INDICE

Perché leggere o non leggere questo libro? 17

San Bernardo, protettore dell'HR 23

I. L'AZIENDA **27**

I. Definizioni e prospettive 27

2. Le forme dell'impresa 30

2.1 Una visione internazionale 30 • *2.2 Dall'impresa individuale alla società quotata: cosa cambia?* 31 • *2.3 Le società di capitali: S.r.l., S.p.A. e società quotate* 33 • *2.4 Altre forme: società di persone, cooperative, consorzi, società benefit, startup innovative e imprese sociali* 36 • *2.5 Dimensioni e settori aziendali* 38

3. Governance 41

3.1 Soci, azionisti, stakeholder e shareholder 41 • *3.2 La governance: chi decide e dove* 42 • *3.3 Assemblea, Consiglio di Amministrazione, comitati endoconsiliari* 43 • *3.4 Amministratore Delegato, Collegio Sindacale, revisione contabile* 44

4. Una prospettiva psicologica 45

4.1 Interessi divergenti e meccanismi di controllo 45 • *4.2 Mission, vision, purpose, values: il DNA dell'organizzazione* 48 • *4.3 L'azienda come processo* 49

2. STORIA DELLE IMPRESE **51**

I. Perché esistono le imprese 51

I.1 L'impresa come istituzione dominante 51 • *I.2 L'impresa come invenzione storica* 52 • *I.3 Adam Smith: mano invisibile, valore e scarsità* 53 • *I.4 Coase e i costi di transazione* 54 • *I.5 La bussola del viaggio: domande ricorrenti* 54

2. Prima dell'impresa: dal mondo antico alla rivoluzione commerciale 55

2.1 Il mondo antico: economia senza imprese 55 • *2.2 Le corporazioni medievali: mestiere, identità, protezione* 56 • *2.3 Mercanti, fiere e la nascita della fiducia commerciale* 57

3. L'invenzione dell'impresa moderna 58

3.1 La grande invenzione: la società per azioni 58 • *3.2 Le compagnie coloniali: rischio condiviso, capitale impersonale* 58 • *3.3 La corporation come macchina giuridica* 59 • *3.4 La fabbrica: una rivoluzione nel lavoro* 60 • *3.5 L'orologio, il fischietto e il controllo dei corpi* 60 • *3.6 La nascita della classe operaia e del conflitto* 61 • *3.7 Le filande di cotone* 61 • *3.8 Chicago: laboratorio della modernità industriale* 62

4. L'invenzione del management 63
4.1 Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro 63 • *4.2 Ford, la catena di montaggio e la produzione di massa* 64 • *4.3 La burocrazia e le teorie dell'organizzazione* 66 • *4.4 Ford e la Model T: produzione di massa e consumo di massa* 67 • *4.5 Welfare aziendale e paternalismo industriale* 68
5. Giganti globali: tra qualità e finanza 69
5.1 Deming e la rivoluzione della qualità 69 • *5.2 Toyota e la lean production* 70 • *5.3 La separazione proprietà-controllo e l'ascesa dei manager* 71 • *5.4 Le multinazionali come attori geopolitici* 71 • *5.5 General Electric e il mito di Jack Welch* 72 • *5.6 Dalla produzione al valore azionario: la finanziarizzazione* 72 • *5.7 Forniture e crisi globali* 73
6. L'impresa nell'era digitale 74
6.1 Platform capitalism: piattaforme, dati, algoritmi 74 • *6.2 Google e Amazon: i nuovi monopoli* 74 • *6.3 Management algoritmico e il lavoratore come partner* 75 • *6.4 ESG, purpose, benefit corporation: cambiamento o retorica?* 75 • *6.5 Tre scenari per il futuro dell'impresa* 76

