Manipulation
Manipulation	Inform				

**Figura 23:** Tipologie di coinvolgimento degli stakeholder<sup>20</sup>

Il più famoso è il testo “Ladder of Participation” (1996) di Sherry Arnstein. A partire dal quale è possibile individuare undici livelli di coinvolgimento degli stakeholder. È, infatti, consigliabile che differenti gruppi di stakeholder o il medesimo gruppo in istanti diversi, vengano trattati come prevede il livello più adatto alla situazione.

I livelli più bassi di coinvolgimento (*manipulation, therapy e informing*) fanno riferimento a situazioni in cui l’organizzazione si preoccupa solamente di informare gli stakeholder di decisioni che sono già state prese. Questo stile di *stakeholder management* è di tipo autocratico e non implica alcuna forma di partecipazione degli stakeholder alle decisioni aziendali. Ai livelli intermedi (*explaining*) gli stakeholder hanno l’opportunità di esprimere le proprie opinioni prima che le decisioni vengano prese, ma non si assicura un impatto sulle

<sup>20</sup> Oxley Green A. e Hunton-Clarke L. (2003), *A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making*, Business Strategy and the Environment, Vol. 12, pp. 292–299.

azioni intraprese. Al quinto livello (*placation*) viene data una risposta diretta all'insoddisfazione degli stakeholder, mentre al sesto livello (*consultation*) è previsto il consulto dei diversi attori in gioco. La negoziazione si trova al livello superiore (*negotiation*): le organizzazioni, temendo di perdere il supporto degli stakeholder, rispondono alle loro richieste. Questo è il primo livello di coinvolgimento in cui i diversi gruppi hanno la possibilità di influenzare il processo di *decision-making*.

I livelli più alti di coinvolgimento sono, infine, caratterizzati da un tentativo attivo o reattivo di conferire maggior potere agli stakeholder nel processo di *decision-making*. Ciò implica la fiducia dell'organizzazione negli stakeholder.

Al livello otto (*involvement*) l'organizzazione cerca la cooperazione dei differenti attori, vengono ad esempio consultati degli esperti all'interno di progetti di sviluppo nuovo prodotto. Le organizzazioni possono, poi, collaborare con i propri stakeholder (*collaboration*). Le alleanze strategiche rappresentano un chiaro esempio di questo tipo di rapporto. Le *partnership* sono simili alle collaborazioni, ma implicano decisioni prese congiuntamente. Il controllo degli stakeholder sull'organizzazione è, però, sempre limitato a progetti specifici.

Infine le organizzazioni in cui gli stakeholder hanno il controllo dell'intera azienda sono molto rare e sono esempi dell'ultimo livello di coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder control*), in cui il potere degli attori in gioco è così grande che i *top manager* hanno un ruolo marginale nel processo di *decision-making*.

### **Livelli 1 e 2: *manipulation e therapy***

La forma più semplice di *stakeholder management* si basa sulla divulgazione di informazioni attraverso internet, *brochures*, riviste, *newsletters* ed altre pubblicazioni. La rete rappresenta un canale che assume sempre più rilievo. Le ragioni sono molteplici: numerosi sono gli stakeholder che possono accedervi liberamente, i costi di pubblicazione sono contenuti e si tratta di un mezzo interattivo.

### **Livello 3: *informing***

Le organizzazioni possono, poi, diffondere informazioni agli stakeholder per risultare chiare e trasparenti. Gli strumenti utilizzati per il *reporting* sono simili a quelli illustrati ai livelli 1 e 2, ma non vi è alcun tentativo di manipolazione. Nella pratica è difficile capire gli intenti dell'organizzazione, ma al livello *informing* spesso si trovano anche informazioni negative riguardanti l'azienda.

Si assiste ad una diffusione sempre crescente dei *Social/Environmental Reports* che consentono agli stakeholder di conoscere le performance sociali, etiche ed ambientali di un'azienda.

#### **Livello 4: *explaining***

Questo livello è caratterizzato dal fatto che gli stakeholder non hanno sufficiente potere per influenzare le decisioni aziendali e pertanto la loro partecipazione al processo di *decision-making* viene percepita come improduttiva.

Le organizzazioni possono, però, utilizzare questo tipo di coinvolgimento degli stakeholder per ridurre i conflitti. Vengono ad esempio organizzati workshop, per informare gli attori in gioco di decisioni già prese.

#### **Livello 5: *placation***

A questo livello si trovano tutte le forme di coinvolgimento in cui vi è un dialogo tra gli stakeholder e l'organizzazione prima che vengano prese le decisioni. Le *task forces* e i *focus groups* sono un esempio. Questi danno l'opportunità agli stakeholder di influenzare le decisioni dell'organizzazione e consentono all'impresa di raccogliere i pareri degli esperti. In ogni caso, anche a questo livello, l'organizzazione ha il diritto di decidere liberamente le azioni da intraprendere.

Esistono alcuni problemi associati all'utilizzo di *task forces*, *focus groups* e tavole rotonde, come la rappresentatività. Occorre, infatti, comprendere come selezionare gli stakeholder che possono partecipare e definire meccanismi per assicurare che tutti i gruppi abbiano almeno un rappresentante. È infatti importante che i partecipanti parlino in rappresentanza del loro gruppo di stakeholder e che forniscano un *feedback* a coloro che non hanno preso parte alla discussione.

Alcuni autori sostengono che le negoziazioni *multi-stakeholder* non siano la miglior soluzione per i gruppi più deboli, in quanto esse generano ulteriori manipolazioni da parte dei gruppi più forti. È possibile inoltre che alle differenze di status tra stakeholder si aggiunga il problema delle differenze ideologiche, di valori e di credenze.

#### **Livello 6: *consultation***

Il sesto livello di coinvolgimento prevede l'utilizzo di interviste agli stakeholder. Storicamente le interviste vengono utilizzate con i dipendenti e nelle ricerche di mercato, svolte internamente o commissionate ad una società esterna. Tale metodo è considerato più

democratico rispetto alle altre forme di coinvolgimento e può fornire informazioni dettagliate sulle percezioni di ciascun individuo. L'organizzazione è realmente interessata ad un *feedback* da parte degli stakeholder, non sprecherebbe, infatti, risorse preziose in una simile attività se non ne utilizzasse poi i risultati a scopi strategici. In ogni caso ancora una volta è l'azienda a decidere le azioni da intraprendere.

### **Livello 7: *negotiation***

La negoziazione per definizione deve avvenire prima di prendere le decisioni finali. Le negoziazioni possono essere condotte direttamente o indirettamente tramite un intermediario. Attraverso il controllo delle risorse gli stakeholder possono in qualche modo influenzare le decisioni dell'azienda. Se tali risorse sono esclusive o di grande valore per l'organizzazione, il potere relativo dello stakeholder risulta essere maggiore.

### **Livello 8: *involvement***

Nell'*involvement* il potere risulta meno sbilanciato tra le parti e gli obiettivi sono meno divergenti rispetto alla negoziazione. Ne sono un esempio le tavole rotonde tra stakeholder in cui i partecipanti sono chiamati a fare delle proposte e non solo ad esprimere consigli o raccomandazioni come nei *focus groups*. Le procedure per coordinare e gestire le tavole rotonde sono molto complesse e richiedono di porre grande attenzione al problema della rappresentatività.

### **Livello 9: *collaboration***

Le alleanze strategiche rappresentano, poi, veri e propri "matrimoni" tra organizzazioni e stakeholder per il raggiungimento di obiettivi comuni. Ciascun *partner* fornisce particolari competenze o risorse e si aspetta di trarre benefici dalla collaborazione. Le alleanze strategiche più comuni sono quelle tra le organizzazioni e i gruppi ambientali e tra i diversi *partner* lungo la *supply chain*. Le alleanze più proficue possono portare numerosi benefici, ma il loro fallimento può causare enormi danni alla reputazione dell'azienda. È, quindi, fondamentale che gli obiettivi e le competenze dei *partner* siano coerenti con le esigenze e le caratteristiche dell'organizzazione.

### **Livello 10: *partnerships***

La differenza tra *partnership*, collaborazioni e alleanze consiste nel fatto che le prime sono caratterizzate da un maggior numero di attività congiunte e da una maggiore rischiosità. Le

organizzazioni ricorrono, quindi, alle *partnership* quando il contesto diviene molto complesso e quando si creano forti legami di interdipendenza tra gli stakeholder. In queste circostanze le strategie collaborative e non competitive divengono cruciali e le tecniche per metterle in atto prendono il nome di *bridging*. Questo stile di *stakeholder management* richiede grande fiducia tra le parti. I valori e le norme devono essere condivisi e ci deve essere il rispetto delle regole della cooperazione.

### **Livello 11: *stakeholder control***

I casi in cui gli stakeholder hanno il diritto di governare, gestire e negoziare sono molto rari. Normalmente ciò accade solo quando sono essi a fondare l'organizzazione e pertanto si attribuiscono il ruolo di controllo.

#### **2.4.4 *La complessità dello Stakeholder management***

Lo *stakeholder management* è complicato da diverse questioni pratiche. Alcune sono concettuali, come le differenze culturali. Altre sono procedurali, ad esempio:

- come approcciare e procedere con lo *stakeholder management*;
- come risolvere in modo efficace i conflitti tra gli interessi dei diversi stakeholder;
- come mappare gli stakeholder quando i confini tra i gruppi sono incerti, quando esistono membri appartenenti a più gruppi o quando coalizioni forti tra i gruppi sono apparenti.

Esistono numerosi modelli che suggeriscono le modalità con cui le organizzazioni dovrebbero approcciare lo *stakeholder management*. Freeman, come visto nei paragrafi precedenti, consiglia di mappare tutte le possibili relazioni con gli stakeholder attuali e potenziali per poi decidere come allocare le risorse e dove concentrare gli sforzi, in modo da tutelarsi dai rischi e sfruttare le opportunità.

Frederick, Post e Davis (1988) propongono sei stadi per condurre un'analisi degli stakeholder:

- mappare le relazioni tra stakeholder;
- mappare le coalizioni tra stakeholder;
- stabilire la natura degli interessi di ciascuno stakeholder;
- stabilire la natura del potere di ciascuno stakeholder;

- costruire una matrice delle priorità degli stakeholder;
- monitorare i cambiamenti nelle coalizioni.

Carroll (1989) suggerisce che l'analisi debba essere approcciata cercando risposte alle seguenti domande.

- Chi sono gli stakeholder?
- Quali sono i loro interessi?
- Quali opportunità o minacce presentano?
- Quali responsabilità ha l'organizzazione verso costoro?
- Quali strategie dovrebbe intraprendere l'organizzazione?

Freeman ricorda, inoltre, che la costruzione di una mappa razionale degli stakeholder non è affatto un compito semplice. C'è una tendenza a banalizzare in modo eccessivo il problema, ad esempio non riconoscendo che:

- il ruolo di uno stakeholder varia nel tempo;
- alcuni stakeholder possono appartenere a più gruppi di stakeholder;
- i gruppi di stakeholder non sono omogenei; pertanto gli interessi individuali a volte potrebbero non coincidere con quelli del gruppo;
- i gruppi di stakeholder possono relazionarsi attraverso dirette coalizioni o intermediari.

Un altro evidente problema riguarda il riconoscimento degli interessi di ciascuno stakeholder e quindi la compatibilità di questi ultimi con gli obiettivi dell'organizzazione. È molto importante che vi sia un costante dialogo costruttivo tra gli stakeholder e l'azienda; grazie ad esso, infatti, è più facile che ci sia un allineamento di valori tra le parti.

Dopo il riconoscimento degli interessi è necessario analizzare il potere di ciascuno stakeholder. Il modo migliore di procedere è il diretto coinvolgimento degli stakeholder, per identificare i loro bisogni e le loro priorità.

L'elevato numero di relazioni che un'organizzazione è chiamata a gestire complica le cose. Freeman suggerisce di cercare comunanze tra le azioni, gli interessi e gli obiettivi tra i gruppi di stakeholder o elementi simili all'interno dei programmi strategici in modo da integrarli. Questo è un buon consiglio, ma che non fornisce alcun meccanismo per decidere quali interessi vadano ignorati e quali no. Secondo Unerman e Bennett (2004) le organizzazioni dovrebbero dare la priorità agli interessi di quegli stakeholder che esercitano il maggior potere economico e la maggior influenza sul business.

Si potrebbe consigliare un approccio basato su criteri economici, in cui gli stakeholder danno il loro contributo in azienda e si aspettano da essa di ricevere dei benefici in cambio. Poiché

la sopravvivenza dell'organizzazione si può ottenere solo attraverso la soddisfazione dei suoi stakeholder, si dovrebbe riconoscere l'entità del contributo di ciascun attore ed associare a questo un adeguato incentivo.

Hosseini e Brenner (1992) propongono, inoltre, un *framework* "del valore e dell'influenza degli stakeholder". Si tratta di una lista di stakeholder accompagnata dai loro pesi relativi di influenza, dai loro valori e dai pesi che gli stakeholder attribuiscono a tali valori. Gli autori ritengono sia possibile ricavare questi dati attraverso interviste dirette, utilizzandoli poi per l'allocazione ottimale delle risorse.

Infine è necessario sottolineare come molti dei problemi che riguardano un'organizzazione traggano origine da un conflitto causato dagli stakeholder. Weiss (2003) indaga quale sia il miglior modo di gestire tali problemi. Afferma, quindi, sia necessario porsi le seguenti domande.

- Quali stakeholder sono influenzati dal problema?
- Chi ha interesse per il problema?
- Chi ricopre una posizione di influenza?
- Chi ha espresso una propria opinione?

Johnson e Cramer (2003) sostengono che il momento più critico sia quello in cui un conflitto da latente diviene manifesto. Questo momento è caratterizzato dall'adozione di canali esterni di comunicazione, come il sistema legale o i media, per risolvere il conflitto. Più un'organizzazione mette a disposizione dei canali per la mediazione, più vedrà segnali di conflitto, ma meno il conflitto tenderà a peggiorare. Spesso è la stampa a dare spazio a casi di *stakeholder mismanagement*. Si tratta di situazioni molto delicate in quanto per un'impresa i danni legati alla reputazione sono molto difficili da riparare. Weiss (2003) sottolinea come la migliore strategia per gestire questi problemi sia una strategia accomodante. La prima cosa da fare in seguito ad una crisi è dare una risposta ufficiale. Un errore in questa fase può causare la crescita di attenzione dei media e quindi la necessità da parte dell'organizzazione di difendere la propria reputazione. Dopo che la situazione è stata analizzata l'organizzazione può chiarire il suo ruolo nell'evento. Se non è responsabile deve respingere le accuse, altrimenti deve accettare le responsabilità e agire direttamente per risolvere il problema. Infine, l'organizzazione deve cercare di comprendere fino in fondo il problema e prendere in seria considerazione le richieste degli stakeholder, se legittime.

## **2.5 La Corporate Social Responsibility**

### **2.5.1 Stakeholder e Corporate Social Responsibility**

Carroll (1991) sottolinea come vi sia un forte legame tra il tema dell'attenzione agli stakeholder e il filone della Corporate Social Responsibility (CSR). Afferma, infatti che “il concetto di stakeholder personalizza le responsabilità sociali verso la società delineando gli specifici gruppi o individui che l'impresa dovrebbe prendere in considerazione”. Ogni impresa è, quindi, chiamata a domandarsi quali responsabilità abbia nei confronti dei propri stakeholder.

Se, come approfondito fino ad ora, il concetto di stakeholder raccoglie crescente attenzione, anche il tema della CSR assume sempre più importanza nel mondo, nell'Unione Europea e nel dibattito su globalizzazione, competitività e sostenibilità.

La Commissione Europea definisce la “Responsabilità Sociale delle Imprese” (RSI) come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”<sup>21</sup>. Le imprese hanno, quindi, un comportamento socialmente responsabile se decidono di andare oltre le prescrizioni minime e gli obblighi giuridici per rispondere alle esigenze dei loro molteplici stakeholder.

In particolare la Commissione Europea differenzia tra:

- dimensione interna della CSR, che comprende la gestione delle risorse umane, la salute e sicurezza sul lavoro, l'adattamento al cambiamento, la gestione dell'impatto ambientale e delle risorse naturali;
- dimensione esterna della CSR, che coinvolge le comunità locali, i *business partners*, i fornitori e clienti e quanto concerne i diritti umani e le preoccupazioni ambientali a livello mondiale.

Numerose sono in letteratura gli schemi proposti per riassumere le aree di competenza della CSR. Il più noto è quello conosciuto con il nome di “*triple bottom line*” (Elkington, 1997) che sottolinea come nella gestione della CSR sia necessario considerare tre dimensioni:

- la dimensione sociale;
- la dimensione ambientale;
- la dimensione economica.

---

<sup>21</sup> European Union (2001), *Libro Verde, promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, green paper [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)



Inoltre, come suggerisce Maccarrone (2009), per identificare un quadro di sintesi di tutte le attività connesse alla responsabilità sociale dell'impresa, è utile distinguere tra:

- iniziative di responsabilità sociale;
- strumenti manageriali utilizzati.

Le iniziative tendenzialmente risultano raggruppate in quattro aree: risorse umane, *supply chain* e contesto competitivo, comunità e ambiente.

Mentre i principali strumenti, utilizzati trasversalmente nelle diverse iniziative, sono: i sistemi di pianificazione e controllo, la comunicazione esterna e la formazione etica.

### 2.5.2 CSR strategica

La crescente attenzione data alla CSR, rende più evidente il fatto che le imprese non possano esimersi dall'assumere un ruolo sociale, proprio per questo è fondamentale che inizino a comprendere la rilevanza strategica del tema.

Baron (2001) suggerisce che sia possibile far riferimento ad una CSR strategica “quando l'impresa unisce la ricerca del beneficio sociale alla vendita dei propri prodotti, come nel caso del *cause-related marketing*, partendo quindi da una motivazione di carattere sociale e garantendo allo stesso tempo il profitto dell'impresa”<sup>22</sup>.

Porter e Kramer (2006) a tal proposito sottolineano come troppo spesso venga data rilevanza alla tensione tra *business* e società, senza concentrarsi sulla loro interdipendenza. Ciò conduce le imprese a intraprendere una serie di attività sociali prive di una coerenza complessiva e scollegate dalla strategia aziendale. Si tratta, perciò, di approcci alla CSR che non impattano significativamente sulla società, né rafforzano la competitività a lungo termine dell'azienda.

Una CSR evoluta ed efficace si fonda, invece, sul concetto di integrazione tra *business* e società: le grandi imprese di successo hanno bisogno di una società sana e una società sana ha bisogno di imprese di successo.

Porter e Kramer chiamano i due differenti approcci alla CSR: reattivo e strategico.

---

<sup>22</sup> Baron D.P. (2001), *Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy*, Journal of Economics & Management Strategy, Blackwell Publishing, Vol. 10, pp. 7-45.

Generic Social Issues	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good citizenship</li> </ul> <p><b>Responsive CSR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigate harm from value chain activities</li> <li>• Transform value chain activities to benefit society while reinforcing strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of context</li> </ul> <p><b>Strategic CSR</b></p>

**Figura 24:** Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach<sup>23</sup>

Mentre la CSR reattiva riguarda un buon livello di *corporate citizenship* e la riduzione degli impatti negativi delle attività presenti nella catena del valore dell'impresa, la CSR strategica prevede l'attuazione di un numero limitato di iniziative tese a massimizzare i benefici per la società e per il business.

Porter e Kramer invitano, quindi, le imprese a:

- individuare le interdipendenze tra impresa e società;
- scegliere le questioni sociali di cui occuparsi, non in base a quanto sia meritevole, ma alle opportunità che l'impresa ha di creare valore condiviso;
- definire l'agenda sociale dell'impresa, che non si limiti a ridurre i danni delle attività aziendali, ma rafforzi la strategia d'impresa attraverso il progresso sociale;
- coniugare le politiche di CSR legate alla catena del valore con quelle derivanti dal contesto competitivo;
- fare in modo che l'impatto sociale sia parte integrante della strategia aziendale.

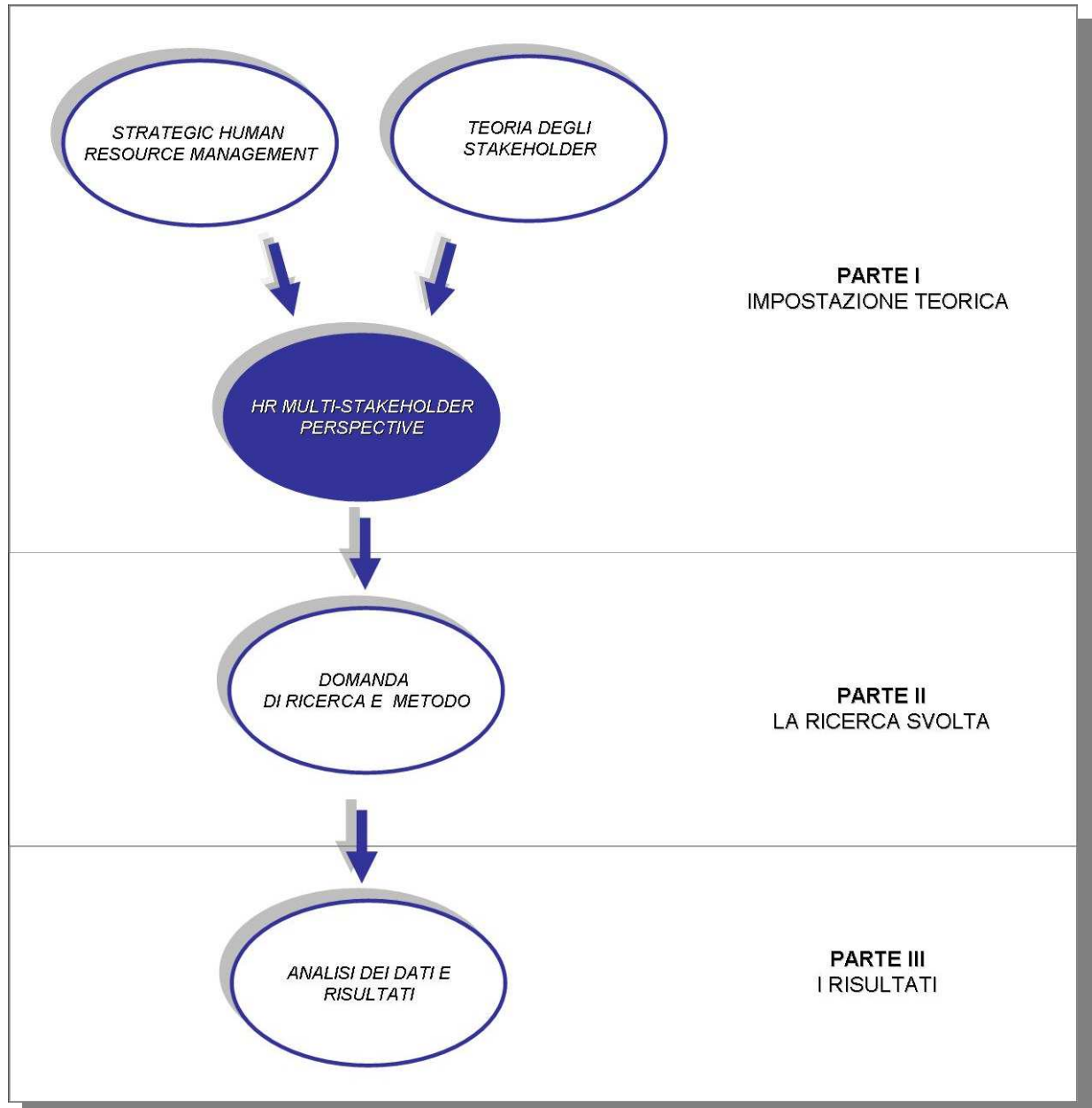
<sup>23</sup> Porter M.E. e Kramer M.R. (2006), *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, Vol. 84, pp. 78-92.

## ***Conclusioni***

Da quanto detto nel corso del capitolo emergono le seguenti conclusioni.

- Nonostante esistano differenti approcci alla Teoria degli stakeholder, tutti concordano nell'affermare che, per avere successo nel lungo periodo, un'organizzazione debba tenere in considerazione i suoi differenti stakeholder.
- Una corretta gestione degli stakeholder comporta, l'individuazione degli attori in gioco, l'identificazione dei loro interessi e la definizione del grado di considerazione da attribuire ad ognuno, in risposta alle sue esigenze e in relazione alla sua rilevanza per l'impresa.
- I manager presteranno particolare attenzione a diverse classi di stakeholder sulla base della loro rilevanza. La rilevanza degli stakeholder si fonda sul possesso/possesso attribuito degli attributi: potere, legittimità, urgenza.

### 3. HR MULTI-STAKEHOLDER PERSPECTIVE



## **Introduzione**

Come visto nel Capitolo 1, studi recenti suggeriscono che una reale comprensione del legame tra la gestione delle risorse umane e le performance aziendali debba tenere in considerazione una prospettiva *multi-stakeholder*. Una gestione delle risorse umane strategica, infatti, non solo deve essere in grado di supportare un'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi correnti, ma soprattutto deve favorire la sostenibilità del successo aziendale nel lungo periodo. Tale sostenibilità, come emerso nel Capitolo 2, risulta indissolubilmente legata alla considerazione dei differenti attori in gioco.

In questo capitolo approfondiremo, quindi, l'applicazione di un'ottica *multi-stakeholder* alla gestione strategica delle risorse umane. L'ambito ora indagato è più recente dei temi introdotti nei due capitoli precedenti: la letteratura che coniuga *stakeholder management* e gestione delle risorse umane risulta, infatti, ancora limitata e priva di una coerenza complessiva.

### **Piano del capitolo**

Il capitolo si concentra inizialmente sulle ragioni che dovrebbero indurre un dipartimento HR ad adottare una gestione delle risorse umane che tenga conto di una prospettiva *multi-stakeholder*.

Si procede, quindi, a descrivere come differenti autori abbiano cercato di identificare gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane. Jakson e Shuler (2003) giungono a tale analisi approfondendo quanto lo HRM abbia un ruolo centrale nel soddisfacimento degli stakeholder di un'organizzazione. Ulrich e Brockbank (2005) si concentrano, invece, su questo tema, analizzando il flusso del valore creato dal dipartimento HR. Infine Colakoglu, Lepak e Hong (2006) studiano gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane interrogandosi su come valutare le prestazioni dello SHRM.

Preso consapevolezza di quanto differenti stakeholder possano essere importanti per il dipartimento HR, si analizza, quindi, come ciò debba ripercuotersi sulla definizione delle pratiche HR e sui ruoli degli HR *professional*.

## **3.1 Valore di una prospettiva multi-stakeholder**

### **3.1.1 SHRM e performance**

Come visto nel Capitolo 1 un approccio *multi-stakeholder* allo studio dello SHRM coglie, la natura dinamica, pluridimensionale e multilivello del processo di gestione strategica (Freeman e McVea, 2001). In particolare, la prospettiva *multi-stakeholder* permette di considerare:

- l'influenza che lo SHRM ha sugli stakeholder;
- l'influenza degli stakeholder sullo SHRM e sull'efficacia organizzativa;
- l'influenza degli stakeholder sulle modalità attraverso cui viene misurata l'efficacia organizzativa;
- l'influenza degli stakeholder sulle modalità attraverso cui lo SHRM e l'organizzazione sono valutati.

Il valore dello SHRM (derivante dal suo impatto sull'efficacia organizzativa) può, quindi, rafforzarsi se la gestione delle risorse umane e l'implementazioni dei processi di HRM hanno la capacità di rispondere ad esigenze interne ed esterne.

### **3.1.2 HR value proposition**

Inoltre, come sottolineato nel Capitolo 1, una gestione delle risorse umane strategica non solo deve essere in grado di supportare un'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi correnti, ma soprattutto deve favorire la sostenibilità del successo aziendale nel lungo periodo. Tale sostenibilità, come emerso nel Capitolo 2, risulta indissolubilmente legata alla considerazione dei differenti attori in gioco. La Direzione delle Risorse Umane deve, quindi, concentrarsi sulla generazione di valore per i suoi differenti stakeholder, interrogandosi su come possa rispondere alle esigenze dei diversi attori. Come Ulrich e Brockbank (2005) sostengono, per sviluppare un approccio *stakeholder-friendly* alla gestione delle risorse umane il dipartimento HR deve comprendere interessi e obiettivi di ogni gruppo di stakeholder, riflettendo su quanto questi siano correlati alle pratiche HR. Troppo spesso, infatti, gli obiettivi di un dipartimento HR nascono dal desiderio di indirizzare un'organizzazione, senza dare adeguata importanza alla prospettiva di tutti i portatori

d'interessi. Proprio per questo Ulrich e Brockbank sottolineano quanto sia importante per un dipartimento HR porsi le seguenti domande.

- Quali sono i principali stakeholder che devo servire?
- Quali sono gli obiettivi di questi stakeholder?
- Cosa è importante per loro?
- Cosa vogliono?

Solo trovando una risposta a questi quesiti i professionisti HR possono realmente supportare i propri stakeholder nel raggiungimento dei loro obiettivi. Questo approccio alla creazione di valore ha sei fondamentali implicazioni.

- Il lavoro del dipartimento HR non è di supporto al *business*, ma è parte del *business* in quanto la gestione delle risorse umane risponde direttamente a interessi fondamentali dei principali stakeholder di un'organizzazione.
- Occorre tener presente che i destinatari finali del *business* risiedono nel mercato, mercato che comprende i clienti che comprano prodotti e servizi e gli shareholder che forniscono i capitali. Se, quindi, il dipartimento HR vuole essere un *business partner* deve riuscire a comprendere le esigenze e gli interessi di questi attori.
- Il dipartimento HR deve essere fonte di un vantaggio competitivo, che è presente quando un'impresa riesce a realizzare qualcosa che i *competitor* non possono copiare. L'HR garantisce tale vantaggio quando crea capacità organizzative migliori di quelle dei propri *competitor*.
- Gli HR *professional* devono allineare le pratiche HR con le esigenze dei propri stakeholder interni ed esterni per riuscire a creare valore per loro.
- Gli HR *professional* devono acquisire le conoscenze e abilità necessarie a legare le attività HR con la creazione di valore per gli stakeholder.
- Gli HR *professional* si trovano nella posizione di guardare agli stakeholder chiave dell'azienda in modo unico e importante. Attraverso questa prospettiva possono notare aspetti del *business* che vanno oltre ciò di cui si occupano le altre discipline.

## 3.2 Gli stakeholder di un dipartimento HR

### 3.2.1 Stakeholder e soddisfazione degli interessi

Susan e Jakson (2003) sono convinti che lo HRM abbia un ruolo centrale nel soddisfacimento degli stakeholder di un'organizzazione. Proprio per questo individuano gli stakeholder chiave di un dipartimento HR analizzando la relazione tra le pratiche HR e la soddisfazione degli interessi di molteplici attori (Figura 25).

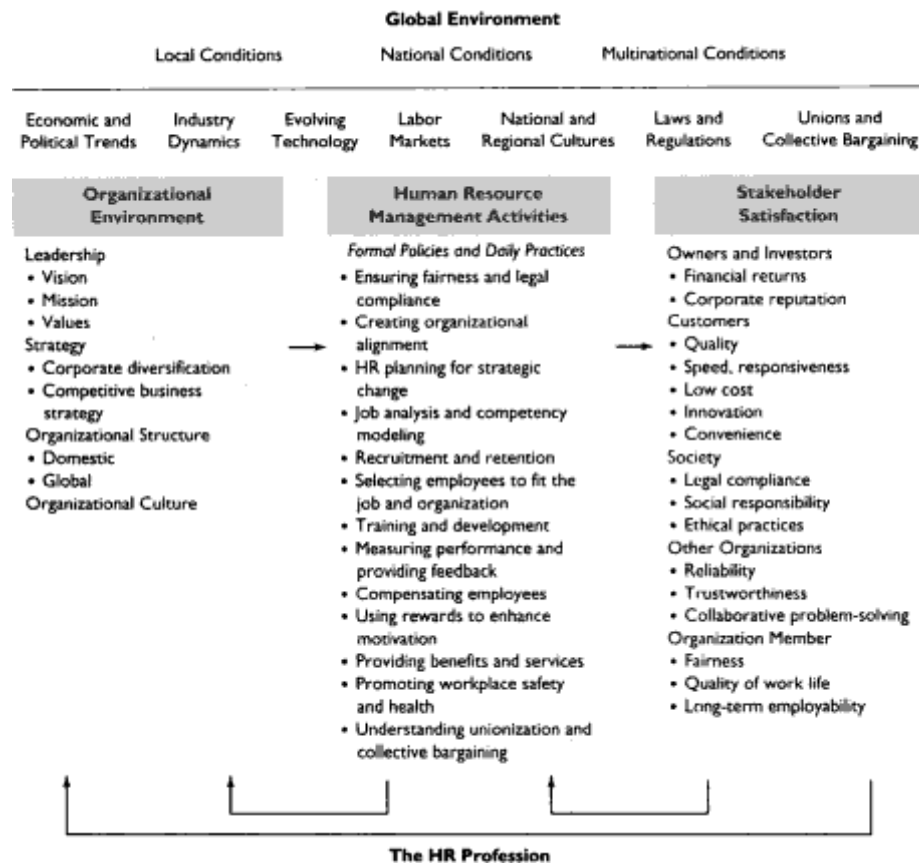


Figura 25: Un framework per la gestione delle risorse umane attraverso alleanze strategiche<sup>24</sup>

Il principale obiettivo di **proprietari e investitori** è ottenere ritorni dai propri investimenti, per questo ricercano società profittevoli e spesso preferiscono quelle che possono vantare

<sup>24</sup> Jackson S.E. e Schuler R.S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Cincinnati, OH.



una buona reputazione nella gestione delle risorse umane. Gli investitori riconoscono, infatti, il valore delle risorse intangibili come la fedeltà e il talento dei dipendenti e le capacità dell'impresa di innovare e cambiare. Se l'interesse di proprietari e investitori è quello di investire in un'azienda profittevole e la gestione delle risorse umane può contribuire a questa profittabilità creando e sviluppando risorse intangibili, il legame tra i due attori è rilevante.

I **clienti** sono invece interessati alla qualità e innovatività dei prodotti/servizi, al loro prezzo e al servizio garantito. Ogni pratica HR che riesce ad abbassare i costi di produzione o a innalzare la qualità del prodotto/servizio motivando, formando e incentivando il personale è, quindi, strettamente legata alla soddisfazione del cliente. La relazione tra pratiche HR, qualità e soddisfazione del cliente viene esplicitata nelle linee guida del Malcolm Baldrige National Quality Award<sup>25</sup> che ritiene importante:

- promuovere la cooperazione tra i lavoratori;
- promuovere la cooperazione tra *managemant* e lavoratori;
- utilizzare sistemi di ricompensa basati sulla costruzione del valore per gli shareholder;
- creare o modificare i sistemi premianti;
- incrementare o ampliare le responsabilità dei dipendenti;
- creare opportunità per i dipendenti di imparare e utilizzare competenze che vadano oltre gli attuali compiti assegnati;
- creare partnership con le università per formare i dipendenti o per garantire in futuro l'assunzione di dipendenti preparati.

La gestione delle risorse umane può inoltre influire sulla soddisfazione dei clienti migliorando la capacità dell'impresa di capire il loro punto di vista, per esempio attraverso l'assunzioni di personale che abbia caratteristiche demografiche simili ai consumatori.

Esiste, inoltre, un legame tra gli interessi della **società** nel suo complesso e la gestione delle risorse umane. Un'impresa che decide di essere socialmente responsabile ha, infatti, delle ricadute sulla gestione delle risorse umane in termini di:

- tipologia di risorse umane selezionate;
- criteri utilizzati per valutare le *performance*;
- *scheduling* e coordinamento delle attività con la collaborazione dei sindacati;
- retribuzioni assegnate per il tempo dedicato a questioni legate alla comunità.

---

<sup>25</sup> Il Malcolm Baldrige National Quality Award, ispirandosi alla filosofia del Total Quality Management, premia ogni anno, a nome dello United States National Institute of Standards and Technology, le società più meritevoli

Inoltre sono sempre più diffusi, soprattutto per le grandi imprese, i Codici di Condotta che attraverso la definizione di principi e regole hanno un impatto diretto sulle attività del personale.

Poiché le interdipendenze tra organizzazioni sono in crescita, anche la Direzione delle Risorse Umane deve tenere in considerazione gli interessi di nuovi attori.

I **fornitori** garantiscono all'impresa le risorse di cui necessita: materiali, informazioni e a volte anche persone. I **sindacati** difendono i diritti dei lavoratori e ne sono i rappresentanti. I **partner** (come *joint venture*) sostengono l'organizzazione nel raggiungimento di obiettivi comuni. Il desiderio di questi soggetti di interfacciarsi con un'organizzazione che garantisca credibilità, fedeltà sostegno e collaborazione è certamente un interesse su cui lo HRM influisce.

