

- La JOB ROTATION -

Origini, casi e prospettive



Master
Risorse Umane e Organizzazione
XXI edizione

Cristiancarlo Cristofari
Silvia Fasano
Patrizia Rossi
Daniele Manlio Sanna
Angelica Tafuro

INDICE

Introduzione	3
1. Capitolo 1 - ORIGINI E TIPOLOGIE DI JOB ROTATION	
1.1 Lo Scientific Management e le sue implicazioni	4
1.2 Il Job Design e i gli strumenti di ristrutturazione del lavoro	5
1.3 La Job Rotation: definizioni e tipologie	7
1.4 Motivazioni aziendali delle tecniche di Job Rotation - tre teorie	8
1.5 Un risvolto empirico delle Teorie	9
2. Capitolo 2 - EREDITA' DELLA JOB ROTATION NELLE NUOVE PRATICHE	10
2.1 Flessibilità, selezione e politiche di cambiamento	11
2.2 La Job Rotation a 360°	12
2.3 Le tavole di rimpiazzo	14
2.4 Opportunità offerte dalla Job Rotation e possibili criticità	15
3. Capitolo 3 - LE BEST PRACTICE.	16
3.1 Best Practice	16
3.2 Gruppo Telecom Italia S.p.a.	16
3.2.1 Jobs Act	18
3.3 Gruppo Brembo S.p.a.	18
3.4 Gruppo Vodafone S.p.a.	19
3.5 Gruppo Unicredit S.p.a.	20
CONCLUSIONI.	21
BIBLIOGRAFIA.	23
SITOGRAFIA.	24

Introduzione

L'intento del presente elaborato è di contestualizzare, definire ed indagare le opportunità operative della Job Rotation - strategia aziendale che prevede lo spostamento periodico e programmato dei dipendenti - alla luce delle esigenze strutturali, o contingenti, del mercato del lavoro attuale. Volendo evidenziare le differenze, in termini di esigenze aziendali, dai primi utilizzi a quelli degli anni recenti, la trattazione ha inteso dapprima ripercorrere il contesto socio-economico in cui la Job rotation affonda le radici. Tale percorso ha previsto la rassegna dei principi - riassumibili nelle logiche della one best way, parcellizzazione e cronometrizzazione del lavoro e selezione scientifica della manodopera - e delle implicazioni tayloristiche sull'organizzazione del lavoro. In effetti, se gli obiettivi in termini di efficienza e output apparivano raggiunti, per le ricadute emotive e motivazionali sui lavoratori - in termini di stress psicofisico, alienazione ed insoddisfazione - cominciarono a palesarsi effetti negativi sulla produttività, generando un processo di revisione dei principi dello scientific management. Da lì molte aziende sentirono l'esigenza di intervenire con dei correttivi che perseguissero gli interessi aziendali anche tenendo conto del benessere lavorativo. Gli strumenti di ristrutturazione del lavoro del Job Design - Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, Work Group - si pongono come primo punto di contatto tra un'organizzazione del lavoro di tipo 'ingegneristico' e approcci motivazionali. Da questa considerazione, l'iter di ricerca si è focalizzato più specificatamente sulla Job Rotation, esplicitandone usi e tipologie, anche attraverso il supporto di teorie che ne giustificano l'implementazione aziendale, sulla base dei criteri di apprendimento - del lavoratore e dell'azienda - e di motivazione. Rimanendo in un'ottica teorica, abbiamo successivamente inteso indagare quali sono eredità e sviluppi pratici della Job Rotation nelle pratiche di HR, identificando le capacità che questa richiede e favorisce e le modalità con cui si rivela più o meno efficace. Si è analizzato come piani di rotazione vengano implementati per sviluppare maggiori livelli di flessibilità e versatilità nei dipendenti, qualità ormai imprescindibili e richieste non solo in fase di selezione del personale, ma anche in chiave di strategia di lungo periodo, a vantaggio dei lavoratori e delle aziende. Si è poi posto in evidenza come l'uso della job rotation - soprattutto se affiancata ad altre pratiche che prevedano maggiore responsabilizzazione ed autonomia dei dipendenti - riduca i costi di formazione, tramite le dinamiche del learning by doing ed agevoli la valutazione del personale e la compilazione di più efficienti piani di carriera e tavole di rimpiazzo. Lo studio infine si è spostato dal piano concettuale a quello empirico, concentrandosi su una serie di casi pratici, ponendo in rilievo come la Job Rotation abbia talora trovata proficua attuazione - soprattutto all'interno di grandi aziende - ma in altri casi sia stata soggetta a degenerazioni, fino a comportare conseguenze legali, come nel caso di Telecom Italia, in cui ha comportato demansionamento di lavoratori, non rispettando la loro esperienza lavorativa e l'inquadramento professionale. Dopo un breve commento relativo all'attuazione dei recenti decreti attuativi al Jobs Act con la riformulazione dell'art. 2103 c.c., sono state esaminate alcune best practice di aziende leader in settori molto differenti tra loro - telecomunicazioni, l'attività bancaria e finanziaria e la meccatronica - esemplificative di un uso della Job Rotation efficace e radicato nelle pratiche aziendali.

Capitolo 1 - ORIGINI E TIPOLOGIE DI JOB ROTATION

1.1 Lo Scientific Management e le sue implicazioni

Il Taylorismo, noto anche come scientific management, è il termine con cui si indica tutto il corpus dottrinale - e le relative procedure pratiche - sull'organizzazione del lavoro industriale, elaborate da Frederick Taylor, ingegnere ed imprenditore americano.

L'autore elaborò le sue teorie a cavallo tra il XIX e il XX secolo, arco temporale in cui si verificò una congiuntura economica idonea alla loro definizione e affermazione.

Si verificarono, in particolare, tre diversi fattori interrelati:

- progresso tecnologico impetuoso che consentiva ormai una produzione di massa;
- aumento delle dimensioni delle fabbriche in termini di dipendenti¹²;
- imponente afflusso di immigrati, privi di qualsiasi cultura industriale.

Il contesto socio-economico in cui si trovò Taylor era quindi caratterizzato da una forte discrepanza tra le potenzialità produttive, rese possibili dalla tecnologia, e l'inadeguatezza dell'organizzazione del lavoro in cui versavano le fabbriche.

Il nucleo essenziale del taylorismo si può esplicitare nell'intento di sottoporre l'intera sequenza del processo produttivo ad un'analisi rigorosa, in modo tale da poter ottenere dei criteri scientifici in base ai quali poterla riorganizzare. Essi si suddividono in:

- one best way (esiste una procedura migliore in assoluto per compiere un compito);
- parcellizzazione e cronometrizzazione del lavoro;
- selezione scientifica della manodopera.

La metafora della scatola nera esemplifica bene l'intento di Taylor, ovvero quello di organizzare secondo basi scientifiche il processo produttivo delle fabbriche:

“Se il processo produttivo può essere paragonato a una scatola nera, di cui l'impresa conosce input e output ma non ciò che avviene al suo interno, Taylor propone che l'impresa apra la scatola, ne analizzi tutti i meccanismi e intervenga per razionalizzarli”.²

E' indubbio che la suddivisione di Taylor del processo produttivo secondo criteri scientifici abbia comportato un'automazione progressiva del lavoro e quindi un incremento di efficienza. Tale incremento però ha avuto dei risvolti negativi sulla dimensione motivazionale e psicologica del lavoratore il quale, all'inizio del '900, data la progressiva perdita di polivalenza dei macchinari, diventava una figura scarsamente qualificata, deputata alla realizzazione ripetitiva di una singola parcella produttiva.

L'assioma della one best way taylorista, in base al quale esiste una sola soluzione ideale per un dato problema (perseguibile tramite il rigoroso rispetto di parametri), comportava una rigida sovrastruttura burocratica di istruzioni che lasciava poco spazio discrezionale ai funzionari.

Si deve d'altra parte osservare che, pur con i difetti sopra tratteggiati, il taylorismo si prefiggeva il superamento di un sistema preesistente non meno biasimevole, connotato da un'arbitrarietà diffusa nella scelta delle quote di produzione e del relativo modus operandi.³

¹Bonazzi, G. (1998). Taylorismo. Enciclopedia delle Scienze Sociali Treccani, 6.

²Mentre nel corso dell'Ottocento le fabbriche che superavano il migliaio di dipendenti erano relativamente rare, verso la fine del secolo esse divennero progressivamente più numerose. Espansione produttiva e fusione tra imprese portavano al cosiddetto gigantismo industriale che raggiunse il suo culmine nella prima metà del XX secolo. Treccani.

³Gli imprenditori hanno un'idea estremamente vaga e approssimata di quale possa essere il massimo sforzo ragionevolmente ottenibile da un operaio, e soprattutto non hanno idea di come organizzare la produzione complessiva in modo ottimale. Essi operano al buio, stabilendo quote di produzione e livelli salariali in modo

1.2 Il Job Design e i gli strumenti di ristrutturazione del lavoro

Se organizzare il lavoro sulle basi dello scientific management aveva comportato reali miglioramenti in termini di produttività ed efficienza per l'azienda, emersero presto gli effetti sui dipendenti, sottoposti a stati di stress, alienazione ed insoddisfazione.