3. HR: PARADOSSI, TENSIONI E RESPONSABILITÀ 77
I. Dalle tensioni storiche ai paradossi 77
I.1 Una chiave di lettura 77 • *I.2 Cinque tensioni che attraversano la storia dell'impresa* 77
2. I paradossi del people management 79
2.1 Che cos'è un paradosso 79 • *2.2 I sette paradossi fondamentali* 80 • *2.3 La mappa dei paradossi* 82 • *2.4 Navigare i paradossi: strategie e competenze* 83
3. Tra people management e HR 85
3.1 Due concetti spesso confusi 85 • *3.2 Cosa fa chi gestisce persone e cosa fa l'HR* 86
4. People management come spazio ibrido 88
4.1 Un crocevia di saperi 88 • *4.2 L'arte di tenere insieme* 89

4. ELEMENTI DI DIRITTO DEL LAVORO 91
I. Le fonti del diritto del lavoro 91
I.1 Perché un people manager deve conoscere il diritto del lavoro 91 • *I.2 La gerarchia delle fonti: chi comanda su chi* 91 • *I.3 La Costituzione: i principi fondamentali* 92 • *I.4 Il Codice Civile: gli articoli chiave* 93 • *I.5 Lo Statuto dei Lavoratori (Legge 300/1970)* 94 • *I.6 Le leggi speciali e i decreti più importanti* 95
2. Tipologie di rapporto di lavoro 96
2.1 Lavoro subordinato, parasubordinato, autonomo: le tre famiglie 96 • *2.2 Il lavoro subordinato: il contratto a tempo indeterminato* 98 • *2.3 Il contratto a tempo determinato* 98 • *2.4 Il contratto part-time* 99 • *2.5 L'apprendistato* 100 • *2.6 La somministrazione di lavoro* 101 • *2.7 Il lavoro intermittente (a chiamata)* 103 • *2.8 Stage e tirocini* 103 • *2.9 Il lavoro parasubordinato: le collaborazioni coordinate e continuative* 104 • *2.10 Il lavoro autonomo* 105
3. La contrattazione collettiva 105
3.1 Cos'è il CCNL e perché esiste 105 • *3.2 I settori: quanti CCNL esistono in Italia* 106 • *3.3 La struttura di un CCNL: cosa contiene* 107 • *3.4 I livelli di inquadramento* 107 • *3.5 Cosa regola concretamente il CCNL* 109

4. L'esecuzione del rapporto di lavoro 110
4.1 Il contratto di lavoro e gli obblighi informativi 110 • *4.2 L'assunzione: adempimenti pratici* 110 • *4.3 Il periodo di prova* 112 • *4.4 Mansioni e inquadramento* 112 • *4.5 L'orario di lavoro* 115 • *4.6 Ferie, permessi e festività* 115 • *4.7 La malattia* 116 • *4.8 L'infortunio sul lavoro e la malattia professionale* 116 • *4.9 Maternità, paternità e congedi parentali* 116 • *4.10 Altri congedi e permessi* 117
5. Poteri, disciplina e cessazione del rapporto 118
5.1 Poteri e obblighi del datore di lavoro 118 • *5.2 Le sanzioni disciplinari* 119 • *5.3 Le dimissioni* 119 • *5.4 La risoluzione consensuale* 120 • *5.5 Il licenziamento individuale* 121 • *5.6 Il licenziamento collettivo* 122 • *5.7 Gli ammortizzatori sociali* 123 • *5.8 La sicurezza sul lavoro* 124 • *5.9 Il collocamento obbligatorio* 124 • *5.10 Molestie e discriminazioni sul lavoro* 125