Infine esistono gli stakeholder più naturali del dipartimento HR: i **dipendenti**. Susan e Jakson in questo gruppo riassumono tutti coloro che lavorano nell'impresa: CEO, manager, supervisori, dipendenti, ecc. e sottolineano come questi abbiano tendenzialmente tre fonti di interesse: paga e *benefit*, rafforzamento delle proprie competenze, qualità della vita lavorativa. Queste esigenze sono strettamente correlate alle pratiche HR. Gli HR *professional* si occupano, infatti, di retribuzioni e *benefit* attraverso la gestione delle paghe e delle ricompense, mentre il rafforzamento delle competenze è legato alla formazione e allo sviluppo delle competenze. Infine la qualità della vita lavorativa è correlata anch'essa alla formazione e allo sviluppo delle competenze, alla definizione di ruoli che permettano alle persone di sfruttare le proprie competenze, alla gestione di pratiche che diano più responsabilità ai dipendenti, alla definizione di sistemi che assicurino trattamenti equi, alla creazione di ambienti di lavoro in cui vi sia attenzione alla salute e sicurezza.

### 3.2.2 Stakeholder e creazione di valore

Ulrich e Brockbank (2005) giungono ad interrogarsi su quali siano gli stakeholder di un dipartimento HR analizzando il flusso del valore creato da questo dipartimento. Definiscono, quindi, una divisione tra stakeholder esterni e stakeholder interni. Tra gli **stakeholder esterni** troviamo gli investitori e i clienti. Gli HR *professional* possono legare il proprio lavoro alla creazione di valore per gli **investitori** attraverso sei tipologie di azioni:

- conoscere gli investitori;
- comprendere l'importanza delle risorse intangibili;
- definire pratiche HR che incrementino il valore delle risorse intangibili;

- sottolineare l'importanza delle risorse intangibili per il *total shareholder return*;
- definire e utilizzare *audit* sulle risorse intangibili;
- allineare le pratiche HR alle richieste degli investitori.

Innanzitutto conoscere gli investitori significa porsi le seguenti domande.

- Chi sono i cinque principali *shareholder* dell'impresa e in che percentuale?
- Perché possiedono queste azioni? Quali sono i loro criteri di investimento (dividendi, crescita, ecc.)?
- Qual è il valore tangibile e quale il valore intangibile dell'impresa?
- Qual è stato l'indicatore *price-earnings* dell'impresa negli ultimi dieci anni, come si posiziona rispetto alla media del settore e rispetto alla migliore azienda del settore?
- Qual è il miglior analista che si occupa del settore dell'impresa? Come questi valuta l'impresa rispetto ai *competitor*?

Per conoscere gli investitori può inoltre essere utile comprendere le logiche della *governance* aziendale e la legislazione a questa legata.

Comprendere l'importanza delle risorse intangibili significa, invece, riconoscere le risorse non direttamente misurabili legate al patrimonio di risorse umane dell'azienda; le persone divengono *asset* intangibili quando rassicurano gli investitori su un raggiungimento futuro di risorse tangibili. Al fine di definire pratiche HR che incrementino il valore di tali risorse può essere utile servirsi dell'*architecture for intangibles* ( Ulrich e Smallwood, 2003).

Architecture for Intangibles	
<i>Area of Focus</i>	<i>Action Potential</i>
Keeping your promises	Build and defend a reputation among external and internal stakeholders for doing what you say you will do.
Compelling strategy	Define growth strategy and manage tradeoffs in customer intimacy, product innovation, and geographic expansion to achieve growth.
Aligned technical competencies	Provide concrete support for intangibles by building core competencies in research and development, technology, sales and marketing, logistics, manufacturing, and the like.
Building value through organization and people	Develop capabilities of shared mind-set, talent, collaboration, speed, accountability, learning, leadership, and the like throughout the organization.

**Figura 26:** Architecture for intangibles

Il modello presenta una serie di tecniche volte a incrementare gli *organizational intangibles* in ordine di complessità crescente. Innanzitutto comportamenti coerenti permettono di

dimostrarsi credibili e meritevoli di fiducia. Persone degne di fiducia possono permettersi di individuare credibili *vision* future che generino stupore e entusiasmo. Tali *vision* future devono però concretizzarsi in progetti presenti, è quindi necessario sviluppare adeguate *core competence*. Infine la vera generazione del valore si ha al livello 4 con la creazione di *capabilities*, preziose risorse intangibili. Proprio tali risorse sono il risultato degli sforzi HR. Gli HR *professional* possono, infatti, essere architetti e *leader* nella creazione di queste risorse che soddisfano i clienti, coinvolgono i dipendenti, influenzano le opinioni degli investitori e garantiscono valore nel lungo periodo. Le organizzazioni sono così differenti che è difficile identificare in modo esauriente l'insieme delle possibili *capabilities* generabili; in figura sono, tuttavia, riassunte le principali tipologie.

<b>Capabilities of exemplar companies</b>		
<b>Capability</b>	<b>Definition</b>	<b>Exemplar company</b>
Talent	We are good at attracting, motivating, and retaining competent and committed people.	Hitachi McKinsey Microsoft
Speed	We are good at making important changes happen fast.	Dell Samsung Toshiba
Shared mindset	We are good at ensuring that customers and employees have positive images of and experiences with our organization.	Harley-Davidson Nordstrom UBS
Accountability	We are good at the disciplines that result in high performance.	Continental Airlines Honeywell Total
Collaboration	We are good at working across boundaries to ensure both efficiency and leverage.	BP Ericsson Time Warner
Learning	We are good at generating and generalizing ideas with impact.	BAE Toyota Unilever
Leadership	We are good at embedding leaders throughout the organization who deliver the right results in the right way—who carry our leadership brand.	Cathay Pacific General Electric Hewlett-Packard
Customer connection	We are good at building enduring relationships of trust with targeted customers.	Harrah's Marriott Nippon Telegraph & Telephone
Innovation	We are good at doing something new in both content and process.	3M Herman Miller Intel
Strategic unity	We are good at articulating and sharing a strategic point of view.	Hallmark ICICI Bank
Efficiency	We are good at managing costs of operation.	SKF Southwest Airlines Wal-Mart

Figura 27: Principali *capabilities*<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Ulrich D. e Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Compito degli HR *professional* è, poi, quello di sottolineare e dimostrare il legame tra risorse intangibili e metriche finanziarie.

La gestione di *intangibles audit* permette, inoltre, di valutare la storia e la strategia aziendale nella creazione e gestione delle risorse intangibili. Tale gestione può essere suddivisa in cinque passi:

- definire i confini dell'*audit* (tutta l'organizzazione, una *business unit*, una regione, ecc.);
- creare la lista dei quesiti;
- raccogliere i dati sull'attuale stato delle risorse intangibili;
- sintetizzare i dati raccolti;
- mostrare e discutere i dati con gli investitori.

Infine l'HR *professional* non deve focalizzarsi unicamente sulle dinamiche interne all'organizzazione, ma deve tenere in considerazione le esigenze degli investitori nelle sue pratiche.

Similmente a quanto detto per gli investitori, gli HR *professional* possono legare il proprio lavoro alla creazione di valore per i *clienti* attraverso sei tipologie di azioni:

- conoscere i clienti;
- pensare e agire come i clienti;
- misurare e monitorare la quota di mercato dell'azienda e il valore dei clienti;
- allineare le pratiche HR alle esigenze dei clienti;
- coinvolgere i consumatori nelle pratiche HR.

Il compito degli HR *professional* è quello di fare in modo che i comportamenti dei dipendenti rispecchino le aspettative dei clienti. A tal fine è importante che imparino a conoscere i clienti innanzitutto ponendosi le seguenti domande.

- Chi sono i cinque principali clienti del settore in cui opera l'impresa?
- Chi sono i cinque principali clienti dell'impresa?
- Se nel settore vi sono clienti che l'impresa non raggiunge questo perché avviene?  
Quali sono i differenziali competitivi dei concorrenti?
- Perché i clienti comprano dall'impresa? Quali sono i loro criteri d'acquisto?
- Cosa i clienti potenziali trovano nei *competitor* che non trovano nell'impresa?
- Come si può sapere se i clienti dell'impresa hanno una buona *customer experience*?
- Cosa fa l'impresa per avvicinarsi al cliente?

Approfondita la conoscenza dei clienti, gli HR *professional* possono cercare di vedere l'impresa attraverso gli occhi dei consumatori. Gli HR *professional* hanno, infatti, le

competenze, la posizione e il *background* ideale per supportare e sviluppare il legame impresa-clienti. La conoscenza del clienti e dell'andamento della quota di mercato deve, quindi, ripercuotersi sulla progettazione e implementazione delle pratiche HR.

Tra gli **stakeholder interni**, invece, Ulrich annovera i *line manager* e gli *employee*. Il legame tra HR *professional* e *line manager* non è una novità. Con il tempo, tuttavia, il dipartimento HR ha acquisito una crescente rilevanza strategica e anche il rapporto con i *line manager* si è trasformato. Gli HR *professional* possono generare con il proprio lavoro valore per i *line manager*:

- sfatando i falsi miti che riguardano le risorse umane;
- costruendo relazioni di fiducia;
- concentrandosi sul supporto al raggiungimento dei risultati;
- definendo le *capabilities* prioritarie e impegnandosi a stendere un piano d'azione per crearle.

Innanzitutto occorre specificare che benché in molte aziende i *line manager* riconoscano il dipartimento HR come centrale per i loro obiettivi, questo non avviene in tutte le società. Gli HR *professional* devono, quindi, persuadere i manager di linea dell'importanza del proprio operato dimostrando che la competitività non si persegue solo attraverso una buona strategia, ma attraverso un binomio strategia-organizzazione. Occorre, quindi, chiarire la definizione di organizzazione, non più vista come un insieme di elementi strutturali, ma come l'insieme delle *capabilities* su cui l'impresa può contare. La suddivisione di ruoli e responsabilità tra *line manager* e persone di HR deve essere chiara. I professionisti HR, infatti, definiscono i piani HR e supportano i manager nel raggiungimento degli obiettivi definiti, ma in analogia a quanto succede per marketing, ricerca e sviluppo e finanza, sono i manager di linea i responsabili dell'approvazione ed esecuzione dei piani HR. I professionisti HR non devono, inoltre, limitarsi a suggerire teorie di buon senso, ma devono mostrare nella pratica come l'HR può modificare i comportamenti quotidiani. Il focus deve essere sugli *outcomes*, è inutile perdere tempo in dettagli che non generano valore per nessuno degli stakeholder coinvolti, inoltre l'attenzione va al lungo periodo. Infine è importante che le strategie HR siano un giusto bilanciamento di uno sguardo a ciò che si è imparato nel passato e di ciò che si desidera per il futuro.

Ai professionisti HR non basta, però, dimostrare il proprio valore, è fondamentale che questi creino e coltivino rapporti di fiducia con i manager di linea. A tal fine devono imparare ad ascoltare i *line manager*, a capirli e a parlare il loro linguaggio. Devono conoscerli non solo per il loro ruolo, ma in quanto individui. Inevitabilmente, come in ogni relazione, possono

emergere punti di vista differenti, ma la fiducia reciproca viene rafforzata se qualsiasi problema viene affrontato con apertura e onestà. Premesse importanti per la creazione di un rapporto di fiducia sono per esempio l'adattabilità, la disponibilità, la credibilità, l'affidabilità, l'impegno nel lavoro.

I professionisti HR, nel rapporto con i manager di linea, devono poi concentrarsi sul binomio creazione di *organizational capability* e sviluppo di *individual ability*. Le *organizational capability* hanno infatti la capacità di amplificare le abilità individuali. Per non disperdere risorse è fondamentale che siano identificate e sviluppate solo le *capabilities* più critiche. A tal fine è importante che professionisti HR e *line manager* condividano i seguenti punti:

- obiettivi che riguardano le *capabilities*;
- decisioni per sviluppare le *capabilities*;
- azioni per costruire le *capabilities*;
- indicatori per monitorare le *capabilities*.

Infine Gli HR *professional* possono supportare gli *employee* se:

- prestano attenzione ai dipendenti facendo loro percepire che hanno valore per l'azienda e che il dipartimento HR può supportarli nel generare valore;
- rappresentano gli interessi dei dipendenti e fanno in modo che siano ascoltati dai *line manager*;
- offrono un supporto amministrativo;
- assicurano ai dipendenti le abilità necessarie alla costruzione di *organizational capability*.

Ai dipendenti viene chiesto di contribuire in qualche modo al valore dell'impresa. In particolare le aspettative dell'organizzazione possono essere formalizzate in sistemi di gestione e valutazione delle prestazioni che riguardano i risultati e i comportamenti dei lavoratori. In compenso l'*employee value proposition* racchiude ciò che i dipendenti possono ottenere dall'impresa se sono all'altezza delle aspettative. Una proposta di valore per i dipendenti comprende:

- una *vision* che orienti verso il futuro e alimenti l'orgoglio dei dipendenti;
- delle opportunità personali e professionali;
- degli incentivi;
- la percezione di impattare sui risultati dell'organizzazione;
- l'essere parte di una comunità;
- un aggiornamento su ciò che accade;
- un'adattabilità del lavoro (orari, vestiti, politiche) alle esigenze del singolo.

Questa proposta non solo incentiva i dipendenti a raggiungere gli obiettivi dell'impresa, ma può attrarre potenziali lavoratori. Gli *HR professional* giocano un ruolo molto importante nella definizione e comunicazione della EVP (*employee value proposition*). Sono, infatti, nella posizione di poter garantire che tutte le pratiche HR siano progettate tenendo in considerazione l'EVP.

Loro compito è inoltre quello di far sì che i *line manager* ascoltino le esigenze e i bisogni dei dipendenti sia in occasione di eventi eccezionali sia nella pratica di ogni giorno. Un capace professionista HR deve essere un “ponte” tra *management* ed *employee* e deve offrire regolari occasioni ai dipendenti in cui sentirsi ascoltati.

I *feedback* degli *employee* possono essere incoraggiati in molti modi. È possibile dare spazio alla voce dei dipendenti attraverso *survey*, sistemi di raccolta dei suggerimenti, incontri di scambio diretto tra *leader* e *employee* o chat in cui sia possibile questo confronto.

I professionisti HR possono essere d'aiuto ai dipendenti fornendo loro un costante e imparziale supporto amministrativo. Caratteristiche importanti di tale supporto sono: la personalizzazione (quando necessaria), la facilità d'uso, il perfetto funzionamento, una rapida risposta.

Infine, per supportare i *line manager* nello sviluppo delle *organizational capabilities*, gli *HR professional* si impegnano ad aiutare gli *employee* nell'acquisizione di abilità legate al proprio lavoro.

In figura (Figura 28) sono riassunti gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane individuati da Ulrich e Brockbank e le azioni attraverso cui gli *HR professional* possono legare il proprio lavoro alla creazione di valore per questi attori.



STAKEHOLDER	AZIONI VOLTE ALLA CREAZIONE DI VALORE
Investitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere gli investitori</li> <li>• Comprendere l'importanza delle risorse intangibili</li> <li>• Definire pratiche HR che incrementino il valore delle risorse intangibili</li> <li>• Sottolineare l'importanza delle risorse intangibili per il <i>total shareholder return</i></li> <li>• Definire e utilizzare <i>audit</i> sulle risorse intangibili</li> <li>• Allineare le pratiche HR alle richieste degli investitori</li> </ul>
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere i clienti</li> <li>• Pensare e agire come i clienti</li> <li>• Misurare e monitorare la quota di mercato dell'azienda e il valore dei clienti</li> <li>• Allineare le pratiche HR alle esigenze dei clienti</li> <li>• Coinvolgere i consumatori nelle pratiche HR</li> </ul>
Line manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sfatare i falsi miti che riguardano le risorse umane</li> <li>• Costruire relazioni di fiducia</li> <li>• Concentrarsi sul supporto al raggiungimento dei risultati</li> <li>• Definire le <i>capabilities</i> prioritarie e impegnarsi a stendere un piano d'azione per crearle</li> </ul>
Employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestare attenzione ai dipendenti facendo loro percepire che hanno valore per l'azienda e che il dipartimento HR può supportarli nel generare valore</li> <li>• Rappresentare gli interessi dei dipendenti e fare in modo che siano ascoltati dai line manager</li> <li>• Offrire un supporto amministrativo</li> <li>• Assicurare ai dipendenti le abilità necessarie alla costruzione di <i>organizational capability</i></li> </ul>

**Figura 28:** Come creare valore per gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane

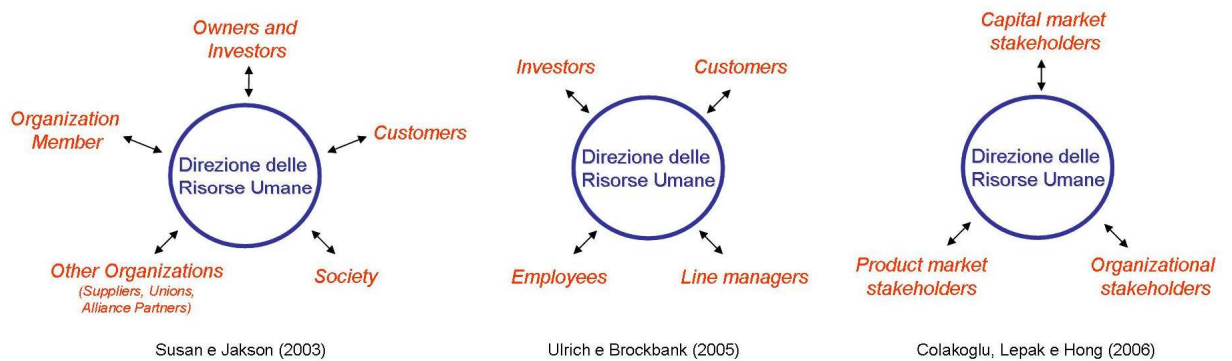
### 3.2.3 Stakeholder e prestazioni dello SHRM

Nel 2006 Colakoglu, Lepak e Hong giungono, infine, all'analisi degli stakeholder di un dipartimento HR interrogandosi su come valutare le prestazioni dello SHRM. Proprio per questo, scelgono di analizzare tali stakeholder servendosi del modello di Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) che individua tre gruppi di attori che esercitano differenti pressioni sull'organizzazione e impattano direttamente sulle sue performance. Innanzitutto vi sono i **capital market stakeholders** che raggruppano gli shareholder e i fornitori di capitali come le banche. Troviamo, poi, i **product market stakeholders** che comprendono i clienti, fornitori, sindacati e associazioni dei consumatori. Infine vi sono gli **organizational stakeholders**, dipendenti e manager dell'impresa. Come visto nel paragrafo precedente esistono differenti impatti del dipartimento HR sulle *performance* aziendali, impatti legati ai differenti gruppi individuati. I *capital market stakeholders* sono, infatti, interessati ai risultati finanziari di una società. Per i *product market*, invece, sono importanti gli *outcomes* aziendali. Infine gli *human resource outcomes* riguardano gli *organizational stakeholders*.

### 3.2.4 Stakeholder nella letteratura

In figura (Figura 29) sono riassunti gli attori che i differenti autori presentati riconoscono come stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.

Jakson e Schuler (2003) ritengono che i proprietari e investitori, la società, i fornitori, i sindacati, i *partner* e i dipendenti siano attori di cui la Direzione delle Risorse Umane debba soddisfare gli interessi. Ulrich e Brockbank (2005) sono, invece, convinti che il dipartimento HR debba concentrarsi sulla creazione di valore per investitori, clienti, *employee* e *line manager*. Infine Colakoglu, Lepak e Hong (2006) credono che la Direzione delle Risorse Umane debba considerare quegli attori che impattano o sono impattati direttamente dalle sue *performance*: *capital market stakeholders*, *product market stakeholders*, *organizational stakeholders*.



**Figura 29:** Letteratura e identificazione degli stakeholder dell' *HR Department*

## 3.3 Implicazioni sulle pratiche HR

### 3.3.1 Pratiche HR

Prima di indagare come una maggiore attenzione agli stakeholder aziendali possa ripercuotersi sulla gestione delle diverse pratiche HR, procederemo all'analisi di tali pratiche.

Ulrich e Brockbank (2005) suggeriscono innanzitutto di raggruppare le pratiche HR in quattro *cluster*.

- **Flussi di persone:** riguarda le pratiche legate ai movimenti delle persone “in, through, up e out” l’organizzazione.
- **Flusso di performance management:** raggruppa le pratiche che legano le persone al lavoro attraverso standard, misure, ricompense, *feedback* che riflettono gli interessi degli stakeholder.
- **Flusso di informazioni:** riguarda le pratiche che assicurano nell’organizzazione la circolazione delle informazioni e della conoscenza.
- **Flusso di lavoro:** raggruppa le pratiche che descrivono chi fa un lavoro, come e dove, trasformando gli sforzi individuali in *output* organizzativi.

Sono poi molteplici in letteratura le tassonomie utilizzate per identificare più in dettaglio, le differenti leve HR. Spesso, tuttavia, diverse clusterizzazioni giungono a simili risultati, come è facile verificare confrontando i modelli proposti da Bernardin (2006) e Mondy (2007).

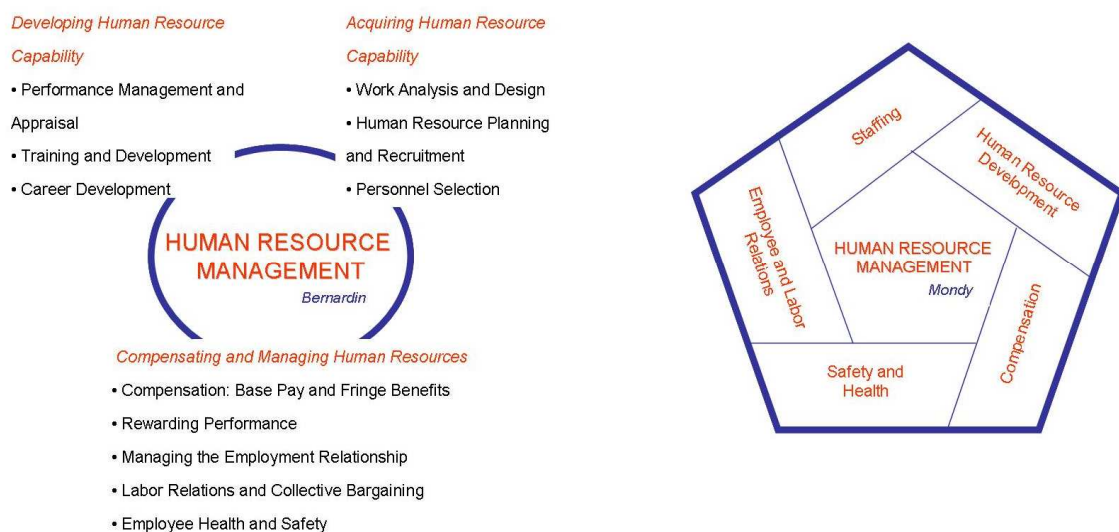


Figura 30: Modelli di Human Resource Management secondo Bernardin (2006) e Mondy (2007)

Nella trattazione procederemo, quindi, a considerare nove pratiche HR, sintesi dei modelli presentati.



**Figura 31:** Insieme delle pratiche HR

Tra le pratiche individuate riconosciamo: Strategic HR e HR Planning, Analisi dei ruoli, Reclutamento, Selezione e Inserimento, Formazione, Sviluppo e Pianificazione delle Carriere, Valutazione e Gestione delle prestazioni, Politiche retributive e Gestione delle ricompense, Comunicazione interna, Relazioni industriali e Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Innanzitutto il processo di **Strategic HR e HR planning** coinvolge la *top management* al fine di determinare gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso e le modalità attraverso cui raggiungerli.

Inizialmente l'*enviromental assessment* valuta i punti di forza e di debolezza dell'impresa e le minacce e le opportunità derivanti dall'ambiente esterno. L'*objective setting* determina poi i risultati che l'impresa si attende per ogni attività. Lo *strategy setting* definisce come la strategia HR possa valorizzare i punti di forza dell'impresa e minimizzare le sue debolezze, cogliendo le opportunità offerte all'organizzazione ed evitando le minacce. Infine la *strategy implementation* si concentra sull'attuazione della strategia che può richiedere la modifica di più dimensioni organizzative per indirizzare i comportamenti verso i risultati attesi. L'**Analisi dei ruoli** è, poi, il processo sistematico messo in atto dalla Direzione delle Risorse

Umane con l'obiettivo di acquisire, in modo strutturato e confrontabile, informazioni riguardanti i ruoli aziendali e le relazioni tra i diversi ruoli.

L'analisi dei ruoli può essere condotta con modalità differenti: somministrando un questionario strutturato ai dipendenti, attraverso l'osservazione dei lavoratori all'opera, mediante interviste a dipendenti e supervisor, invitando i lavoratori ad annotarsi la loro quotidiana attività lavorativa. Generalmente è, però, opportuno combinare più di un metodo.

Gli *output* di questa attività sono principalmente due: la *job description* e la *job specification*.

La *job description* è un documento che descrive gli obiettivi, le responsabilità e i compiti del ruolo, il tempo mediamente ad esso dedicato, gli standard di prestazione richiesti, le condizioni di lavoro, la collocazione organizzativa e le relazioni informali intrattenute, gli strumenti utilizzati.

La *job specification* è, invece, un documento che illustra i requisiti che una persona deve avere per poter assumere il ruolo. Tali requisiti riguardano tipicamente conoscenze e capacità, esperienze, titoli di studio, requisiti fisici o anagrafici.

L'analisi dei ruoli studia, quindi, i ruoli per come esistono nell'organizzazione, non per come sono stati disegnati nell'organigramma o nei manuali organizzativi.

Questa attività può essere considerata preliminare alle diverse attività di gestione delle persone, poiché i suoi risultati impattano su tutte le altre leve. La conoscenza dei ruoli aziendali, infatti, permette di identificare i prerequisiti necessari per le persone da assumere, di definire strumenti e processi di gestione delle prestazioni realmente collegati al lavoro svolto dalle persone e di progettare percorsi formativi contestualizzati. Consente, inoltre, di valutare il valore di ogni ruolo e quanto debba essere ricompensato e di identificare pratiche e strumenti di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori che ricoprono determinati ruoli.

Il processo di **Reclutamento Selezione e Inserimento** riguarda, invece, il processo attraverso il quale la Direzione delle Risorse Umane assicura in ogni periodo all'organizzazione il numero appropriato di dipendenti e con le adeguate competenze per raggiungere i risultati prefissati.

Innanzitutto il reclutamento è il mezzo attraverso cui l'organizzazione esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta di potenziali lavoratori. Tale attività non si concentra solamente sulle esigenze del momento, ma tiene in considerazione piani che guardino al lungo periodo, con l'obiettivo di acquisire le risorse migliori. Esistono, poi, specifiche politiche di reclutamento in riferimento a diverse categorie di personale e per differenti segmenti di mercato del lavoro. Il reclutamento può inoltre avvenire internamente attraverso contatti interpersonali, comunicazioni in bacheca o *job posting*, autoselezione,

ecc.; oppure esternamente con l'obiettivo di reclutare nuove professionalità dal mercato del lavoro.

La selezione rappresenta, invece, l'attività volta ad individuare i lavoratori che meglio rispondono alle caratteristiche richieste, con l'obiettivo di massimizzare il risultato lavorativo e la probabilità di sopravvivenza del soggetto nell'organizzazione. Deve quindi assicurare che le persone selezionate soddisfino le richieste dell'organizzazione in termini di conoscenze e capacità e che vi sia congruenza tra la personalità dell'individuo e la cultura organizzativa dell'azienda.

Infine l'inserimento è un processo di informazione e assistenza al personale neo-assunto nel primo periodo di attività, volto a supportare la condivisione dei valori aziendali e l'acquisizione di una professionalità specifica.

Il processo di **Formazione, Sviluppo e Pianificazione delle Carriere** si occupa, poi, di sostenere gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione. Innanzitutto la formazione prevede una serie di attività educative organizzate con l'esplicito obiettivo di produrre apprendimento per le persone che operano nell'azienda. Il processo di gestione della formazione parte con l'analisi del fabbisogno formativo, ovvero con la raccolta di informazioni e analisi dell'organizzazione, al fine di realizzare attività coerenti con le esigenze organizzative. A questa fase segue la progettazione delle attività più opportune e la relativa erogazione. Infine, a conclusione di ogni intervento, è necessario riflettere criticamente sulle esperienze fatte, come base per interventi futuri.

Lo sviluppo riguarda, invece, attività di supporto alla crescita professionale delle risorse che si fondano su leve non direttamente formative come periodi di lavoro in sedi estere o assegnazione di progetti speciali.

Infine, attraverso la pianificazione delle carriere, l'organizzazione premia i comportamenti individuali più coerenti con le proprie attese, ma soprattutto progetta la crescita professionale del personale per assicurare lo sviluppo futuro dell'azienda.

Il processo di **Valutazione e Gestione delle prestazioni** ha, poi, l'obiettivo di indirizzare i comportamenti delle persone verso gli obiettivi dell'azienda. La valutazione è, infatti, la leva che maggiormente incide sui comportamenti individuali delle persone. Questa pratica permette di misurare e valutare il conseguimento degli obiettivi e i comportamenti del titolare di una specifica posizione organizzativa, in riferimento ad un arco temporale definito. La valutazione non solo è un'esigenza dell'azienda che monitora costantemente il rendimento delle proprie risorse, ma rappresenta un diritto del singolo individuo che diviene

consapevole di ciò che l'organizzazione gli chiede e di come viene giudicato il suo contributo.

L'attività che si concentra sulle **Politiche retributive e Gestione delle ricompense** ha, poi, l'obiettivo di garantire l'equità interna, assicurare la competitività esterna, incentivare il raggiungimento di target predefiniti, trattenere e motivare le risorse umane critiche, offrire sicurezza ai dipendenti e ottimizzare il rapporto tra il costo aziendale e il beneficio per il dipendente. Le decisioni retributive si possono suddividere in due principali categorie: le politiche retributive aziendali e le politiche retributive individuali. Le politiche retributive aziendali sono le decisioni che l'organizzazione prende in ambito retributivo che impattano sull'intera forza lavoro, mentre le politiche retributive individuali si concentrano sulle specifiche competenze e prestazioni degli individui.

La retribuzione totale, principale strumento dei sistemi di ricompensa, si suddivide in retribuzione diretta e indiretta. La retribuzione diretta comprende la retribuzione fissa (paga base, contingenza, superminimo, ecc.), la retribuzione variabile (incentivi, bonus, partecipazione agli utili) e la retribuzione differita (Trattamento di Fine Rapporto). La retribuzione indiretta comprende, invece, le partecipazioni azionarie, i benefit diretti (coperture decesso, invalidità, malattia, piani previdenziali, ecc.) e i benefit collaterali (vettura aziendale, iscrizioni a club, alloggi, ecc.).

Il processo di **Comunicazione interna** è, invece, definito come un insieme coordinato e integrato di flussi informativi, con l'obiettivo di incrementare il coinvolgimento dei lavoratori. Risulta importante che l'azienda, e in particolare la Direzione delle Risorse Umane, dedichino attenzione al tema, in quanto fortemente correlato alla motivazione delle risorse.

Gli scambi informativi previsti da un piano di comunicazione interna sono di natura verticale e orizzontale. I flussi verticali si distinguono in flussi *top-down*, in cui il management si rivolge all'organizzazione, e flussi *bottom-up*, in cui il management ascolta l'organizzazione. Questo secondo tipo di flussi è particolarmente presente all'interno di imprese che si concentrano sulla qualità e fondano il proprio vantaggio competitivo sulle competenze delle proprie risorse umane.

I flussi orizzontali, invece, includono tutti gli scambi informativi tra collaboratori che operano al medesimo livello organizzativo o tra le diverse unità dell'organizzazione. Tali flussi risultano fondamentali nella gestione per processi delle attività, dove il coordinamento delle differenti funzioni aziendali è indispensabile.

Un piano di comunicazione interna risponde, poi, a due obiettivi. Innanzitutto si occupa di facilitare la trasmissione di informazioni che riguardano le modalità di produzione di beni e servizi e i risultati ottenuti. In questo caso il processo di comunicazione si impegna a trasmettere in modo analitico, ma comprensibile, il contenuto da veicolare. Il secondo obiettivo riguarda, invece, la necessità di comunicare contenuti riguardanti la cultura e l'identità aziendale. In questo caso il piano di comunicazione interna si sforza di trasmettere in modo emotivo, coinvolgente ed empatico il contenuto da veicolare. In particolare le imprese utilizzano questo tipo di comunicazione per consolidare la cultura aziendale e favorire il senso di appartenenza dei dipendenti all'impresa; oppure per accompagnare processi di cambiamento e superare in questo modo eventuali resistenze culturali da parte dei dipendenti.

Nella gestione di questa leva la Direzione delle Risorse Umane spesso opera a stretto contatto con il vertice aziendale e con la Funzione Marketing e/o Relazioni Esterne, così che il piano di comunicazione interna sia coerente con le strategie di comunicazione esterna dell'organizzazione.

Le attività legate alla gestione delle **Relazioni industriali** riguardano, invece, i rapporti tra i soggetti istituzionali di una società industriale, che tipicamente sono: i lavoratori e le loro organizzazioni sindacali, gli imprenditori e le loro relazioni sindacali, le istituzioni (sia lo Stato che produce le norme per la regolamentazione dei rapporti sia la magistratura che dirime i contenziosi). La gestione delle relazioni industriali si pone, quindi, l'obiettivo di risolvere il conflitto di interessi tra sindacati e imprenditori. Nonostante la legislazione provveda a normare tale processo, nelle diverse discussioni vi è spesso margine per la contrattazione tra soggetti.

Infine il processo che si concentra sulla gestione della **Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro** include tutti gli strumenti di protezione dei dipendenti dagli incidenti e i processi messi in atto per prevenire la contrazione di malattie fisiche o mentali causate, anche in modo indiretto, dall'ambiente di lavoro. La Direzione delle Risorse Umane in collaborazione con i manager di linea, si concentra sulla gestione di differenti attività correlate al tema.

Innanzitutto è necessaria una progettazione di processi di selezione che riescano a valutare anche il grado di rischio connesso alla probabilità che i candidati abbiano incidenti sul lavoro o contraggano malattie professionali. Un'altra attività rilevante è la predisposizione di incentivi ai dipendenti a fronte di una riduzione o dell'azzeramento degli incidenti sul lavoro. La formazione ha poi un grande valore come primario strumento di prevenzione. Infine si rivela importante la produzione e diffusione di regole di promozione della salute e sicurezza.



### 3.3.2 Pratiche HR e stakeholder

Tra gli obiettivi di un professionista HR deve esserci quello di definire pratiche che creino valore per tutti gli stakeholder coinvolti. Le leve HR, infatti, non influiscono solamente sui tradizionali interlocutori del dipartimento: manager ed *employee*.

Le pratiche che riguardano il **Flusso di persone** creano valore per tutti gli stakeholder, nonostante siano principalmente legate ai dipendenti. Investimenti in quest'ambito rassicurano, infatti, gli investitori sui risultati finanziari, permettono ai clienti di ricevere la giusta attenzione e ciò si ripercuote positivamente sulla quota di mercato, consentono ai *line manager* di sfruttare le *capabilities* organizzative e supportano gli *employee* nel dimostrare le abilità che da loro ci si aspetta.

Le pratiche che riguardano il **Flusso di Performance Management** permettono di tradurre il desiderio di indirizzare l'organizzazione verso dei risultati in sistemi che incoraggino e sostengano le performance di ognuno. Tali pratiche assicurano il valore delle risorse intangibili dell'organizzazione e legano in modo chiaro i comportamenti di manager e dipendenti alle ricompense, motivandoli a generare un ottimo servizio ai clienti.

Investitori, clienti, manager e dipendenti valutano l'organizzazione in base a ciò che conoscono, proprio per questo la gestione del **Flusso d'informazioni** è importante. Una capace gestione delle informazioni sostiene e alimenta la cultura aziendale e aiuta i dipendenti a capire l'importanza del proprio lavoro per i clienti e per l'organizzazione complessiva.

Infine il **Flusso di lavoro** permette di trasformare le idee e le materie prime in prodotti e servizi. Un'attenzione a questo flusso rassicura gli investitori sulla generazione di prodotti e servizi in numero, costo, qualità e velocità corrette e influisce sulla soddisfazione dei clienti che dipende dall'organizzazione dei processi e da come i loro interessi vengono tenuti in considerazione. Le pratiche che riguardano il Flusso di lavoro coinvolgono, poi, i manager che coordinano i processi facendo in modo che le capacità critiche siano incorporate nella cultura organizzativa e permettono di far conoscere ai dipendenti il lavoro che ci si aspetta da loro.

Il fatto che l'insieme delle leve HR sia così correlato anche ad investitori e clienti ha portato a riflettere sulla possibilità di coinvolgere questi attori in alcune delle specifiche pratiche individuate.