Le ricadute emotive e motivazionali sui lavoratori hanno generato nel corso del tempo un processo di revisione teorico e - dove possibile - pratico dei principi tayloristici. Gli strumenti di ristrutturazione del lavoro del Job design rientrano in quello che in letteratura si è soliti definire "approccio neo-taylorista", come primo punto di contatto tra un'organizzazione del lavoro di tipo 'ingegneristico' e approcci motivazionali.⁴

Fondamentale a riguardo il contributo di Elton Mayo e la scuola psicosociologica, nella quale l'attenzione viene posta sull'elemento umano, quasi trascurato nella visione scientifica del processo produttivo. Nella teoria delle Relazioni Umane, Human Relations, Mayo evidenziò l'importanza del 'clima organizzativo' sul rendimento dei lavoratori. Nelle celebri ricerche che l'autore effettuò presso la Western Electric Company di Hawthorne, negli Stati Uniti, emerse che le operaie che lavoravano in condizioni più soddisfacenti - sia come ambiente, sia dal punto di vista dei rapporti relazionali - avevano un rendimento nettamente maggiore⁵. Andremo ora ad analizzare il Job Design e i suoi strumenti con i quali può operare una ristrutturazione del lavoro.

Il Job Design designa tutto ciò che concerne il concepimento e la programmazione di ruoli e incarichi all'interno di un'azienda, anche attraverso la possibilità di attuare strategie diverse, a seconda del tipo di output che l'organizzazione deve produrre. Tale processo, di cruciale importanza per l'esistenza e l'evoluzione dell'azienda, è prerogativa DRU, la quale opera tenendo conto, contemporaneamente, di tre dimensioni⁶:

- dimensione tecnica: ossia il conseguimento di un determinato output tramite combinazione di tecnologia, know how e fattore umano
- dimensione economica: tale output deve essere realizzato attenendosi a determinati standard (per esempio quelli relativi ai costi di produzione e alla qualità del prodotto)
- dimensione motivazionale: le aspettative del personale, sia per ciò che riguarda il contenuto delle mansioni, sia per ciò che è relativo all'ambiente fisico in cui queste vengono svolte

Il Job Design è anche uno strumento tramite il quale vengono stilati tutti i requisiti necessari e le modalità propedeutiche allo svolgimento della mansione⁷ proposta. In tal modo il candidato saprà in anticipo se le sue attitudini e abilità sono in linea con il lavoro in questione, mentre l'azienda, da parte sua, potrà minimizzare l'insorgere di alcuni ostacoli (apatia, disinteresse, ecc.) e, di conseguenza, aggirare il pericolo di un frequente turnover.

Per essere efficiente, la progettazione di un ruolo deve tenere conto di alcuni fondamentali criteri, quali:

- varietà e l'ampiezza del profilo lavorativo: come è facilmente intuibile, un range ristretto di task può provocare l'insorgere di noia o apatia

arbitrario, pronti a modificarli non appena constatano che ulteriori aumenti di sforzo sono possibili. Tipica espressione di questa pratica è il sistema di lavoro a cottimo largamente usato a quell'epoca. Treccani

⁴Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Comportamento organizzativo, Milano, Apogeo Education, 2013, p. 244.

⁵Giuseppe Bonazzi, Storia del pensiero organizzativo, Milano, FrancoAngeli, 2008, pp. 61-62.

⁶Costa G., Gianecchini M., 2012, Risorse Umane: Persone, Relazioni e Valore, Terza edizione, Milano: McGraw-Hill. (pg. 348)

⁷Il compito è definito come un insieme di operazioni umane elementari necessariamente collegate, per ragioni di natura tecnica o psicologica. L'insieme ordinato di compiti assegnati a una persona definisce la sua mansione. Ivi, pg. 352.

- responsabilità: gli individui tendono ad apprezzare il senso di responsabilità per quello che stanno facendo. E' quindi fondamentale che avvertano l'importanza e il senso del proprio ruolo, ai fini della performance aziendale
- autonomia: è strettamente connessa con la responsabilità, in quanto il dipendente avverte anche la necessità di avere un proprio margine di discrezionalità
- feedback: il dipendente, infine, necessita di informazioni valutative circa il proprio operato, di modo che possa ottimizzare la propria performance

Tuttavia, questi criteri guida non sono sempre perseguibili o comunque hanno poco margine d'azione in quanto ci saranno sempre dei lavori che risulteranno necessariamente ripetitivi e dallo scarso contenuto intellettuale.⁸

In apertura abbiamo accennato al fatto che la diversa natura dell'output perseguito da un'azienda è la bussola che orienta e modula la progettazione del Job design. Se essa, per esempio, opera nella produzione di beni e servizi massificati, si può affidare a strumenti di tipo tradizionale e consolidati, come il training on-the-job⁹, ovvero un apprendimento basato sull'esposizione ripetitiva ad una data procedura. Tuttavia, se l'azienda intende conseguire un progresso in termini conoscitivi e tecnologici, deve necessariamente accettare l'errore come prerogativa del suo percorso di apprendimento, ovvero procedere per tentativi basati su congetture e ipotesi. È facilmente intuibile come questo secondo scenario implichi che il suo centro di gravità sia l'individuo e le capacità di sperimentazione dello stesso.¹⁰

D'altronde, lo scenario attuale sembra, sempre più, richiedere alle organizzazioni una serie di caratteristiche riassumibili in un unico concetto, quello di flessibilità. È proprio quest'ultima a consentire rinnovamenti e adattamenti in tempi celeri e, di conseguenza, l'acquisizione di un vantaggio competitivo; basti pensare al fenomeno della digitalizzazione e la conseguente dematerializzazione di alcuni beni fisici. E' inoltre doveroso ricordare che, pur essendo oggi una capacità quasi imprescindibile, la flessibilità implica una serie di oneri psico-sociali da parte della forza lavoro dell'azienda.¹¹

Uno dei principali obiettivi del Job Design può essere individuato, quindi, nel tentativo di migliorare la generale soddisfazione del lavoratore. Ovviamente ciò non risponde solo ad un'esigenza di tipo filantropico, ma rappresenta un processo finalizzato all'ottimizzazione del capitale umano aziendale, fattore chiave, quest'ultimo, per il benessere delle organizzazioni oggi operanti in un contesto diverso rispetto a quello in cui si sviluppò l'organizzazione tayloristica del lavoro.¹²

Tra gli strumenti di ristrutturazione del lavoro propri del Job Design, è utile ricordare:

- Job Enlargement¹³, che è la ricomposizione di una sequenza procedurale frammentata dal

⁸Per una certa quantità di lavori, monotoni, ripetitivi, usuranti, c'è poco da fare: si tratta solo di cercare di ridurre la penosità e di offrire adeguati "risarcimenti" (in forma, per esempio, di ricompense estrinseche). Ivi, pg 355.

⁹Il training on-the-job è un metodo formativo che fa leva sul learning by doing supportato da altre persone. Le attività di training on-the-job, non sempre formalizzate ma ampiamente utilizzate soprattutto nella formazione dei neoassunti, prevedono un periodo di affiancamento in cui si chiede al lavoratore di imparare osservando i propri colleghi o capi per poi imitare i loro comportamenti. Ivi, pg. 326

¹⁰Il Job design deve quindi mobilitare soluzioni in grado di affrontare il rischio e l'incertezza. Si passa da un orientamento prescrittivo e procedurale a un orientamento attivatore della sperimentazione, atto a generare varietà e innovazione e non solo uniformità, prevedibilità dei comportamenti e minimizzazione dei costi. Ivi, pg. 349.

¹¹Ha un costo umano e sociale oltre che aziendale. Il costo umano deriva da ritmi biologici e psicologici che soffrono per le alterazioni; quello sociale deriva da problemi di sincronizzazione e desincronizzazione legati alla ritualità sociale (vacanze e tempo libero, cerimonie laiche e religiose, convivialità, vita di relazione e così via). A volte questi costi sono drammatizzati anche quando potrebbero nascondere vere e proprie opportunità. Ivi, pg. 351-352

¹²È ormai un fatto assodato che il successo delle imprese è sempre meno legato a fattori di scala e sempre più associato alla capacità dell'impresa di innovare e interpretare correttamente le opportunità del mercato, generando nuova conoscenza e utilizzando efficacemente quella già esistente. Ivi, pg. 353

¹³[...] consiste nella semplice somma di compiti a uno stesso livello, il che può implicare, nella catena di montaggio, il passaggio da una fase di lavorazione di pochi secondi a una di qualche minuto; Ivi, pg. 355

Taylorismo in base alla quale i compiti vengono ampliati e riuniti. Tra gli strumenti di ristrutturazione del lavoro è, probabilmente, quello più povero. Non prevede un'ascesa verticale: il soggetto coinvolto è condotto in un iter puramente orizzontale. Se richiamiamo alla mente i criteri ideali secondo cui deve essere progettato un lavoro, il Job Enlargement è poco o nulla soddisfacente per quel che riguarda la voce autonomia;

- Job Enrichment, che - come denota il nome stesso - consiste in un arricchimento del Job Enlargement. La fondamentale differenza tra i due strumenti, si concretizza in termini di responsabilità per il soggetto, in quanto prevede un movimento verticale.¹⁴

- La Job Rotation consiste essenzialmente nella rotazione del personale, secondo una sequenza pianificata. Pur essendo principalmente atta a contrastare la monotonia e la ripetitività a cui sono costretti alcune tipologie di lavoratori, può configurarsi come un'opportunità di crescita professionale. Questa tecnica e le sue sfaccettature verranno trattate esaurientemente nelle pagine a seguire;

- Il Work Group integra i primi tre strumenti ponendo l'accento sul gruppo. Questo, infatti, viene deputato come centro decisionale per tutto quello che riguarda l'articolazione del processo lavorativo. Tale tecnica resetta e riproduce la funzione gerarchica, attraverso l'emergere di leadership naturali.