5. LE RELAZIONI INDUSTRIALI **127**
I. Il sistema delle relazioni industriali 127
I.1 Cosa sono le relazioni industriali 127 • *I.2 Il modello italiano: caratteristiche e confronti* 128 • *I.3 Il sindacato: funzione e ragion d'essere* 130 • *I.4 Le confederazioni sindacali italiane e la struttura del sindacato* 131 • *I.5 Le associazioni datoriali* 132
2. I contratti collettivi 133
2.1 Perché il CCNL si applica (quasi) a tutti 133 • *2.2 L'accordo aziendale: la logica dello scambio* 133 • *2.3 L'accordo territoriale* 134
3. La trattativa sindacale 134
3.1 Anatomia di una trattativa: dal primo incontro alla firma 134 • *3.2 L'arte della trattativa: preparazione, tattiche, psicologia* 136 • *3.3 La bilateralità* 138 • *3.4 RSU e RSA: la rappresentanza sindacale in azienda* 138 • *3.5 Lo sciopero: diritto, forme, gestione* 139
4. La partecipazione dei lavoratori 140
4.1 L'articolo 46 della Costituzione: una promessa incompiuta 140 • *4.2 La Legge 76/2025: la partecipazione diventa possibile* 140 • *4.3 Partecipazione e relazioni industriali: un cambio di paradigma?* 141
5. Le nuove frontiere 141

6. ELEMENTI ECONOMICI **143**
I. Fondamenti 143
I.1 Perché un people manager deve capire i numeri 143 • *I.2 I principi contabili* 145 • *I.3 Tre grandezze, tre documenti* 146
2. Il patrimonio 147
3. Reddito e cassa 150
3.1 Reddito e conto economico 150 • *3.2 La cassa e il rendiconto finanziario* 153 • *3.3 Un esempio passo per passo* 154
4. Analisi e interpretazione 157
4.1 Il capitale circolante e il ciclo monetario 157 • *4.2 Due (tra i tanti) equilibri da tenere insieme* 158 • *4.3 Leggere un bilancio in pratica* 158 • *4.4 Indicatori con benchmark settoriali* 159

7. RETRIBUZIONE E COSTO DEL LAVORO **161**
I. Il costo del lavoro 161
I.1 Definizione e composizione 161 • *I.2 Gli acronimi della retribuzione: RAL, RGA, RTA* 163 • *I.3 Le mensilità: quante e perché* 164 • *I.4 Il costo individuale: dalla RAL al costo azienda* 165 • *I.5 Il part-time: effetti sulla*

retribuzione 166 • *I.6 Rimborso spese* 167 • *I.7 Il costo collettivo: costruire il budget del personale* 168 • *I.8 Il budget della funzione HR* 169 • *I.9 Il cuneo fiscale* 170

2. La busta paga 171

2.I La busta paga: obblighi e struttura 171 • *2.2 Esempio pratico di una busta paga completa* 173 • *2.3 Verifica della busta paga: checklist* 174

3. La struttura retributiva 175

3.I Le componenti della retribuzione 175 • *3.2 La retribuzione variabile di breve termine* 175 • *3.3 Come funziona un piano MBO* 177 • *3.4 La retribuzione variabile di lungo termine (LTI)* 179 • *3.5 I benefit* 181 • *3.6 Il welfare aziendale* 182

4. Il sistema pensionistico 184

4.I Il sistema previdenziale italiano: quadro generale 184 • *4.2 Sistema retributivo e sistema contributivo* 185 • *4.3 Tipologie di pensione* 186 • *4.4 La previdenza complementare: cenni* 186

8. L'ORGANIZZAZIONE 187

I. Leggere l'organizzazione: l'organigramma 187

I.I A cosa serve l'organigramma 187 • *I.2 Come si legge: simboli, linee, convenzioni grafiche* 188 • *I.3 Livelli gerarchici: CEO, N-1, N-2, N-3* 189 • *I.4 Le funzioni aziendali* 190 • *I.5 Line e staff: chi produce valore, chi supporta* 191 • *I.6 Span of control e appiattimento gerarchico* 192