Coinvolgere gli investitori nel processo di **Reclutamento Selezione e Inserimento**, attraverso la partecipazione o l'utilizzo di *investor criteria*, può incrementare il rigore nella

gestione della pratica. Inoltre degli investitori che hanno partecipato alla selezione del *management team*, supporteranno meglio le loro scelte e decisioni. Anche il coinvolgimento dei clienti nel processo di reclutamento può essere utile. Occorre porsi le seguenti domande e tenerne conto tra i criteri di selezione. I clienti che comportamenti dei dipendenti vorrebbero vedere? Quali abilità, quali valori e regole?

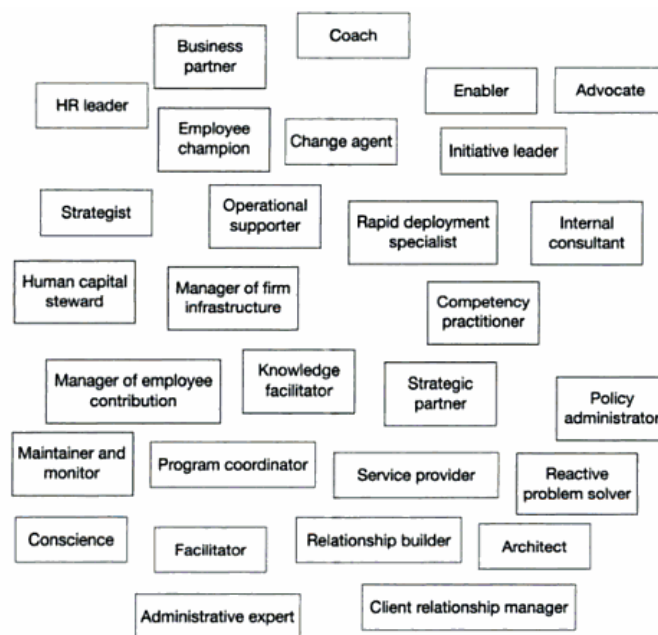
Inoltre valorizzare al massimo il legame tra **Formazione, Sviluppo e Pianificazione delle Carriere** ed esigenze di *business* permette agli investitori di comprendere in modo diretto il valore di questa pratica. Un investitore che comprende quanto la formazione porti le persone in azienda a capire cosa deve essere fatto, a cogliere opportunità strategiche e a implementare le scelte prese, non può che riconoscere l'importanza dell'investimento. In questa pratica anche il coinvolgimento dei clienti ha valore. La partecipazione di rappresentanti del mercato target agli incontri formativi permette di fornire ai dipendenti informazioni importanti su ciò che i clienti desiderano realmente, come pensano e agiscono. Per esempio una società ha invitato ad un *meeting* formativo alcuni clienti recentemente passati ad un *competitor*, invitandoli a raccontare le cause della loro decisione di abbandono. Le società possono, poi, adottare metriche *investor-focused* nella **Valutazione e Gestione delle prestazioni** del *management*. Allo stesso modo è possibile introdurre il parere dei clienti come variabile per legare parte della retribuzione alla soddisfazione dei clienti.

In conclusione se le pratiche HR vengono implementate tenendo in considerazione un *investor filter*, gli investitori incrementano la loro fiducia nel fatto che le capacità organizzative possano condurre a ricavi futuri. Se, invece, tali pratiche prevedono il coinvolgimento dei clienti, si assiste ad un rafforzamento dei rapporti di fiducia tra l'organizzazione e i clienti e si crea valore per entrambi.

## 3.4 Implicazioni sul ruolo dell'HR professional

### 3.4.1 Ruoli dell'HR professional

Prima di indagare come una maggiore attenzione agli stakeholder aziendali possa ripercuotersi sui differenti ruoli di un professionista HR, procederemo all'analisi di tali ruoli. I ruoli e le responsabilità dei professionisti HR sono, infatti, molteplici, come si nota in figura, può quindi essere utile un *framework* che vada a riassumerli e sistematizzarli.



**Figura 32:** A cacophony of HR roles<sup>27</sup>

Un modello di importanza cruciale nel dibattito sul ruolo che la funzione HR deve avere all'interno delle organizzazioni è quello presentato da Ulrich nel 1997, nel suo celebre "Human Resource Champions". Il modello di Ulrich prende in considerazione il ruolo della funzione HR secondo due diverse dimensioni: il focus e l'oggetto delle attività. La dimensione verticale distingue tra situazioni in cui prevale un orientamento al futuro o all'impatto strategico rispetto a quelle che si caratterizzano per una maggiore enfasi sulle attività correnti. La dimensione orizzontale distingue, invece, le attività indirizzate alle persone da quelle legate ai processi aziendali. La figura mette in evidenza i quattro ruoli.

<sup>27</sup> Ulrich D. e Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.



Figura 33: Il modello di Ulrich

I ruoli individuati sono caratterizzati da una forte sistematizzazione degli *output* che la funzione HR è chiamata a fornire.

Role	Description	Activity	Output
Strategic Partner	Management of Strategic Human Resources	Aligning HR and Business Strategy: "Organisational Diagnosis"	Executing strategy
Administrative Expert	Management of Firm Infrastructure	Reengineering Organisation Processes: "Shared services"	Building an efficient infrastructure
Employee Champion	Management of Employee Contribution	Listening and responding to Employees: "Providing Resources to employees"	Increasing employee commitment and capability
Change Agent	Management of Transformation and Change	Managing transformation and change: "Ensuring capacity for change"	Creating a renewed organization

Figura 34: Descrizione di Ruoli, Attività, Output del modello di Ulrich

Quando la Direzione delle Risorse Umane agisce nel ruolo dello **Strategic Partner** ha il compito di allineare il contributo delle risorse umane con quanto richiesto dalla strategia di *business* dell'impresa. La funzione HR nel formulare i propri obiettivi e la propria strategia all'interno dell'orizzonte di riferimento non può, quindi, prescindere da un'ottima comprensione dei risultati che l'impresa si prefigge di raggiungere rispetto al proprio *core business*. Il compito principale del professionista HR come **Strategic Partner** è quindi quello di tradurre la strategia di *business* dell'impresa in priorità per la gestione del personale.

Il ruolo della Direzione delle Risorse Umane come **Administrative Expert** è, invece, quello di progettare e gestire sistemi (procedure, metodi, sistemi informativi) di gestione delle

risorse umane efficaci e efficienti. L'HR è responsabile della definizione dei processi secondo i quali avviene l'erogazione dei servizi ai dipendenti e della gestione delle risorse in essi impiegate. In questo ruolo, risulta fondamentale ottimizzare la gestione delle risorse umane e i supporti tecnologici a disposizione. Ciò avviene attraverso un'accurata progettazione dei processi volta a massimizzare la produttività degli operatori, ridurre gli errori e minimizzare gli sprechi. Si tratta di attività prettamente operative e di natura amministrativa, eseguite rispettando *policy* e procedure definite ai livelli gerarchici superiori. Il ruolo dell'**Employee Champion** riguarda, poi, la gestione dell'impegno e del contributo dei dipendenti all'organizzazione. Significa assistere quotidianamente il personale dell'impresa al fine di verificare il suo livello di soddisfazione nei confronti delle condizioni di lavoro in cui opera. Alla base di questo ruolo sta il presupposto che la soddisfazione del personale abbia un impatto positivo sulla produttività degli individui e, in ultima analisi, sulle prestazioni dell'impresa. Alcuni esempi in grado di chiarire come la funzione HR metta in pratica il ruolo dell'*Employee Champion* sono l'organizzazione di *employee meetings* nei quali alcuni rappresentanti della funzione HR possano raccogliere i suggerimenti dei dipendenti per il miglioramento delle *policy* aziendali o la creazione di *call center* in cui il personale possa trovare assistenza continua in relazione alle richieste di interpretazione delle *policy*. Di fatto quindi, l'*Employee Champion* ascolta le richieste del personale, chiarendo i dubbi di natura interpretativa ma, soprattutto, cercando di sintetizzare tali richieste in potenziali modifiche delle attuali *policy* HR.

Infine il ruolo del **Change Agent** implica che la Direzione del Personale sia coinvolta nei processi di cambiamento dell'organizzazione e sappia identificare e superare le resistenze al cambiamento del personale e supportare flessibilità e adattamento. In condizioni di maggiore incertezza e turbolenza dei mercati, le imprese moderne vanno sempre più spesso incontro ad importanti cambiamenti organizzativi legati ad esempio a dinamiche quali: riposizionamento sul mercato di riferimento, acquisizioni, delocalizzazione ed *offshore*, *outsourcing*. Ciascuna di queste dinamiche comporta delle conseguenze rilevanti sull'organizzazione aziendale, la cultura e la *mission* dell'impresa. In tali contesti è necessario assicurare un tempestivo allineamento del capitale umano d'impresa con i nuovi modelli organizzativi e i nuovi obiettivi in essere. HR come *Change Agent* opera come catalizzatore per il cambiamento, avviando tutte le iniziative necessarie per comunicare il cambiamento, ridisegnare la struttura organizzativa, avviare i programmi necessari per ridurre il tempo di reazione del personale rispetto al cambiamento.

Nel 2005 Ulrich e Brockbank rinnovano questo modello per adeguarlo ai cambiamenti delle organizzazioni del ventunesimo secolo.

Evolution of HR roles		
Mid-1990s	Mid-2000s	Evolution of thinking
Employee champion	Employee advocate (EA), human capital (HC) developer	Employees are increasingly critical to the success of organizations. EA focuses on today's employee; HC developer focuses on how employees prepare for the future.
Administrative expert	Functional expert	HR practices are central to HR value. Some HR practices are delivered through administrative efficiency (such as technology), and others through policies, menus, and interventions, expanding the "functional expert" role.
Change agent	Strategic partner	Being a strategic partner has multiple dimensions: business expert, change agent, knowledge manager, and consultant. Being a change agent represents only part of the strategic partner role.
Strategic partner	Strategic partner	As above.
	Leader	The sum of the first four roles equals leadership, but being an HR leader also has implications for leading the HR function, collaborating with other functions, ensuring corporate governance, and monitoring the HR community.

Figura 35: Evoluzione dei ruoli HR

L'importanza dei dipendenti per il raggiungimento del successo aziendale cresce. Proprio per questo l'*Employee champion* deve declinarsi in due ruoli distinti: l'*Employee advocate* che si concentra sull'oggi dei dipendenti e lo *Human capital* che, invece, rivolge la sua attenzione al futuro. Il ruolo dell'*Administrative expert* si amplia e diviene *Functional expert*. I professionisti HR, infatti, non devono limitarsi a trasferire on-line alcune pratiche, ma devono impegnarsi ad individuare innovative soluzioni HR ai problemi del *business*. Il ruolo del *Change agent* rappresenta, poi, solo una parte del ruolo dello *Strategic partner*. Essere uno *Strategic partner* significa, infatti, essere contemporaneamente: *business expert*, *change agent*, *knowledge manager* e *consultant*. Infine viene definito un nuovo ruolo: quello del *Leader*. Questo ruolo ricomprende i precedenti quattro ruoli, ma ha ulteriori implicazioni che riguardano la direzione della Funzione Risorse Umane, la collaborazione con altre funzioni, la gestione della *corporate governance* e la motivazione dell'*HR community*.

Innanzitutto il ruolo dell'*Employee advocate* si concentra sugli attuali bisogni dei lavoratori. Il 19% del tempo dei professionisti HR è infatti mediamente dedicato alla gestione della relazione con i dipendenti. Gli HR *professional* devono essere in grado di prendersi cura dei dipendenti, ascoltandoli e dando loro le adeguate risposte. Per fare ciò devono riuscire a comprendere e far propri differenti punti di vista. È importante che vedano il mondo attraverso gli occhi degli *employee*, ma allo stesso tempo che comprendano il punto di vista dei manager per poter comunicare ai dipendenti cosa viene loro richiesto. Le persone sono realmente l'*asset* primario di un'organizzazione. Il business, l'etica e il buon senso conducono, quindi, alle stesse considerazioni: l'attenzione alle esigenze dei dipendenti è fondamentale. Il personale HR può dimostrarsi premuroso nei confronti dei lavoratori in molti modi: con speciali attenzioni (*birthday cards*, un aiuto in un momento di crisi, ecc.), attraverso la disponibilità (capacità di ascolto, rintracciabilità, ecc.), con una particolare attenzione all'organizzazione delle pratiche (flessibilità nell'orario di lavoro, spinta alla crescita, ecc.).

Un professionista HR nel ruolo dell'*Employee advocate* deve saper rappresentare i dipendenti nei *meeting* strategici e a tal fine è fondamentale che questi si ponga le seguenti domande.

- Questa strategia cosa fa per i dipendenti?
- Quali abilità dei dipendenti possono supportare o ostacolare la strategia?
- In che modo i dipendenti risponderanno a questa strategia?

Suo compito è inoltre quello di gestire le diversità ed assicurare il mutuo rispetto e il coinvolgimento, così che ognuno possa liberamente esprimere la propria opinione. Pareri discordanti con un condiviso focus sugli *output*, non possono che condurre a nuove idee, incoraggiare l'innovazione e generare risultati. La diversità può essere gestita attraverso programmi di formazione e comunicazione, ma occorre vigilare sul modo con cui i *leader* prendono decisioni, interagiscono con le persone, rispondono ai conflitti e condividono informazioni. L'*Employee advocate* deve sradicare qualsiasi forma di discriminazione nel momento in cui appare.

Un'organizzazione che desidera avere una buona reputazione per la sua correttezza, non può che trattare con equità i suoi dipendenti. I professionisti HR devono assicurare politiche eque per quanto riguarda la salute e sicurezza e i termini e le condizioni di lavoro e devono garantire che in tutta l'organizzazione vengano implementate le medesime politiche.

Il ruolo dell'*Employee advocate*, infine, deve saper comunicare impopolari notizie. Quando le *performance* sono inaccettabili è, infatti, essenziale che questi intervenga in modo deciso

per correggere gli errori e, se necessario, per rimuovere il dipendente. Questo ruolo richiede quindi all'HR di definire un processo equo e trasparente di richiamo e allontanamento dei dipendenti.

Il ruolo dello *Human Capital Developer* comporta, invece, una tensione allo sviluppo dei dipendenti e un'attenzione alla valorizzazione dei singoli individui, più che all'organizzazione dei processi. In questo ruolo i professionisti HR si concentrano sul futuro dei dipendenti, spesso nella loro individualità. Vengono, infatti, definiti piani che permettano ad ognuno di sviluppare abilità future coniugando desideri e opportunità. A volte questi piani vengono gestiti on-line attraverso portali dove i dipendenti possono conoscere le opportunità nell'organizzazione e verificare di possedere le caratteristiche necessarie. Altre volte lo sviluppo dei dipendenti viene gestito attraverso programmi HR come il *performance* o il *career management*.

Questo ruolo prevede che i dipendenti siano aiutati non solo ad acquisire nuove abilità, ma anche a dimenticare le vecchie. In un mondo in continuo cambiamento, infatti, le competenze dei lavoratori necessitano di un costante aggiornamento.

Oltre a essere attento allo sviluppo individuale, lo *Human capital developer* è poi responsabile delle relazioni all'interno dei team aziendali. Questo può comportare la gestione di un formale *team building* o l'instaurarsi di un dialogo informale con i membri dei team per individuare e risolvere le differenze di opinioni.

Questi, inoltre, risulta una sorta di allenatore per i leader organizzativi con l'obiettivo di motivare i comportamenti desiderati tenendo in considerazione le abilità e peculiarità di ognuno. Il suo compito è creare fiducia e collaborazione e supportare il cambiamento.

Il ruolo del *Functional Expert* definisce e implementa le pratiche HR che assicurano le competenze individuali e organizzative. Questi opera a diversi livelli. Innanzitutto crea soluzioni per i problemi di routine dell'HR. A tal fine, utilizza la intranet aziendale o siti internet sicuri. In secondo luogo prepara un menu di scelte per il *business*, traendo spunto dalla teoria, da ricerche e dalle *best practice* di altre imprese. Adatta, poi, i propri programmi alle esigenze dell'impresa, diagnosticando problemi e identificando soluzioni. Infine definisce le politiche e le direzioni da seguire per l'implementazione delle pratiche HR. Questo richiede una comprensione della strategia e l'abilità di adattarsi al contesto strategico. Ciò che viene richiesto a un *Functional expert* può variare in riferimento ai quattro gradi descritti, ma è sempre necessaria una specializzazione. La gamma di lavori legati al mondo HR continua ad ampliarsi ed è impossibile conoscere teoria e ricerche che riguardino tutte le aree.



In questo ruolo l'*HR professional* deve essere capace di mappare i processi aziendali e deve provvedere ad aggiornare tali processi per cogliere opportunità e risolvere problemi.

Vi è, poi, il ruolo dello ***Strategic partner***, che crea valore supportando il *business* e il cambiamento, agendo da consulente e acquisendo il *know-how* dalla sua *partnership* con i manager di linea. Tale *partnership* ha l'obiettivo di sostenere i manager nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi. A tal fine questo ruolo riflette su come sia possibile implementare strategie capaci di cogliere le esigenze dei clienti attuali e futuri, facendo leva sulle risorse dell'organizzazione. Si concentra, quindi, sull'allineamento dell'*HR system* alla *mission* e alla *vision* aziendale. Questo diviene responsabile del coordinamento di tutti gli elementi della strategia e assicura il coinvolgimento delle persone necessarie nell'elaborazione delle decisioni strategiche. L'*HR professional* in questo ruolo risulta membro del *management team* in quanto non solo ha una profonda conoscenza delle persone e dell'organizzazione, ma riesce anche a comprendere il *business*.

In quanto *Change agent*, questi diagnostica i problemi organizzativi, separando i sintomi dalle cause, e prepara dei piani di azione per supportare l'implementazione della strategia.

Come consulente interno e facilitatore, invece, l'*HR Strategic partner* aiuta i *leader* nella comprensione delle azioni da compiere. Questi supporta i team all'interno dell'organizzazione favorendo la condivisione dei punti di vista e fornendo dei *feedback* sui progressi fatti. Con la sua esperienza nella gestione del potere e dell'autorità, la sua conoscenza dell'organizzazione e delle relazioni al suo interno, assicura, infatti, che i dipendenti abbiano la possibilità di agire, quando necessario, senza perdere tempo nella burocrazia e nei conflitti interni.

Infine lo *Strategic partner* si concentra sull'individuazione di idee all'interno dell'impresa. In organizzazioni molto grandi e complesse, infatti, l'innovazione nasce in sub-unità e deve essere identificata e valorizzata. Il riconoscere e condividere la conoscenza diviene, quindi, un vantaggio strategico.

Infine vi è il ruolo del ***Leader*** che ha il compito di elaborare chiari obiettivi per tutta l'organizzazione, sa essere risoluto, comunica dentro e fuori l'impresa, crea *engagement*, è un modello di riferimento e determina risultati che hanno valore aggiunto per tutti gli stakeholder.

In questo ruolo il professionista HR collabora con *finance* per creare valore intangibile, con il marketing e le vendite per definire un legame con i clienti, con la produzione per supportare la produttività, con l'*information technology* per convertire i dati in decisioni e con molte altre funzioni con diversi obiettivi. Gli *HR Leader* rappresentano, quindi, molto

spesso una figura di collegamento tra i differenti attori dei team aziendali e assicurano cooperazione e coerenza.

Questi possono inoltre ricoprire un ruolo importante nella *corporate governance*, rivelandosi coscienza etica dell'organizzazione. Si trovano, infatti, nella posizione ideale per fare in modo che le regole giuridiche e i principi etici aziendali siano compresi e rispettati.

Infine sono responsabili del supporto a chiunque faccia parte del dipartimento HR o si occupi di HR.

### 3.4.2 Ruoli e stakeholder

I cinque ruoli descritti nel precedente capitolo si pongono il comune obiettivo di generare valore per i propri stakeholder. Benché ognuno sia caratterizzato da differenti legami con gli attori in gioco, tutti impattano su investitori, clienti, dipendenti e manager.

Iniziando a prendere in considerazione il ruolo dell'*Employee advocat* risulta evidente l'importanza che questi riveste per i dipendenti, meno diretto è, invece, il legame con gli altri stakeholder. Innanzitutto gli *Employee advocat* impattano sulla fiducia degli investitori nei confronti di proventi futuri, poiché sono responsabili della creazione di *capabilities* che sostengano la strategia aziendale. In secondo luogo perseguendo e sostenendo la produttività, fanno in modo che il valore per i dipendenti sia anche valore per gli shareholder. In questo ruolo i professionisti HR devono, quindi, mostrare agli investitori le *attitude survey* dei dipendenti, specialmente nei periodi difficili, per comunicare loro il *commitment* agli *employee*, la trasparenza nel condividere buone e cattive notizie e l'importanza delle persone nel *business*. Il ruolo degli *Employee advocat* è inoltre correlato ai clienti. È inverosimile, infatti, pensare di trattare male i dipendenti e aspettarsi che questi si comportino correttamente con i clienti. Le imprese che non curano i propri lavoratori, infatti, spesso non dedicano attenzione neanche ai propri clienti, mentre quelle che si impegnano a costruire una positiva cultura organizzativa, tendono ad avere una buona relazione con questi. Perciò il ruolo dell'*Employee advocat* è anche quello del *customer advocat*, con il compito di tenere in considerazione il punto di vista di entrambi i gruppi. L'*Employee advocat* deve infine ricordare ai *line manager* le conseguenze che le loro decisioni possono avere sui dipendenti. In questo modo gli HR *professional* supportano il *management* incrementandone l'efficacia. Per quanto riguarda, invece, lo *Human Capital Developer*, il suo valore per *employee* e *line manager* è evidente. Questi si occupa delle loro esigenze individuali in termini di prospettive

lavorative e soddisfazione e si impegna a creare un ambiente dove ognuno sia supportato e dia il massimo contributo. Sviluppare il capitale umano, tuttavia, non impatta solamente su questi stakeholder. I professionisti HR in questo ruolo possono coltivare la relazione con gli investitori invitandoli agli *employee meeting* o pianificando occasioni d'incontro tra questi e i *leader* chiave dell'organizzazione. Lo *Human Capital Developer* può inoltre alimentare la fiducia degli investitori, condividendo con loro le linee guida del processo di pianificazione delle carriere e sottolineando quando le decisioni coinvolgono alcuni dei probabili futuri *leader* della società. Lo *Human Capital Developer* supporta inoltre la relazione tra i dipendenti chiave e i clienti, incrementando l'impegno per i clienti e il servizio offerto. Gli sforzi dei professionisti HR nel coordinare la relazione dipendenti-clienti, attraverso ad esempio la gestione di progetti condivisi, le visite dei clienti, i seminari sui clienti, ecc. permettono di migliorare la *customer satisfaction*.

Il ***Functional Expertise*** risulta, poi, legato principalmente ai *line manager*, in quanto li aiuta a integrare le linee guida del business nei processi organizzativi. Allo stesso tempo, però, consente di incrementare il valore generato per gli altri stakeholder. I professionisti HR in questo ruolo costruiscono risorse intangibili e sostengono la reputazione dell'organizzazione. Proprio per questo devono condividere le proprie idee con gli investitori e mostrar loro i risultati raggiunti. Infatti se gli *shareholder* comprendono l'affidabilità dei processi HR, la loro considerazione dell'impresa cresce. *Functional Expert* che riescono, poi, a cogliere il punto di vista dei clienti, incrementano la loro soddisfazione assumendo, formando e remunerando persone capaci di generare un ottimo servizio. Infine i professionisti HR, attraverso questo ruolo, possono garantire che le competenze dei dipendenti restino una priorità per le riflessioni e le scelte del dipartimento HR. La definizione delle pratiche HR deve, infatti, essere tale da garantire le competenze e il *commitment* dei lavoratori.

Similmente a quanto detto per i *Functional Expertise*, anche gli ***Strategic partner*** supportano in primo luogo i *line manager*, anche se creano benefici per tutti gli stakeholder. In questo ruolo i professionisti HR aiutano l'organizzazione a raggiungere i risultati prefissati, costruiscono la reputazione dell'impresa e creano così valore intangibile per gli investitori. Il loro compito è quello di trasformare la strategia in un concreto insieme di azioni organizzative e questa concretezza aiuta gli investitori a comprendere la bontà dei progetti intrapresi. Quando, poi, gli *Strategic partner* fanno convergere l'attenzione dei dipendenti e dell'organizzazione verso i clienti, supportano l'impresa nell'adeguamento alle aspettative dei clienti. Attraverso questo ruolo gli interessi dei dipendenti vengono tenuti in considerazione nella definizione e implementazione della strategia di *business*.

Infine i **Leader** integrano il valore complessivo che l'HR genera per i propri stakeholder. Se non vi è leadership, infatti, non vi è credibilità di nessun altro ruolo agli occhi dei differenti attori. Innanzitutto la leadership può essere una sorta di risorsa intangibile che influisce sulle prestazioni dell'intera organizzazione e quindi incrementa la fiducia degli investitori.

In secondo luogo se gli HR *Leader* pongono attenzione ai clienti, anche i dipendenti, prendendoli a modello, impareranno a fare altrettanto. Inoltre questo ruolo crea valore per i manager di linea in quanto figura di coordinamento nei lavori di *staff* e direttore di azioni HR che soddisfino le aspettative del management, permettano loro di dedicarsi ad altre attività. Infine questo ruolo dà credibilità a tutte le azioni dell'HR e i valori e l'integrità dei top HR *leader* influenzano l'eticità dei comportamenti di tutti i dipendenti.

## **Conclusioni**

Da quanto detto emergono le seguenti considerazioni.

- La letteratura che coniuga *stakeholder management* e gestione delle risorse umane risulta ancora limitata e priva di quella coerenza complessiva, che caratterizza le tematiche ad uno stato di studio avanzato.
- Fino ad ora si è posta attenzione alla giustificazione della validità dell'approccio *multi-stakeholder* all'interno della Direzione delle Risorse Umane e all'identificazione degli attori rilevanti.
- Limitate sono, tuttavia, le informazioni sulle caratteristiche di questi attori e sul legame tra il concreto operato del Dipartimento HR e i suoi stakeholder. È, quindi, questo il punto di partenza della nostra ricerca.

## **PARTE II**

## 4. DOMANDA DI RICERCA E METODO



## ***Introduzione***

Come abbiamo avuto modo di approfondire nel Capitolo 3, una gestione strategica delle risorse umane implica necessariamente che il dipartimento HR inizi a riconoscere e soddisfare i suoi molteplici stakeholder.

Il primo obiettivo del nostro studio è quindi quello di andare ad indagare quale sia nei dipartimenti HR di società di grandi dimensioni operanti in Italia la percezione della rilevanza dei differenti attori in gioco. In secondo luogo la ricerca desidera comprendere quale sia concretamente l'attenzione riservata dai dipartimenti HR ai propri stakeholder nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR.

Da questi obiettivi nasce il progetto di ricerca che, con la collaborazione dell'associazione Gruppo intersettoriale direttori del personale (GIDP), coinvolge trenta Direttori HR di grandi società operanti in Italia. Il progetto, dalla sua concezione alla chiusura, vede una forte interazione tra il Politecnico di Milano e GIDP.

## ***Piano del capitolo***

Il capitolo descrive innanzitutto il tema della ricerca e la letteratura su cui questa si fonda.

Viene, quindi, introdotta la partnership tra Politecnico di Milano e GIDP, collaborazione che caratterizza l'intero progetto.

Infine si procede ad esporre nel dettaglio le attività e gli output del progetto.

In allegato vengono mostrati i documenti utilizzati nelle differenti fasi della ricerca.



## 4.1 La ricerca

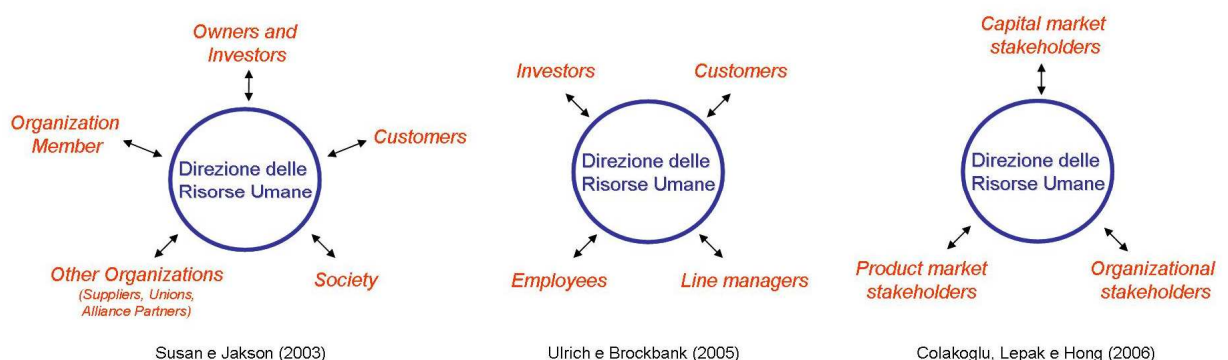
### 4.1.1 Tema e letteratura

Da un punto di vista metodologico la ricerca si fonda su quanto suggerito da Forza (2002). Il tipo di ricerca è esplorativo, cioè secondo Forza si tratta di “una ricerca esplorativa” che “si svolge nelle prime fasi di indagine di un fenomeno, quando l’obiettivo è ottenere conoscenze preliminari di un tema costruendo le basi per uno studio più approfondito. Solitamente non esiste un modello di riferimento e i concetti d’interesse devono essere meglio approfonditi e misurati. Nelle fasi preliminari, l’indagine esplorativa può aiutare a determinare quali siano i concetti da misurare in relazione ai fenomeni d’interesse, quale sia il modo migliore per misurarli e come scoprire nuovi aspetti del fenomeno oggetto di studio. La ricerca esplorativa può poi aiutare a scoprire o fornire la prova preliminare di associazioni tra i concetti. Infine può aiutare a esplorare i limiti di validità di una teoria.”.

La ricerca si focalizza sul tema *HR multi-stakeholder perspective*.

Si fonda, quindi, su tre filoni di letteratura: la Gestione Strategica delle Risorse Umane, lo Stakeholder management e la Gestione degli stakeholder all’interno della Direzione delle Risorse Umane.

Innanzitutto, lo studio trae spunto dalle ricerche, presentate nel Capitolo 3, che si sono occupate di indagare quali fossero gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.



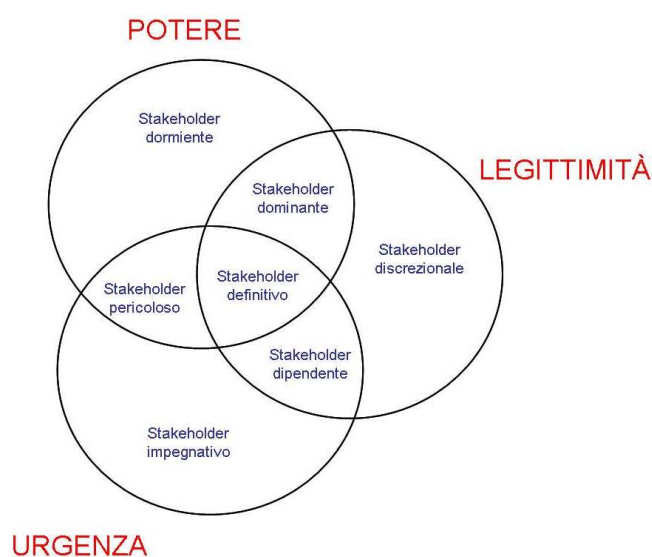
**Figura 36:** Letteratura e identificazione degli stakeholder dell’ HR Department

Tali ricerche permettono di delimitare l'ambito d'analisi, supportando l'identificazione degli stakeholder su cui concentrarsi.

Un secondo punto di riferimento importante è il modello di Mitchell, Angle e Wood<sup>28</sup> che, come visto nel Capitolo 2, approfondisce il tema della caratterizzazione degli stakeholder.

In base a questa teoria “la rilevanza degli stakeholder è positivamente correlata con il numero cumulativo di attributi degli stakeholder – potere, legittimità, urgenza – percepiti come esistenti dai manager”.

Il modello, se applicato alla realtà dei dipartimenti HR, offre, quindi, l'opportunità di approfondire la conoscenza delle caratteristiche degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.



**Figura 37:** Modello della rilevanza degli stakeholder

Infine la letteratura in materia di Gestione delle Risorse Umane propone numerose tassonomie delle pratiche HR (riassunte nel Capitolo 3 attraverso il modello in Figura 38). L'identificazione di un set di pratiche supporta lo studio della relazione tra l'operato del dipartimento HR e i suoi stakeholder.

---

<sup>28</sup> Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 42, No. 5, pp. 507-25.



**Figura 38:** Insieme delle pratiche HR

In questo paragrafo abbiamo richiamato alcuni concetti chiave per definire il “conceptual model” della nostra ricerca (Dubin, 1978; Sekaran, 1992; Wacker, 1998), in particolare per chiarire la fase di “Construct names and nominal definitions”<sup>29</sup> della ricerca, fase che consiste nella chiara identificazione, delle etichette e definizioni di tutti i costrutti (cioè dei “concetti teorici” o “variabili”) che si ritengono necessari (Forza, 2002).

#### 4.1.2 Partnership

Il progetto di ricerca, fin dai primi passi, è caratterizzato da una collaborazione con l’associazione Gruppo Intersettoriale Direttori del Personale (GIDP), associazione fondata 30 anni fa dall’attuale presidente, Dott. Paolo Citterio. L’associazione ha sede a Milano, ma opera su un network composto da più di 2200 Direttori del Personale in tutta Italia. L’obiettivo di GIDP è quello di mettere in contatto i suoi associati, coinvolgendoli in attività varie e diversificate: incontri professionali, manifestazioni, workshop ed eventi. Le tematiche affrontate in queste occasioni formative e di incontro riguardano il mondo delle Risorse Umane nel suo complesso e toccano questioni di tipo giuridico, gestionale, contrattuale, di sviluppo, di *recruiting* e di formazione manageriale.

<sup>29</sup> Forza C. (2002), *Survey research in operations management: a process-based perspective*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, No. 2, pp. 152-194.

La scelta di questa *partnership* ha due principali motivazioni.

- Il legame tra l'associazione GIDP e numerose Direzioni delle Risorse Umane italiane, facilita il coinvolgimento dei Direttori delle Risorse Umane nel progetto (accesso ai contatti).
- Il fatto di coinvolgere l'associazione fin dalle prime fasi di concezione della ricerca permette di evitare di definire un progetto che non risulti interessante anche per la comunità dei professionisti HR. La letteratura in questo ambito di studi ha infatti spesso rilevato un *gap* tra ricerche e pratiche (Deadrick e Gibson, 2007 e Dipboye, 2007).

## 4.2 Il processo

### 4.2.1 Fasi

In termini metodologici, una volta definito il focus della ricerca e condiviso con GIDP il desiderio di indagare il tema “*HR multi-stakeholder perspective*”, si è operato seguendo i passi elencati in figura, ciascuno dei quali ha prodotto un preciso *output*.



Figura 39: Attività e output della ricerca

#### 4.2.2 Definizione della domanda di ricerca

Dalla letteratura di riferimento<sup>30</sup> e dalla collaborazione con l'associazione GIDP ha origine la definizione delle domande di ricerca.

Il primo interrogativo individuato è il seguente.

##### **Quali caratteristiche hanno gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane?**

Il nostro obiettivo è, infatti, quello di comprendere quale sia la percezione all'interno di un dipartimento HR della rilevanza e delle caratteristiche degli attori in gioco.

La **rilevanza** di uno stakeholder è definita sulla base degli attributi (potere, legittimità, urgenza) attribuiti a quello stakeholder dai Direttori delle Risorse Umane. Come suggerito da Mitchell, Angle e Wood, la rilevanza degli stakeholder è, infatti, positivamente correlata al numero cumulativo di attributi degli stakeholder (potere, legittimità, urgenza) percepiti come esistenti dai manager.

Approfondita la conoscenza di come gli stakeholder vengano percepiti all'interno del dipartimento HR, desideriamo, poi, comprendere in che misura la percezione della rilevanza di uno stakeholder si concretizzi in un'attenzione a questi.

Il secondo quesito che indirizza la ricerca è, quindi, il seguente.

##### **Nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR qual è la rilevanza che la Direzione delle Risorse Umane dà ai suoi stakeholder?**

Desideriamo, infatti, comprendere quale sia la natura dell'attenzione attribuita ad uno stakeholder, ovvero in quali pratiche questi venga tenuto in considerazione.

L'**attenzione** data ad uno stakeholder è definita sulla base di quanto lo stakeholder viene considerato rilevante, all'interno dei dipartimenti HR, nella progettazione, implementazione e valutazione delle pratiche HR. L'attenzione specifica data ad uno stakeholder è, invece, definita sulla base di quanto lo stakeholder viene considerato nella gestione di una specifica pratica.

Il processo di generazione delle domande di ricerca è stato svolto in collaborazione con l'associazione GIDP. Il nostro compito è stato quello di identificare dalla letteratura temi e modelli di possibile interesse, mentre l'associazione ha potuto contribuire ad avvicinare la ricerca al mondo degli HR *professional*. Insieme sono, quindi, state definite le specifiche domande.