1.3 La Job Rotation: definizioni e tipologie

Secondo una recente definizione del Sole24Ore, la Job Rotation è la "[...] strategia aziendale, adottata soprattutto da grandi imprese, che prevede la possibilità di spostare periodicamente i dipendenti in diversi settori evitando l'assegnazione di mansioni predeterminate. La rotazione consente di conoscere le varie fasi del processo produttivo aziendale nell'ottica di una visione globale dei problemi che si possono manifestare, a livello di relazioni umane e a livello operativo"¹⁵.

Scomponendo tale interpretazione, ne avremo che piani di Job Rotation - previa analisi dei singoli contesti e necessità aziendali - mirano a definire un sistema di rotazione periodica e programmata degli incarichi, apportando maggiore varietà al lavoro. Tale tecnica consente ai lavoratori - in linea con il proprio inquadramento professionale - di misurarsi con obiettivi nuovi e acquisire una pluralità di competenze, conoscenze ed esperienze complementari e diversificate dei meccanismi aziendali. Se attuata su profili lavorativi adeguati e predisposti al cambiamento, può essere foriera di nuovi stimoli, minimizzando problematiche come la noia, i ritardi e l'assenteismo e il continuo turnover, generando nel tempo gradi più elevati di produttività.¹⁶ Peraltro, una maggiore varietà "[...] si associa, di solito a un maggior grado di soddisfazione, per effetto della possibilità di capitalizzare esperienze ed entrare in contatto con persone e contesti organizzativi diversi da quelli in cui si è sempre operato"¹⁷.

Inoltre, essa consente ai lavoratori di avere una visione più ampia dell'organizzazione in cui operano¹⁸. Un'organizzazione del lavoro caratterizzata da elevati livelli di specializzazione verso uno specifico compito comporta una visione solo parziale del processo produttivo e dei meccanismi aziendali. Al contrario, il superamento dei principi di massima specializzazione e attaccamento a un determinato compito, mansione o responsabilità, permette di contestualizzare i propri compiti e ricostruire il senso e la rilevanza della mission e della vision aziendale. E allo stesso modo, "[...] la Job Rotation per essere

¹⁴[...] la ricomposizione oltre all'allargamento (dimensione orizzontale) prevede anche l'assorbimento di compiti superiori (dimensione verticale) quali il controllo di qualità ecc;

¹⁵Il Sole 24 Ore, 1 Maggio 2012, in <http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/job-rotation.html>.

¹⁶Gannon M.J. & Brainin U. (1971), Job rotation and employee tenure among temporary workers, The academy of management journal, Vol. 14, No.1, p. 143.

¹⁷Giovanni Costa G. & Gianecchini M. (2012), Risorse Umane. Persone, relazioni e valore, Milano, Mcgraw-Hill, p. 356.

¹⁸Kreitner R. & Kinicki A. (2013), Comportamento organizzativo, Milano, Apogeo Education, p.245.

efficace deve essere mirata ai bisogni di competenze derivanti dalla vision, dalle strategie e dal contesto di business”¹⁹.

E' possibile distinguere la Job Rotation in varie tipologie:

- orizzontale, che prevede la mobilità del candidato all'interno di ruoli del medesimo livello, in virtù dell'acquisizione e dell'accrescimento di conoscenze e competenze; una possibile variante è la task rotation che comporta la rotazione dei dipendenti sulle mansioni mentalmente e fisicamente stressanti, alternandoli in compiti che richiedono un minore impegno fisico-mentale;
- verticale, che prevede differenti fasi di promozione in ruoli via via più sfidanti e responsabilizzanti, per consentire una crescita lavorativa del soggetto;
- intrafunzionale, che allena il dipendente al fine dell'ottenimento di una migliore performance, circa una determinata funzione aziendale;
- interfunzionale, che prepara il lavoratore ad una conoscenza approfondita del business, avvicinandolo all'interno di differenti aree e ruoli aziendali.

1.4 Motivazioni aziendali delle tecniche di Job Rotation - tre teorie

James R. Morris, a metà degli anni Cinquanta del '900, nel suo articolo Job Rotation, scriveva che la tecnica era “[...] one of the most important means of encouraging executive development,”²⁰ focalizzando l'attenzione soprattutto sulla formazione di profili direzionali forti, basati sull'esperienza aziendale a tutto tondo.

Di Job Rotation si è discusso molto negli anni Sessanta e Settanta. In Europa, dai primi anni Novanta, sono stati sperimentati piani di rotazione del personale, particolarmente in Danimarca e in altri Paesi centro-settentrionali. Via via si è diffusa - specie in imprese di grosse dimensioni - ed è stata utilizzata come tecnica volta a motivare i dipendenti sul lavoro, contribuendo a portare varietà, migliorando la socializzazione tra i dipendenti, contribuendo allo sviluppo gestionale ed esecutivo, e migliorando la pianificazione di carriera²¹.

Le interpretazioni sulle decisioni aziendali di predisporre piani di Job Rotation sono tre; due delle quali sono basate sul concetto di learning by doing, mentre una terza è fondata sul piano motivazionale:

- Teoria dell'apprendimento del dipendente (employee learning), secondo la quale i dipendenti coinvolti in piani di rotazione hanno l'effettiva possibilità di accumulare più capitale umano rispetto agli altri collaboratori, in quanto sono esposti ad una più ampia gamma di esperienze e formazione peer-to-peer - sia per quel che riguarda i livelli dirigenziali, sia per quelli di inquadramento inferiore;
- Teoria dell'apprendimento del datore di lavoro (employer learning), secondo la quale l'impresa ha facoltà di acquisire informazioni circa le diverse combinazioni dipendente-compito per mezzo della rotazione del personale su mansioni e compiti diversi, analizzandone il modus operandi e giudicandone le prestazioni;
- Teoria della motivazione del dipendente (employee motivation), che afferma l'importanza della Job Rotation circa il coinvolgimento e l'interesse dei dipendenti, minimizzando pratiche monotone ed alienanti, anche in riferimento allo sforzo psicofisico che taluni compiti comportano²².

¹⁹Livio Rolle, Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative, Milano, FrancoAngeli, 2010, p. 122.

²⁰Morris J.R. (1956), Job Rotation, The Journal of Business, Vol.29, No.4, in Human Aspects of management, p. 268.

²¹Susan Stites-Doe (1996), The new story about job rotation, The academy of management executives, Vol.10, No.1, p.86.

²²Tor Eriksson, Jaime Ortega, Industrial and labour relations review, Vol. 59, No.4, Jul. 2006, p. 654.

Queste teorie offrono diverse previsioni per quanto riguarda i profili lavorativi che hanno maggiori possibilità di ruotare e le tipologie di aziende dove è più probabile attuare piani di Job Rotation. Secondo la teoria dell'employee learning, ad esempio, modalità di tipo interfunzionale e verticale preparano i profili executive - soprattutto i più giovani o i neoassunti - a posizioni di vertice, estendendone pratiche, relazioni e abilità. In merito, James R. Morris scriveva "[...] one of the commonly expected results of rotation is that the limitations of narrow specialist training can be overcome, thus preparing the executive for higher-level, general management positions"²³. A livelli inferiori della gerarchia aziendale, l'implementazione di meccanismi di rotazione intrafunzionale e orizzontale possono rivelarsi efficaci, specie per ragioni di efficienza allocativa, in quanto i dipendenti coinvolti nella rotazione imparano periodicamente a confrontarsi con obiettivi e finalità diverse, abituandosi a rispondere con meno rigidità e maggiore disposizione ai cambiamenti e ai bisogni contingenti dell'azienda.

Anche la teoria dell'employer learning riconosce alla Job Rotation la possibilità di estendere le competenze ed esperienze dei lavoratori, ma pone l'accento stavolta sulle opportunità offerte all'azienda, e quindi ai livelli dirigenziali della stessa, di acquisire evidenze empiriche riguardo capacità e predisposizioni dei dipendenti. Consente, ad esempio, di distinguere quanta parte della qualità della prestazione di un lavoratore dipenda dai suoi talenti e dalle sue abilità generali, quanta da fattori specifici legati alla tipologia di lavoro - più o meno semplice, ad esempio - e quanta parte invece dipenda dalla capacità e predisposizione del dipendente verso un determinato compito, mansione o lavoro.