2. Le strutture organizzative 194

2.I Non esiste la struttura perfetta: la teoria delle contingenze 194 • *2.2 Le cinque configurazioni di Mintzberg* 195 • *2.3 Struttura semplice* 195 • *2.4 Burocrazia meccanica* 196 • *2.5 Burocrazia professionale* 196 • *2.6 Struttura divisionale* 197 • *2.7 Adhocrazia* 197 • *2.8 Struttura a matrice: vantaggi e patologie* 198 • *2.9 Struttura a rete e organizzazioni virtuali* 199 • *2.10 Nuove forme organizzative: agile, holacracy, teal* 199

3. I meccanismi di coordinamento 201

3.I Dividere e integrare: il problema fondamentale dell'organizzazione 201 • *3.2 Supervisione diretta* 202 • *3.3 Standardizzazione dei processi* 202 • *3.4 Standardizzazione degli output* 203 • *3.5 Standardizzazione delle competenze* 203 • *3.6 Standardizzazione delle norme* 204 • *3.7 Adattamento reciproco* 204 • *3.8 Processi e procedure: definizioni e differenze* 205 • *3.9 Mappare un processo: strumenti essenziali* 206

9. L'ORGANIZZAZIONE INTANGIBILE 207

I. Oltre l'organigramma 207

I.I Struttura formale e struttura informale 207 • *I.2 Potere formale e informale* 208 • *I.3 Le reti di relazioni: comunicazione, influenza e fiducia* 210 • *I.4 Social network analysis* 211 • *I.5 Implicazioni per chi gestisce persone* 211

2. La cultura organizzativa 212

2.I Cos'è la cultura organizzativa 212 • *2.2 Il modello di Schein: artefatti, valori dichiarati, assunti di base* 214 • *2.3 Come si forma la cultura: il ruolo del fondatore* 215 • *2.4 Come si trasmette: socializzazione, rituali, storie* 216 • *2.5 Cultura forte e cultura debole* 217 • *2.6 Subculture e controculture* 217 • *2.7 Cultura e performance: evidenze e cautele* 218 • *2.8 Cambiare la cultura: possibilità, tempi e limiti* 219

3. Il "fattore H" 220
3.I Persona, persone e gruppi 220 • *3.2 Dinamiche di gruppo: fenomeni da riconoscere* 220 • *3.3 Implicazioni operative* 221

10. DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE **223**
I. Disegnare ruoli e lavoro 223
I.I Progettare il lavoro: equilibri, forze, vincoli 223 • *I.2 Job design: dal taylorismo al job crafting* 229 • *I.3 Il Job Characteristics Model di Hackman e Oldham* 230 • *I.4 Job crafting: quando il lavoratore ridisegna il proprio ruolo* 231 • *I.5 La job description: struttura, contenuti, utilizzo* 232 • *I.6 Confini di ruolo: chiarezza, ambiguità, conflitto* 233 • *I.7 Autonomia, responsabilità, interdipendenza* 234 • *I.8 Il lavoro cognitivo e il lavoro emotivo* 235 • *I.9 Job rotation, job enlargement, job enrichment* 236
2. Dimensionamento organizzativo 237
2.I Il problema del dimensionamento: quante persone servono? 237 • *2.2 Carichi di lavoro: come misurarli e bilanciarli* 237 • *2.3 Il fabbisogno di personale: una curva, non una linea retta* 238 • *2.4 Il peso organizzativo di una posizione* 242 • *2.5 Le tavole di rimpiazzo* 242 • *2.6 Esuberi, sottodimensionamento, persone "scariche"* 243 • *2.7 Misurare la produttività: indicatori, limiti e rischi* 244 • *2.8 Decision tree per il sourcing della forza lavoro* 245
3. Workforce planning 247
3.I Cos'è il workforce planning 247 • *3.2 Prevedere i fabbisogni: metodi quantitativi e qualitativi* 247 • *3.3 Scenari e orizzonti temporali* 248 • *3.4 Workforce planning strategico vs operativo* 249 • *3.5 Collegare il workforce planning e la strategia aziendale* 250
4. HR analytics e workforce analytics 251
4.I Definizioni 251 • *4.2 Le metriche fondamentali* 251 • *4.3 Livelli di maturità analitica* 254 • *4.4 Limiti, rischi e questioni etiche* 255
5. Disegnare il lavoro ibrido 256
5.I Il lavoro ibrido: progettare dove e quando si lavora 256 • *5.2 Non tutti i lavori sono uguali: il framework di Gratton* 257 • *5.3 Lo smart working funziona? Cosa dice la ricerca* 260 • *5.4 Le paure dei capi e le paure dei dipendenti* 261 • *5.5 Progettare il lavoro ibrido: il ciclo e gli strumenti* 262