---

<sup>30</sup> Vedi Capitolo 4.1.1

#### 4.2.3 Definizione delle modalità di coinvolgimento dei partecipanti

La letteratura che coniuga *stakeholder management* e gestione delle risorse umane è ancora limitata e priva di quella coerenza complessiva, che caratterizza le tematiche ad uno stato di studio avanzato. Si ritiene, quindi, che il miglior modo per rispondere, in via esplorativa, ai quesiti individuati, sia quello di approfondire il punto di vista dei Direttori del Personale di grandi società operanti in Italia. La complessità del tema e la corposità degli interrogativi, porta a credere che il miglior modo per rispondere alle domande individuate sia quello di coinvolgere i Direttori del Personale attraverso un'intervista.

GIDP, in stretta collaborazione con il Politecnico di Milano, si occupa di individuare tra i suoi associati i destinatari della proposta. I criteri condivisi sono quelli di identificare Direttori del Personale di società operanti in Italia di grandi dimensioni. Il target deve essere uniformemente distribuito tra i differenti settori, vi deve essere un giusto bilanciamento tra imprese che offrono servizi e imprese che offrono prodotti e tra società con *Headquarters* italiano e società con *Headquarters* all'estero. Si ritiene, infatti, che possa essere interessante valutare la relazione tra queste due variabili e le risposte degli intervistati.

Viene identificata una lista di nominativi con l'obiettivo di riuscire a raggiungere il desiderato numero di rispondenti (circa 25-30).

#### 4.2.4 Impostazione degli strumenti di rilevazione

In questa fase viene definita la struttura dell'intervista che viene concettualmente divisa in due parti, coerentemente con i due interrogativi individuati.

In primo luogo ci si focalizza sulla domanda: **“Quali caratteristiche hanno gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane?”**.

Viene, quindi, elaborato un modello di sintesi degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane che da un lato tenga conto degli attori identificati dalla letteratura e dall'altro preveda una declinazione più dettagliata degli *Organization Member* e degli *Other Organizations*<sup>31</sup>.

Gli stakeholder identificati sono, quindi, i seguenti:

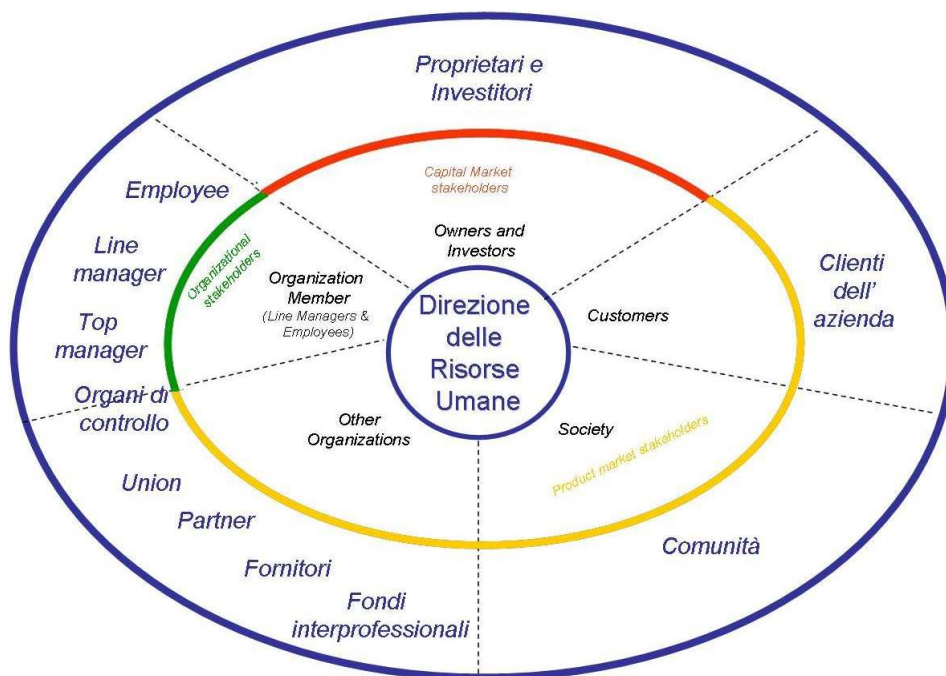
- proprietari e investitori;
- *employee*;

---

<sup>31</sup> Colakoglu S., Lepak D.P. e Hong Y. (2006), *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, Human Resource Management Review, Volume 16, Issue 2, pp. 209-218.

- *line manager*;
- *top manager*;
- *union*;
- fornitori dell'azienda;
- *partner* dell'azienda (se presenti);
- clienti dell'azienda;
- comunità;
- organi di controllo (interni ed esterni all'impresa);
- fondi interprofessionali (Fondimpresa, Fondartigianato, Fondirigenti, ecc.).

Il legame tra modello definito e letteratura è riassunto in figura.



**Figura 40:** Identificazione degli stakeholder dell'HR Department a partire dalla letteratura in materia

In linea con il modello di Mitchell, Angle e Wood<sup>32</sup> si decide di chiedere ad ogni intervistato di valutare quale sia per il suo dipartimento il potere, la legittimità e l'urgenza di ogni stakeholder individuato, assegnando ad ognuna delle tre variabili un punteggio da 1 a 10.

<sup>32</sup> Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 42, No. 5, pp. 507-25.



In secondo luogo ci si concentra sull'interrogativo: **“Nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR qual è la rilevanza che la Direzione delle Risorse Umane dà ai suoi stakeholder?”**.

Si decide, quindi, di richiedere agli intervistati di quantificare, sempre tramite l'assegnazione di un punteggio 1-10, l'attenzione che il proprio dipartimento riserva ad ogni stakeholder nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR. Il set di pratiche prese in considerazione è quello riportato in apertura del capitolo come sintesi delle tassonomie proposte dalla letteratura<sup>33</sup>.

Si definisce di utilizzare per entrambe le domande la scala di Likert con valori compresi tra 1 e 10, dove l'1 ha il significato di “per nulla” e il 10 di “moltissimo”, per permettere ai rispondenti di discriminare il più possibile tra le risposte.

Per supportare la fase di conduzione delle interviste viene elaborata una traccia dell'intervista da inviare ai Direttori del Personale che accetteranno di partecipare alla ricerca<sup>34</sup>.

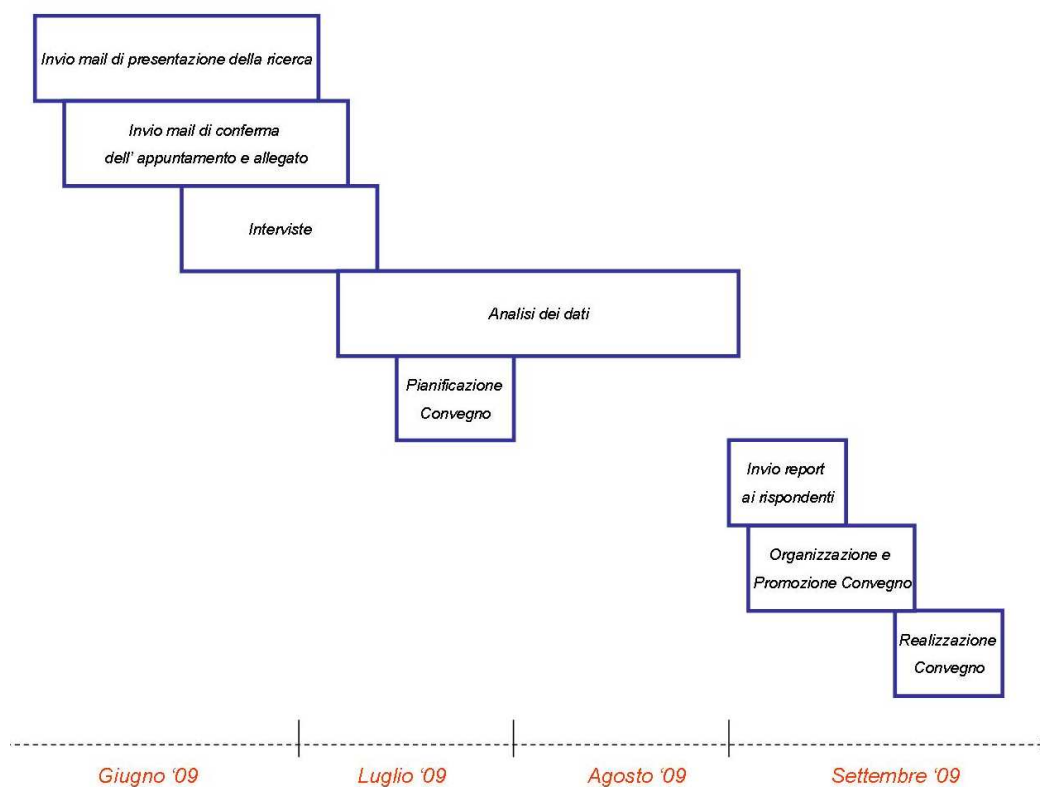
#### *4.2.5 Definizione del piano di progetto*

Alla concezione del progetto di ricerca segue la definizione di un piano delle attività da svolgere. Occorre definire i tempi di raccolta dati e presentazione risultati. Si concorda con GIDP di svolgere le interviste nella seconda metà di Giugno e di organizzare un convegno di presentazione dei risultati a Settembre. Le attività previste sono riassunte in figura.

---

<sup>33</sup> Vedi Figura 38

<sup>34</sup> Vedi Allegato, Capitolo 4.4.3



**Figura 41:** Piano delle attività del progetto

#### 4.2.6 Invito a partecipare alla ricerca

Tra il 3 Giugno 2009 e l'11 Giugno 2009 GIDP invia una lettera di presentazione del progetto<sup>35</sup> a 75 associati, lettera che, a distanza di una settimana, viene inviata nuovamente a coloro che non hanno ancora risposto. Nel frattempo, come concordato, a chi concede la propria disponibilità, viene inviata una mail di conferma dell'appuntamento<sup>36</sup>, con allegata la traccia dell'intervista.

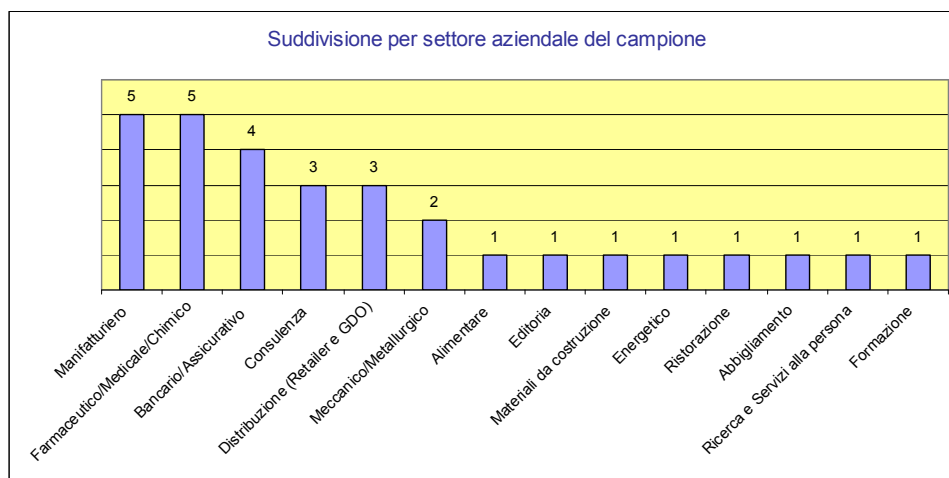
In conclusione 30 Direttori del Personale accettano di partecipare al progetto. In figura vengono elencate le società di appartenenza dei direttori coinvolti, specificando se si tratta di imprese di servizi o prodotti, la localizzazione dell'Headquarters della società e il settore in cui questa opera.

<sup>35</sup> Vedi Allegato, Capitolo 4.4.1

<sup>36</sup> Vedi Allegato, Capitolo 4.4.2

	<i>Prodotto/Servizio</i>	<i>Headquarters</i>	<i>Settore</i>
Accenture Italia	Servizio	USA	Consulenza
Areva T&D Italia	Servizio	Francia	Energetico
Banco di Brescia	Servizio	Italia	Bancario/Assicurativo
Bayer Italia	Prodotto	Germania	Farmaceutico/Medicale/Chimico
CH2M HILL Italia	Servizio	USA	Consulenza
Cognis Italia	Prodotto	USA	Farmaceutico/Medicale/Chimico
Danone Italia	Prodotto	Francia	Alimentare
Deloitte Italia	Servizio	USA	Consulenza
Direct Line Italia	Servizio	Inghilterra	Bancario/Assicurativo
Fondazione Centro San Raffaele	Servizio	Italia	Ricerca e Servizi alla persona
Fondazione Collegio delle Università Milanesi	Servizio	Italia	Formazione
Iarp	Prodotto	Italia	Manifatturiero
Indesit	Prodotto	Italia	Manifatturiero
Invatec	Prodotto	Italia	Farmaceutico/Medicale/Chimico
Italcementi	Prodotto	Italia	Materiali da costruzione
La Feltrinelli	Prodotto	Italia	Editoria
MediaMarket	Prodotto	Italia	Distribuzione (Retailer e GDO)
Mediobanca	Servizio	Italia	Bancario/Assicurativo
Metzeler Automotive Profile System Italia	Prodotto	USA	Manifatturiero
Missoni	Prodotto	Italia	Abbigliamento
Morganstanley Italia	Servizio	USA	Bancario/Assicurativo
Pellegrini	Servizio	Italia	Ristorazione
Sandoz Italia	Prodotto	Germania	Farmaceutico/Medicale/Chimico
Tenaris Dalmine	Prodotto	Argentina	Meccanico/Metallurgico
Tenova	Prodotto	Italia	Meccanico/Metallurgico
The Stanleyworks Group Italia	Prodotto	USA	Manifatturiero
Unicoop Firenze	Prodotto	Italia	Distribuzione
Unieuro	Prodotto	Italia	Distribuzione (Retailer e GDO)
Varvel	Prodotto	Italia	Manifatturiero
Zambon	Prodotto	Italia	Farmaceutico/Medicale/Chimico

**Figura 42:** Elenco delle società di appartenenza dei Direttori del Personale intervistati



**Figura 43:** Suddivisione per settore aziendale del campione

Si decide di collocare le interviste in uno spazio temporale circoscritto (due settimane) per le seguenti ragioni.

- Il modello proposto da Mitchell, Agle e Wood (1997) e da noi utilizzato è dinamico e le interviste cercano di cogliere una “fotografia” delle attuali percezioni dei Direttori delle Risorse Umane. Affinché le risposte dei Direttori intervistati siano confrontabili è, quindi, necessario che facciano il più possibile riferimento allo stesso periodo.
- I Direttori intervistati fanno parte della medesima comunità professionale. Si desidera, perciò, evitare che abbiano modo di confrontarsi prima dell’intervista.

#### 4.2.7 Interviste

Il 15 Giugno 2009 hanno inizio le interviste che hanno una durata media di 20-30 minuti. Ad ogni rispondente viene brevemente contestualizzata la ricerca e, con l’ausilio della traccia precedentemente inviata, viene condotta l’intervista.

Innanzitutto ad ogni Direttore del Personale viene richiesto di valutare quale sia per il suo dipartimento il potere, la legittimità e l’urgenza di ogni stakeholder individuato nell’elenco della slide 2 della traccia (Figura 44), assegnando ad ognuna delle tre variabili un punteggio da 1 a 10.

Assegnare un punteggio su scala 1-10 (1=per nulla, 10=moltissimo)  
Si consiglia di utilizzare l'intera scala

		POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA
		Lo Stakeholder 1 ha potere se può obbligare il dipartimento HR a fare qualcosa che il dipartimento HR in altre circostanze non farebbe.	Lo Stakeholder 1 è legittimo se nel dipartimento HR vi è una percezione generalizzata che le azioni e le rivendicazioni dello Stakeholder 1 siano desiderabili, proprie, appropriate.	Lo Stakeholder 1 è caratterizzato dall'urgenza se le sue aspettative richiedono un'immediata attenzione del dipartimento HR.
STAKEHOLDER	Proprietari e investitori			
	Employee			
	Line manager			
	Top manager			
	Unions			
	Fornitori			
	Partner (se presenti)			
	Clienti dell'azienda			
	Comunità			
	Organi di controllo			
	Forniti interprofessionali			

Figura 44: Slide 2 della traccia dell’intervista

In secondo luogo agli intervistati viene richiesto di quantificare, sempre tramite l'assegnazione di un punteggio 1-10, l'attenzione che il proprio dipartimento dà ad ogni stakeholder nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR elencate nella slide 3 della traccia (Figura 45).

Assegnare un punteggio su scala 1-10 (1=per nulla, 10=moltissimo)  
Si consiglia di utilizzare l'intera scala

		STRATEGIA HR e HR PLANNING	ANALISI DEI RUOLI	RECLUTAMENTO, SELEZIONE e INSERIMENTO	FORMAZIONE, SVILUPPO e PIANIFICAZIONE DELLE CARRIERE	VALUTAZIONE e GESTIONE DELLE PRESTAZIONI	POLITICHE RETRIBUTIVE e GESTIONE DELLE RICOMPENSE	SALUTE e SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	RELAZIONI INDUSTRIALI	COMUNICAZIONE INTERNA
STAKEHOLDER	Proprietari e investitori									
	Employee									
	Line manager									
	Top manager									
	Unions									
	Fornitori									
	Partner (se presenti)									
	Clienti dell'azienda									
	Comunità									
	Organi di controllo									
	Fondi interprofessionali									

**Figura 45:** Slide 3 della traccia dell'intervista

L'intervista si conclude ricordando ai Direttori del Personale che, a conclusione della ricerca, riceveranno un report relativo al loro posizionamento rispetto alla media dei rispondenti e saranno invitati al convegno di presentazione dei risultati.

I dati raccolti vengono quindi inseriti in un file Excel per essere analizzati.

#### 4.2.8 Analisi dei risultati emersi

Vista l'abbondanza dei dati raccolti e dei relativi risultati, alla presentazione e discussione dei risultati verrà dedicato il prossimo capitolo (Capitolo 5).

#### 4.2.9 Organizzazione del convegno e invio dei report

A conclusione del progetto viene infine organizzato un convegno di presentazione dei risultati.

Il convegno permette di:

- approfondire i risultati emersi evidenziandone le implicazioni manageriali;
- identificare aree di approfondimento per ulteriori sviluppi dell'indagine.

Ai Direttori del Personale intervistati viene, inoltre, inviato un report che evidenzia il loro posizionamento rispetto alla media dei rispondenti.

## **Conclusioni**

Il progetto di ricerca ha permesso di approfondire il tema HR *multi-stakeholder perspective* attraverso trenta interviste a Direttori del Personale di società di grandi dimensioni operanti in Italia.

Una gestione strutturata della ricerca e una collaborazione attiva e continuativa con l'associazione GIDP sono state caratteristiche chiave del progetto.

Nel prossimo capitolo analizzeremo nel dettaglio i dati raccolti.

## ***Allegati***

### *Lettera di presentazione del progetto*



Gentile Dott. Nome Cognome,

GIDP, il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Milano stanno collaborando ad un progetto di ricerca volto a valutare caratteristiche e rilevanza dei diversi stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.

Nell'ambito di questo studio, riteniamo che il vostro punto di vista abbia un grande valore. Vorremmo quindi chiedervi di partecipare al progetto dedicandoci parte del vostro prezioso tempo in un'intervista telefonica.

Coloro che si renderanno disponibili verranno contattati telefonicamente dal Prof. Marco Guerci e dall'Ing. Elisa Santinello nelle due settimane dal 15 Giugno al 26 Giugno per rispondere ad alcune domande.

I risultati dell'intera ricerca verranno poi presentati a Settembre in un convegno senza riferimento alle risposte individuali. Oltre a questo, in forma del tutto riservata, invieremo a ciascun rispondente il suo posizionamento rispetto alla media per le domande previste dall'intervista.

La preghiamo di informarci in merito alla sua disponibilità e di indicarci eventuali preferenze sulla data e l'orario in cui venire contattato nelle due settimane definite.

Confidando nel suo prezioso aiuto la ringraziamo per l'attenzione.

Con i miei migliori saluti

Paolo Citterio

Presidente Nazionale Associazione Direttori Risorse Umane

G.I.D.P./H.R.D.A.

mob. 335.206904

[paolo.citterio@libero.it](mailto:paolo.citterio@libero.it)



## *Lettera di conferma dell'intervista*



Gentile Dott. Nome Cognome,  
nel ringraziarla per avere dato la sua disponibilità per il Progetto di Ricerca volto a valutare caratteristiche e rilevanze dei diversi Stakeholder della Direzione delle Risorse Umane, le alleghiamo la traccia da poter seguire nel corso dell'Intervista telefonica.

Le porgo i miei migliori saluti

**Paolo Citterio**

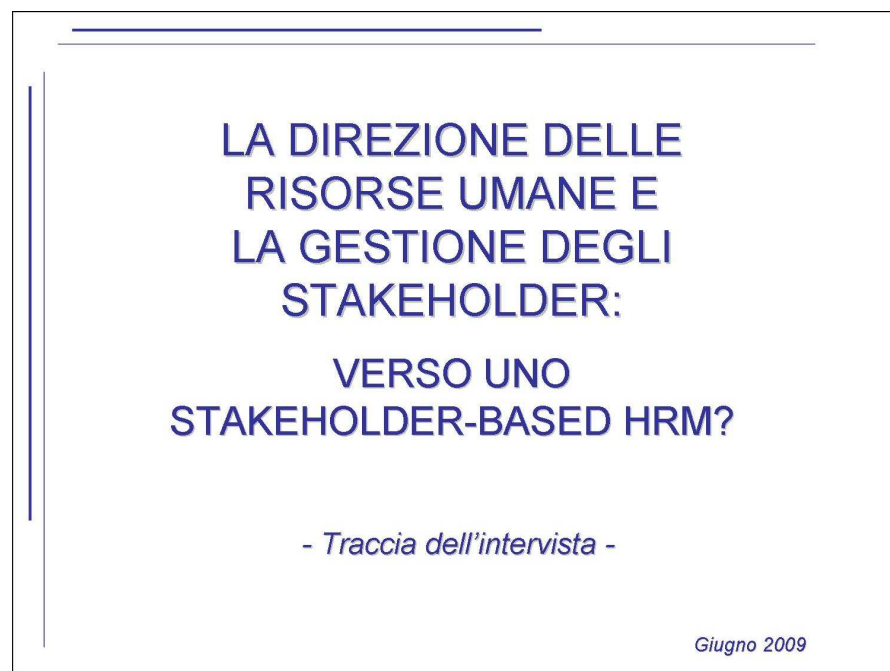
Presidente Nazionale Associazione Direttori Risorse Umane

G.I.D.P./H.R.D.A.

mob. 335.206904

[paolo.citterio@libero.it](mailto:paolo.citterio@libero.it)

## *Traccia dell'intervista*



**Figura 46:** Slide 1

## Quali sono le caratteristiche degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane?

Assegnare un punteggio su scala 1-10 (1=per nulla, 10=moltissimo)

Si consiglia di utilizzare l'intera scala

		POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA
		Lo Stakeholder 1 ha potere se può obbligare il dipartimento HR a fare qualcosa che il dipartimento HR in altre circostanze non farebbe.	Lo Stakeholder 1 è legittimo se nel dipartimento HR vi è una percezione generalizzata che le azioni e le rivendicazioni dello Stakeholder 1 siano desiderabili, proprie, appropriate.	Lo Stakeholder 1 è caratterizzato dall'urgenza se le sue aspettative richiedono un'immediata attenzione del dipartimento HR.
<b>STAKEHOLDER</b>	Proprietari e investitori			
	Employee			
	Line manager			
	Top manager			
	Unions			
	Fornitori			
	Partner (se presenti)			
	Clienti dell'azienda			
	Comunità			
	Organi di controllo			
	Fondi interprofessionali			

Figura 47: Slide 2

## Nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR qual è la rilevanza data ad ogni stakeholder?

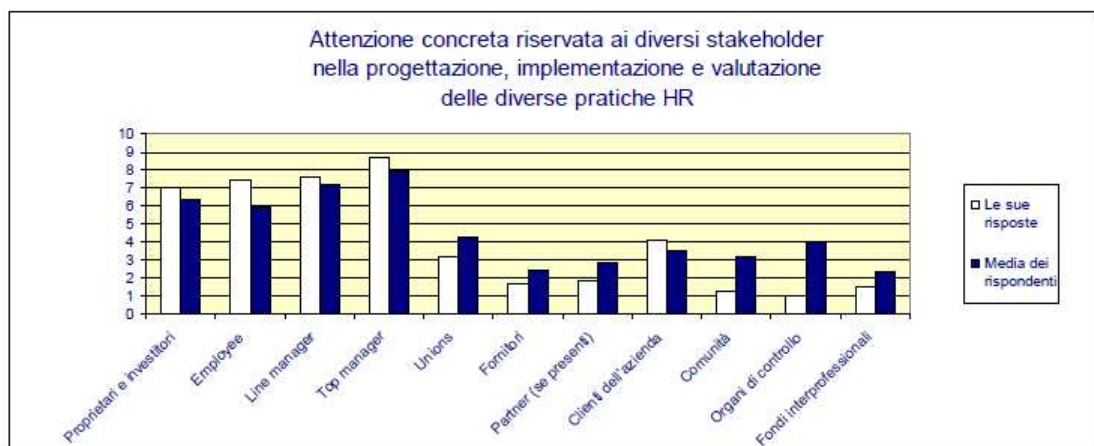
Assegnare un punteggio su scala 1-10 (1=per nulla, 10=moltissimo)

Si consiglia di utilizzare l'intera scala

		STRATEGIA HR e HR PLANNING	ANALISI DEI RUOLI	RECLUTAMENTO, SELEZIONE e INSERIMENTO	FORMAZIONE, SVILUPPO e PIANIFICAZIONE DELLE CARRIERE	VALUTAZIONE e GESTIONE DELLE PRESTAZIONI	POLITICHE RETRIBUTIVE e GESTIONE DELLE RICOMPENSE	SALUTE e SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	RELAZIONI INDUSTRIALI	COMUNICAZIONE INTERNA
<b>STAKEHOLDER</b>	Proprietari e investitori									
	Employee									
	Line manager									
	Top manager									
	Unions									
	Fornitori									
	Partner (se presenti)									
	Clienti dell'azienda									
	Comunità									
	Organi di controllo									
	Fondi interprofessionali									

Figura 48: Slide 3

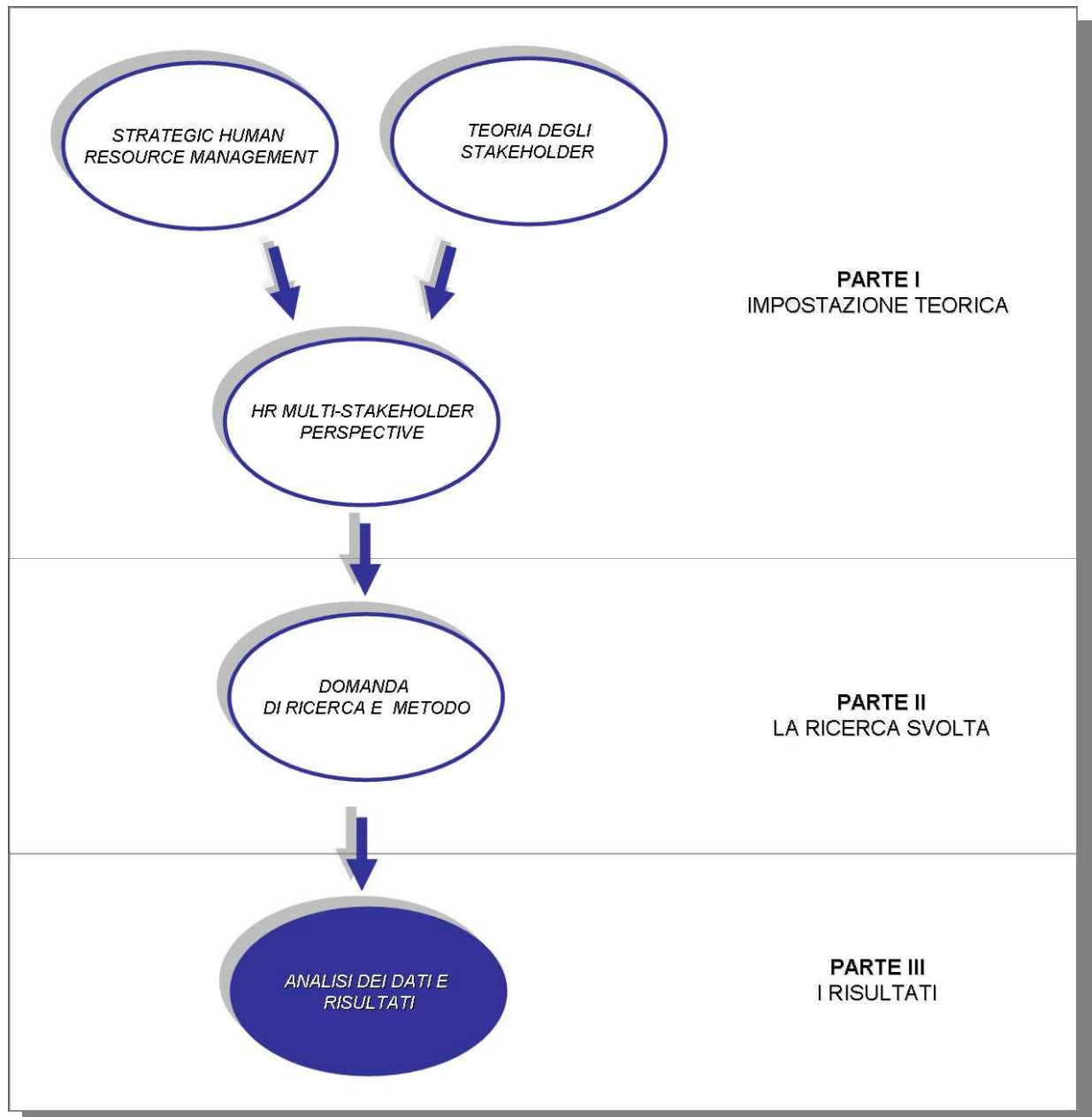
## *Confronto tra le sue risposte e la media delle risposte dei Direttori del Personale intervistati*





## **PARTE III**

## 5. ANALISI DEI DATI E RISULTATI



## ***Introduzione***

Questo Capitolo si concentra sull'analisi dei dati raccolti attraverso le interviste effettuate a trenta Direttori HR di grandi società operanti in Italia.

È possibile suddividere i risultati in quattro aree:

- come vengono percepiti e considerati gli stakeholder nei Dipartimenti degli intervistati (rilevanza degli stakeholder);
- qual è il ruolo degli attributi degli stakeholder nella giustificazione della loro rilevanza;
- in ogni pratica HR quale spazio trovano gli stakeholder (attenzione agli stakeholder);
- in che modo la natura dell'output di una società e la localizzazione dell'Headquarters della società, condizionano il rapporto tra la Direzione delle Risorse Umane e i suoi stakeholder.

## ***Piano del capitolo***

Il Capitolo è strutturato in quattro paragrafi, ognuno dei quali ha l'obiettivo di esporre i risultati relativi ad una delle quattro aree sopra descritte.

## 5.1 Gli stakeholder

Ci concentriamo innanzitutto sull'obiettivo di incrementare la conoscenza delle caratteristiche degli Stakeholder della Direzione delle Risorse Umane e di comprendere quale sia l'attenzione che a questi viene data nella gestione delle pratiche HR.

### 5.1.1 Percezione degli stakeholder

La prima risposta alla domanda di ricerca “Quali caratteristiche hanno gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane?” giunge dall'analisi di quanto gli stakeholder siano percepiti come potenti, legittimi e urgenti all'interno della Direzione del Personale.

Sulla base delle interviste al nostro campione, formato da trenta Direttori delle Risorse Umane, vengono identificati gli indicatori  $P_i$ ,  $L_i$  e  $U_i$  (Figura 49) per ognuno degli undici stakeholder individuati: proprietari e investitori, *employee*, *line manager*, *top manager*, *union*, fornitori, partner, clienti dell'azienda, comunità, organi di controllo e fondi interprofessionali.

$$P_i = \frac{\sum_{k=1}^{30} P_{ik}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$
$$L_i = \frac{\sum_{k=1}^{30} L_{ik}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$
$$U_i = \frac{\sum_{k=1}^{30} U_{ik}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$

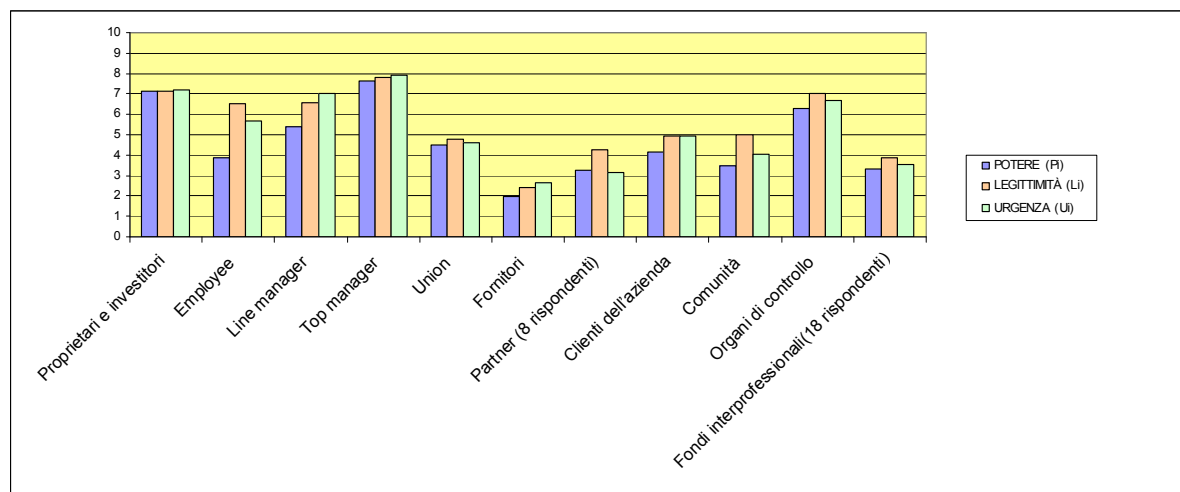
$k =$  intervistati                       $k = 1, 2, \dots, 30$   
 $i =$  stakeholder                       $i = 1, 2, \dots, 11$

$P_i =$  Potere dello stakeholder  $i$   
 $L_i =$  Legittimità dello stakeholder  $i$   
 $U_i =$  Urgenza dello stakeholder  $i$   
 $P_{ik} =$  Potere dello stakeholder  $i$  per l'intervistato  $k$   
 $L_{ik} =$  Legittimità dello stakeholder  $i$  per l'intervistato  $k$   
 $U_{ik} =$  Urgenza dello stakeholder  $i$  per l'intervistato  $k$

Figura 49: Indicatori  $P_i$ ,  $L_i$ ,  $U_i$



Di seguito viene riportato il grafico relativo al potere medio ( $P_i$ ), la legittimità media ( $L_i$ ) e l'urgenza media ( $U_i$ ) di ognuno degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.



**Figura 50:** Attributi degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane

Si nota innanzitutto come proprietari e investitori siano caratterizzati in modo omogeneo dai tre attributi.

Agli *employee* e ai *line manager* viene, invece, attribuita la stessa legittimità, ma urgenza e potere molto differenti. I *line manager* vengono, infatti, percepiti come più potenti ed urgenti degli *employee*.

In modo analogo, a parità di legittimità, i clienti dell'azienda risultano più potenti ed urgenti della comunità.

*Top manager* e fornitori, invece, pur caratterizzati da una tendenziale omogeneità dei tre attributi, risultano più legittimi che potenti e più urgenti che legittimi, mostrando come la scelta di dare attenzione a questi stakeholder sia innanzitutto legata a problemi o questioni che devono essere necessariamente gestite nel minor tempo possibile.

Infine per *union*, *partner*, comunità, organi di controllo e fondi interprofessionali, l'attributo dominante è la legittimità, a testimonianza di quanto per questi attori l'essere stakeholder della Direzione delle Risorse Umane sia innanzitutto legato alla legittimità dei loro interessi.