Infine, la teoria dell'employee motivation sostiene che l'utilizzo di piani di rotazione può contribuire ad una riduzione, a vantaggio dei dipendenti, di quegli effetti negativi di tipo psico-nervoso - o anche fisico - dovuti all'esposizione a lavori eccessivamente monotoni, ripetitivi, o pesanti. E dunque è maggiormente collegata a modalità di rotazione intrafunzionale e orizzontale. Tale accezione, ad esempio, è stata adottata negli ultimi anni Settanta nell'ambito dei cosiddetti 'plateaued employees', ossia i dipendenti con limitate prospettive di avanzamento di carriera²⁴.

1.5 Un risvolto empirico delle Teorie

Torr Eriksson e Jaime Ortega, in *The Adoption of Job Rotation*, 2004, hanno svolto un'indagine dettagliata su un campione di aziende danesi del settore privato, con panel data connessi employer-employee, in modo da includere come variabili esplicative le caratteristiche aziendali, quelle della forza-lavoro e le pratiche di gestione delle risorse umane. Sono state testate le tre teorie sull'adozione di job rotation.

I risultati emersi dalle loro indagini accreditano maggiormente le ipotesi di employee learning e employer learning, mentre supportano poco la teoria dell'employee motivation. Ad esempio, da un punto di vista rigorosamente motivazionale, il fatto che i lavoratori più giovani o comunque i nuovi assunti rientrino tra le categorie più coinvolte nei programmi di rotazione risulta una contraddizione, in quanto generalmente i nuovi assunti e i giovani sono già più motivati. I risultati piuttosto confermano le ipotesi di apprendimento: risultano maggiormente 'ruotati' i giovani e i nuovi impiegati, non soltanto perché più carenti in termini di competenze ed esperienze, ma anche in quanto più inclini al cambiamento.

Sempre a conferma delle teorie centrate sull'apprendimento, risulta che le aziende che applicano tecniche di rotazione siano quelle più propense ad investire nella formazione, soprattutto se caratterizzate da una permanenza media minore dei dipendenti.

In riferimento alla teoria dell'employee learning, la permanenza media nel settore non ha avuto effetti statisticamente significativi, eccetto per il caso dei lavoratori temporanei. Nel caso di questa categoria è emerso che, se la velocità del piano di rotazione comporta molti cambi - e dunque molti incarichi diversi - il lavoratore, invece di sperimentare la varietà, comincia ad avvertire troppa incertezza.

²³Morris J.R., (1956) Job Rotation, *The Journal of Business*, Vol.29, No.4, in *Human Aspects of management*, p. 268.

²⁴Eriksson T.; Ortega J.,(2006), *Industrial and labour relations review*, Vol. 59, No.4p.656.

In generale, modifiche troppo veloci nei compiti, invece di comportare un arricchimento, attraverso il learning by doing, possono indurre nel lavoratore una sensazione di estraneità all'azienda e di inadeguatezza a fronteggiare gli impegni e il contesto aziendale²⁵.

Altre variabili interessanti risultano gli anni di attività dell'impresa e il suo tasso di crescita in termini di impiego. Per la teoria dell'employer learning, le imprese in espansione - che hanno dunque programmato anche nuove assunzioni - sono in una situazione simile a quella che si riscontra in giovani aziende. In entrambi i casi, infatti, può essere cruciale capire quali tra i diversi compiti, mansioni e lavori possano determinare una migliore performance dei nuovi dipendenti, per giovare al funzionamento complessivo dell'azienda. In questi casi - secondo Eriksson e Ortega - la Job Rotation può essere un espediente efficace.

Sempre guardando dalla prospettiva dell'organizzazione, emerge una relazione tra implementazione di piani di Job Rotation e struttura gerarchica delle aziende. Imprese strutturate su più livelli gerarchici attuano politiche aziendali maggiormente improntate su promozioni e logiche di avanzamento di carriera, rispetto ad imprese meno gerarchizzate. Le prime hanno una più spiccata necessità di predisporre piani di rotazione per riconoscere, formare e selezionare i dipendenti adeguati a crescere professionalmente all'interno dell'azienda.

Da un'ottica motivazionale, tuttavia, secondo lo studio in questione, la Job Rotation risulta di maggiore stimolo per i dipendenti di imprese meno basate su logiche di carriera, che tendenzialmente presentano un numero più elevato di dipendenti stazionari - plateaued employees - rispetto alle prime²⁶.

I risultati dell'indagine paiono pertanto negare, nell'ambito delle aziende sottoposte all'indagine, la presenza di particolare attenzione agli aspetti motivazionali nell'implementazione di pratiche di job rotation. Fondamentali appaiono invece le finalità di apprendimento, sia per i lavoratori (learning by doing) che per l'impresa, che ottiene rilevanti informazioni per opportuni inserimenti e allocazioni delle risorse umane, anche ai fini degli avanzamenti di carriera.

Capitolo 2 - EREDITA' DELLA JOB ROTATION NELLE NUOVE PRATICHE

Essendo la Job Rotation un programma finalizzato alla condivisione delle esperienze, competenze e conoscenze aziendali, essa ci permette di parlarne come di un vero e proprio percorso formativo atto a migliorare la qualità lavorativa del personale consentendo di conservarne e migliorarne le competenze sul lungo termine. Ma come può avvenire tutto questo dal punto di vista pratico? Nell'ultimo capitolo tratteremo di come ci siano delle Best Practice in merito, ma prima di arrivare a degli esempi concreti riteniamo possa servire fare un punto della situazione, alla luce di ciò che è stato presentato dal punto di vista teorico fino ad ora.

In questo capitolo tratteremo dell'eredità e degli sviluppi pratici che la Job Rotation ha avuto nelle pratiche di HR, ovvero di come la selezione sia orientata alla scelta di un capitale umano predisposto alla flessibilità e alla mobilità da investire in percorsi formativi a 360 gradi e volti ad accrescerne l'efficienza, la produttività, la specializzazione, ma anche la spinta motivazionale, negli interessi del lavoratore e dell'azienda stessa, il tutto arrivando alla compilazione e mappatura di vere e proprie tavole di rimpiazzo da poter utilizzare, qualora venissero a crearsi dei vuoti di figure professionali all'interno dell'azienda.

²⁵Gannon M.J. & Brainin, U. (1971), Job rotation and employee tenure among temporary workers, The academy of management journal, Vol. 14, No.1, p. 143.

²⁶Eriksson T. & Ortega J. (2006), Industrial and labour relations review, Vol. 59, No.4, p. 656.

2.1 Flessibilità, selezione e politiche di cambiamento

Prima di tutto dobbiamo chiarire in che direzione possa muoversi l'attività di selezione in quelle aziende che, in numero sempre maggiore (i dati di raccolti dal CRF Institute per l'Italia ci raccontano del 76%),²⁷ stanno scegliendo di adottare il concetto di rotazione del personale attuando strategie di Job Rotation. Vi sono, in primo luogo, dei criteri di selezione che vengono seguiti in fase di recruiting, una ricerca mirata in primo luogo ad una predisposizione del candidato ad una certa flessibilità lavorativa che consenta l'attuazione della rotazione stessa.

Tra le qualità del lavoratore flessibile vi è, ad esempio, una connaturata apertura mentale, il che significa, come riporta Marco Bianco (responsabile relazioni industriali di Sky) in merito ai candidati selezionati per un progetto formativo del Consorzio Elis²⁸: "non vincolarsi all'idea di un'azienda specifica [...]. Bisogna pensare che il vero valore di questo percorso non sia necessariamente il posto fisso, ma risieda nelle competenze, nell'arricchimento professionale che rende i partecipanti "appetibili" sul mercato del lavoro".

Apertura mentale dunque, ma anche adattabilità al cambiamento (per muoversi al meglio all'interno di un mercato del lavoro in se stesso flessibile), la tendenza ad accettare un continuo aggiornamento professionale e una buona gestione dello stress. La flessibilità non è solo una qualità ricercata nel futuro dipendente in sede di selezione del personale, ma anche una strategia di cambiamento attuata dalle aziende (spesso imposta dalla nuova riforma del lavoro) attraverso vere e proprie politiche di flessibilità che portano vantaggi sia ai lavoratori, ma anche alle stesse aziende (ad esempio dal punto di vista della produttività del dipendente sul lungo periodo).

Da un'indagine di INFOJOBS, che definisce la flessibilità come: "croce e delizia di lavoratori e aziende"²⁹ è emerso come entrambi questi attori rispondano a questa caratteristica di cambiamento, intrinseca al mercato del lavoro, ma come sia il dipendente a vederne per primo i vantaggi.