11. ETICA E PEOPLE MANAGEMENT **265**
I. Comprendere l'etica 265
I.I Perché l'etica riguarda l'HR 265 • *I.2 Sei concetti chiave* 266 • *I.3 La dignità del lavoro: fondamenti normativi e nuove responsabilità* 268 • *I.4 L'asimmetria di potere nel rapporto di lavoro* 270
2. Agire l'etica 272
2.I Dilemmi etici nella pratica HR 272 • *2.2 Etica algoritmica e sorveglianza digitale* 276 • *2.3 Scenari etici: lezioni dal mondo reale* 277 • *2.4 L'HR come coscienza critica dell'organizzazione* 279 • *2.5 I limiti dell'etica individuale* 280

12. LA STRATEGIA AZIENDALE **283**
I. Decidere senza sapere 283
I.I La strategia come direzione 283 • *I.2 Le due facce dell'incertezza* 283 • *I.3 La matrice di Rumsfeld: quattro tipi di conoscenza* 286
2. Comprendere l'ambiente 287
2.I Il framework VUCA 287 • *2.2 Il framework TUNA* 288

3. Il vantaggio competitivo 290
3.1 La creazione di valore economico 290 • *3.2 Oltre il profitto: valore condiviso e sostenibilità* 290 • *3.3 La Resource-Based View e i suoi limiti* 291
4. Gli strumenti dell'analisi strategica 292
4.1 L'ambiente esterno: l'analisi PESTEL 292 • *4.2 Le cinque forze di Porter e la catena del valore* 292 • *4.3 La matrice SWOT: sintesi e limiti* 293 • *4.4 La ricerca degli oceani blu* 294 • *4.5 Navigare l'incertezza: lo scenario planning* 295 • *4.6 Piani strategici aziendali. Dalla strategia ai numeri* 296
5. Esecuzione e agilità strategica 298
5.1 Execution e playbook 298 • *5.2 Il controllo strategico* 299 • *5.3 La Balanced Scorecard e mappa strategica* 300 • *5.4 Il ciclo di revisione strategica* 302 • *5.5 Errori comuni nel controllo strategico* 303

13. LA STRATEGIA HR **305**
I. Il legame tra strategia aziendale e strategia HR 305
I.1 La strategia HR come traduzione operativa 305 • *I.2 L'HR nella catena del valore e vantaggio competitivo* 307 • *I.3 Il concetto di "fit"* 307 • *I.4 Due filosofie fondamentali: control vs commitment* 309 • *I.5 Architetture differenziate: non tutti i dipendenti sono uguali* 310
2. Il framework AMO e Strategic Workforce Planning 311
2.1 AMO: costruire performance attraverso le persone 311 • *2.2 Strategic Workforce Planning: il ponte operativo* 312
3. Implementare la strategia HR 314
3.1 Metriche HR 314 • *3.2 Vincoli e alleati* 315 • *3.3 Tensioni e questioni aperte* 316