In secondo luogo, come suggerito da Mitchell, Angle, Wood (1997), "la rilevanza degli stakeholder è positivamente correlata con il numero cumulativo di attributi degli stakeholder

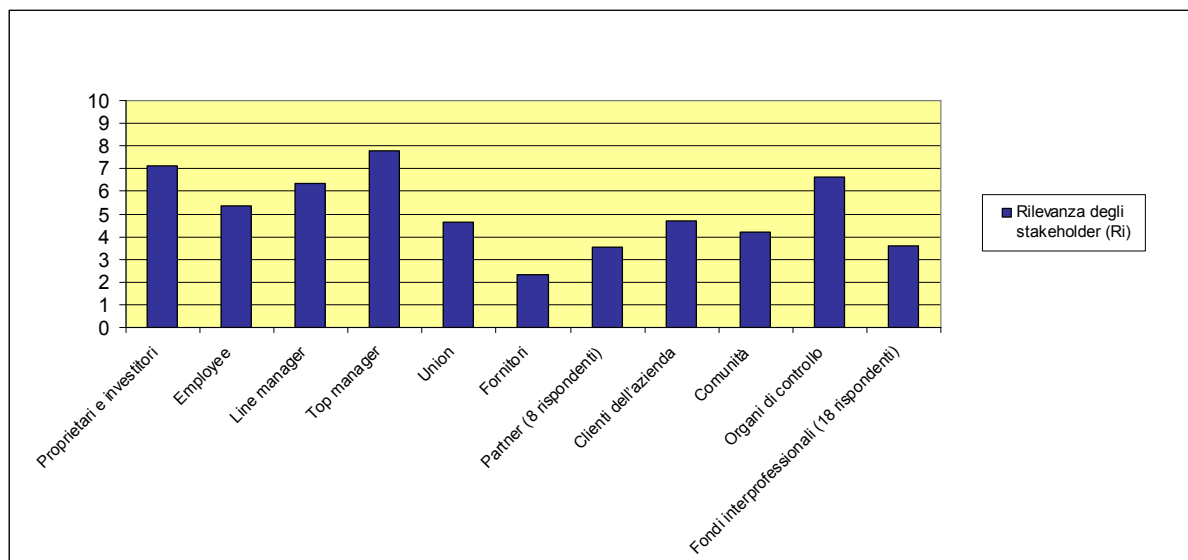
– potere, legittimità, urgenza – percepiti come esistenti dai manager”<sup>37</sup>. Proprio per questo si è individuato come *proxy* della rilevanza di uno stakeholder per il dipartimento HR l’indicatore  $R_i$  (Figura 51).

$$R_i = \frac{P_i + L_i + U_i}{3} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$

$i = \text{stakeholder} \quad i = 1, 2, \dots, 11$   
 $R_i = \text{Rilevanza dello stakeholder } i$   
 $P_i = \text{Potere dello stakeholder } i$   
 $L_i = \text{Legittimità dello stakeholder } i$   
 $U_i = \text{Urgenza dello stakeholder } i$

**Figura 51:** Indicatore  $R_i$

In base a questo indicatore è possibile confrontare la rilevanza dei differenti stakeholder per la Direzione delle Risorse Umane (Figura 50).



**Figura 52:** Rilevanza degli stakeholder

<sup>37</sup> Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 42, No. 5, pp. 507-25.

Gli stakeholder che vengono in assoluto percepiti come più rilevanti sono i *top manager* e i proprietari ed investitori. Questo dato porta a due considerazioni: da un lato, la forte rilevanza attribuita ai proprietari e investitori mostra come un atteggiamento *multi-stakeholder* sia ancora lontano nella prospettiva degli HR manager intervistati. Questi risultano ancora piuttosto focalizzati su una prospettiva che potremmo definire “*shareholder – based*”. La seconda considerazione riguarda, invece, la rilevanza attribuita ai *top manager* che supera quella di proprietari e investitori. Questo mostra quanto la Direzione delle Risorse Umane sia ancora oggi impegnata in un processo di “accreditamento” verso il *top management* dell’organizzazione. Ribadisce, quindi, la necessità di una chiara definizione del contributo specifico ed “originale” rispetto ad altre funzioni che la Direzione delle Risorse Umane è chiamata a dare nel processo di formulazione e di implementazione della strategia aziendale.

In secondo luogo la differenza tra la rilevanza dei *line manager* e quella degli *employee* offre informazioni interessanti su quanto, nella gestione del suo servizio, la Direzione delle Risorse Umane dia più attenzione ai capi che ai singoli.

L’importanza degli organi di controllo testimonia, invece, come la Direzione delle Risorse Umane conservi un legame con il mondo *compliance* da cui trae origine.

Infine la scarsa rilevanza dei fornitori è indice di quanto la Direzione delle Risorse Umane manchi ancora di una visione sulla *supply chain*. Questo richiama la possibilità, ancora poco esplorata sia in letteratura che nelle pratiche manageriali, di una gestione “di filiera” di alcune leve di gestione delle risorse umane.

### **5.1.2 Attenzione agli stakeholder**

Una prima risposta al secondo quesito che indirizza la ricerca: “Nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR qual è la rilevanza che la Direzione delle Risorse Umane dà ai suoi stakeholder?”, giunge invece dall’analisi dell’attenzione concessa ai differenti stakeholder nella gestione delle pratiche HR.

Assumiamo come indicatore dell’attenzione complessiva data ad uno stakeholder l’attenzione media, rispetto ai trenta Direttori del Personale intervistati, attribuita a quello stakeholder nella gestione delle nove pratiche HR individuate (indicatore Ai).

$$A_i = \frac{\sum_{j=1}^9 A_{ij}}{9} \quad i = 1, 2, \dots, 11$$

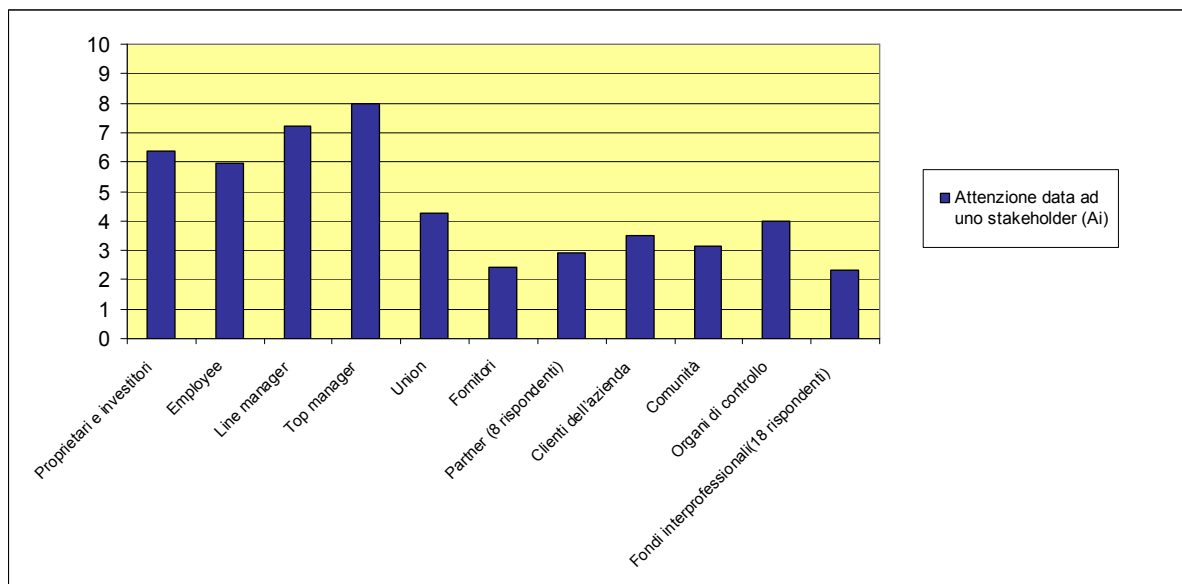
$$A_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^{30} AP_{ijk}}{30} \quad i = 1, 2, \dots, 11 \quad j = 1, 2, \dots, 9$$

*i* = stakeholder                      *i* = 1, 2, ..., 11  
*j* = pratiche HR                      *j* = 1, 2, ..., 9  
*k* = intervistati                      *k* = 1, 2, ..., 30

***A<sub>i</sub>* = Attenzione data allo stakeholder *i***  
*A<sub>ij</sub>* = Attenzione data allo stakeholder *i* nella gestione della pratica HR *j*  
*AP<sub>ijk</sub>* = Attenzione data allo stakeholder *i* nella gestione della pratica HR *j* nel dipartimento dell'intervistato *k*

**Figura 53:** Indicatore *A<sub>i</sub>*

In base a questo indicatore è possibile confrontare l'attenzione data ai differenti stakeholder nella gestione delle pratiche HR.



**Figura 54:** Attenzione riservata agli stakeholder nella gestione delle pratiche HR

Gli stakeholder a cui viene data più attenzione nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR sono senza alcun dubbio gli stakeholder interni. Primi fra tutti i *top manager* seguiti dai *line manager* ed *employee*.

Tra gli stakeholder esterni, invece, i più considerati sono i proprietari e investitori, le *union* e gli organi di controllo.

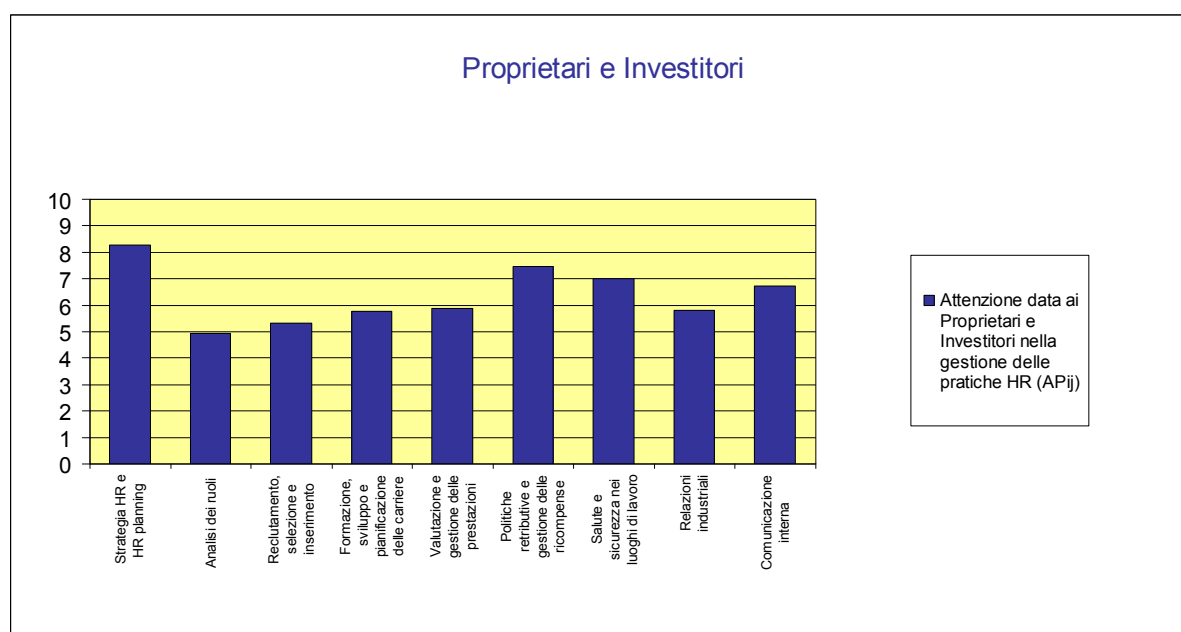
Informazioni interessanti giungono, poi, dall'analisi di quali siano le specifiche pratiche HR in cui ogni stakeholder è tenuto in considerazione.

Come mostrato in Figura 55, proprietari e investitori sono innanzitutto considerati nella definizione della Strategia HR e dell'HR planning. In secondo luogo viene data loro attenzione nella gestione delle Politiche retributive e delle ricompense, tema per questi sensibile in quanto direttamente correlato ai costi aziendali e quindi al rendimento degli investimenti.

Infine possiamo sottolineare una discreta considerazione data a questi stakeholder nella gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro e della Comunicazione Interna.

L'attenzione data a proprietari e investitori nella pratica Salute e Sicurezza sul lavoro è spiegata dalla delicatezza del tema che implica forti investimenti e rischi che, se non vengono adeguatamente gestiti, possono condurre le società al fallimento.

Da ultimo la considerazione data a proprietari e investitori nella pratica Comunicazione interna deriva principalmente dal coinvolgimento di questi attori nella gestione delle comunicazioni *top down* ai dipendenti.

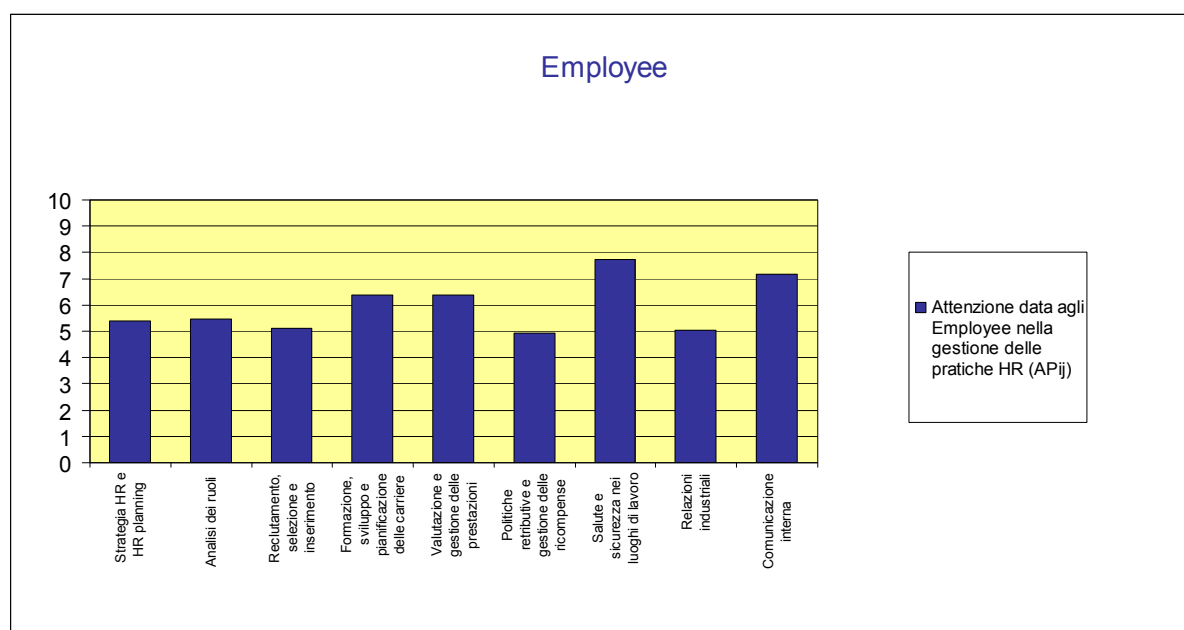


**Figura 55:** Quanto i Proprietari e gli Investitori sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR

Gli *employee*, come si nota nella Figura 56, sono, invece primariamente tenuti in considerazione nella gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro. La normativa (su questo punto si concentrano sia il Decreto Legislativo 626 del '94 sia il più recente Testo Unico) e il buon senso portano, infatti, a cogliere l'importanza di un coinvolgimento attivo dei lavoratori nella gestione di questa pratica. La prevenzione e la protezione dai rischi parte innanzitutto da chi concretamente lavora.

In secondo luogo agli *employee* viene data attenzione nella gestione della Comunicazione interna. I dipendenti sono, infatti, i principali destinatari delle comunicazioni *top down* e gli attori principali delle comunicazioni *bottom up*.

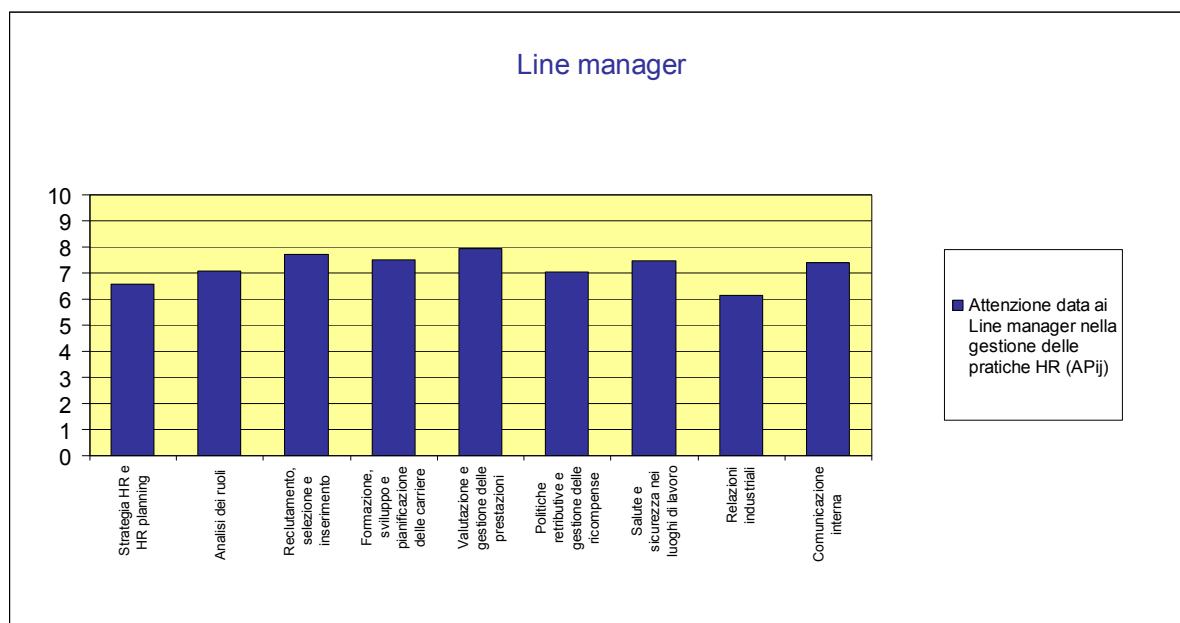
Infine la Direzione delle Risorse Umane dà ai lavoratori una discreta attenzione nella gestione della Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere e della Valutazione e gestione delle prestazioni. I dipendenti sono, infatti, i principali destinatari di queste due pratiche e divengono collaboratori attivi quando contribuiscono alla costruzione dei propri percorsi formativi o partecipano alla valutazione dei propri capi o colleghi.



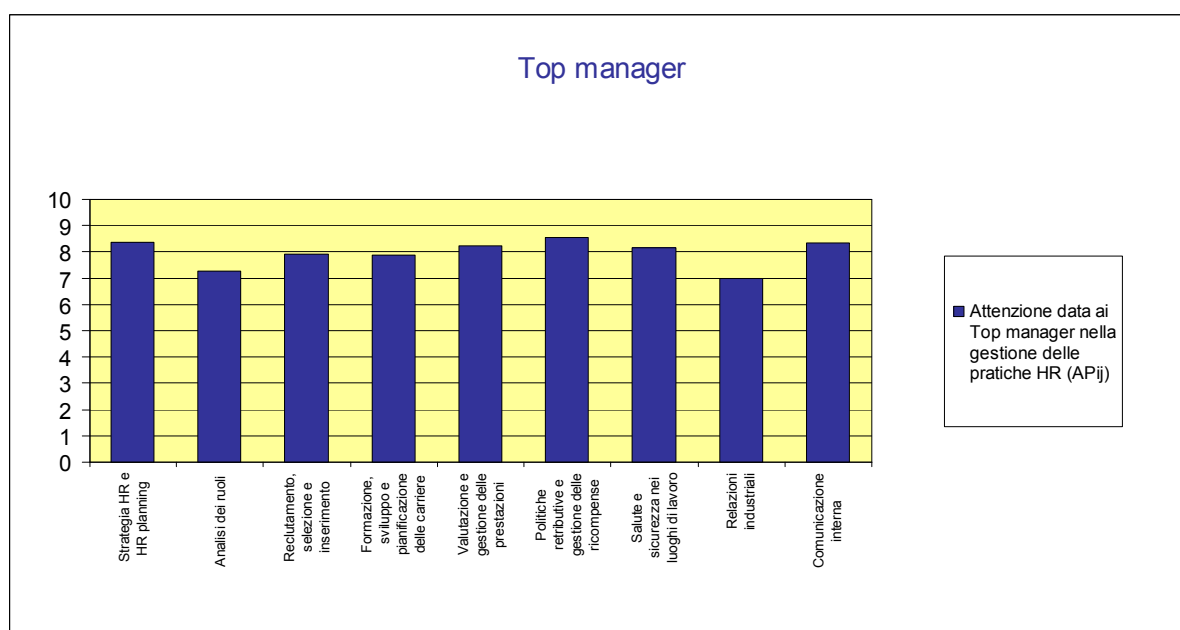
**Figura 56:** Quanto gli Employee sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR

Dalla Figura 57 e dalla Figura 58 emerge, invece, quanto i *line manager* e i *top manager* siano tenuti in considerazione in modo omogeneo nelle differenti pratiche HR. Questo testimonia quanto questi attori siano importanti per la gestione complessiva delle pratiche HR, e ribadisce quanto già affermato sopra circa il processo di accreditamento, tutt'ora in

atto, della Funzione HR nei confronti di altri attori aziendali, portatori di competenze ed istanze professionali più consolidate e “riconoscibili”.



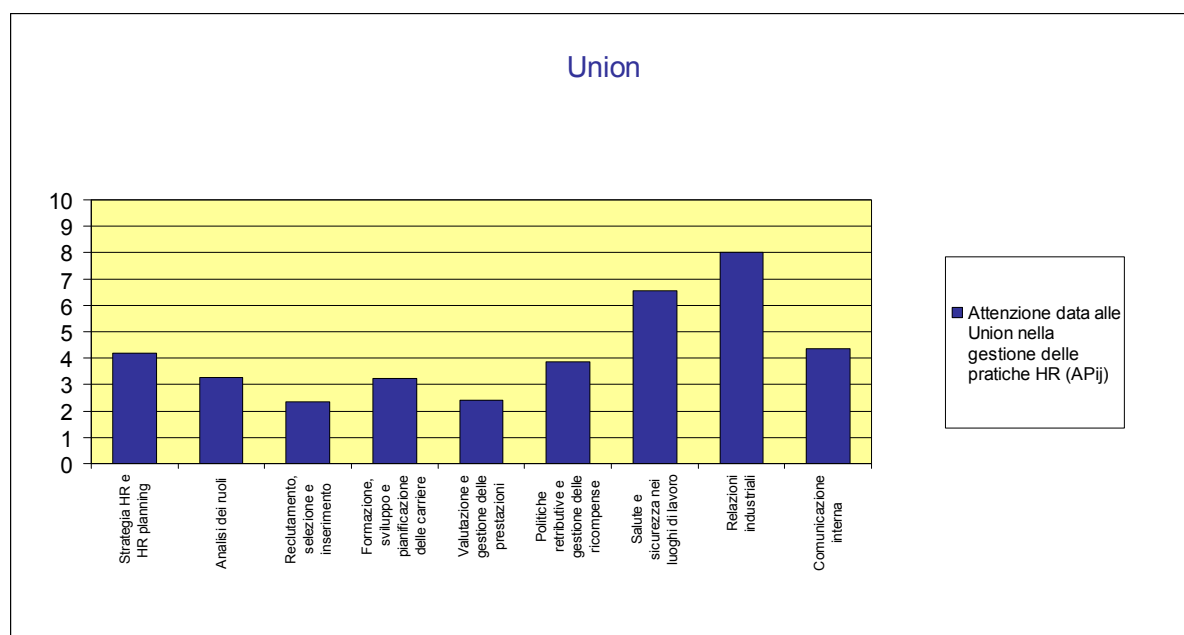
**Figura 57:** Quanto i Line manager sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR



**Figura 58:** Quanto i Top manager sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR

Come è naturale pensare le *union* risultano decisamente considerate nella gestione delle Relazioni Industriali e considerate nella gestione delle politiche in materia di Salute e Sicurezza, tema strettamente connesso agli interessi dei lavoratori di cui sono rappresentanti (Figura 59). Esiste, infatti, la figura del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza

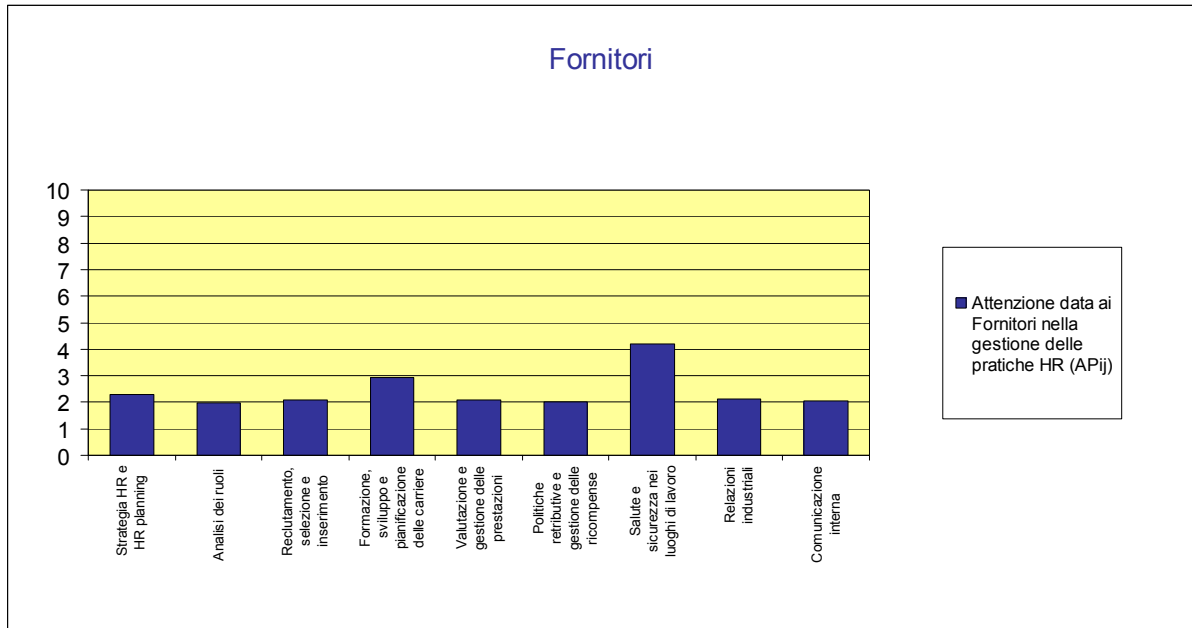
(RLS), figura che (nelle imprese con più di 15 dipendenti) è eletta o designata dai lavoratori nell'ambito delle rappresentanze sindacali in azienda (se presenti). Come sostiene il Decreto Legislativo 626 del '94, il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza è la persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro. Svolge, quindi, una funzione di garante dei diritti dei lavoratori.



**Figura 59:** Quanto le *Union* sono tenute in considerazione nelle diverse pratiche HR

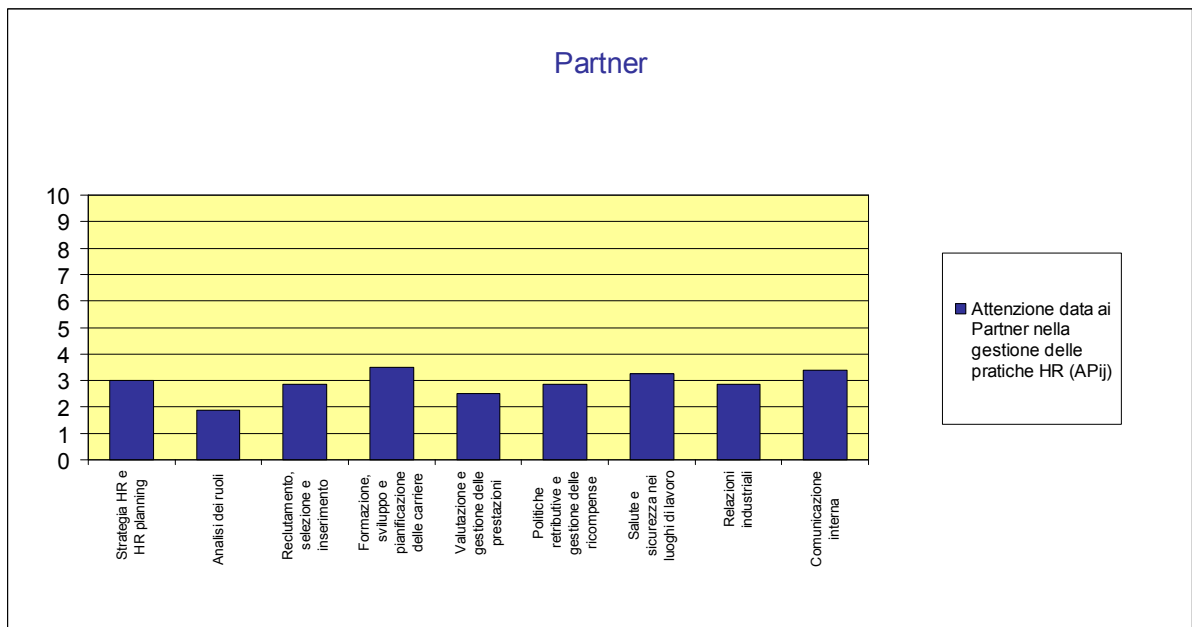
Sempre nella gestione delle politiche in materia di Salute e Sicurezza sono tenuti in considerazione i fornitori. Non è, infatti, infrequente che questi attori operino all'interno dei confini aziendali ed è, quindi, necessario che siano considerati, insieme ai dipendenti, destinatari di questa pratica. Esistono, poi, obblighi normativi che impongono alle società il controllo dei fornitori e la collaborazione con questi per favorire la prevenzione e la minimizzazione dei rischi di infortunio.





**Figura 60:** Quanto i Fornitori sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR

L'importanza dei *partner* nella gestione di tutte le pratiche HR risulta, invece, molto esigua (Figura 60). Minime attenzioni vengono loro date nella gestione della Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere, della Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e della Comunicazione Interna; temi che possono prestarsi ad una gestione coordinata tra *partner*.



**Figura 61:** Quanto i *Partner* sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR

Anche ai clienti dell'azienda e alla comunità viene data attenzione innanzitutto nella gestione delle politiche in materia di Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro.

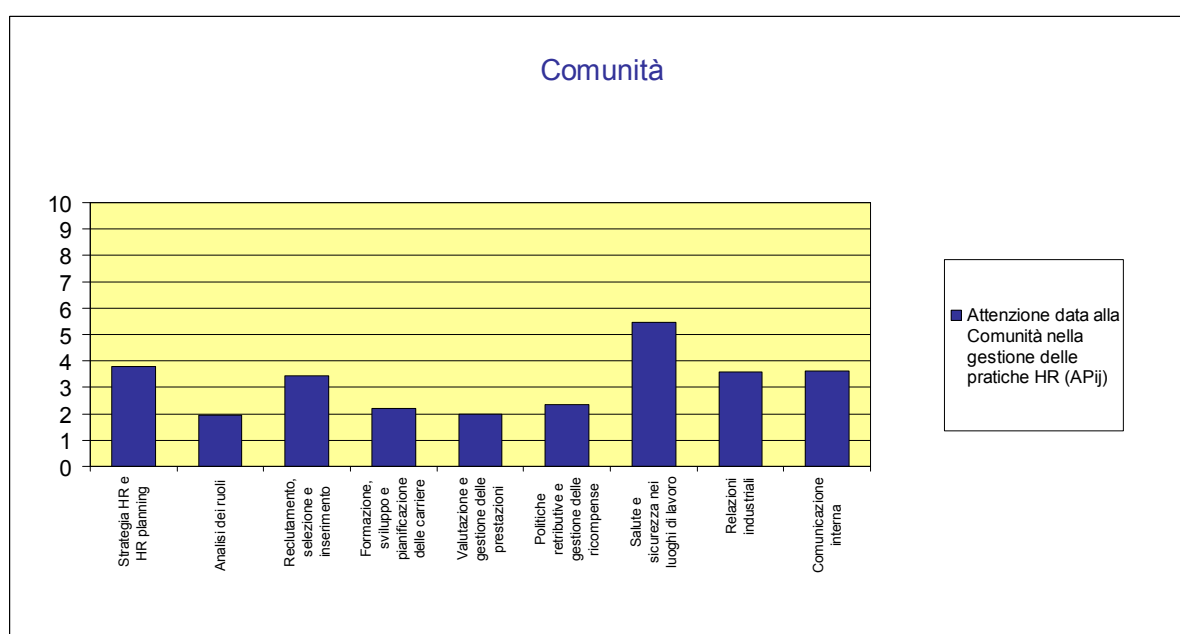
Si tratta, infatti, di un tema che attira facilmente l'attenzione dell'opinione pubblica e se gestito in modo non adeguato può nuocere gravemente all'immagine delle imprese.

Inoltre se i clienti di un'azienda operano o fruiscono di un servizio all'interno dei confini aziendali è necessario che vengano considerati, insieme ai dipendenti e ai fornitori, destinatari di questa pratica.

I clienti vengono poi discretamente considerati nella strategia HR e nell'HR planning a testimonianza di come almeno nella definizione delle linee guida del dipartimento HR vi sia un'attenzione al cliente finale, spesso percepito come molto lontano da questa direzione.

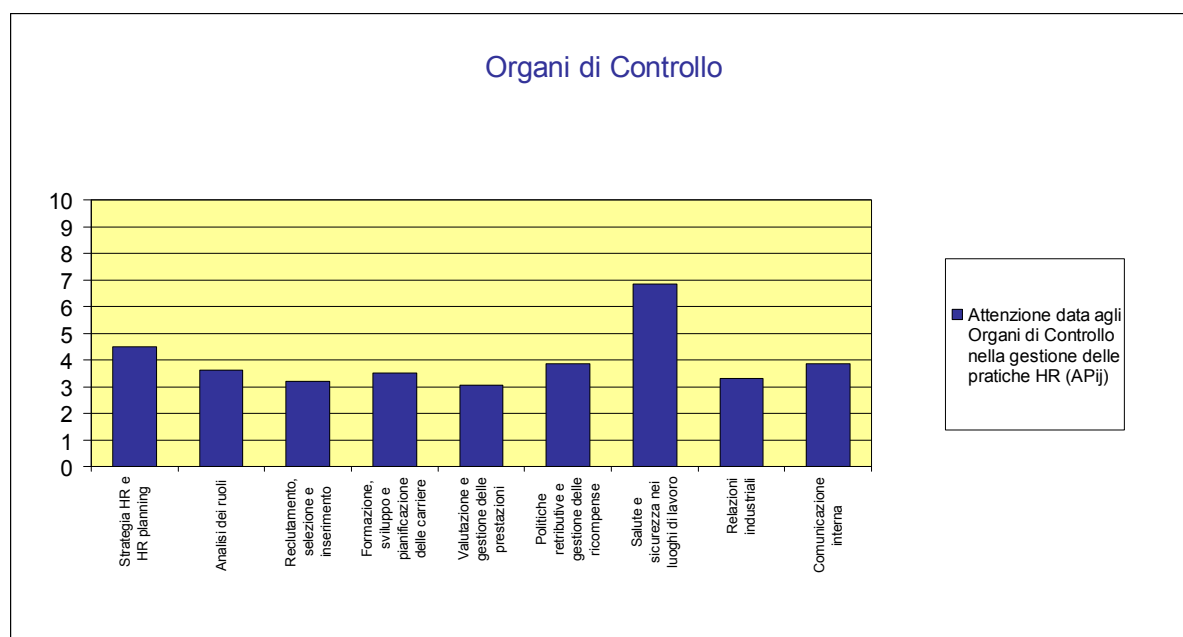


**Figura 62:** Quanto i Clienti dell'azienda sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR



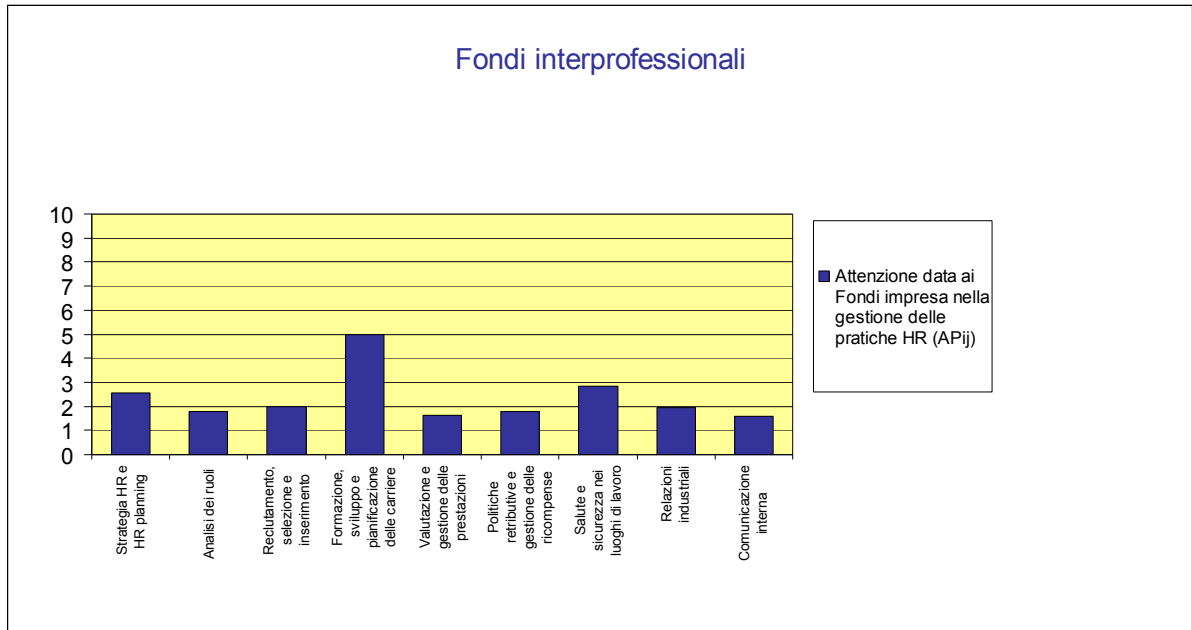
**Figura 63:** Quanto la Comunità è tenuta in considerazione nelle diverse pratiche HR

Anche gli organi di controllo risultano, poi, importanti per la progettazione, implementazione e valutazione delle politiche in materia di Salute e Sicurezza. Si tratta, infatti, di un tema fortemente normato. Una discreta attenzione è inoltre data loro nella gestione della Strategia HR e dell'HR planning a testimonianza del persistente legame tra la Gestione delle Risorse Umane e il tema *compliance*.