Mentre le aziende preparano (scetticamente da quanto rivela l'indagine) i propri dipendenti con attività come training on the job, corsi di aggiornamento e strategie di Job Rotation (queste ultime molto apprezzate dai dipendenti tra le forme di cambiamento proposte) e si dirigono verso una mappatura delle carriere tramite l'ausilio di Tavole di Rimpiazzo, la maggioranza dei dipendenti intervistati vedono in queste politiche delle opportunità per ampliare le proprie competenze attraverso un continuo aggiornamento professionale, col vantaggio di avere più libertà nella gestione del tempo e la possibilità di portare avanti più lavori parallelamente, ma anche col risultato di vedere le proprie doti personali valorizzate e incentivate dalla competitività.

La stessa Anna Maria Mazzini, Marketing Manager di INFOJOBS afferma, in merito al contesto flessibile del mercato in cui è stata svolta l'indagine: "La flessibilità è ormai parte integrante della realtà lavorativa contemporanea; lo scenario è quanto mai dinamico ed in continua evoluzione, ed è di fondamentale importanza che gli attori del mondo del lavoro siano preparati alla gestione e agli sforzi che questo tipo di approccio richiede. I dati che emergono dalla ricerca ci mostrano come, tra difficoltà e impegno,

²⁷http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-02-22/principali-strumenti-utilizzati-valorizzare-151040.shtml?uuiid=Abd86DXH&refresh_ce=1

²⁸ <http://www.aiceo.it/2013/06/business-people-job-rotation-formati-e-contenti/> nel 2013 il Consorzio Elis ha promosso il progetto Employability 2.0, riguardante la selezione di 100 neo-laureati da formare con un'esperienza lavorativa di "master-lavoro" di 18-24 mesi che prevedeva giornate di formazione intervallate al lavoro pratico, in due diverse aziende del consorzio aderenti al progetto, in modo da arricchirli professionalmente e renderli più appetibili sul mercato del lavoro.

²⁹ <https://www.infojobs.it/aziende/risultati-indagine-flessibilita-e-lavoro-2013> In occasione del Forum delle Risorse Umane 2013 (27 Novembre, Milano) InfoJobs.it - la principale realtà italiana ed europea nel settore del recruiting online per numero di offerte di lavoro, traffico Internet e numero di CV in database - ha voluto interrogare più di 2000 utenti sul tema della flessibilità sul lavoro, a circa un anno dall'entrata in vigore della riforma del lavoro.

lavoratori e aziende stiano cercando di riorganizzarsi per rispondere in maniera efficiente ed efficace alle nuove prospettive e competenze che i cambiamenti nella sfera professionale impongono".³⁰

2.2 La Job Rotation a 360°

Come abbiamo detto, una delle pratiche HR più utilizzate e apprezzate è la Job Rotation, che consente di far ruotare il personale da una divisione all'altra (in senso verticale o orizzontale a seconda che si parli di Job Enrichment o Job Enlargement), ma che è utilizzata anche ai fini di orientamento e placement. .

Le figure impattate dal meccanismo della Job Rotation possono essere sia i neo-assunti che le figure senior dell'azienda. In quest'ultimo caso abbiamo scelto di citare l'esperienza della Executive Career coaching, Cynthia Duerkop, la quale, in suo articolo facilmente reperibile in rete attraverso la risorsa LinkedIn, ci è parsa dare un'interessante testimonianza di una Job Rotation interna al team aziendale: "While employed within a large IT company, I had very similar challenges. Add to the challenging hiring climate, a constantly evolving organizational structure and ever increasing number of company acquisitions, and you have yourself a whole lot of variables to contend with when hiring an employee. Many companies offer Job Rotation programs, especially for newly hired college graduates on a management tract. For the new hire, this type of program is a tremendous professional development opportunity. But, what if you're already an employee? One answer for our hiring challenges back in that IT company was to create an internal temporary Job Rotation program. Within this program, we worked with managers to identify resource needs based on a skill set missing within their current team, a skill set needed to support new or projected business, or a back fill need (for an existing team member that was out of the work environment for an extended period). Our program was designed to help fill gaps in the workforce that were temporary in nature – generally lasting less than 6 months. Our program was also designed to allow existing employees an opportunity to 'try on' a different job to see if they liked the work and responsibilities. This program was for high-performing employees and offered both professional development as well as internal networking opportunities".³¹

Attraverso la Job Rotation è, quindi, possibile aumentare la flessibilità aziendale, ma anche avere uno staff sempre preparato, in costante fase di apprendimento e in grado di risolvere problemi di sostituzioni e rimpiazzi in quanto, in ogni divisione o mansione assegnata, il lavoratore sarà sottoposto ad una vera e propria formazione "sul campo".

Strumenti che consentano una formazione teorica e pratica in un'ottica di Job Rotation sono, sicuramente, i corsi di formazione interni o esterni all'azienda o il modello del Graduate Program. Si tratta di un programma di inserimento aziendale, in ottica di Job Rotation appunto, rivolto in particolare ai neo-laureati, che espone sistematicamente a tutte le aree dell'organizzazione aziendale e che permette di usufruire al contempo di una formazione sia teorica che pratica "on the job", consentendo così al lavoratore scelte oculate sulla propria carriera e al datore validi consigli da dare in merito, oltre che uno uso e una conoscenza più approfondita del proprio dipendente. Molte le aziende che hanno scelto di adottare questa combinazione, per citarne solo alcune: da UniCredit a Shell, da BMW a Siemens, passando da Deutsche Bank, L'Oreal o Vodafone. Ma sarebbero in troppi i nomi da citare.

Ma è proprio parlando di neo-assunti, neo-laureati e giovani in azienda che nasce spontaneo il riferimento con uno studio che da anni viene condotto dall' "Osservatorio giovani e lavoro" della Fondazione IStUD. La ricerca parla dell'esistenza una vera e propria "generazione" della "Y" nei confronti della quale la Job Rotation ci pare rappresentare, ad oggi, una buona opportunità, con tutte le sue pratiche di inserimento e formazione. Secondo quanto emerso dalla ricerca questa "Generazione Y", rappresenta quella classe di persone formate dai nati tra il 1980 e il 2001 e accomunati da alcuni tratti

³⁰<https://www.infojobs.it/aziende/risultati-indagine-flessibilita-e-lavoro-2013>

³¹<https://www.linkedin.com/pulse/creating-job-rotation-yourself-cynthia-duerkop>

simili dal punto di vista della formazione e delle aspettative di vita³². In particolare, secondo un report dell' "Osservatorio" pubblicato nel 2012: "Il desiderio di autodeterminazione e la volontà di fare affidamento soprattutto sulle proprie competenze e sulla capacità di impegno rappresentano una caratteristica distintiva della Generazione Y, una generazione fermamente convinta del valore della meritocrazia che, spesso, contesta alle aziende la poca chiarezza con cui vengono gestiti i sistemi premianti e i meccanismi di riconoscimento dei meriti individuali"³³. Si tratta, infatti, di una Generazione che vede il lavoro come un aspetto importante della propria vita, ma nella misura in cui questa non costringa a rinunce eccessive rispetto alla propria vita privata e ai propri interessi personali, dando così importanza a quella che viene definita "Work and Life Balance" (la "qualità della vita"). Sempre secondo lo studio del 2012, frutto di un lavoro di indagine effettuata su diversi campioni (focus group) di giovani studenti e lavoratori³⁴, tra i diversi concetti di Carriera che vengono fuori, ne emerge uno molto interessante: "altri partecipanti, infine, associano al concetto di carriera l'acquisizione di una visione sempre più trasversale dell'azienda e del suo business. Tale obiettivo viene perseguito soprattutto mediante la mobilità interna, che consente di confrontarsi con esperienze, sfide e attività differenti e favorisce l'abbandono di un profilo professionale "specialistico" (condizione considerata spesso 'penalizzante' dai giovani appartenenti alla Generazione Y), in favore di un profilo "trasversale" e "generalista", cui i giovani attribuiscono maggiori chances di spendibilità sul mercato del lavoro".³⁵ A questo proposito, nella precedente indagine del 2010, era stato chiesto ai partecipanti quali fossero gli aspetti del lavoro che essi consideravano più importanti, la tendenza era quella di voler avere un lavoro caratterizzato da dinamismo e cambiamento continuo, in particolare: "alcuni partecipanti, infatti, considerano stimolante la possibilità di svolgere un lavoro «non ripetitivo», «che ti faccia confrontare ogni giorno con esperienze nuove» o, in alcuni casi, offra «la possibilità di cambiare lavoro all'interno dell'organizzazione»; altri, invece, enfatizzano la dimensione dell'apprendimento, evidenziando l'importanza di un lavoro che consenta «di imparare», «di sviluppare competenze», «di ricevere formazione». Questi stessi partecipanti sottolineano anche come sia importante che tali competenze sviluppate abbiano «un valore», in termini di spendibilità sia all'interno della propria organizzazione, sia all'esterno."³⁶ Alla luce di tutto questo risultava importante non tanto il posto sicuro, quanto il fatto di sviluppare una professionalità "spendibile nel mercato del lavoro".³⁷

Se da una parte la Job Rotation viene a configurarsi come uno strumento innovativo di formazione continua del lavoratore, dall'altro essa ci presenta un'altra sua possibile finalità formativa, quella che va direttamente incontro alla figura del disoccupato, rappresentando per quest'ultimo una reale possibilità di ingresso o reinserimento in azienda accrescendone le competenze.

