

ABSTRACT

Il mio progetto di tesi si articola in tre capitoli e rappresenta un viaggio all'interno del ventesimo secolo le cui tappe fondamentali sono relative alle fasi che hanno caratterizzato l'evoluzione e i cambiamenti che interessano le risorse umane e la selezione e gestione del personale all'interno di una azienda .

Ho ripercorso i notevoli cambiamenti storici, economici e politici che hanno caratterizzato l'evoluzione e i cambiamenti nella gestione delle risorse umane ed è emerso come le risorse umane abbiano assunto negli anni un'importanza sempre crescente fino a rappresentare nell'epoca attuale, un punto cruciale per ogni impresa e per ogni organizzazione tale da richiedere alle stesse una funzione dedicata al loro interno capace di gestire, ottimizzare e attrarre i lavoratori maggiormente rispondenti alle esigenze di personale dell'impresa stessa .

Nei primi del "novecento", infatti, lo sviluppo incalzante dell'industria aveva portato a considerare gli operai al pari delle macchine presenti all'interno delle fabbriche, essi erano dediti allo svolgimento delle mansioni assegnate senza alcuna possibilità di personalizzazione del proprio lavoro poiché l'attenzione era concentrata principalmente sulla gestione efficiente ed efficace dei lavoratori.

Fù grazie agli studi sulle relazioni umane che il mondo industriale si accorse che la monotonia, le fredde condizioni ambientali delle fabbriche, i malumori e l'insoddisfazione degli operai si riversavano sulla produzione .

Gli anni successivi furono caratterizzati da numerosi studi volti ad individuare le condizioni più favorevoli per incitare i dipendenti ad una maggiore redditività. Si prosegue poi con la selezione e la formazione del lavoratore e la valutazione delle sue performance per arrivare alla giusta retribuzione da attribuire alle varie figure professionali.

Il mio primo capitolo, esamina i passi cruciali che hanno portato alla creazione di metodi di gestione del personale più attenti alle necessità e alla motivazione delle risorse umane e condotte da una funzione dedicata alle attività di sviluppo, selezione, formazione, valutazione dei dipendenti che acquisirà nei tempi più recenti un ruolo fondamentale anche nelle decisioni strategiche riguardanti il business aziendale: la funzione risorse umane.

Il secondo capitolo ha lo scopo di fornire una visione dell'ambiente competitivo in cui l'impresa, sistema vitale, opera e si muove, insieme alle strategie che adotta per fronteggiare la concorrenza e ottenere nel mercato una posizione di vantaggio. Verrà analizzato tale scenario, popolato da diversi soggetti e sistemi che interagiscono continuamente con l'impresa e le relazioni che l'impresa stabilisce nel tempo poiché sono fondamentali per la sua sopravvivenza e necessari allo svolgimento della sua attività economica.

Questo capitolo tratterà anche delle principali strategie competitive che permettono all'azienda di ottenere una posizione vantaggiosa rispetto ai concorrenti del settore. Seguire una strategia piuttosto che un'altra è una scelta che riguarda gli obiettivi che si vogliono raggiungere dalla soddisfazione della clientela, all'aumento dei profitti, l'evoluzione ecologica del prodotto.

Nel terzo capitolo si analizzano alcune componenti fondamentali del sistema aziendale quali: le strategie, la pianificazione, la programmazione e il controllo di gestione.

Si approfondisce il concetto di strategia in ambito aziendale, analizzando sotto diversi aspetti l'importanza e l'influenza che esso ricopre nella vita dell'impresa. Nonostante la naturale astrattezza di un concetto così ampio e complesso come la strategia quest'ultimo è stato ricondotto ad una serie di sistemi-livelli e modelli in grado di andare a concretizzare nella pratica la strategia, in modo tale da renderla uno strumento utile e fondamentale per la nascita, la crescita e lo sviluppo dell'impresa. In seguito si analizza il sistema di pianificazione, programmazione e controllo, il quale si può definire come una delle colonne portanti per

l'azienda, infatti, come si avrà modo di leggere, un efficace ed efficiente sistema di pianificazione, programmazione e controllo, può consentire ad una azienda di individuare gli obiettivi raggiungibili, porre in essere le azioni volte a perseguirli e verificare quanto svolto in modo tale da capire cosa correggere o migliorare nella gestione.

INDICE

RINGRAZIAMENTI	1
ABSTRACT	2
INTRODUZIONE	7
Capitolo 1	
IL VALORE DEL CAPITALE UMANO	
1.1- Il capitale umano	9
1.2- La selezione del personale: un approccio psico-sociale	10
1.3- La valutazione del capitale umano e le sue origini in azienda	12
1.4- Evoluzione della gestione delle risorse umane e selezione/gestione del personale	16
Capitolo 2	
L'AMBIENTE COMPETITIVO E LE STRATEGIE AZIENDALI	
2.1-Il sistema e l'ambiente competitivo	22
2.2- La strategia aziendale	23
2.3- I livelli strategici	25
2.4.- I caratteri emergenti della strategia aziendale: innovazione e sostenibilità	28
Capitolo 3	
DALLA PANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE	
3.1- La pianificazione strategica	36
3.2- La programmazione aziendale	39

3.3- Il controllo di gestione	40
3.4- Il budget nell'ambito di sistema di controllo e di gestione	42
CONCLUSIONI	49
BIBLIOGRAFIA	51
SITOGRAFIA	55

INTRODUZIONE

Il mondo delle aziende in questi ultimi anni sta rivolgendo sempre più attenzione alle Risorse Umane, poiché la qualità e le competenze di queste ultime costituiscono un reale potenziale delle aziende.

Per tanti anni le aziende hanno valorizzato il processo produttivo e nell'ultimo decennio si sono fatte coinvolgere dall'esplosione delle nuove tecnologie ma adesso sembra che vogliano riaffermare con vigore il ruolo essenziale dell'uomo nel processo di creazione di valore nell'impresa.

Inoltre le organizzazioni, come del resto la nostra società, hanno fomentato una cultura individualista mentre adesso ciò che viene più richiesto è la capacità di lavorare assieme, di condividere propositi comuni, di relazionarsi con gli altri e l'empatia. Insomma, almeno in teoria ci sono tutti gli elementi perché l'impresa possa andare in una direzione più umana. Le aziende che vogliono affrontare con successo la competizione globale e ridurre le pressioni dei costi, la gestione delle risorse umane devono mettere a punto delle strategie per rinnovare e legare valori, competenze e prestazioni per ottimizzare la performance economica dell'azienda. I benefici di una singola pratica dipendono da tutto l'insieme di pratiche che sono state implementate, per questo viene enfatizzata la necessità che tutte le pratiche di gestione delle risorse umane siano internamente coerenti.

Le politiche di ciascuna area delle risorse umane, sia essa la motivazione, la selezione o il sistema di ricompensa, devono condividere e perseguire uno stesso set di obiettivi strategici. Per cui non esistono pratiche migliori in assoluto né positive o negative in sé, ma solo più o meno funzionali a ciò che si vuole ottenere.

Occorre adottare un approccio funzionale e pragmatico: l'implementazione effettiva delle pratiche e la forma che esse assumono, dipendono ovviamente non soltanto dalla strategia ma anche da altri fattori contestuali come l'ubicazione, la natura e l'interdipendenza del lavoro e così via.