**Figura 64:** Quanto gli Organi di controllo sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR

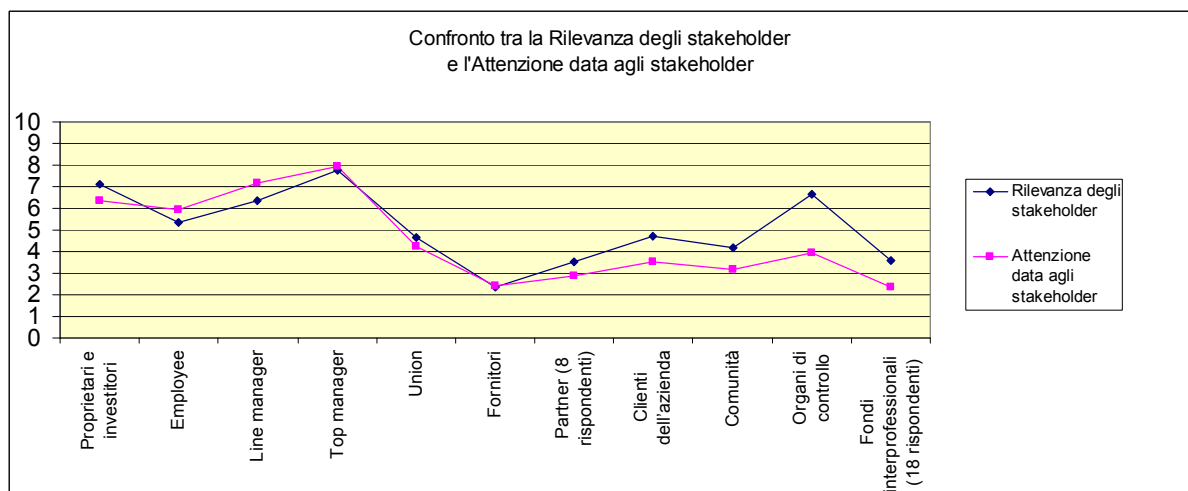
Infine i fondi interprofessionali, vengono considerati nella gestione della formazione, e nell'HR Planning oltre che nella pianificazione delle politiche in materia di Salute e Sicurezza. Infatti la ricerca su questo tema ha negli ultimi anni stressato in modo sempre più rilevante il ruolo che la formazione, insieme ad altre azioni coordinate, svolge sulla prevenzione di incidenti e malattie professionali. Pertanto, poiché molti dei corsi finanziati dai fondi interprofessionali riguardano proprio questo tema, le aziende considerano questi attori anche nella leva di gestione Salute e Sicurezza.



**Figura 65:** Quanto i Fondi interprofessionali sono tenuti in considerazione nelle diverse pratiche HR

### 5.1.3 Confronto tra rilevanza degli stakeholder e attenzione agli stakeholder

Dopo aver valutato quale sia la rilevanza che i Direttori del Personale attribuiscono agli stakeholder e l'attenzione che i Dipartimenti HR riservano ai diversi attori in gioco nella gestione delle pratiche HR, risulta interessante cercare di confrontare questi dati.



**Figura 66:** Confronto tra la Rilevanza degli stakeholder e l'Attenzione data agli stakeholder

Appare evidente come sia possibile dividere in tre gruppi gli stakeholder individuati: stakeholder per cui la rilevanza e l'attenzione coincidono, stakeholder per cui la rilevanza è inferiore all'attenzione e infine stakeholder per cui l'attenzione nelle pratiche risulta minore della rilevanza attribuita dai Direttori delle Risorse Umane.

### **Rilevanza = Attenzione**

Per *top manager*, *union* e fornitori vi è una coerenza tra la rilevanza che i Direttori delle Risorse Umane attribuiscono a questi stakeholder e la considerazione a loro data nella gestione delle pratiche HR.

### **Rilevanza < Attenzione**

*Employee* e *line manager* sono considerati decisamente centrali nella gestione delle pratiche HR (attenzione agli stakeholder), mentre i Direttori del Personale tendono ad attribuire loro le caratteristiche proprie della rilevanza (potere, legittimità, urgenza) con più cautela.

### **Rilevanza > Attenzione**

Proprietari e investitori, *partner*, clienti dell'azienda, comunità, organi di controllo e fondi interprofessionali trovano, invece, una considerazione nella gestione complessiva delle pratiche HR inferiore alla rilevanza attribuita dai Direttori HR. Questo fenomeno può avere due spiegazioni che possono combinarsi tra loro: lo stakeholder inizia ad essere percepito come rilevante, ma la Direzione delle Risorse Umane non ha ancora adeguato le sue pratiche, oppure la rilevanza di uno stakeholder riguarda solamente un numero ristretto di pratiche HR.

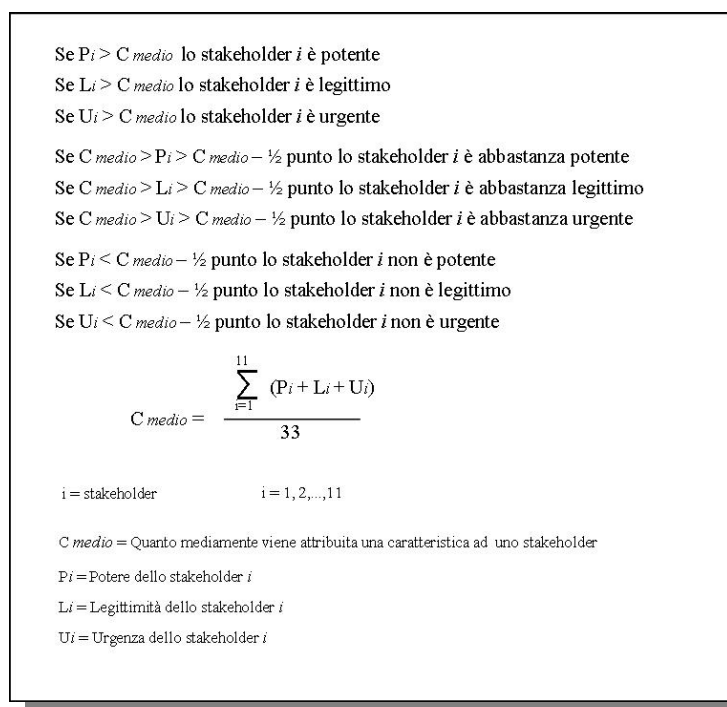
## **5.1.4 Mappatura degli stakeholder**

È infine possibile classificare gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane servendoci del modello di Mitchell, Angle, Wood che suggerisce che “le varie classi di stakeholder possono essere identificate in base al possesso o al possesso attribuito, di uno, due o di tutti e tre gli attributi: potere, legittimità, urgenza”<sup>38</sup>.

---

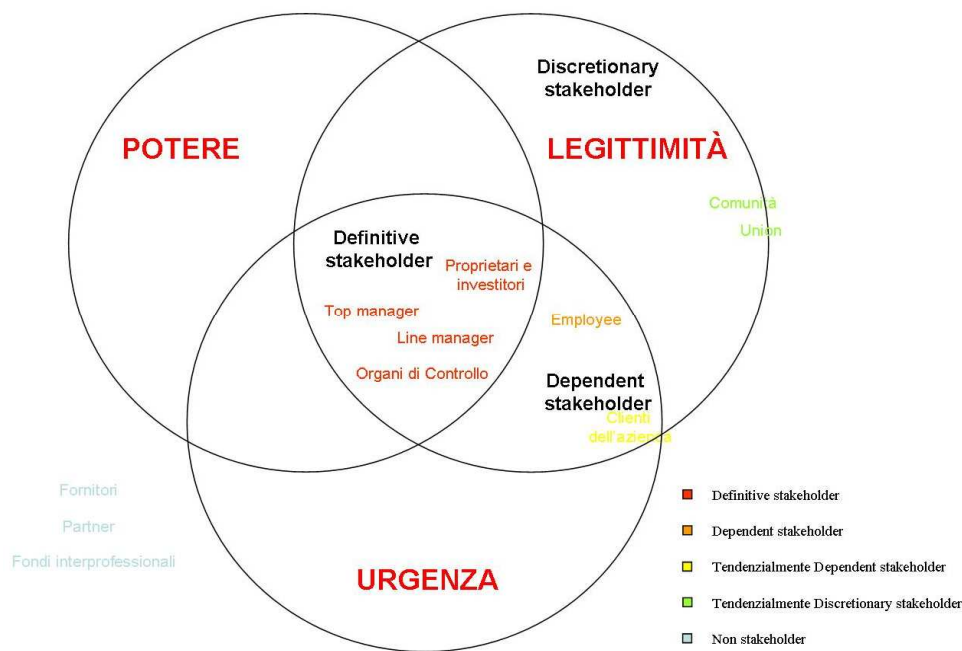
<sup>38</sup> Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D. J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 42, No.5, pp.507-25, 1997

Verifichiamo, quindi, per ogni stakeholder, se questo possiede, possiede abbastanza o non possiede i tre attributi (Figura 67).



**Figura 67:** Discrimine per l'attribuzione delle caratteristiche

È, quindi, possibile suddividere gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane nelle classi individuate da Mitchell, Angle e Wood (1997). Gli stakeholder appartenenti ad una classe, sono quelli a cui è stato attribuito ad uno o più attributi un valore sopra la media (Vedi Figura 67), e gli stakeholder che tendenzialmente appartengono ad una classe, sono quelli a cui è stato attribuito ad uno o più attributi un valore sopra la media - ½ punto (Vedi Figura 67).



**Figura 68:** Classificazione degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane in base al modello di Mitchell, Agle e Wood (1997)

Riassumiamo di seguito le caratteristiche dei diversi *cluster*.

### **Definitive stakeholder**

Gli stakeholder “definitivi”, sono attori a cui i *manager* attribuiscono potere, legittimità e urgenza e per questo sono stakeholder con alta rilevanza.

Proprietari e investitori, *line manager*, *top manager* e organi di controllo sono stakeholder definitivi, la Direzione delle Risorse Umane risulta, quindi, molto sensibile ai loro interessi.

### **Dependent stakeholder**

Gli stakeholder “dipendenti” sono stakeholder che hanno aspettative legittime e urgenti, ma non potenti. Come tutti gli attori che possiedono due attributi sono visti come “individui con aspettative” perché la combinazione dei due attributi porta lo stakeholder ad una posizione attiva, che garantisce una certa sensibilità della Direzione delle Risorse Umane verso i suoi interessi. Sono, quindi, stakeholder con moderata rilevanza.

Gli *employee* sono stakeholder “dipendenti” in quanto hanno aspettative legittime e urgenti, ma dipendono da altri per quanto riguarda il potere necessario per portare avanti ciò che desiderano.

### **Tendenzialmente Dependent stakeholder**

I clienti dell'azienda hanno aspettative abbastanza legittime e abbastanza urgenti. Dipendono, però, da altri per quanto riguarda il potere necessario per portare avanti ciò che desiderano. Sono, infatti, percepiti come lontani dalla Direzione delle Risorse Umane. Vengono, quindi, da noi definiti come stakeholder “tendenzialmente dipendenti”.

### **Tendenzialmente Discretionary stakeholder**

Gli stakeholder “discrezionali” possiedono solamente la legittimità, ma non risultano né potenti né urgenti. Come tutti gli stakeholder con un solo attributo sono stakeholder latenti e hanno, quindi, una rilevanza tendenzialmente bassa.

Comunità e *union* hanno aspettative abbastanza legittime, ma non sono né potenti né urgenti. Vengono, quindi, da noi definiti come stakeholder “tendenzialmente discrezionali”.

### **Non stakeholder**

Gli attori a cui non viene attribuito né potere, né legittimità, né urgenza sono non rilevanti.

Fornitori, *partner* e fondi interprofessionali non sono sostanzialmente considerati degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.



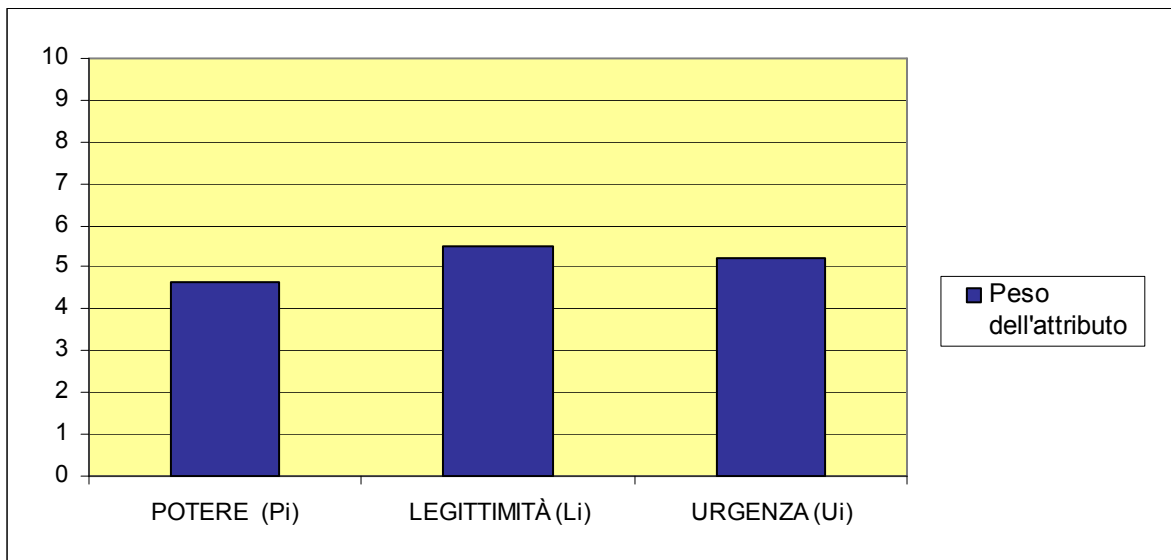
## 5.2 Gli attributi

In questo secondo paragrafo indaghiamo quale sia il ruolo degli attributi degli stakeholder nella giustificazione della loro rilevanza.

### 5.2.1 Peso degli attributi

Dall'analisi di quanto ogni attributo spieghi la rilevanza complessiva dell'insieme degli stakeholder emergono risultati interessanti.

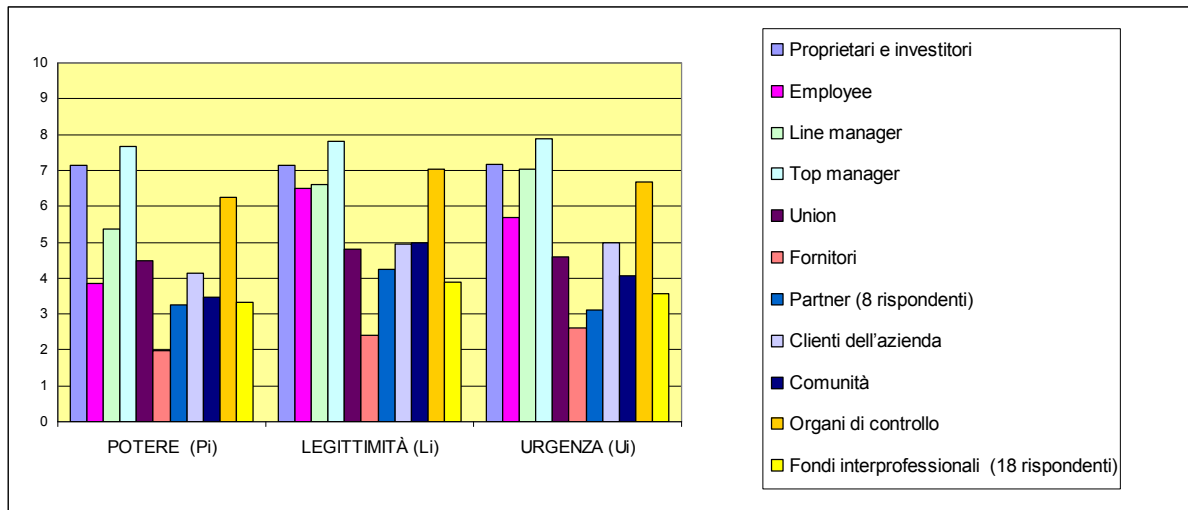
L'attributo che i Direttori del Personale associano maggiormente ai propri stakeholder è la legittimità. Più difficilmente, invece, riconoscono gli attori in gioco come potenti, convinti che la Direzione delle Risorse Umane possa quasi sempre mantenere un margine decisionale nelle sue scelte.



**Figura 69:** Quanto ogni attributo spiega la rilevanza complessiva degli stakeholder

### 5.2.2 Attributi e stakeholder

Analizziamo poi il rapporto attributi-stakeholder, individuando quali siano gli stakeholder più o meno caratterizzati da potere, legittimità, urgenza.

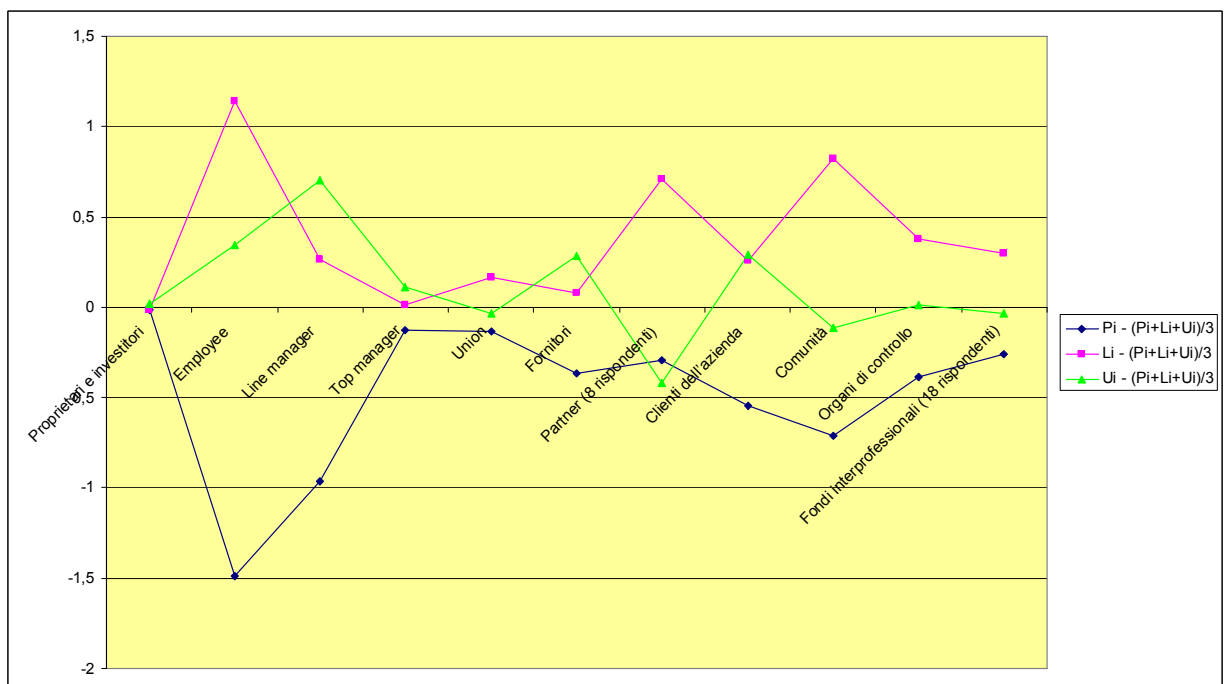


**Figura 70:** Rapporto attributi-stakeholder

Gli stakeholder più potenti e legittimi sono i *top manager* seguiti da proprietari e investitori e organi di controllo.

I più urgenti sono sempre *top manager* e proprietari e investitori seguiti però dai *line manager*. Gli stakeholder meno potenti, legittimi e urgenti sono, invece, fornitori, *partner* e fondi interprofessionali.

Valutiamo, infine, quanto l'apporto di un attributo alla rilevanza di uno stakeholder sia dominante rispetto al contributo degli altri attributi (Figura 71).



**Figura 71:** Qual è l'apporto di ogni attributo alla rilevanza di uno stakeholder

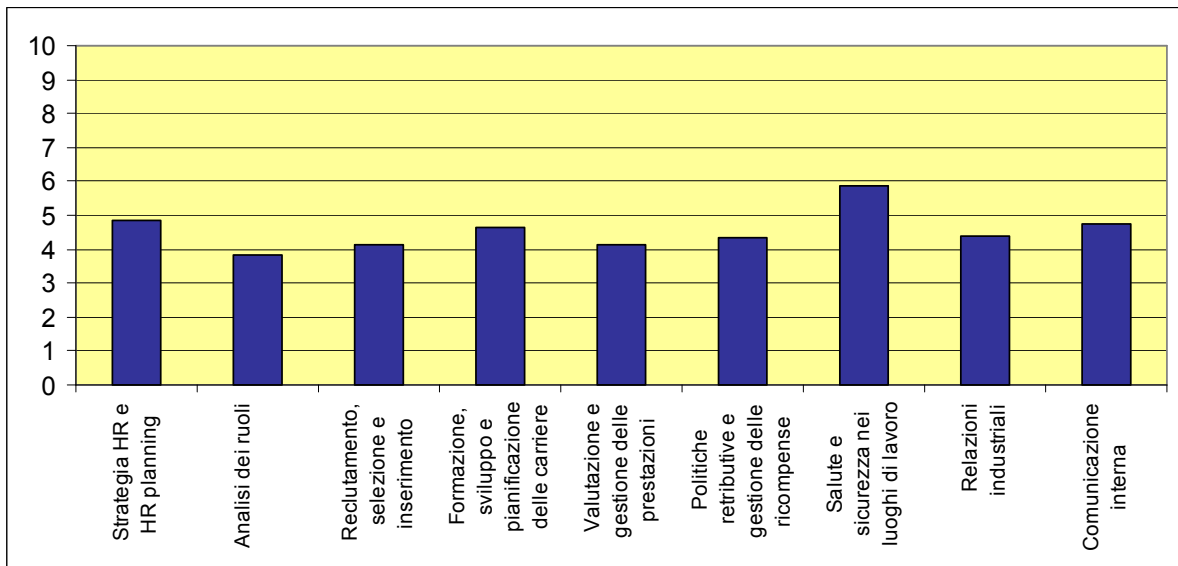
Lo scostamento più consistente si evidenzia tra l'elevata legittimità e il limitato potere dei dipendenti. Rilevante è inoltre la differenza tra l'urgenza e il potere attribuiti ai *line manager* e tra la legittimità e il potere attribuiti alla comunità.

## 5.3 Le pratiche HR

Ci concentriamo ora su quanto la progettazione, implementazione e valutazione delle differenti pratiche HR tenga in considerazione gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane.

### 5.3.1 Pratiche HR e ottica multi-stakeholder

Valutiamo innanzitutto quanto la Direzione delle Risorse Umane adotti una prospettiva *multi-stakeholder* nella gestione delle singole pratiche.



**Figura 72:** Quanto ogni pratica HR tiene in considerazione gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane

Nella progettazione, implementazione e valutazione della pratica Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro l'attenzione agli stakeholder è massima.

Un'ottica *multi-stakeholder* è inoltre più accentuata nella gestione della Strategia HR e HR planning, della Comunicazione interna e della Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere. L'Analisi dei ruoli risulta, invece, la pratica in cui viene data la più limitata attenzione ai differenti attori in gioco.

È, quindi, possibile suddividere le pratiche HR in quattro gruppi, in relazione a quanto queste siano caratterizzate da un'ottica *multi-stakeholder* (Figura 73).

Pratiche MOLTO caratterizzate da un'ottica MULTI-STAKEHOLDER	Pratiche caratterizzate da un'ottica MULTI-STAKEHOLDER	Pratiche ABBASTANZA caratterizzate da un'ottica MULTI-STAKEHOLDER	Pratiche POCO caratterizzate da un'ottica MULTI-STAKEHOLDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia HR e HR planning</li> <li>• Comunicazione interna</li> <li>• Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni industriali</li> <li>• Politiche retributive e gestione delle ricompense</li> <li>• Valutazione e gestione delle prestazioni</li> <li>• Reclutamento, selezione e inserimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi dei ruoli</li> </ul>

**Figura 73:** Pratiche HR e ottica multi-stakeholder

### 5.3.2 Pratiche HR e stakeholder

Risulta, inoltre, interessante approfondire come si ripartisca, per ogni pratica HR, l'attenzione attribuita dalla Direzione del Personale all'insieme degli attori in gioco.

È possibile definire per ogni pratica HR quali siano gli stakeholder a cui viene data molta attenzione, abbastanza attenzione, poca attenzione o non viene data attenzione.

Se $A_{ij} > A_{medio}$	lo stakeholder $i$ è molto considerato nella gestione della pratica $j$
Se $A_{medio} - 0,5 < A_{ij} < A_{medio}$	lo stakeholder $i$ è abbastanza considerato nella gestione della pratica $j$
Se $A_{medio} - 1,5 < A_{ij} < A_{medio} - 0,5$	lo stakeholder $i$ è poco considerato nella gestione della pratica $j$
Se $A_{ij} < A_{medio} - 1,5$	lo stakeholder $i$ non è considerato nella gestione della pratica $j$
$i$ = stakeholder	$i = 1, 2, \dots, 11$
$j$ = pratiche HR	$j = 1, 2, \dots, 9$
$A_{medio}$ = Attenzione mediamente riservata ad uno stakeholder nella gestione di una pratica HR	
$A_{ij}$ = Attenzione riservata allo stakeholder $i$ nella gestione della pratica HR $j$	

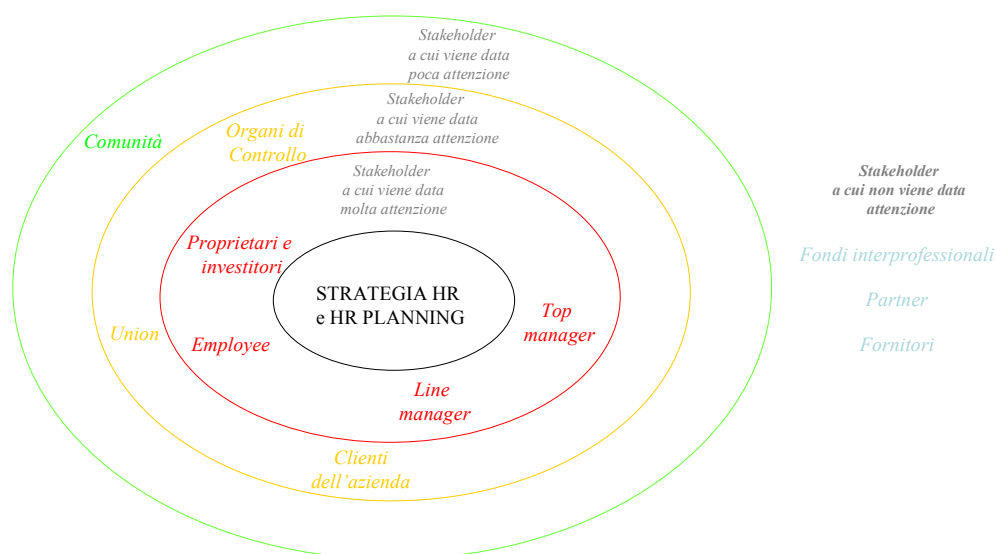
**Figura 74:** Discrimine per definire se agli attori viene data molta attenzione, abbastanza attenzione, poca attenzione o non viene data attenzione nella gestione di una pratica HR

Nella gestione della Strategia HR e HR planning gli attori chiave sono in ordine di importanza: i *top manager*, i proprietari e investitori, i *line manager* e gli *employee*. Gli attori che risultano avere una certa importanza sono invece gli organi di controllo, i clienti dell'azienda e le *union*. Nelle riflessioni sulla strategia della Direzione del Personale vi è quindi spazio per un'attenzione al mondo *compliance* e al cliente finale.

Infine viene data una seppur minima attenzione alla comunità, a testimonianza di come la funzione Risorse Umane inizi a cogliere la strategicità del tema della responsabilità sociale.

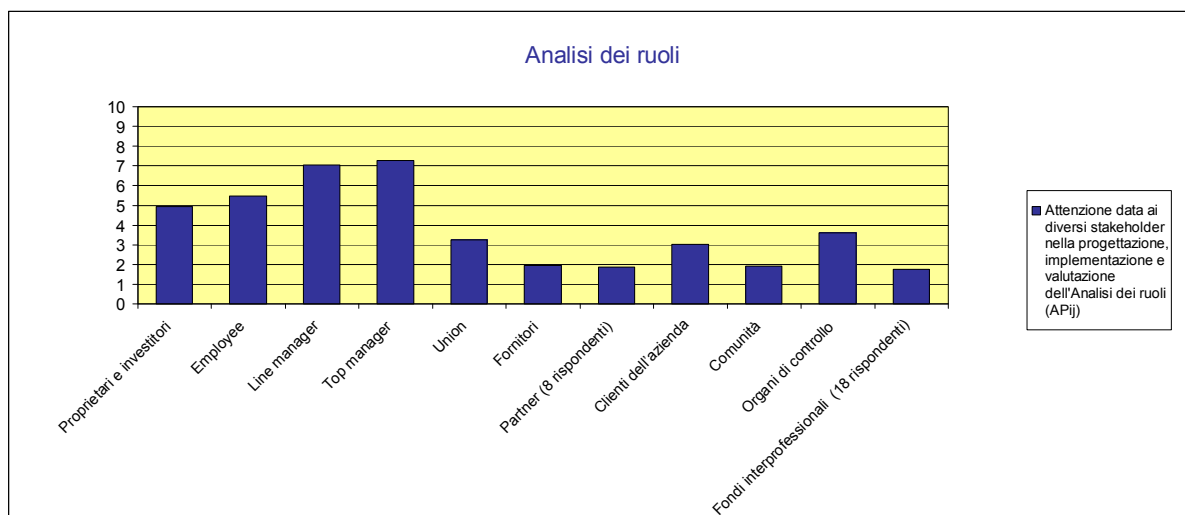


**Figura 75:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione della Strategia HR e HR planning

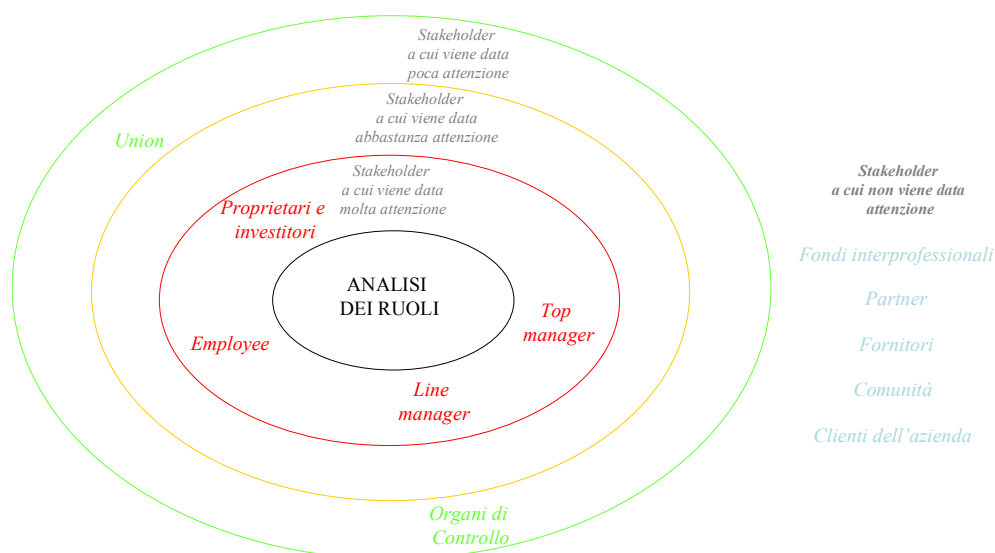


**Figura 76:** Sintesi delle relazioni tra Strategia HR e HR planning e stakeholder

Nella gestione dell'Analisi dei ruoli due sono gli attori chiave: *top manager* e *line manager*. Una significativa importanza è comunque attribuita agli *employee* e ai proprietari e investitori. Ciò testimonia come la Direzione delle Risorse Umane organizzi le sue pratiche attenta ai destinatari finali del suo servizio e consapevole di dover incrementare con tale servizio la redditività dell'impresa. Una minima attenzione è, inoltre, data ad organi di controllo e *union*. Si tratta, infatti, di una pratica spesso soggetta a normativa.



**Figura 77:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione dell'Analisi dei ruoli

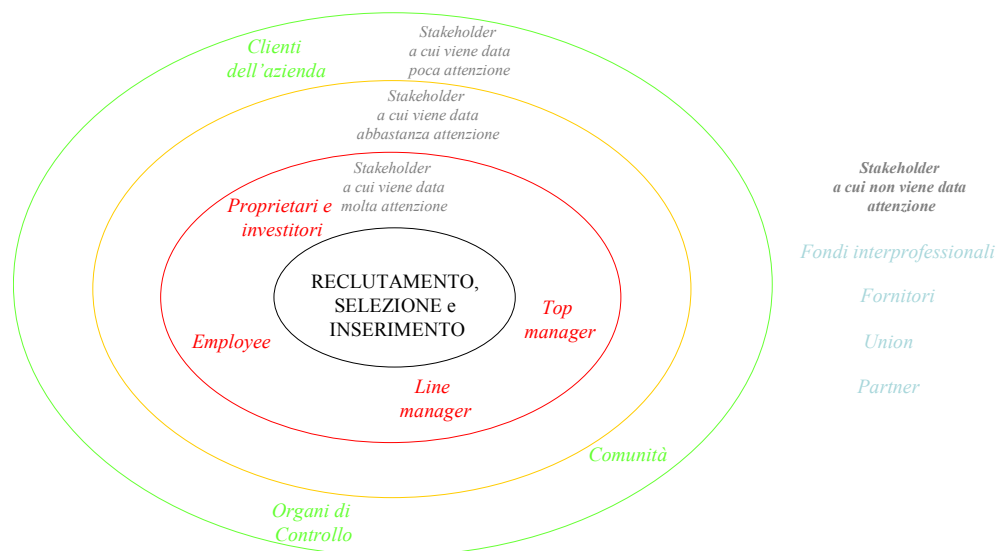


**Figura 78:** Sintesi delle relazioni tra Analisi dei ruoli e stakeholder

Anche nel Reclutamento, selezione e inserimento gli attori chiave sono i *top manager* e i *line manager* e risultano importanti gli *employee* e i proprietari e investitori. Sono, invece, minimamente considerati la comunità, i clienti dell'azienda e gli organi di controllo. Ciò testimonia una possibile attenzione al territorio, visto come bacino di candidati all'assunzione, una considerazione dei clienti finali nella scelta dei lavoratori che potranno meglio soddisfarli e infine una sempre presente attenzione al lato *compliance* della pratica.