14. LA FUNZIONE HR **319**
I. Anatomia della funzione HR 319
I.1 Una giornata in HR: il caso ALFA Srl 319 • *I.2 Dalle attività al modello operativo* 320 • *I.3 Tre modelli organizzativi della funzione HR* 321 • *I.4 Reporting line, dimensionamento, costi* 324 • *I.5 Il caso delle PMI: quando l'HR non esiste (ancora)* 326 • *I.6 L'integrità funzionale della forza lavoro* 328
2. Governare le carriere 330
2.1 Perché le carriere sono una responsabilità di sistema 330 • *2.2 Career architecture: la struttura portante* 330 • *2.3 La dual ladder: crescere senza diventare manager* 332 • *2.4 Mobilità interna: processi e governance* 333 • *2.5 Career committee e talent review* 334
3. Amministrazione, dati e sistemi 335
3.1 L'amministrazione del personale: il presidio silenzioso 335 • *3.2 I sistemi informativi HR (HRIS)* 335 • *3.3 People analytics: dal dato alla decisione* 336
4. L'employee journey 337
4.1 L'employee journey: un modello per orientarsi 337 • *4.2 Le carriere come filo rosso* 338

15. TALENT ACQUISITION **339**
I. Acquisire il "talento" 339
I.1 Le aziende migliori hanno le persone migliori 339 • *I.2 La questione del talento* 340 • *I.3 Il mercato del lavoro è cambiato* 341 • *I.4 Tre processi, un modello* 341 • *I.5 I paradossi della talent acquisition* 342

2. Attrarre 343
2.1 L'employer brand 343 • *2.2 Employee Value Proposition (EVP)* 343 • *2.3 Il rischio del gap say-do* 345 • *2.4 I canali dell'employer branding* 346 • *2.5 Il candidate journey* 347 • *2.6 I dipendenti come ambasciatori* 348 • *2.7 Misurare l'employer branding* 348 • *2.8 Cosa fanno le organizzazioni eccellenti* 349
3. Selezionare 350
3.1 Cosa sappiamo davvero sulla selezione 350 • *3.2 Le evidenze: cosa funziona e cosa no* 350 • *3.3 I messaggi chiave per la pratica* 351 • *3.4 Il processo di selezione: un modello operativo* 352 • *3.5 Bias cognitivi nella selezione* 355 • *3.6 AI e algoritmi nel recruiting* 356 • *3.7 Metriche e miglioramento continuo* 357
4. Inserire 358
4.1 Dall'assunzione all'appartenenza 358 • *4.2 Le 4C dell'onboarding* 358 • *4.3 Ruoli nell'onboarding* 359 • *4.4 I primi 90 giorni: fasi e obiettivi* 359 • *4.5 Checklist e strumenti operativi* 360

16. ORIENTARE LA PERFORMANCE **361**
1. Formulare giudizi 361
2. Performance management 362
2.1 Cos'è il performance management (e cosa non è) 362 • *2.2 Perché funziona? Fondamenti teorici* 363 • *2.3 Il ciclo: obiettivi, monitoraggio e valutazione* 365 • *2.4 Definire obiettivi: oltre lo SMART* 367 • *2.5 Cosa valutare: risultati, comportamenti, competenze* 368 • *2.6 I bias del valutatore* 369 • *2.7 La calibration: allineare i giudizi tra i manager* 370 • *2.8 Critiche ai sistemi tradizionali* 370 • *2.9 Dal rating al continuous performance management* 371 • *2.10 Performance insufficienti e PIP: un istituto non applicabile in Italia* 372 • *2.11 Misurare l'efficacia del performance management* 374
3. Il feedback 375
3.1 Perché il feedback spesso non funziona 375 • *3.2 Feedback positivo vs. correttivo* 376 • *3.3 Feedback valutativo vs. evolutivo* 377 • *3.4 Il feedback più potente: la tecnica SBI* 378 • *3.5 Feedforward: guardare avanti invece che indietro* 379 • *3.6 Ricevere feedback: difese e resistenze* 379 • *3.7 Creare una cultura del feedback* 380 • *3.8 Feedback tra pari e feedback a 360°* 382
4. OKR: Objectives and Key Results 383
4.1 Origini: da Intel a Google 383 • *4.2 OKR vs. MBO: differenze sostanziali* 384 • *4.3 Struttura: Objective + Key Results* 385 • *4.4 Cicli e check-in* 387 • *4.5 Allineamento: company, team, individual* 389 • *4.6 Scoring, retrospettiva e apprendimento* 390 • *4.7 Implementare gli OKR: fattori critici di successo* 391 • *4.8 Critiche e limiti degli OKR* 392