Si svela così, a 360 gradi, tutto il ventaglio di potenzialità insite nella Job Rotation stessa: offrire opportunità di crescita professionale da un lato, ma anche agire da supporto effettivo ai problemi del diritto del lavoro, contribuendo all'attuazione di politiche di welfare integrato o ai programmi di riduzione della discriminazione sul lavoro (ad esempio all'interno dei programmi finanziati dal Fondo Sociale Europeo come i programmi Adapt ed Equal).

A questo proposito, una prassi molto seguita in Europa e interessante da citare, è quella che prevede l'uscita di occupati per un determinato periodo in vista della loro formazione, riqualificazione o

³² http://www.istud.it/up_media/ricerche/giovani2010.pdf per la definizione si può fare riferimento al report del 2010 dell' "Osservatorio giovani e lavoro" della Fondazione Istud

³³ http://www.istud.it/up_media/ricerche/giovani_2012.pdf (sui tratti distintivi della Generazione Y)

³⁴ http://www.istud.it/up_media/ricerche/giovani_2012.pdf (per la metodologia d'indagine)

³⁵ http://www.istud.it/up_media/ricerche/giovani_2012.pdf

³⁶ http://www.istud.it/up_media/ricerche/giovani2010.pdf

³⁷ http://www.istud.it/up_media/ricerche/giovani2010.pdf Al tema dello sviluppo delle competenze i giovani associano quindi anche quello dell'employability, che per alcuni di essi sembra rappresentare quasi un'ossessione: «Per me non è tanto importante la sicurezza del posto di lavoro, quanto la certezza di sapere che stai sviluppando una professionalità che sia spendibile nel mercato del lavoro».

aggiornamento e - in sostituzione di questi - l'entrata in azienda di personale inoccupato, spesso con contratto da stagista. Nello specifico: "Il sistema prevede che il personale dipendente con competenze ormai obsolete o comunque insufficienti, lasci il lavoro ordinario, per un periodo di tempo determinato, in maniera tale da poter seguire corsi di riqualificazione ed aggiornamento. Nel frattempo l'azienda, dopo averli selezionati, inserisce dei sostituti, scelti tra disoccupati di lungo periodo, all'interno di categorie di persone disagiate, dando così loro l'opportunità di fare un'esperienza di lavoro e magari di poter essere assunti all'interno della stessa azienda o altrove. I disoccupati seguiranno un corso di formazione in aula, [...] a seconda delle mansioni che andranno a ricoprire. Il modello si presenta adatto all'implementazione nelle piccole e medie aziende. Il grado di soddisfazione è piuttosto elevato: una grossa percentuale dei disoccupati, al termine di tale esperienza, in genere trovano un'occupazione o all'interno della medesima impresa o altrove".³⁸

2.3 Le tavole di rimpiazzo

Un naturale sviluppo e sbocco della pratica della Job Rotation, volta alla flessibilità e alla formazione del personale, è costituito, a questo punto, dalla pratica delle Tavole di rimpiazzo.

Con esse otterremo una vera e propria mappatura della situazione reale aziendale dal punto di vista delle risorse umane. Attraverso la realizzazione grafica di una scala gerarchica di successione tra le persone più adatte a ricoprire un determinato ruolo e le varie posizioni a cui una determinata risorsa può essere attribuita, si distinguerà tra chi può accedere immediatamente a ruoli vacanti e chi invece deve ancora implementare o completare la formazione per potervi avere accesso.

Con la pratica delle Tavole di rimpiazzo è possibile, quindi:

- Risolvere il problema dei vuoti di posizione
- Occuparsi dell'organizzazione dei percorsi di carriera
- Ridurre la percentuale di turnover
- Occuparsi della gestione dei talenti

I criteri usati in fase di mappatura sono, sicuramente, la formazione e grado di esperienza dei soggetti, le loro competenze professionali, di ruolo e di posizione, oltre che il potenziale e il talento degli stessi, alla luce, naturalmente, delle informazioni organizzative, delle attività e degli obiettivi aziendali da raggiungere.

Il collegamento con il sistema della Job Rotation è, dunque, chiaro; secondo quanto riporta il sito di Risorse Umane HR: "I sostituti possono provenire o dalla stessa divisione aziendale o, nel caso di aziende che danno un alto valore alle competenze trasversali e alla Job Rotation, anche da altre divisioni. E' quindi possibile avere ruoli che possono essere ricoperti da personale proveniente da altri settori aziendali, oppure soggetti che possono potenzialmente ricoprire più ruoli."³⁹

Sempre lo stesso sito sottolinea come si debba distinguere tra Tavole di Rimpiazzo e Piani di Sviluppo adducendo: "I piani di sviluppo e le tavole di rimpiazzo si basano sullo stesso tipo di informazioni. I primi, però, hanno uno scopo diverso: servono a inserire e a far crescere in azienda nuovo personale. Il neo-assunto (giovani con un alto potenziale), alla fine del suo percorso formativo, potrà occupare un key role già esistente o uno nuovo. I piani di sviluppo, quindi, rientrano nella programmazione aziendale a medio-lungo termine in accordo con le strategie aziendali. Le tavole di successione, invece, sono il "piano B" di cui un'azienda si dota per fronteggiare cambiamenti improvvisi nella pianta organica del personale"⁴⁰

³⁸http://www.multimediasoft.it/equalmedia/Download/Donna_1.pdf

³⁹<http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/le-tavole-di-rimpiazzo-o-successione>

⁴⁰<http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/le-tavole-di-rimpiazzo-o-successione>

2.4 Opportunità offerte dalla Job Rotation e possibili criticità

Volendo ora passare in rassegna tutti gli altri possibili effetti dell'utilizzo di piani di Job Rotation nei contesti aziendali (oltre a quelli già esplicitati in questo capitolo), risulta interessante guardare alle opportunità di miglioramento e alle criticità che essi hanno comportano

Le principali opportunità risultano:

- l'affinamento di competenze e capacità pregresse - nonché l'acquisizione di nuove - mediante l'allontanamento dalle rispettive comfort zone e l'apprendimento peer to peer. Indirettamente anche in un'ottica di avanzamento di carriera o di nuovi inquadramenti professionali;
- l'incremento dei livelli di motivazione, soprattutto grazie ad una più diffusa percezione di senso e di inclusione dei lavoratori in seno all'organizzazione; "The rotatees agreed that rotation had given them a much better understanding of the various external and internal forces which affect the company"⁴¹;
- un maggiore rendimento in termini di produttività, anche grazie ad una minore esposizione a costanti livelli di sforzo fisico, o a dinamiche di stress psicologico e alienazione;
- il miglioramento della qualità delle informazioni, che genera innovazione e facilita l'assegnazione dei dipendenti ai compiti nei quali sono più efficienti;
- il potenziamento della flessibilità dei dipendenti e la riduzione delle perdite legate al continuo turnover, comportando un risparmio sui costi legati alla selezione e formazione di nuovo personale. Anche favorendo un maggiore senso di responsabilizzazione e fidelizzazione verso i valori aziendali.

Passando ora alle criticità, occorre valutare che:

- il cambiamento - per quanto pianificato e consensuale - è da un punto di vista umano comunque una forzatura: non tutti lo considerano come una fonte di arricchimento di cui giovare, ma come un'imposizione da subire;
- i lavoratori possono avvertire sensazioni di incertezza e inadeguatezza, nel caso di meccanismi di rotazione particolarmente veloci; ed inoltre, sono innegabili le implicazioni in ambito socio-relazionale a danno dei lavoratori inseriti all'interno di programmi, che prevedono consistenti spostamenti geografici.⁴²
- L'impossibilità di coinvolgere tutte le tipologie di lavoratori, nel rispetto di ruoli che necessitano di alti livelli di specializzazione o di imprescindibili conoscenze tecniche⁴³; tuttavia si riscontra l'eventualità che i dipendenti non coinvolti nei programmi di Job Rotation possono avere la sensazione di essere stati tagliati fuori o emarginati⁴⁴. La percezione di un'iniqua assegnazione di mansioni in seguito a job rotation, da parte di un dipendente, può portare ad un peggioramento della sua performance, a un incremento del suo tasso di assenteismo, o addirittura alla volontà di lasciare il posto in azienda⁴⁵.

⁴¹ Morris, J. R. (1956). Job rotation. *The Journal of Business*, 29(4), 268-273

⁴² The greatest impact was felt by those who had to make geographical moves. Thus one who had made no geographical moves reported simply that his social life had "de-creased" because he spent more time in "study in handling a new assignment." Ivi.

⁴³ One interviewee said it affected interest "adversely" because it prevented intense specialization, but he said that "it doesn't let you go to seed, even if you want to. Ivi.

⁴⁴ "A few rotatees said that some non-rotated men became discouraged, lost interest in their work, and felt less loyalty to the company". Ivi.