**Figura 79:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione del Reclutamento, selezione e inserimento

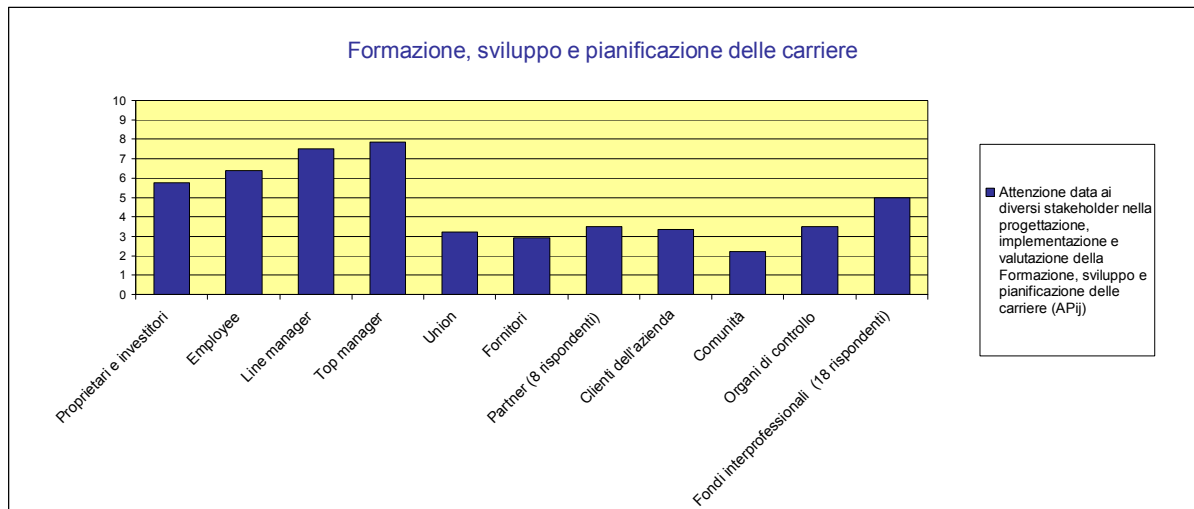


**Figura 80:** Sintesi delle relazioni tra Reclutamento, selezione e inserimento e stakeholder

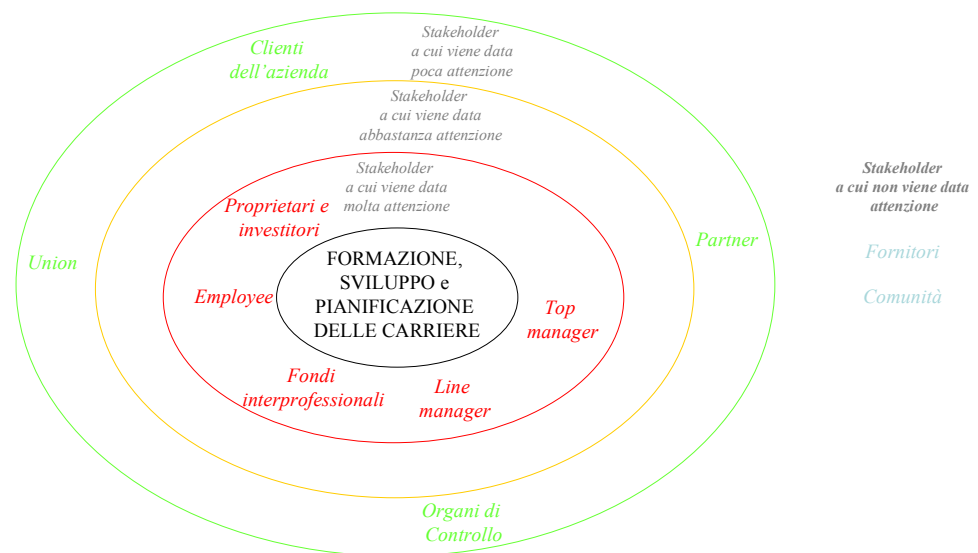
Nella gestione della Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere risultano importanti non solo i *top manager*, i *line manager*, gli *employee* e i proprietari e investitori, ma anche i fondi interprofessionali, possibili finanziatori di questa pratica.

Minima considerazione è poi data agli organi di controllo, ai *partner*, ai clienti e alle *union*. L'attenzione a organi di controllo e *union* è legata al rispetto dei diritti dei lavoratori e della normativa in materia, la considerazione dei *partner* si spiega con la possibilità di gestire la formazione in maniera coordinata, infine la formazione può essere legata al desiderio di rispondere alle esigenze del cliente incrementando la preparazione dei lavoratori.





**Figura 81:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione della Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere

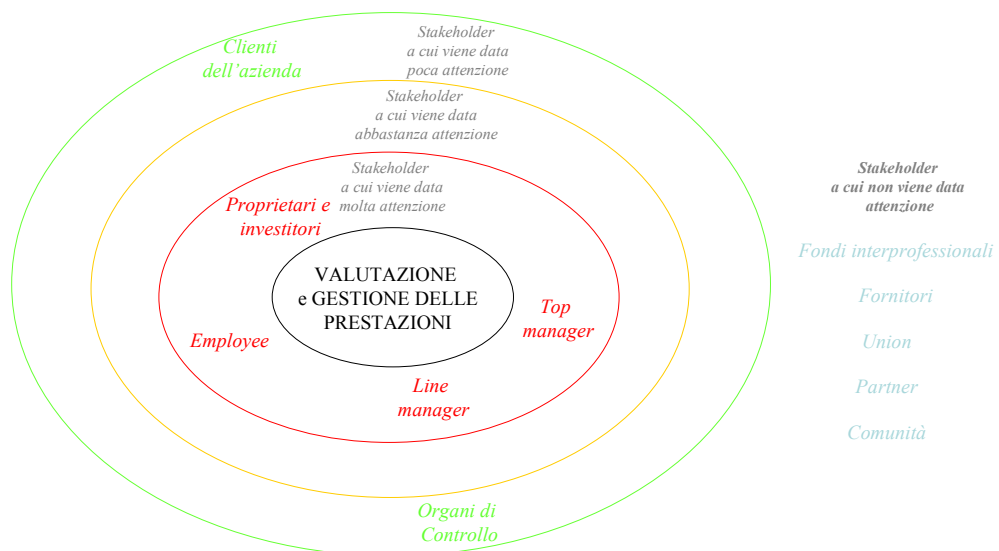


**Figura 82:** Sintesi delle relazioni tra Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere e stakeholder

Nella Valutazione e gestione delle prestazioni i due stakeholder più considerati sono i *top manager* e i *line manager*, seguiti dagli *employee* e da proprietari e investitori. Una minima importanza è, poi, attribuita ai clienti dell'azienda e agli organi di controllo. I feedback dei clienti possono, infatti, essere importanti per la valutazione dei dipendenti, mentre, anche in questo caso, si pone attenzione alla conformità alle norme di legge.



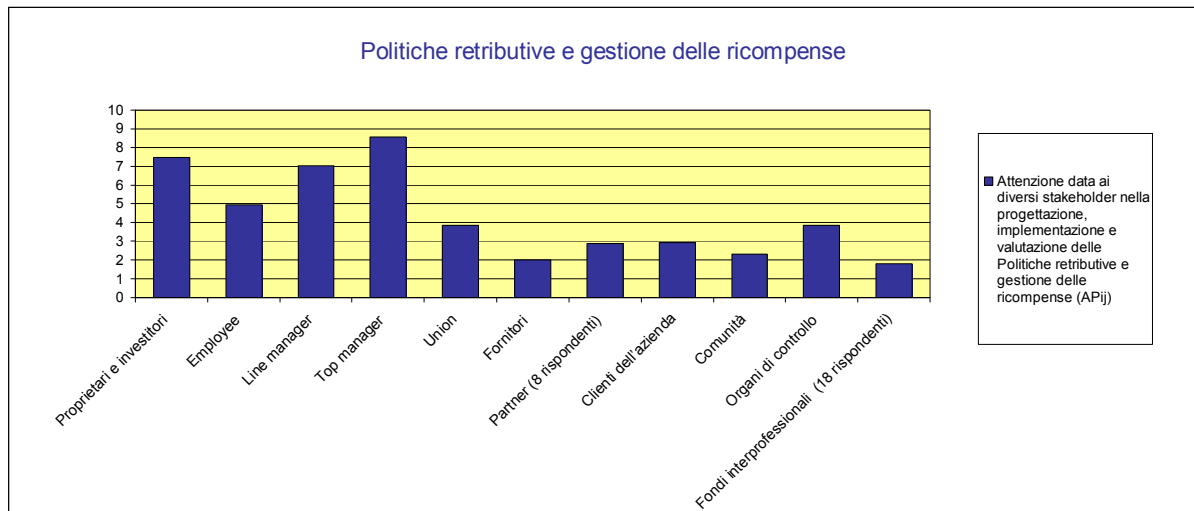
**Figura 83:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione della Valutazione e gestione delle prestazioni



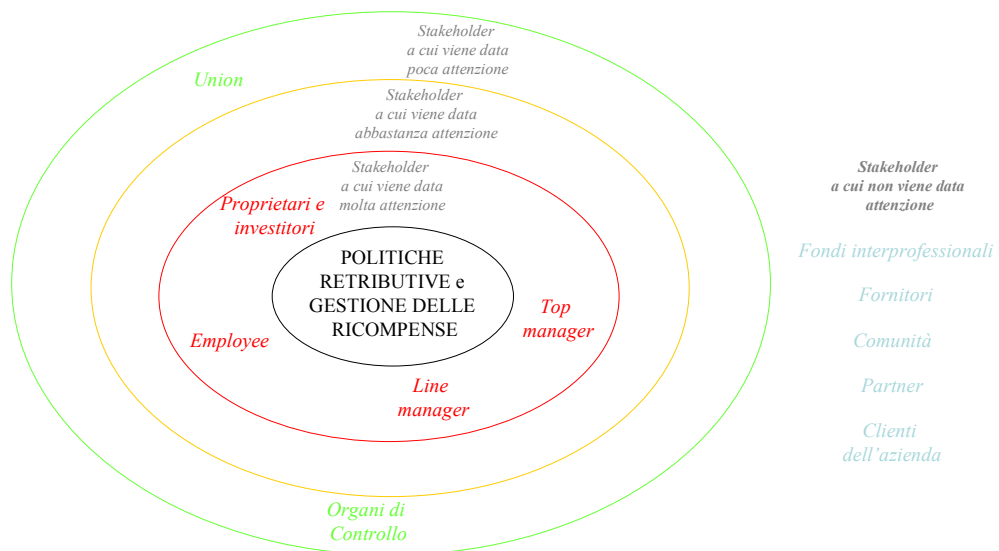
**Figura 84:** Sintesi delle relazioni tra Valutazione e gestione delle prestazioni e stakeholder

Nelle Politiche retributive e gestione delle ricompense, l'attenzione data agli investitori cresce. Si tratta, infatti, di un tema per questi sensibile in quanto direttamente correlato ai costi aziendali e quindi al rendimento degli investimenti. Primariamente importanti sono i *top manager*, importanti i *line manager* e gli *employee*.

Infine, essendo una pratica soggetta a normativa e a controlli interni, viene data una certa considerazione a organi di controllo e *union*.



**Figura 85:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione delle Politiche retributive e gestione delle ricompense

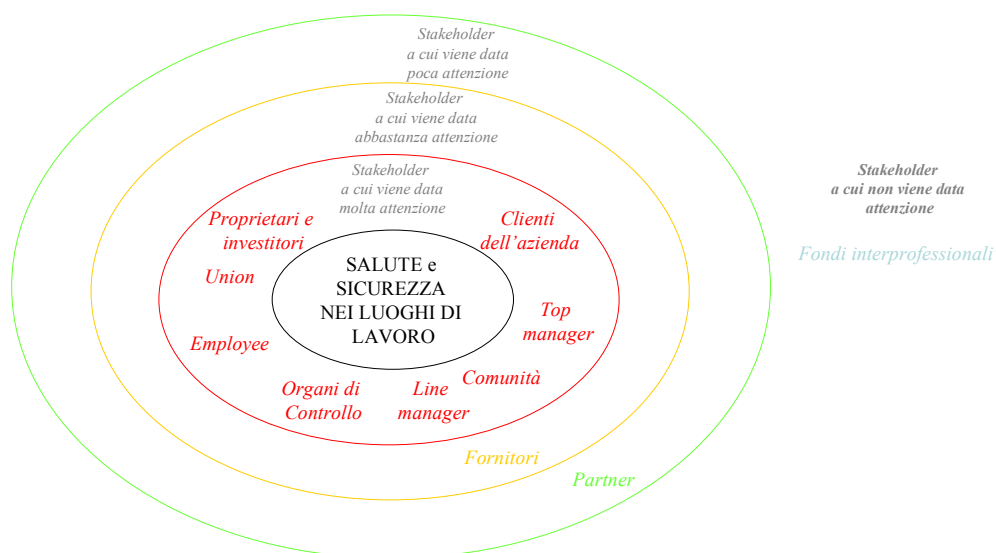


**Figura 86:** Sintesi delle relazioni tra Politiche retributive e gestione delle ricompense e stakeholder

La gestione della Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è, come anticipato, la pratica che comporta un'attenzione al maggior numero di attori.

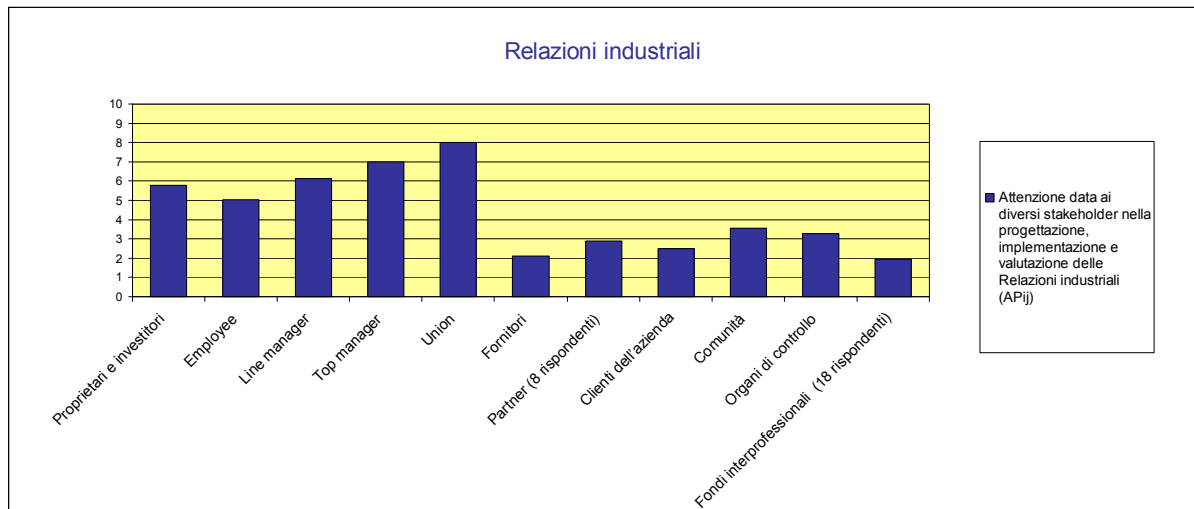


**Figura 87:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione della Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

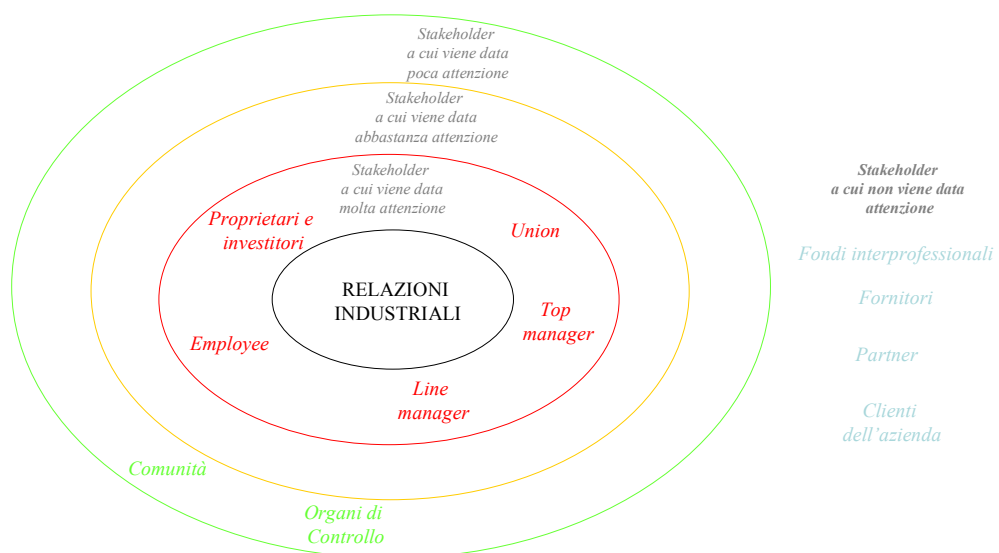


**Figura 88:** Sintesi delle relazioni tra Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e stakeholder

Nella gestione delle relazioni industriali, invece, la massima attenzione è data al principale interlocutore del Dipartimento HR per questa pratica: le *union*. Viene, poi, attribuita importanza a *top manager*, proprietari e investitori, *line manager* ed *employee* e una minima attenzione alla comunità, in relazione ai possibili danni d'immagine dovuti ad una cattiva gestione dei rapporti con i sindacati (scioperi, proteste, ecc.) e agli organi di controllo per garantire la conformità alla normativa in materia.

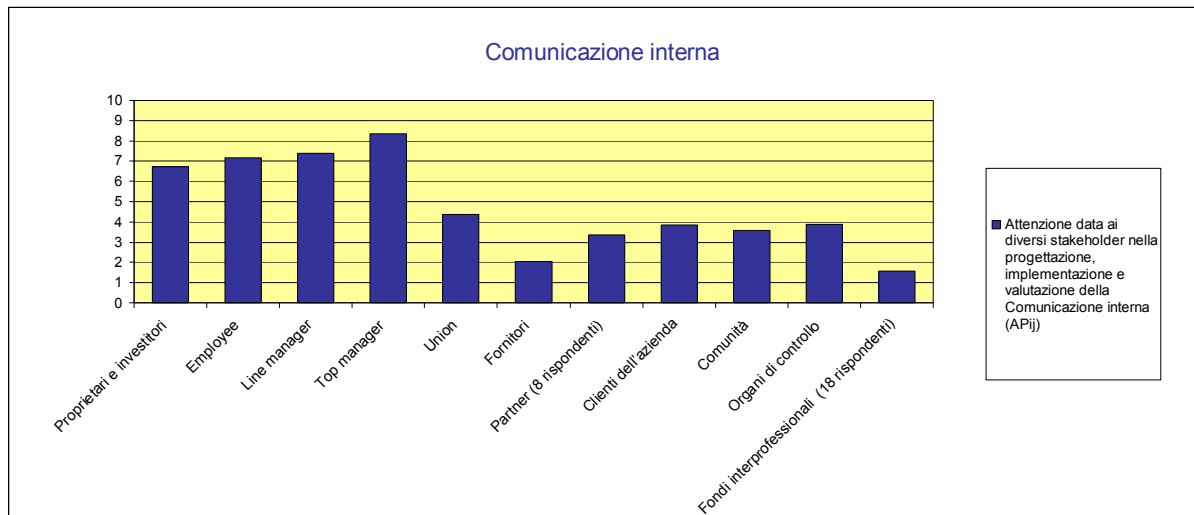


**Figura 89:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione delle Relazioni industriali

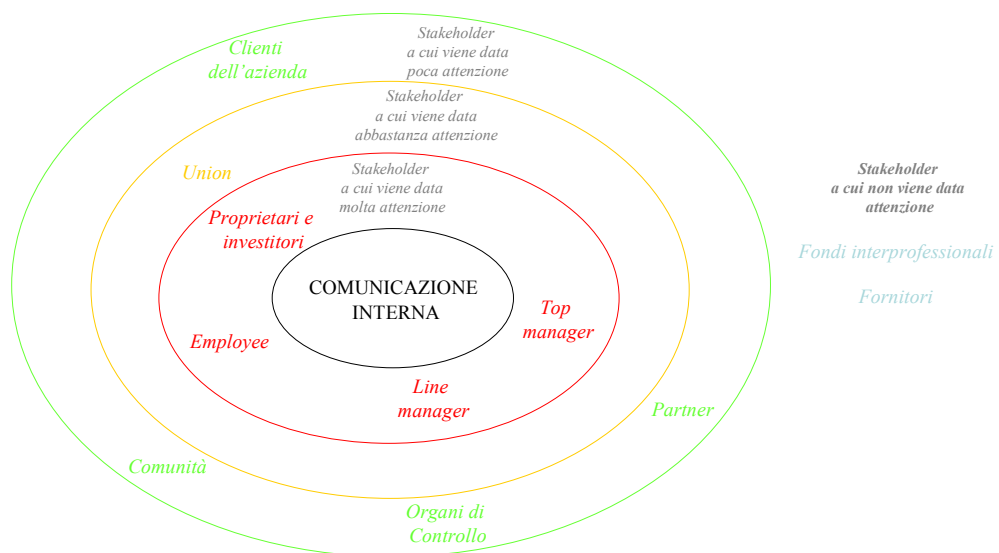


**Figura 90:** Sintesi delle relazioni tra Relazioni industriali e stakeholder

Infine nella progettazione, implementazione e valutazione della Comunicazione interna gli attori considerati sono innanzitutto quattro: *top manager*, *line manager*, *employee* e proprietari e investitori. Si tratta dei destinatari, autori o ispiratori delle comunicazioni *top down* e *bottom up* all'interno dell'impresa. Una discreta importanza è attribuita, poi, alle *union*, e una minima considerazione è data a organi di controllo, clienti dell'azienda, comunità e *partner* in quanto molte comunicazioni sono legate a questi attori.



**Figura 91:** Attenzione data ai diversi stakeholder nella gestione della Comunicazione interna



**Figura 92:** Sintesi delle relazioni tra Comunicazione interna e stakeholder

Riassumiamo nella seguente tabella le relazioni tra ogni pratica HR e i suoi stakeholder (Figura 93).

	<b>STAKEHOLDER a cui viene data molta attenzione</b>	<b>STAKEHOLDERA a cui viene data abbastanza attenzione</b>	<b>STAKEHOLDER a cui viene data poca attenzione</b>	<b>STAKEHOLDER a cui non viene data attenzione</b>
<b>Strategia HR e HR planning</b>	<i>Top manager Proprietari e investitori Line manager Employee</i>	<i>Organi di Controllo Clienti dell'azienda Union</i>	<i>Comunità</i>	<i>Partner Fondi interprofessionali Fornitori</i>
<b>Analisi dei ruoli</b>	<i>Top manager Line manager Employee Proprietari e investitori</i>		<i>Organi di Controllo Union</i>	<i>Fornitori Comunità Partner Fondi interprofessionali</i>
<b>Reclutamento, selezione e inserimento</b>	<i>Top manager Line manager Proprietari e investitori Employee</i>		<i>Comunità Clienti dell'azienda Organi di Controllo</i>	<i>Partner Union Fornitori Fondi interprofessionali</i>
<b>Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere</b>	<i>Top manager Line manager Employee Proprietari e investitori Fondi interprofessionali</i>		<i>Partner Organi di Controllo Clienti dell'azienda Union</i>	<i>Fornitori Comunità</i>
<b>Valutazione e gestione delle prestazioni</b>	<i>Top manager Line manager Employee Proprietari e investitori</i>		<i>Clienti dell'azienda Organi di Controllo</i>	<i>Partner Union Fornitori Comunità Fondi interprofessionali</i>
<b>Politiche retributive e gestione delle ricompense</b>	<i>Top manager Proprietari e investitori Line manager Employee</i>		<i>Organi di Controllo Union</i>	<i>Clienti dell'azienda Partner Comunità Fornitori Fondi interprofessionali</i>
<b>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</b>	<i>Top manager Employee Line manager Proprietari e investitori Organi di controllo Union Comunità Clienti dell'azienda</i>	<i>Fornitori</i>	<i>Partner</i>	<i>Fondi interprofessionali</i>
<b>Relazioni industriali</b>	<i>Union Top manager Line manager Proprietari e investitori Employee</i>		<i>Comunità Organi di Controllo</i>	<i>Partner Clienti dell'azienda Fornitori Fondi interprofessionali</i>
<b>Comunicazione interna</b>	<i>Top manager Line manager Employee Proprietari e investitori</i>	<i>Union</i>	<i>Organi di Controllo Clienti dell'azienda Comunità Partner</i>	<i>Fornitori Fondi interprofessionali</i>

**Figura 93:** Sintesi delle relazioni tra ogni pratica HR e gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Vedi Figura 76: Discrimine per definire se agli attori viene data molta attenzione, abbastanza attenzione, poca attenzione o non viene data attenzione nella gestione di una pratica HR

### 5.3.3 Mappatura del rapporto tra pratiche HR e stakeholder

È possibile riassumere il rapporto tra pratiche HR e stakeholder legando ad ogni pratica HR solo gli stakeholder a cui viene data molta o abbastanza attenzione.

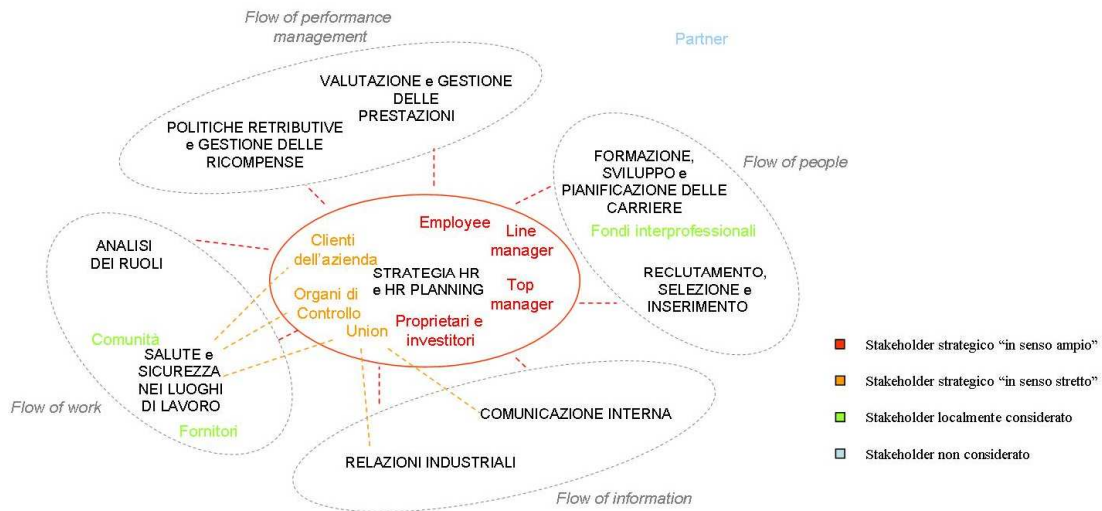


Figura 94: Rapporti tra pratiche HR e stakeholder

Notiamo, quindi, come sia possibile suddividere gli attori individuati in quattro gruppi da noi definiti: stakeholder strategici "in senso ampio", stakeholder strategici "in senso stretto", stakeholder localmente considerati, stakeholder non considerati.

#### Stakeholder strategici "in senso ampio"

Proprietari e investitori, *employee*, *line manager* e *top manager* sono stakeholder considerati nella progettazione, implementazione e valutazione di tutte le pratiche HR, dalla pianificazione strategica complessiva alla gestione delle singole leve.

#### Stakeholder strategici "in senso stretto"

Organi di controllo, *union* e clienti dell'azienda sono stakeholder considerati nella definizione dei piani strategici della Direzione delle Risorse Umane. Tuttavia, non viene data loro attenzione nella gestione di tutte le pratiche HR, ma solo in quella di specifiche leve come la Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro e, per le *union*, la Comunicazione Interna e le Relazioni industriali.



### **Stakeholder localmente considerati**

Comunità, fondi interprofessionali e fornitori sono stakeholder considerati solo nella gestione di una specifica pratica. In particolare la comunità e i fornitori ricevono l'attenzione della Direzione del Personale nella gestione del tema Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro, mentre i fondi impresa sono importanti per la gestione della Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere.

### **Stakeholder non considerati**

Infine i *partner* non trovano una considerazione degna di nota nella gestione di alcuna pratica.

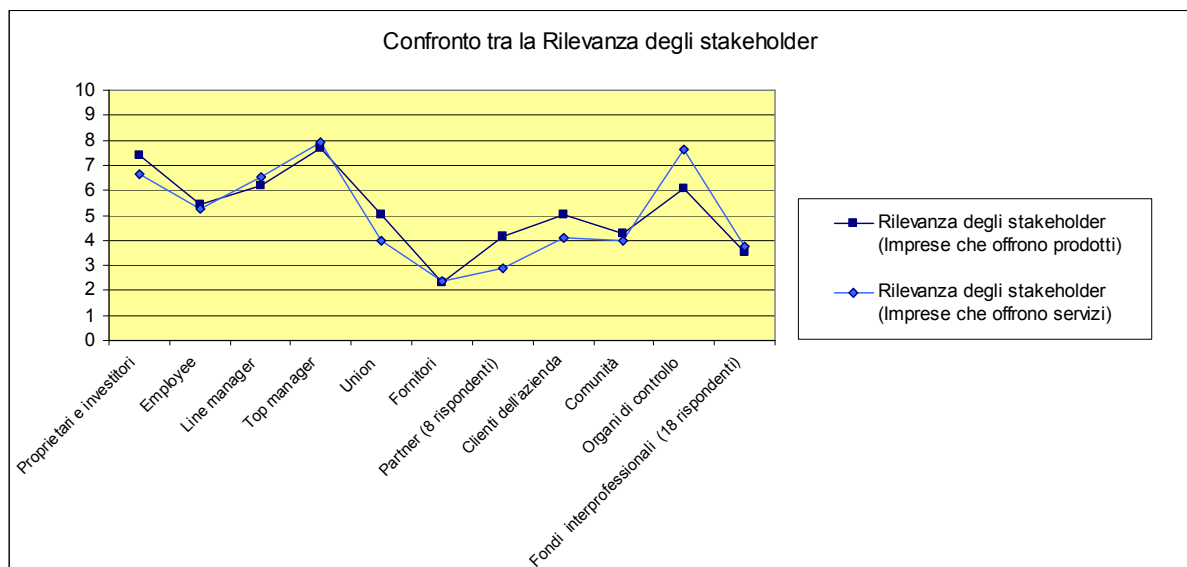
## 5.4 Le variabili rilevanti

In questo paragrafo valuteremo, infine, in che modo alcune variabili possano condizionare il rapporto tra la Direzione delle Risorse Umane e i suoi stakeholder.

### 5.4.1 Prodotti o servizi

Come mostrato nel Capitolo 4, il campione di intervistati è composto in modo equilibrato da Direttori del Personale che operano in imprese che offrono servizi e da Direttori che operano in società che offrono prodotti. Si desidera, infatti, indagare in che modo la natura dell'output di una società possa condizionare le relazioni tra la Direzione del Personale e i suoi stakeholder.

Ci concentriamo innanzitutto sul confronto tra la rilevanza attribuita ai differenti attori in gioco dai Direttori del Personale di imprese di prodotti e quella attribuita dai Direttori del Personale di imprese di Servizi.

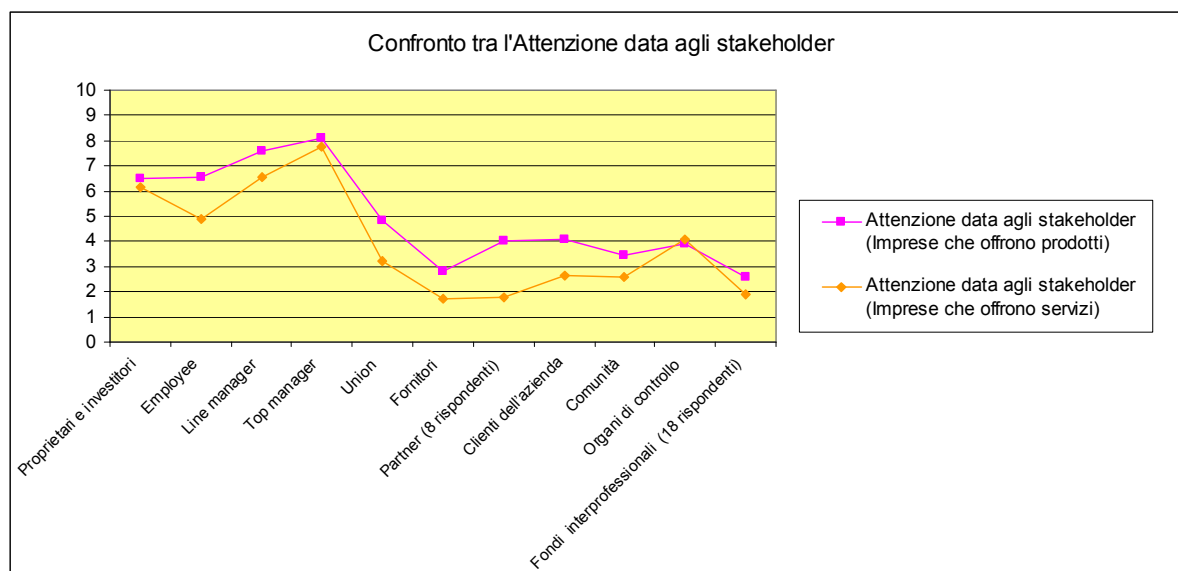


**Figura 95:** Confronto tra la Rilevanza degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane attribuita da Direttori del Personale di imprese di prodotti e da Direttori del Personale di imprese di servizi

Da tale analisi emerge come le *union*, i *partner* e i clienti dell'azienda siano tendenzialmente ritenuti più rilevanti all'interno di Dipartimenti HR di imprese che offrono prodotti.

Agli organi di controllo, al contrario, è attribuita più rilevanza nei Dipartimenti HR di imprese di servizi.

La differenza maggiore riguarda, però, l'attenzione attribuita agli stakeholder nella gestione delle pratiche HR all'interno delle due differenti tipologie di imprese.



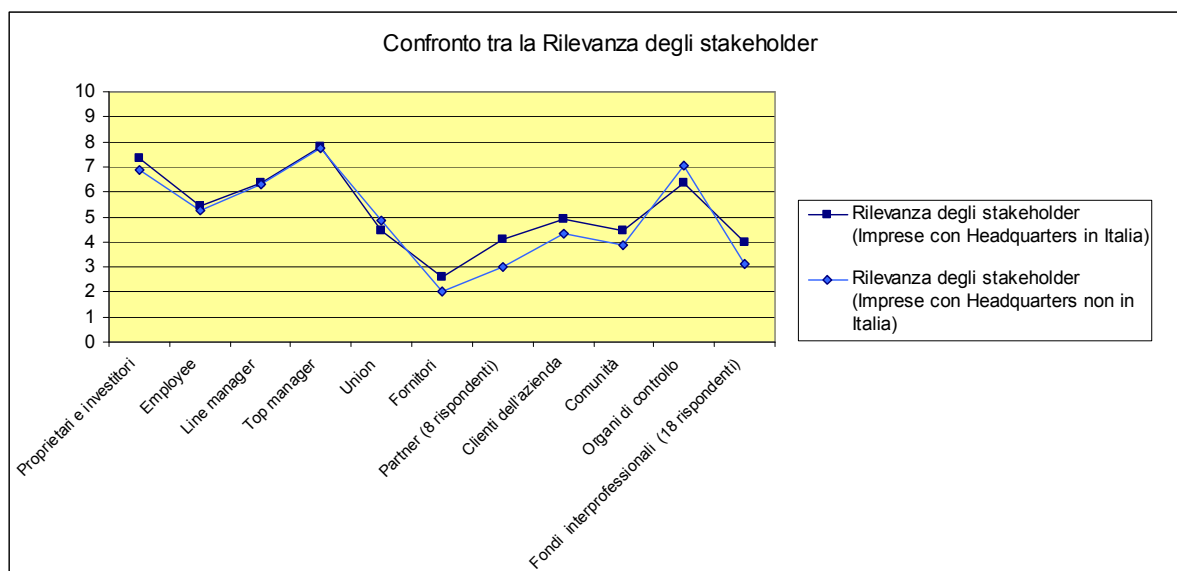
**Figura 96:** Confronto tra l'Attenzione data agli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane nei Dipartimenti HR di imprese di prodotti e nei Dipartimenti HR di imprese di servizi

Nelle imprese che offrono prodotti, la considerazione data agli stakeholder nella gestione delle pratiche HR, è senza dubbio superiore. Si può quindi concludere che, da una prima indagine esplorativa, le Direzioni del Personale di imprese che offrono prodotti sono tendenzialmente caratterizzate da una più spiccata ottica *multi-stakeholder*.

#### 5.4.2 Presenza dell'Headquarters in Italia

Come mostrato nel Capitolo 4, il campione di intervistati è, inoltre, composto in modo equilibrato da Direttori del Personale che operano in imprese con *Headquarters* italiano e da Direttori che operano in società con *Headquarters* localizzato al di fuori dell'Italia. Si desidera, infatti, indagare in che modo il fatto che l' *Headquarters* della società sia localizzato in Italia o non lo sia, possa condizionare le relazioni tra la Direzione del Personale e i suoi stakeholder.

Come nel paragrafo precedente, inizialmente ci concentriamo sul confronto tra la rilevanza attribuita ai differenti attori in gioco dai Direttori del Personale di imprese con *Headquarters* italiano e quella attribuita dai Direttori del Personale di imprese con *Headquarters* localizzato al di fuori dell'Italia.