17. DEVELOPMENT **393**
1. Fondamenti 393
I.1 Sviluppo e formazione: una distinzione fondamentale 393 • *I.2 Il modello 70-20-10* 395 • *I.3 Learning agility e growth mindset* 396 • *I.4 L'ownership dello sviluppo* 397 • *I.5 Sviluppo verticale e orizzontale* 398
2. Carriere e percorsi 400
2.1 Disegnare i percorsi di carriera 400 • *2.2 Sviluppo prossimale e distale* 402 • *2.3 L'Individual Development Plan (IDP)* 403
3. Il manager come "sviluppatore" 404
3.1 Il ruolo del manager nello sviluppo 404 • *3.2 Development conversation e coaching* 405 • *3.3 Stretch assignment e sicurezza psicologica* 406

4. Relazioni di sviluppo 409
4.1 Coaching e mentoring 409 • *4.2 Sponsorship: il tema nascosto* 411
5. Valutare per sviluppare 414
5.1 Perché le aziende hanno bisogno di sintesi 414 • *5.2 La matrice a due dimensioni: i 4 quadranti* 415 • *5.3 Strumenti di assessment e High Potential* 420 • *5.4 Succession planning, 9-box e talent review* 422

18. LEARNING **425**
I. Apprendere 425
I.1 Come apprendono gli adulti 425 • *I.2 Che cos'è una competenza* 427 • *I.3 Componenti e classificazioni* 428 • *I.4 Il modello di competenze aziendale* 430 • *I.5 Skills-based organization* 432
2. Strategia e progettazione 433
2.1 La formazione come investimento strategico 433 • *2.2 L'analisi dei fabbisogni formativi* 434 • *2.3 La formazione obbligatoria* 436 • *2.4 Il metodo ADDIE* 437 • *2.5 Il piano formativo aziendale* 438
3. Metodologie formative 440
3.1 Scegliere la metodologia corretta 440 • *3.2 La formazione in aula* 440 • *3.3 E-learning e formazione digitale* 441 • *3.4 Blended learning* 442 • *3.5 Formazione on the job* 443 • *3.6 Apprendimento informale e social learning* 444 • *3.7 Action learning e project work* 446 • *3.8 Il transfer of training* 446
4. Finanziare la formazione 448
4.1 La corporate academy 448 • *4.2 Le fonti di finanziamento* 448 • *4.3 Progettare e rendicontare un piano finanziato* 450
5. Valutare la formazione 452
5.1 Valutare l'efficacia 452 • *5.2 Il ROI della formazione: promesse e realtà* 453

19. TOTAL REWARD E RETENTION **455**
I. Architettura e strategia retributiva 455
I.1 Il Total Reward come sistema 455 • *I.2 Job architecture: famiglie, livelli, grade* 461 • *I.3 Job evaluation: pesare i ruoli* 462 • *I.4 Bench-marking retributivo: fonti, percentili, peer group* 463 • *I.5 Politica retributiva e salary band* 464 • *I.6 Pay equity e pay transparency* 467
2. Il ciclo retributivo 470
2.1 La salary review: il ciclo annuale 470 • *2.2 Negoziazione retributiva* 472 • *2.3 Compensation e mobilità internazionale* 474
3. Recognition e retention 475
3.1 Recognition: riconoscere oltre il denaro 475 • *3.2 I driver della retention: cosa trattiene le persone* 477 • *3.3 Stay interview e flight risk* 479 • *3.4 Total reward per segmenti e generazioni* 481