⁴⁵ Adam J.S. (1965), Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz, (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, pp. 267-299

- la disomogeneità qualitativa, in termini di output. Quando un dipendente si trova a svolgere una mansione a lui nuova, inevitabilmente necessita di tempo per apprendere le procedure richieste ed è altamente probabile che commetta degli errori, inficiando la qualità del risultato finale⁴⁶;
- la rottura del flusso di lavoro e degli equilibri interni all'organizzazione; questo è riscontrabile soprattutto nei casi in cui la rotazione coinvolge non soltanto compiti e mansioni, ma anche dipartimenti diversi. In questi casi, i costi riguardano tanto il dipartimento che ospita il dipendente ruotato e dunque deve formarlo, quanto il dipartimento - che sia pur momentaneamente - perde una risorsa;
- i risultati positivi non sono immediati; è necessario del tempo per giudicare efficacemente gli effetti dei piani di rotazione sui dipendenti e sull'azienda. Da una prospettiva di lungo periodo, questo rende strategici i momenti del reclutamento e della selezione: l'azienda deve assicurarsi di assumere dipendenti che siano cross-trainable e dunque già predisposti al cambiamento.

3. Capitolo 3 - LE BEST PRACTICE.

3.1 Best Practice

In quest'ultimo capitolo intendiamo procedere con ratio pratica all'introduzione di concetti e modelli concreti che vengono applicati nel mondo aziendale, con un particolare riferimento ai casi aziendali di matrice italiana. Tramite l'analisi di alcune Practices, vedremo come la Job Rotation possa essere utilizzata in diverse fasi del percorso professionale, tanto per risorse già inquadrate in azienda, quanto nel caso di risorse provenienti da altre realtà e neoassunti.

3.2 Gruppo Telecom Italia S.p.A.

In origine si chiamava Stipel - nome che risale alla fondazione, avvenuta nel 1925 - per poi diventare verso gli anni '60 Sip e poi di nuovo trasformarsi nel 1994, con la fusione delle quattro società statali operative nelle telecomunicazioni, nel gruppo a noi conosciuto come Telecom Italia.

Nel 1997 il Consiglio dei Ministri firmò il Decreto per la definitiva privatizzazione di Telecom Italia dando la nascita così la prima "public Company" italiana, una società per azioni ad azionariato diffuso, denominata Telecom Italia Spa. Seguirono ulteriori trasferimenti di quote societarie come quella del Gruppo Olivetti nel 1999, Gruppo Benetton, di Pirelli S.p.a. tramite la controllata Olimpia S.p.a. e successivamente la cessione di gran parte della compagine societaria di Olivetti ad Intesa Bci ed UniCredito Italiano SpA.

L'Azienda ad oggi si presenta come Leader assoluto per numero di Clienti e distribuzione. Offre servizi di comunicazione avanzata come le telecomunicazioni fisse, mobili e internet, con i marchi Telecom Italia e TIM, fornisce contenuti digitali e di broadcasting con Telecom Italia Media, con il marchio Olivetti si dedica all'office & system solutions e alla ricerca e sviluppo del Gruppo con Telecom Italia Lab⁴⁷.

Il Gruppo Telecom Italia è anche il 7° gruppo economico italiano per fatturato nel mondo⁴⁸, in Italia con circa 60.000 dipendenti, con un fatturato di 10,1 miliardi di euro al 2015⁴⁹.

Telecom Italia a seguito di una ricerca svolta seguendo una sistematica indipendente e basata su dati oggettivi, le vengono riconosciute eccellenti politiche di formazione e di sviluppo, implementate a tutti i

46 "Rotation might seem to expose the company to substantial costs incurred because of erroneous decisions made by the rotates". Morris, J. R. (1956). Job rotation. *The Journal of Business*, 29(4), 268-273

47 <http://www.telecomitalia.com/tit/it/about-us/geographical-dispersion.html>

48 <http://fortune.com/global500/>

49 <http://www.telecomitalia.com/tit/it/archivio/media/comunicati-stampa/telecom-italia/corporate/economico-finanziario/2015/bod-group-first-half-financial-report.html>

livelli aziendali e perfettamente integrate nelle strategie di gestione delle risorse umane, dimostrando così di essere un'azienda focalizzata sul continuo miglioramento delle pratiche di Best Practice nell'ambito della valorizzazione del capitale umano, conquistando nel 2014 la certificazione "Top Employers Italia".

Nonostante il riconoscimento appena citato svilupperemo un caso di "Bad Practice" risalente agli anni 2000, così da poter avere un contraddittorio.

Il caso considerato è quello del Sig. C.S. nei confronti di Telecom Italia con la sentenza 15/02/2007 della sezione lavoro del Tribunale di Lecce.

La risorsa in questo caso si ritrovava, a causa di un "piano di riordino organizzativo", a essere trasferito dalla propria business unit denominata "Fom Business" al CLU (Centro Unico Lavoro).

Fino all'anno 2003 il lavoratore aveva sempre ricoperto un ruolo da tecnico specialista di 4° livello svolgendo interventi di manutenzione su centrali numeriche private, operando quindi su apparati complessi con una tecnologia altamente specialistica, comprensiva di programmazione di servizi ed anche protezione dei dati, traducendosi in interventi su centrali telefoniche dei Tribunali, sedi centrali di Banche e Istituti di Credito, comprese strutture Ospedaliere, ove è palese intendere che sia requisito necessario avere esperienza e competenza specializzata per compiere detti incarichi. Nel CLU (Centro Unico Lavoro) di fatto il lavoratore subì il primo demansionamento, vedendosi assegnato il compito di svolgere mansioni nettamente inferiori a quelle precedenti ed al personale livello di competenza, come svolgere banale attività di Call Center o attività di "Permutatoria" e pratiche di configurazione e manutenzione della linea ADSL.

Nel 2006 veniva attuata da parte di Telecom Italia il secondo demansionamento del lavoratore assegnandogli compiti puramente manuali e fisici, come l'attività di salita in quota con scale per sostituire cavi e fili con martello e trapano, il quale ci tiene a precisare di non aver mai eseguito operazioni di tale tipologia in 20 anni di servizio presso l'azienda.

La Job Rotation utilizzata dalla Telecom come strumento efficace per accrescere le competenze delle proprie risorse, non deve essere e non può essere come mezzo per demansionare di fatto il dipendente attribuendogli esclusivamente attività e compiti di minore contenuto tecnico ed originariamente non collegate al profilo professionale di quel lavoratore.

Il Giudice, infatti, in prima istanza riconosce al lavoratore pieno titolo nella richiesta dello stesso, affermando che:

"le precedenti mansioni del C. S. presentano un ampio e qualificante contenuto professionale rispetto alle attuali mansioni che, in sostanza, si riducono nell'attività di materiale installazione, riparazione e sostituzione di linee con l'uso di scale e non comprendono alcuna attività tecnico-operativa specialistica ovvero diversa attività che richiede capacità di valutazione ed elaborazione, nell'ambito di metodologie consolidate di più elementi dell'attività di competenza, da svolgere con autonomia e responsabilità adeguate al risultato operativo"⁵⁰

Contro la prima pronuncia del Giudice, la Telecom proponeva ricorso contestando il presunto demansionamento del proprio lavoratore, affermando che le competenze sarebbero state ampliate in seguito al trasferimento alla nuova business unit.

Così si giunse ad avere una seconda pronuncia, questa volta del Giudice collegiale, convinta ancor di più nell'affermare che la Job Rotation applicata da Telecom non può diventare il mezzo per "applicare un tecnico qualificato anche a mansioni inferiori e meno qualificate per poi relegarlo definitivamente all'esclusivo svolgimento delle stesse".⁵¹

⁵⁰<http://www.altalex.com/documents/news/2007/05/07/telecom-job-rotation-e-demansionamento-di-tecnici-specialisti>

⁵¹Vedi nota precedente.

3.2.1 Jobs Act

Precisazione di merito sulla questione appena espressa sarà quella di come a distanza di pochi anni possa esser cambiata la normativa in campo giuslavoristico, consentendoci di rileggere con esito diametralmente opposto la sentenza ottenuta dal Tribunale di Lecce nel 2007.

Con l'approvazione di quella che è la legge n. 183/2014 cd. Jobs Act, che interviene radicalmente sull'ex art. 2103 del c.c., che disciplina le mansioni in materia di lavoro, trasferisce parte del potere contrattuale del lavoratore al datore di lavoro.

Il Legislatore incaricato della nuova stesura dell'art. 2103 c.c. non ha fatto altro che trapiantare le procedure normative appartenenti al settore pubblico nel settore privato. Una delle modifiche che più ci interessa è costituita dalla diversa valenza del rispetto alla cosiddetta "equivalenza" tra le precedenti mansioni di competenza del lavoratore (cd. a quo) e quelle alle quali si è stati unilateralmente spostati (cd. ad quem)⁵².