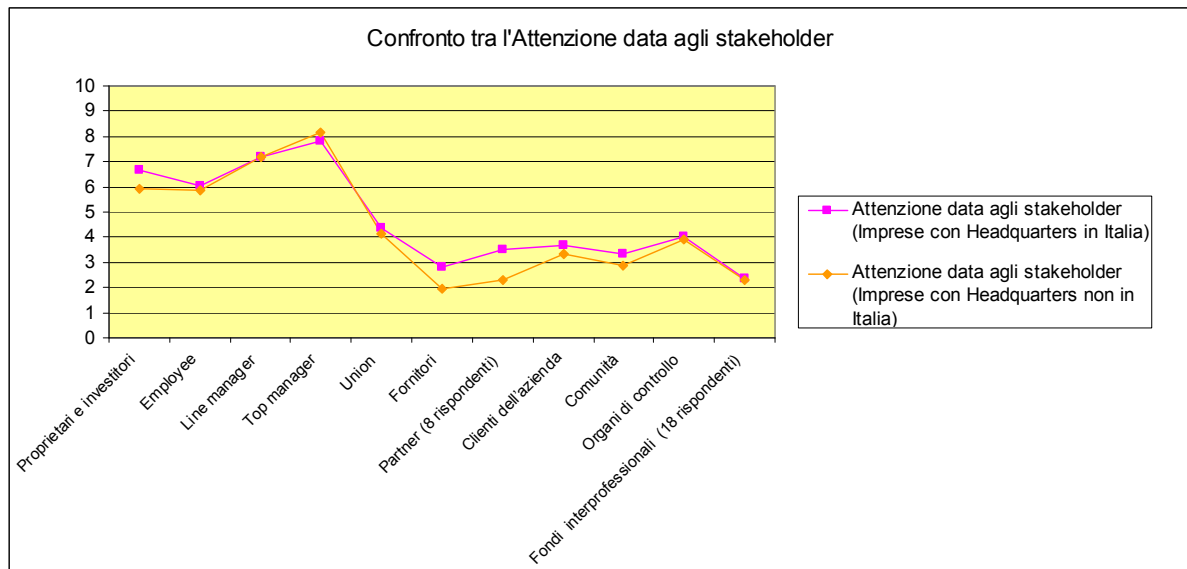


**Figura 97:** Confronto tra la Rilevanza degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane attribuita da Direttori del Personale di imprese con Headquarters in Italia e da Direttori del Personale di imprese con Headquarters non in Italia

Da tale analisi emerge come fornitori, *partner*, clienti dell'azienda, comunità e fondi interprofessionali siano tendenzialmente ritenuti più rilevanti all'interno di Dipartimenti HR di imprese con *Headquarters* in Italia.

Agli organi di controllo, al contrario, è attribuita più rilevanza nei Dipartimenti HR di imprese con *Headquarters* non in Italia.

La differenza maggiore riguarda, però, anche in questo caso, l'attenzione attribuita agli stakeholder nella gestione delle pratiche HR all'interno delle due differenti tipologie di imprese.



**Figura 98:** Confronto tra l'Attenzione data agli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane nei Dipartimenti HR di imprese con Headquarters in Italia e di imprese con Headquarters non in Italia

Da una prima indagine esplorativa si nota, infatti, come le Direzioni del Personale di imprese con *Headquarters* in Italia siano tendenzialmente caratterizzate da una più spiccata ottica *multi-stakeholder* nella gestione delle pratiche HR.

## Conclusioni

Presenteremo ora le conclusioni del nostro lavoro suddivise in:

- sintesi dei principali risultati della ricerca;
- confronto tra risultati e letteratura;
- implicazioni manageriali;
- prospettive future.

### *Sintesi dei principali risultati della ricerca*

Riassumiamo ora i principali risultati della ricerca.

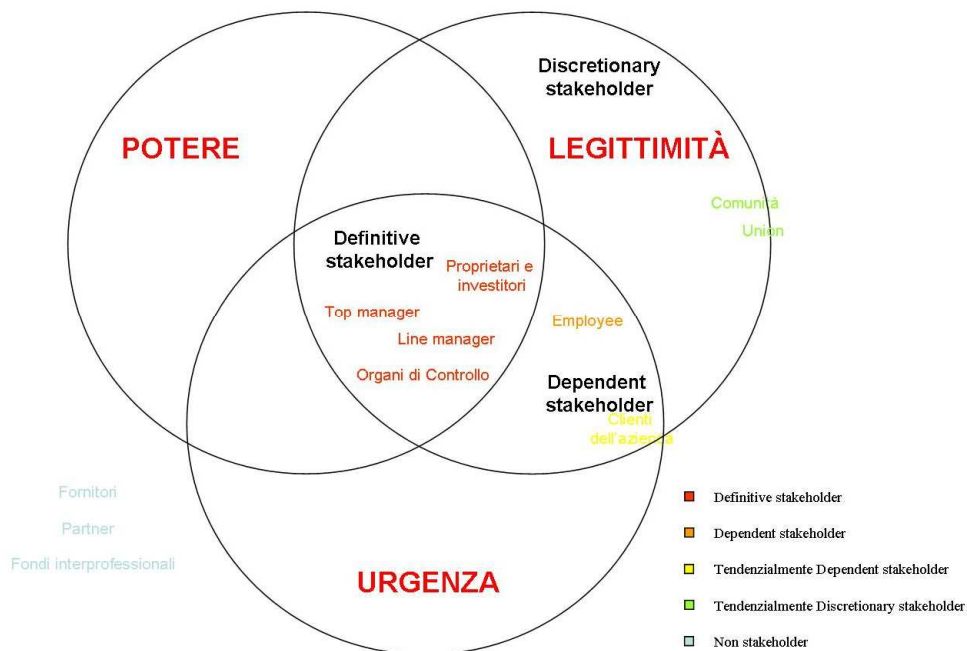
- È possibile suddividere nei seguenti cluster gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane, in base alle caratteristiche a loro attribuite dai Direttori del Personale.<sup>40</sup>
  - **Definitive stakeholder:** *Top manager, Line manager, Proprietari e Investitori e Organi di controllo*  
Hanno alta rilevanza per la Direzione delle Risorse umane in quanto sono potenti, legittimi e urgenti.
  - **Dependent stakeholder:** *Employee*  
Hanno moderata rilevanza per la Direzione delle Risorse umane. Hanno aspettative legittime e urgenti, ma dipendono da altri per quanto riguarda il potere necessario per portare avanti ciò che desiderano.
  - **Tendenzialmente Dependent stakeholder:** *Clienti dell'azienda*  
Tendenzialmente hanno moderata rilevanza per la Direzione delle Risorse umane. Sono abbastanza legittimi e abbastanza urgenti, ma non potenti poiché percepiti come molto distanti dalla Direzione del Personale.
  - **Tendenzialmente Discretionary stakeholder:** *Comunità e Union*  
Tendenzialmente hanno bassa rilevanza per la Direzione delle Risorse umane, ma sono abbastanza legittimi.

---

<sup>40</sup> Gli stakeholder sono stati classificati sulla base del modello Mitchell, Agle e Wood (1997). Gli stakeholder appartenenti ad una classe, sono quelli a cui è stato attribuito ad uno o più attributi un valore sopra la media (Vedi Figura 67), e gli stakeholder che tendenzialmente appartengono ad una classe, sono quelli a cui è stato attribuito ad uno o più attributi un valore sopra la media – ½ punto (Vedi Figura 67).

- **Non stakeholder:** *Fornitori, Partner e Fondi interprofessionali*

Non sono rilevanti per la Direzione delle Risorse umane.

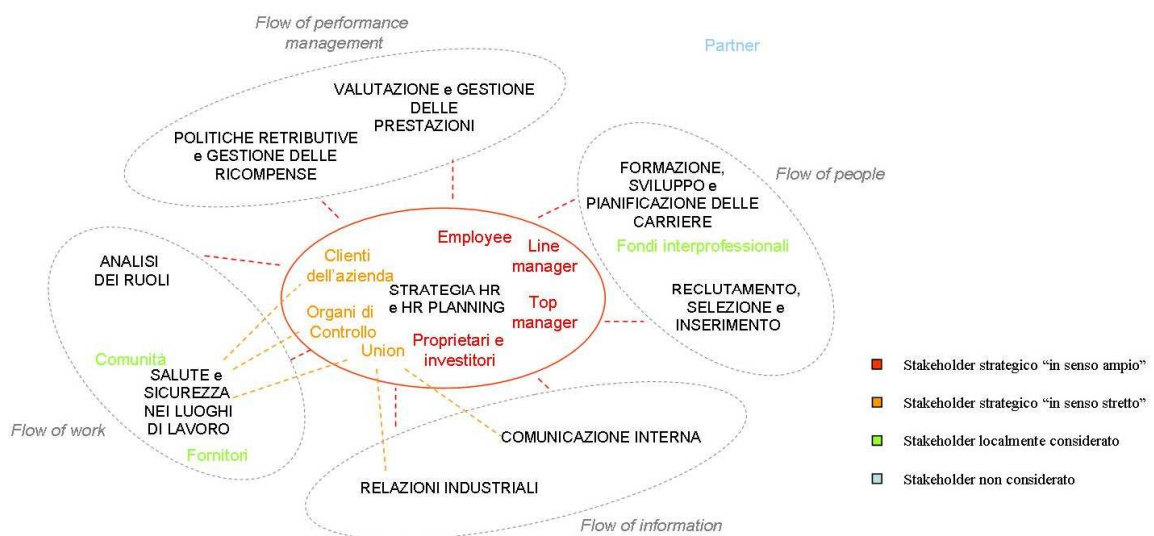


**Figura 99:** Classificazione degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane in base al modello di Mitchell, Agle e Wood (1997)

- L'attributo che i Direttori del Personale associano maggiormente ai propri stakeholder è la legittimità. Più difficilmente, invece, riconoscono gli attori in gioco come potenti, convinti che la Direzione delle Risorse Umane possa quasi sempre mantenere un margine decisionale nelle sue scelte.
- Gli stakeholder a cui viene data più attenzione nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR sono gli stakeholder interni. Primi fra tutti i *top manager* seguiti dai *line manager* ed *employee*. Tra gli stakeholder esterni, invece, i più considerati sono i proprietari e investitori, le *union* e gli organi di controllo.
- La rilevanza che i Direttori del Personale attribuiscono a *top manager*, *union* e fornitori è coerente con l'attenzione che i Dipartimenti HR danno loro nella gestione delle pratiche HR. Per *employee* e *line manager* l'attenzione risulta addirittura superiore alla rilevanza attribuita. Infine l'attenzione data a proprietari e investitori, *partner*, clienti dell'azienda, comunità, organi di controllo e fondi interprofessionali è inferiore alla rilevanza loro attribuita. Questo fenomeno può avere due spiegazioni che possono combinarsi tra loro: lo stakeholder inizia ad essere percepito come rilevante, ma la Direzione delle Risorse Umane non ha ancora adeguato le sue

pratiche, oppure la rilevanza di uno stakeholder riguarda solamente un numero ristretto di pratiche HR.

- Le pratiche HR gestite con un'ottica *multi-stakeholder* più spiccata sono la Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro, la Strategia HR e HR Planning, la Comunicazione Interna e la Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere.
- È possibile, quindi, riassumere il rapporto tra pratiche HR e stakeholder legando ad ogni pratica HR solo gli stakeholder a cui viene data molta o abbastanza attenzione<sup>41</sup>.



**Figura 100:** Rapporti tra pratiche HR e stakeholder

In base a tale discriminazione è possibile suddividere gli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane nei seguenti gruppi.

- **Stakeholder strategici “in senso ampio”:** *Proprietari e Investitori, Employee, Line manager e Top manager*

Sono stakeholder considerati nella progettazione, implementazione e valutazione di tutte le pratiche HR, dalla pianificazione strategica complessiva alla gestione delle singole leve.

- **Stakeholder strategici “in senso stretto”:** *Organi di Controllo, Union e Clienti dell'azienda*

Sono stakeholder considerati nella definizione dei piani strategici della Direzione delle Risorse Umane. Tuttavia, non viene data loro attenzione nella

<sup>41</sup> Vedi Figura 74: Discriminazione per definire se agli attori viene data molta attenzione, abbastanza attenzione, poca attenzione o non viene data attenzione nella gestione di una pratica HR



gestione di tutte le pratiche HR, ma solo in quella di specifiche leve. L'importanza strategica di questi attori testimonia da un lato la persistente importanza del tema *compliance* nella gestione delle leve HR e dall'altro i primi passi della Direzione del Personale verso un'organizzazione del suo servizio capace di avere tra i suoi obiettivi la creazione di valore per il cliente finale.

- **Stakeholder localmente considerati:** *Comunità, Fondi interprofessionali e Fornitori*

Sono stakeholder a cui viene prestata attenzione solo nella gestione di una specifica pratica.

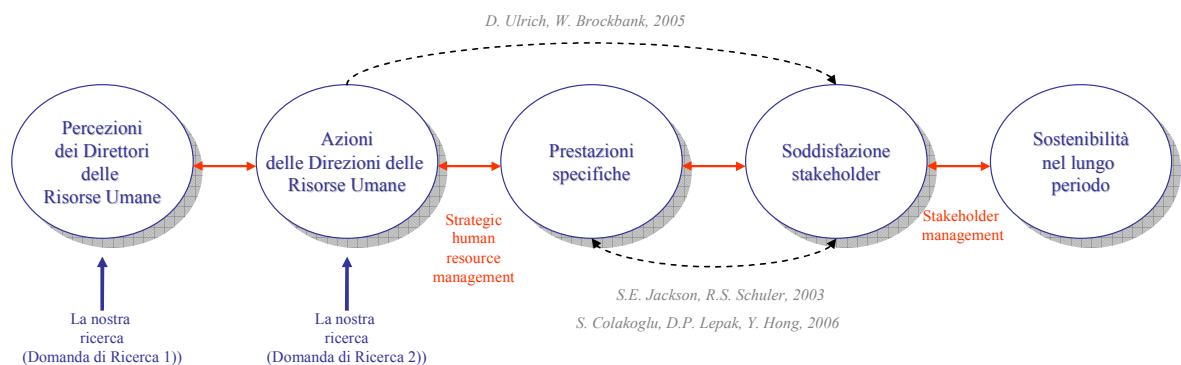
- **Stakeholder non considerati:** *Partner*

Non trovano una considerazione degna di nota nella gestione di alcuna pratica.

- Le Direzioni del Personale di imprese che offrono prodotti e le Direzioni del Personale con *Headquarters* della società localizzato in Italia sembrano tendenzialmente essere caratterizzate da una più spiccata ottica *multi-stakeholder*.

### Confronto tra risultati e letteratura

Risulta interessante contestualizzare la ricerca e i dati emersi all'interno del dibattito sullo *strategic human resource management*, sullo *stakeholder management*, ma soprattutto sull'unione di questi due temi: l'*HR multi-stakeholder perspective* (Figura 101).



**Figura 101:** Contestualizzazione della nostra ricerca

Come suggerito da Mitchell, Agle e Wood (1997) riteniamo innanzitutto che siano i manager, attraverso le loro percezioni, a identificare quali siano gli stakeholder rilevanti. Tali percezioni hanno un ruolo centrale nel determinare le risorse dell'organizzazione che verranno allocate in risposta alle esigenze degli stakeholder. Proprio per questo la percezione dei Direttori delle Risorse Umane della rilevanza dei differenti attori in gioco, influisce, sulle azioni della Direzione delle Risorse Umane. D'altro canto le azioni del Dipartimento HR possono influire sulla percezione della rilevanza degli stakeholder. Questo giustifica la reciprocità del legame tra percezioni e azioni.

In secondo luogo, come numerosi studi sullo SHRM dimostrano, le azioni della Direzione delle Risorse Umane impattano sulle *performance* aziendali. In particolare Dyer and Reeves (1995) identificano quattro tipologie di impatti dello SHRM:

- sui risultati HR (ad esempio sui comportamenti dei dipendenti);
- sui risultati organizzativi (ad esempio sulla produttività, sulla qualità, sul servizio);
- sui risultati finanziari (ad esempio sulla redditività);
- per le organizzazioni quotate in borsa, sui risultati relativi al *capital market* (ad esempio sul *total shareholder return*).

A loro volta il raggiungimento o il mancato raggiungimento delle prestazioni, influenza le future azioni del Dipartimento HR.

Il legame tra prestazioni specifiche e soddisfazione degli stakeholder è approfondito da Jakson e Shuler (2003) e Colakoglu, Lepak e Hong (2006). Per esempio *organizational outcomes* come qualità e convenienza influiscono sulla soddisfazione dei clienti, mentre *financial accounting outcomes* come ROI e ROE influiscono sulla soddisfazione di proprietari e investitori. Allo stesso tempo la soddisfazione degli stakeholder ha degli effetti sulle prestazioni specifiche. Per esempio la soddisfazione di un cliente influisce sulle sue decisioni di acquisto e quindi sui *financial outcomes*.

Ulrich e Brockbank (2005) si concentrano direttamente sul legame tra le azioni della Direzione delle Risorse Umane e la soddisfazione dei suoi stakeholder, dando per scontata l'intermediazione derivante dall'impatto dello SHRM sulle prestazioni rilevanti per gli stakeholder.

Infine, come affermato dagli studi sullo *stakeholder management*, la soddisfazione dell'insieme degli stakeholder supporta la sostenibilità di un'impresa nel lungo periodo e la sostenibilità dell'impresa favorisce la continua soddisfazione dei suoi stakeholder.

La ricerca condotta si concentra sulla parte iniziale del modello esposto. I risultati emersi permettono di concludere che:

- i Direttori delle Risorse Umane percepiscono come diversamente rilevanti i differenti gruppi di stakeholder della Direzione delle Risorse Umane;
- le diverse percezioni si concretizzano in differenti tipologie di attenzione data agli stakeholder: attori considerati strategici “in senso ampio”, attori considerati strategici “in senso stretto”, attori localmente considerati, attori non considerati.

### *Implicazioni manageriali*

Risulta interessante confrontare i risultati emersi con quanto suggerito da Jackson e Schuler (2003), Ulrich e Brockbank (2005), Colakoglu, Lepak e Hong (2006) in merito alla gestione degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane. Le riflessioni degli autori possono, infatti, supportare gli HR *professional* nell’acquisizione di una maggior consapevolezza della loro rilevanza nella soddisfazione degli interessi dei differenti attori in gioco.

Riportiamo nelle seguenti tabelle (Figura 102, 103 e 104) il confronto tra risultati e letteratura.

<i>S.E. Jackson, R.S. Schuler, 2003</i>		<i>Risultati della nostra ricerca</i>	
STAKEHOLDER	FONTI della SODDISFAZIONE dello STAKEHOLDER	RILEVANZA dello STAKEHOLDER	ATTENZIONE data allo STAKEHOLDER
OWNERS and INVESTORS	<i>Financial returns</i> <i>Corporate reputation</i> <i>Customers</i>	<i>Alta</i>	<i>Stakeholder strategico “in senso ampio”</i>
CUSTOMERS	<i>Quality</i> <i>Speed, responsiveness</i> <i>Low cost</i> <i>Innovation</i> <i>Convenience</i>	<i>Tendenzialmente moderata</i>	<i>Stakeholder strategico “in senso stretto”</i>
SOCIETY	<i>Legal compliance</i> <i>Social responsibility</i> <i>Ethical practices</i>	<i>Bassa</i>	<i>Stakeholder localmente considerato</i>
SUPPLIERS	<i>Reliability</i> <i>Trustworthiness</i> <i>Collaborative problem-solving</i>	<i>Assente</i>	<i>Stakeholder localmente considerato</i>
UNIONS	<i>Reliability</i> <i>Trustworthiness</i> <i>Collaborative problem-solving</i>	<i>Bassa</i>	<i>Stakeholder strategico “in senso stretto”</i>
ALLIANCE PARTNERS	<i>Reliability</i> <i>Trustworthiness</i> <i>Collaborative problem-solving</i>	<i>Assente</i>	<i>Stakeholder non considerato</i>
ORGANIZATION MEMBER	<i>Fairness</i> <i>Quality of work life</i> <i>Long-term employability</i>	<i>Moderata/Alta</i>	<i>Stakeholder strategico “in senso ampio”</i>

**Figura 102:** Confronto tra letteratura (S.E. Jackson, R.S. Schuler, 2003) e risultati emersi

<i>D. Ulrich, W. Brockbank, 2005</i>		<i>Risultati della nostra ricerca</i>	
STAKEHOLDER	AZIONI VOLTE ALLA CREAZIONE DI VALORE per lo STAKEHOLDER	RILEVANZA dello STAKEHOLDER	ATTENZIONE data allo STAKEHOLDER
INVESTORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conoscere gli investitori</i></li> <li>• <i>Comprendere l'importanza delle risorse intangibili</i></li> <li>• <i>Definire pratiche HR che incrementino il valore delle risorse intangibili</i></li> <li>• <i>Sottolineare l'importanza delle risorse intangibili per il total shareholder return</i></li> <li>• <i>Definire e utilizzare audit sulle risorse intangibili</i></li> <li>• <i>Allineare le pratiche HR alle richieste degli investitori</i></li> </ul>	<i>Alta</i>	<i>Stakeholder strategico "in senso ampio"</i>
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conoscere i clienti</i></li> <li>• <i>Pensare e agire come i clienti</i></li> <li>• <i>Misurare e monitorare la quota di mercato dell'azienda e il valore dei clienti</i></li> <li>• <i>Allineare le pratiche HR alle esigenze dei clienti</i></li> <li>• <i>Coinvolgere i consumatori nelle pratiche HR</i></li> </ul>	<i>Tendenzialmente moderata</i>	<i>Stakeholder strategico "in senso stretto"</i>
LINE MANAGER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sfatare i falsi miti che riguardano le risorse umane</i></li> <li>• <i>Costruire relazioni di fiducia</i></li> <li>• <i>Concentrarsi sul supporto al raggiungimento dei risultati</i></li> <li>• <i>Definire le capabilities prioritarie e impegnarsi a stendere un piano d'azione per crearle</i></li> </ul>	<i>Alta</i>	<i>Stakeholder strategico "in senso ampio"</i>
EMPLOYEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestare attenzione ai dipendenti facendo loro percepire che hanno valore per l'azienda e che il dipartimento HR può supportarli nel generare valore</i></li> <li>• <i>Rappresentare gli interessi dei dipendenti e fare in modo che siano ascoltati dai line manager</i></li> <li>• <i>Offrire un supporto amministrativo</i></li> <li>• <i>Assicurare ai dipendenti le abilità necessarie alla costruzione di organizational capability</i></li> </ul>	<i>Moderata</i>	<i>Stakeholder strategico "in senso ampio"</i>

**Figura 103:** Confronto tra letteratura (D. Ulrich e W. Brockbank, 2005) e risultati emersi

<i>S.Colakoglu, D.P. Lepak, Y. Hong, 2006</i>		<i>Risultati della nostra ricerca</i>	
STAKEHOLDER	PERFORMANCE CHE INFLUENZANO O SONO INFLUENZATE DALLO STAKEHOLDER	RILEVANZA dello STAKEHOLDER	ATTENZIONE data allo STAKEHOLDER
Capital market stakeholders	<i>Financial accounting e Capital market outcomes</i>	<i>Alta</i>	<i>Stakeholder strategico "in senso ampio"</i>
Product market stakeholders	<i>Organizational outcomes</i>	<i>Assente/Tendenzialmente Bassa/Tendenzialmente Moderata</i>	<i>Stakeholder strategico "in senso stretto" o localmente rilevante</i>
Organizational stakeholders	<i>Human resource outcomes</i>	<i>Moderata/Alta</i>	<i>Stakeholder strategico "in senso ampio"</i>

**Figura 104:** Confronto tra letteratura (S. Colakoglu, D. P. Lepak, Y. Hong, 2006) e risultati emersi

La Direzione delle Risorse Umane percepisce come molto rilevanti i proprietari e gli investitori e i *line manager*. Comprende, infatti, l'importanza del legame tra il suo operato e il valore generato per questi attori.

Gli *employee* sono, invece, percepiti come moderatamente rilevanti, in quanto privi dell'attributo del potere. L'attenzione loro concessa è, tuttavia, significativa.

Meno forte è la consapevolezza dei Direttori delle Risorse Umane di avere un ruolo importante nella generazione di valore per i clienti. Si tratta, infatti, di attori percepiti come tendenzialmente lontani dal dipartimento HR e considerati, quindi, più nelle scelte strategiche che nelle specifiche pratiche HR. In particolare l'attenzione data a questi stakeholder nelle leve "Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere", "Reclutamento, selezione e inserimento" e "Valutazione e gestione delle prestazioni" è relativamente bassa, mentre la letteratura che si concentra sull'HR *multi-stakeholder perspective* (Jackson e Schuler, 2003 e Ulrich e Brockbank, 2005) sottolinea l'importanza di allineare proprio queste pratiche alle esigenze dei clienti, in quanto più collegate di altre alla *customer satisfaction*. Tali leve hanno, infatti, un diretto impatto sui cosiddetti *organizational outcomes* (si veda in merito il Capitolo 1), quali la qualità, la velocità di risposta, il prezzo, l'innovazione, la convenienza. È, quindi, importante che gli HR *professional* siano sempre più impegnati nel conoscere i clienti, pensare e agire come loro, misurare e monitorare la quota di mercato dell'azienda e il valore dei clienti, allineare le pratiche HR alle esigenze dei clienti, coinvolgere i consumatori nelle pratiche HR (Ulrich e Brockbank, 2005).

I fornitori sono, poi, percepiti come non rilevanti e risultano considerati solamente nella gestione delle politiche in materia di Salute e Sicurezza. Non è, infatti, infrequente che questi attori operino all'interno dei confini aziendali ed è, quindi, necessario che sia data loro attenzione nella gestione della pratica "Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro". Esistono, inoltre, obblighi normativi (Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro) che impongono alle società il controllo dei fornitori e la collaborazione con questi per favorire la prevenzione e la minimizzazione dei rischi di infortunio. La bassa rilevanza attribuita a questi attori è, però, indice di quanto i Direttori delle Risorse Umane non comprendano appieno l'impatto delle loro azioni sulla soddisfazione dei fornitori e di quanto la Direzione delle Risorse Umane manchi ancora di una visione sulla *supply chain*. Questo richiama la possibilità, ancora poco esplorata sia in letteratura che nelle pratiche manageriali, di una gestione "di filiera" di alcune leve di gestione delle risorse umane.

La Direzione delle Risorse Umane non sembra, poi, riconoscere in alcun modo tra i suoi compiti la soddisfazione degli *alliance partner*. I Direttori delle Risorse Umane ritengono i *partner* non rilevanti e le Direzioni delle Risorse Umane non danno loro alcuna attenzione. È, quindi, fondamentale che gli HR *professional* comprendano quanto il loro operato influisca sulla bontà delle relazioni tra *partner* e impresa, incidendo su caratteristiche chiave in un rapporto, quali la fiducia, l'affidabilità e la collaborazione (2003).

I sindacati vengono, invece, percepiti come tendenzialmente poco rilevanti, ma viene data loro una discreta attenzione. La Direzione delle Risorse Umane, non solo li considera, nelle Relazioni industriali e nella gestione della Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ma anche nella pianificazione strategica e nella Comunicazione interna. Gli HR *professional* sembrano, quindi, comprendere quanto il proprio operato influisca sulla qualità delle relazioni tra *union* e impresa, che del resto rappresenta una tradizionale area di attività delle Direzioni delle Risorse Umane.

Infine la comunità è percepita come tendenzialmente poco rilevante, nonostante Jackson e Schuler (2003) riconoscano l'impatto complessivo della responsabilità sociale sull'insieme delle pratiche HR. Questo dato dimostra come gli HR *professional* siano chiamati a meglio analizzare quanto il loro operato impatti su prestazioni che incidono sulla soddisfazione della comunità, poiché tale soddisfazione influisce sulla sostenibilità di un'organizzazione nel lungo periodo. Jackson e Schuler (2003) sottolineano, ad esempio, come un'impresa che decide di essere socialmente responsabile abbia delle ricadute sulla gestione delle risorse umane in termini di: tipologia di risorse umane selezionate, criteri utilizzati per valutare le *performance*, *scheduling* e coordinamento delle attività con la collaborazione dei sindacati, retribuzioni assegnate per il tempo dedicato a questioni legate alla comunità.

### ***Prospettive future***

Dato il carattere fortemente esplorativo di questa ricerca non è qui possibile formulare specifiche proposizioni da testare in successive ricerche. Ci si limita a segnalare che da un punto di vista teorico la formulazione dell'HR *multi-stakeholder perspective* richiede ancora alcune precisazioni e riformulazioni, che consentirebbero di attivare test empirici di specifiche proposizioni di ricerca e orientare così le pratiche dei *professional* in una prospettiva *evidence based*.

In termini generali un filone di studi che pare molto promettente riguarda l'approfondimento delle relazioni tra le variabili del modello sopra presentato (Figura 101). Riteniamo possa risultare particolarmente interessante, infatti, una più dettagliata analisi del legame tra la progettazione, implementazione e valutazione delle pratiche HR (azioni della Direzione delle Risorse Umane) e la soddisfazione degli stakeholder. In letteratura esistono studi che si concentrano sugli impatti della gestione delle pratiche HR sulla soddisfazione di singoli stakeholder (ad esempio *employee*, *line manager*, *top manager* o clienti), finalizzati però a verificare il grado di "accreditamento" della Direzione delle Risorse Umane presso questi attori, senza una prospettiva *multi-stakeholder*. Sembrano, infatti, mancare studi che approfondiscano in modo completo e strutturato il legame tra le differenti pratiche HR e la soddisfazione di tutti gli attori in gioco, in una prospettiva di sostenibilità di lungo periodo del successo dell'azienda.

## Bibliografia

- Abowd J.M. (1990), *Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?*, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 43, pp. 52-S/73-S.
- Applebaum E., Bailey T., Berg P. e Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, New York, NY.
- Arnstein S., (1969), *A ladder of Citizen Participation*, *AIPJournal*.
- Azzone G. e Bertelè U. (2007), *L'impresa: sistemi di governo, valutazione e controllo*, 4th ed., Etas, Milano.
- Baird L. e Meshoulam I. (1998), *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 116-128.
- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney J.B. e Wright P.M. (1998), *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, *Human Resource Management*, Vol. 37, pp. 31-46.
- Baron D.P. (2001), *Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy*, *Journal of Economics & Management Strategy*, Blackwell Publishing, Vol. 10, pp. 7-45.
- Beardwell J. e Claydon T. (2007), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 5th Edition, Financial Times Prentice Hall.
- Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S. e Spratt M.F. (1997), *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*, *Human Resources Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 25-41.
- Bernardin (2006), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 4th ed., McGraw-Hill.
- Boselie P., Dietz G. e Boon C. (2005), *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp.67-94
- Boudreau J.W. e Ramstad P.M. (2005), *Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition*, *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 129-36.
- Burton B.K. e Dunn C.P. (1996), *Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 133-47.



- Carroll A.B. (1989), *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Carroll A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, July/August, pp. 39-48.
- Clarkson Center for Business Ethics (1999/2002), *Principles of Stakeholder Management*, Toronto: University of Toronto, Reproduced in 2002, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 256-264.
- Clarkson, M.B.E. (1994), "A risk based model of stakeholder theory", Proceedings of the 2nd Toronto Conference on Stakeholder Theory, Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto, Toronto.
- Colakoglu S., Lepak D.P. e Hong Y. (2006), *Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 2, pp. 209-218.
- Daily B.F. e Huang S. (2001), *Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 12, pp. 1539-52.
- Deadrick D.L. e Gibson P.A. (2007), *An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals*, *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 131-39.
- Delery J. e Doty H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- Dipboye R.L. (2007), *Eight Outrageous Statements about HR Science*, *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 96–106.
- Donaldson T. e Preston L.E. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- Dyer L. e Reeves T. (1995), *Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?*, Paper presented at the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC.
- Dubin R. (1978), *Theory Building*, The Free Press, New York, NY.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.

- Etzioni A. (1964), *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- European Union (2001), *Libro Verde, promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, green paper [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
- Evan W.M. e Freeman E. (1988), *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*, in Beauchamp T.L., Bowie N. (Eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 97-106.
- Evan W.M. e Freeman R.E. (1993), *A stakeholder theory of the modern corporations: Kantian capitalism*, in Chryssides G.D. e Kaler J.H. (Eds), *An Introduction to Business Ethics*, Chapman & Hall, London, pp. 254-66.
- Forza C. (2002), *Survey research in operations management: a process-based perspective*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 152-194.
- Frederick W.C., Davis K. e Post J.E. (1988), *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, New York, NY.
- Freeman R.E. e McVea J. (2001), *A stakeholder approach to strategic management*, in Hitt M., Freeman R.E. e Harrison J., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 189-207.
- Freeman R.E., Wicks A.C. e Parmar B. (2004), *Stakeholder theory and the corporate objective revisited*, *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, pp. 364-9.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield.
- Friedman A.L. e Miles S. (2006), *Stakeholders. Theory and Practice*, University Press, Oxford.
- Frooman J. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 191-205.
- Greenwood M.R. (2002), *Ethics and HRM: a review and conceptual analysis*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, pp. 261-78.
- Guest, D. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 263-76.
- Gupta A.K. e Singhal A. (1993), *Managing human resources for innovation and creativity*, *Research Technology Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 41-8.

- Hendry J. (2001), *Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory*, *Business Ethic: A European Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 223-32.
- Hill C.W.L. e Jones T.H. (1992), *Stakeholder-agency theory*, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, pp. 131-53.
- Hitt M., Ireland D. e Hoskisson R. (2005), *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts*, 6th ed., Thompson South-western.
- Hosseini J. e Brenner S. (1992), *The stakeholder theory of the firm: a methodology to generate value matrix weights*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, No. 2, pp. 99-119.
- Ichniowski C., Shaw K. e Prennushi G. (1994), *The impact of human resource management practices on productivity*, Columbia Business School working paper, Columbia University, NY.
- Jabbour C.J.C. e Santos F.C.A. (2008), *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Issue 12, pp. 2133-2154.
- Jackson S.E. e Schuler R.S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Cincinnati, OH.
- Johnson-Cramer M.E., Berman S.L. e Post J.E. (2003), *Re-examining the Concept of Stakeholder Management*, in Andriof J. et al. (eds.), 2003, *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 145-161.
- Jones T.M. (1980), *Corporate social responsibility revisited, redefined*, *California Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 59-67.
- Jones T.M. (1995), *Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.2, pp.404-37.
- Kochan T.A. e Barocci T.A. (1985), *Human Resource Management and Industrial Relations*, Little Brown, Boston, MA.
- Leonard J.S. (1990), *Executive Pay and Firm Performance*, *Industrial & Labour Relations Review*, Vol. 43, pp.13-S/29-S.
- Maccarrone P. (2009), *Factors influencing the attitude towards corporate social responsibility: Some empirical evidence from Italy*, *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 2, pp. 103-119.

- MacDuffie J.P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry*, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 48, No.2, pp. 197-221.
- Miles E. e Snow C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Mitchell R.K., Agle B.R. e Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 5, pp. 507-25.
- Mondy W. (2007) , *Human Resource Management*, 10th ed., Prentice Hall.
- Oxley Green A. e Hunton-Clarke L. (2003), *A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making*, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 12, pp. 292–299.
- Paauwe J. e Boselie P. (2005), *HRM and performance: what's next?*, *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 68-83.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer J. e Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource-dependence Perspective*, Harper & Row, New York, NY.
- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- Phillips R., Freeman R.E. e Wicks A. (2003), *What stakeholder theory is not*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 479-502.
- Pless N. e Maak T. (2004), *Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, pp. 129-47.
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2006), *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, Vol. 84, pp. 78-92.
- Powell W. e Di Maggio P. (1983), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-60.
- Rogers E.W. e Wright P.M. (1998), *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets*, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, pp.311-31.

- Rowley T. (1997), *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*, Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 887-911.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J. e Blair J.D. (1991), *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, Academy of Management Executive, Vol. 5 No. 2, pp. 61-75.
- Schuler R.S. e Jackson S.E. (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.
- Sekaran U. (1992), *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Strong K.C., Ringer R.C. e Taylor S.A. (2001), *The rules of stakeholder satisfaction (timeliness, honesty, empathy)*, Journal of Business Ethics, Vol. 32, pp. 219-30.
- Suchman M.C. (1995), *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 571-610.
- Terpstra D.E. e Rozell E.J. (1993), *The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance*, Personnel Psychology, Vol. 46, pp. 27 - 48.
- Ulrich D. e Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich D. e Smallwood N. (2003), *What's next for the people function? a missing link for delivering value*, in Effron M., Gandossy R., Goldsmith M. (Eds), *Human Resources in the 21st Century*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions-The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Unerman J. e Bennett M. (2004), *Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, No. 7, pp. 685-707.
- Verheugen G. (2009), *Corporate Social Responsibility Essential for Public Trust in Business*, CSR Forum, Brussels.
- Wacker J.G. (1998), *A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management*, Journal of Operations Management, Vol. 16 No. 4, pp. 361-85.
- Way S.A. e Johnson D.E., (2005), *Theorizing about the impact of strategic human resource management*, Human Resource Management Review, Vol. 15, Issue 1, pp.1-19.
- Weber M. (1947), *The theory of social and economic organization*, Henderson A.M. & Parsons T. (Trans. and Eds.), Oxford University Press, NY.

- Weiss J.W. (2003), *Business ethics: a stakeholder and Management Approach*, Thomson South-Western, NY.
- Wijnberg N.M. (2000), *Normative stakeholder theory and Aristotle: the link between ethics and politics*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, pp. 329-42.
- Windsor D. (1992), *Stakeholder management in multinational enterprises*, in Brenner S.N. e Waddock S.A. (Eds), *Proceedings of the 3rd Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, Leuven, Belgium, pp. 121-8.
- Wright M.P., Gardner M.T., Moynihan M.L. (2003), *The impact of HR practices on the performance of business units*, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 21-36.
- Wright P.M. e Snell S.A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4, pp. 756-72.