20. FARE COMUNITÀ **483**
I. Appartenenza e ingaggio 483
I.1 Il bisogno di appartenere 483 • *I.2 La comunità organizzativa* 484 • *I.3 Multi-comunità e comunità di pratica* 485 • *I.4 Employee engagement: costrutto e modelli* 486 • *I.5 I driver dell'engagement* 488 • *I.6 Misurare engagement e belonging* 489
2. Diversità e inclusione 491
2.1 Definizioni: diversità, equità, inclusione 491 • *2.2 Le dimensioni della diversità* 493 • *2.3 Dalla diversità alla competenza organizzativa* 494 • *2.4 Bias nei processi HR: interventi strutturali* 495

3. Wellbeing 497
3.1 Benessere organizzativo: dimensioni e responsabilità 497 • *3.2 Stress lavoro-correlato e burnout* 498 • *3.3 Sicurezza psicologica* 499 • *3.4 Il ruolo del manager nel benessere* 500
4. Comunicazione, ascolto e voice 501
4.1 Comunicazione interna 501 • *4.2 Canali e piano di comunicazione interna* 501 • *4.3 Ascolto organizzativo* 503 • *4.4 Employee voice e dissenso costruttivo* 504 • *4.5 Whistleblowing: il D.Lgs. 24/2023* 505
5. Uscite e oltre 506
5.1 Gestire l'uscita 506 • *5.2 Alumni: la comunità oltre il contratto* 507

21. QUANDO IL GIOCO SI FA DURO **509**
I. Il conflitto come struttura 509
I.1 Il conflitto organizzativo e la giustizia percepita 509 • *I.2 Tipi di conflitto e dinamiche* 512 • *I.3 Diagnosticare e gestire il conflitto* 515
2. Le patologie organizzative 518
2.1 La leadership inadeguata 518 • *2.2 Mobbing, molestie e comportamenti ostili* 521 • *2.3 Burnout organizzativo e stress sistemico* 522 • *2.4 Il team disfunzionale* 524
3. Gestire il contenzioso 525
3.1 Le tre lenti per leggere il contenzioso 525 • *3.2 La lente giuridica: il processo del lavoro in sintesi* 525 • *3.3 La lente economica: costo del contenzioso e costo della conciliazione* 526 • *3.4 La lente organizzativa: il contenzioso come sintomo* 527 • *3.5 La gestione dell'indagine interna* 528 • *3.6 Il licenziamento disciplinare: procedura e gestione* 529 • *3.7 Strumento: la matrice di decisione contenzioso-conciliazione* 531
4. I dilemmi dell'HR 532
4.1 Tra mandato contrattuale e mandato professionale 532 • *4.2 Le zone grigie* 533 • *4.3 Etica della gestione nei casi difficili* 535
5. Costruire la capacità organizzativa 537
5.1 Sistemi di early warning e prevenzione 537 • *5.2 Gestire la crisi acuta* 539 • *5.3 L'organizzazione che impara dai propri errori* 541

22. CHANGE MANAGEMENT **543**
I. Fondamenti 543
I.1 Perché le organizzazioni cambiano 543 • *I.2 Tipi di cambiamento: incrementale, trasformazionale, di crisi* 544 • *I.3 Perché il cambiamento fallisce: i dati* 545 • *I.4 La resistenza: cause, forme e segnali* 545
2. Modelli 547
2.1 I modelli classici: Lewin, Kotter, ADKAR 547 • *2.2 Bridges: la transizione psicologica* 549 • *2.3 Quale modello usare: criteri di scelta contingente* 550
3. Gestione operativa 552
3.1 HR come change agent 552 • *3.2 Il ruolo del middle management* 553 • *3.3 Comunicare il cambiamento: cosa, come, chi* 554 • *3.4 Misurare il cambiamento: readiness, adoption, KPI* 555 • *3.5 Change fatigue: sintomi e prevenzione* 556
4. Chiusura 558

Prepararsi a perdere la crociata e a trovare una teoria **561**

Bibliografia **565**