Da adesso il datore potrà a sua discrezione assegnare il lavoratore ad attività completamente differenti, con l'unica condizione da rispettare che le nuove mansioni debbano rientrare nel medesimo livello d'inquadramento a quelle precedentemente svolte. Favorendo così soltanto l'aspetto normativo ed economico, ma penalizzando la professionalità e lo sviluppo professionale della risorsa.

Bisogna anche accennare che in un'ottica di modifica degli assetti organizzativi aziendali, il nuovo art. 2103 c.c. aumenta ancor di più il potere datoriale. Pertanto lo stesso proterà cambiare unilateralmente le mansioni dei propri dipendenti anche in assenza di accordi sindacali specifici, assegnando loro a mansioni appartenenti ad un livello di inquadramento inferiore al precedente, con il solo obbligo che le stesse rientrino nella medesima categoria legale.

3.3 Gruppo Brembo S.p.A.

L'11 gennaio 1961, Emilio Bombassei e Italo Breda fondano le Officine Meccaniche di Sombreno, quella che poi divenne il Gruppo Brembo⁵³.

Brembo è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti e componentistica per auto, moto e veicoli industriali, sia nel mercato di serie che in quello delle corse.

Dal 2002 è impegnata anche sul fronte della mecatronica, scienza di confine che coniuga meccanica, elettronica e informatica e da qualche anno sono entrati anche nel mercato dei sistemi di sicurezza, progettandoli e producendoli.

Oggi il Gruppo Brembo conta circa 7.690 collaboratori, nel quale troviamo un alto grado di specializzazione rappresentato dal 10% del totale composto da ingegneri e specialisti di prodotto che lavorano nella ricerca e sviluppo.

Per Brembo le sue persone rappresentano il vero patrimonio aziendale che con le proprie capacità spingono sempre di più il Gruppo verso il successo e l'innovazione nel settore considerandosi un unico grande team.

L'azienda commercializza i suoi prodotti in 70 Paesi nel mondo, con sedi produttive in Italia, Polonia, Inghilterra, Rep. Ceca, Spagna, Germania, Brasile, Argentina, U.S.A., Messico, Cina e India; mentre le attività commerciali si avvalgono di società localizzate nei mercati interessati, come la sede in Svezia, Francia, Inghilterra, U.S.A. e Giappone.

Nel bilancio del 2014 il Gruppo ha fatturato 1.803,3 milioni di euro.

Il Gruppo Brembo per valorizzare e accrescere il capitale umano interno già presente in azienda che quello in assunzione, utilizza specifici modelli di sviluppo delle competenze come:

⁵²<http://www.altalex.com/documents/news/2015/04/22/il-mutamento-di-mansioni-dopo-il-jobs-act>

⁵³Le informazioni aziendali e del programma LIFT sono state prese dal sito ufficiale del gruppo <http://www.brembo.com/it/>

- la valutazione del candidato al momento dell'ingresso in azienda e le analisi annuali dei risultati conseguiti nello svolgere le proprie attività, affiancando anche momenti di verifica per ogni snodo del personale percorso lavorativo strutturate sulla base del modello di competenza di Brembo.
- In fase di selezione del candidato valutandone le capacità in visione di sviluppo interfunzionale con programmi di Job Rotation specifici (LIFT) legati al profilo per esaltarne le potenzialità.

Il Programma internazionale e interfunzionale ad alta mobilità chiamato "LIFT" (Leader International Fast Track) è proprio uno di quei casi nel quale l'azienda va ad utilizzare il modello della Job Rotation fin da subito con le proprie risorse.

Il progetto prevede l'inserimento di giovani talenti neolaureati in Ingegneria Gestionale, Ingegneria Meccanica, Ingegneria Aerospaziale e Ingegneria Elettronica, ma anche candidati con un anno di esperienza professionale pregressa, con una forte propensione all'interfunzionalità. Altre caratteristiche richieste ai candidati sono la capacità di parlare l'inglese fluentemente, il tedesco verrà considerato come un requisito preferenziale ed anche una totale disponibilità alla mobilità geografica.

I candidati selezionati prenderanno parte ad un percorso lungo 18 mesi che sarà composto da tre rotazioni della durata ciascuna di 6 mesi, di cui almeno una all'estero, in tre differenti aree aziendali quali la tecnico-commerciale, economico-finanziaria, supply chain.

Il programma ha l'intenzione di costruire la leadership aziendale di domani necessaria per mantenere il ruolo di principale attore nel mercato futuro.

3.4 Gruppo Vodafone S.p.A.

La storia di Vodafone Italia nasce per volontà dell'imprenditore Carlo De Benedetti ed Elserino Pio, i quali si aggiudicarono nel 1994 la prima gara in Italia per una licenza per le telecomunicazioni di rete mobile ed il lancio nel dicembre 1995 di Omnitel, come unica e prima alternativa al monopolio Italiano. L'Azienda raggiunse in soli due anni ottimi risultati e portarono l'Italia al primo posto in Europa per diffusione del servizio con elevati standard di qualità e prezzi contenuti.

Nell'anno 2000 Omnitel è entrata a far parte del Gruppo Vodafone, il più grande gruppo di telecomunicazioni mobile al mondo. Da allora si è avviato un graduale ma incisivo processo di cambiamento che ha riguardato il logo, la denominazione sociale e la cultura aziendale. Passando per "Omnitel Vodafone" e poi definitivamente sostituito dall'attuale "Vodafone" nel 2003.

La Vodafone Group Plc è una delle principali società di telecomunicazioni al mondo per ricavi, con circa 454 milioni di clienti a livello internazionale. Attualmente Vodafone ha partecipazioni in 30 paesi distribuiti in cinque continenti e più di 57 reti partner in tutto il mondo.

Le azioni ordinarie della Società sono quotate alla Borsa di Londra⁵⁴.

Vodafone Italia è oggi una delle più importanti realtà aziendali in Italia, con circa 6500 dipendenti, 8 Competence Center e oltre 7000 punti vendita su tutto il territorio.

Il Gruppo, e nello specifico Vodafone Italia, risulta essere una delle migliori aziende per quanto riguarda la capacità di attrarre nuovi talenti ed inoltre dimostra la propria capacità strategico-manageriale nell'utilizzare la Job Rotation come programma sia in fase di selezione che di formazione iniziale per i neoassunti, ma anche per lo sviluppo della risorsa già inserita nel contesto aziendale.

I Modelli che sicuramente meritano maggiori delucidazioni sono il "Discover Program" ed il "Programma Columbus".

Vodafone Discover Program⁵⁵ è un percorso strutturato sul modello della Job Rotation, con una durata di 24 mesi che prevede l'assunzione a tempo indeterminato del candidato fin da subito.

⁵⁴<http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia/Chi-siamo/La-nostra-organizzazione/gruppo-vodafone>

⁵⁵<http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia/test/director?department=technology>

Il programma prevede un percorso per competenze trasversali di 12 mesi, a sua volta suddiviso in 3 incarichi della durata 4 mesi ed al loro termine i secondi 12 mesi nel settore e posizione che sarà il primo step della carriera aziendale.

Grazie allo strumento della Job Rotation nelle diverse aree funzionali, si potrà fin da subito toccare con mano tutti gli ambiti lavorativi di Vodafone, acquisendo ed utilizzando tecnologie avanzate raggiungendo così nel minor tempo possibile una visione d'insieme dell'azienda e del mercato in cui opera.

I primi 12 mesi saranno così suddivisi:

- Il primo periodo prevede un'esperienza nel settore Sales & Customer Experience, in questo modo la risorsa avrà la possibilità di esperire il modus operandi e di avere un contatto con il cliente finale all'interno dei punti vendita Vodafone e subito dopo di trascorrere due mesi all'interno del Call center interno.
- Il secondo periodo di 4 mesi sarà rivolto all'esperienza Cross Functional, durante la quale conoscerà i processi interfunzionali e analitici in aree come HR, Marketing Analysis, Finance o Business Transformation.
- Il terzo periodo sarà interamente dedicato all'Innovation con inserimento nelle unità aziendali più innovative come ad esempio il Marketing, Online, Sales.

La seconda parte del programma al termine dell'anno di job rotation, il candidato andrà a ricoprire il primo ruolo in azienda con l'intento di costruire il personale profilo professionale e affermarne le competenze pregresse e maturate.

Il Vodafone Discover Program rappresenta anche un canale privilegiato per accedere al Progetto Columbus, iniziativa internazionale che offre la possibilità di lavorare all'estero presso la sede di uno dei 30 paesi dove è presente il Gruppo Vodafone per un periodo di 24 mesi. Il progetto Columbus ha come obiettivo lo sviluppo sempre più rapido e dall'importante impronta internazionale per la risorsa, con l'obiettivo primario di far ricoprire alla risorsa una posizione di leadership nel paese di provenienza, subito dopo aver terminato il programma.

3.5 Gruppo Unicredit S.p.A.

Il Gruppo UniCredit rappresenta oggi una delle principali realtà di settore grazie alla continua attività di espansione realizzata attraverso le acquisizioni. Ciò gli ha consentito di raggiungere sempre risultati economico-finanziari in linea con quelli dei maggiori Gruppi Bancari Europei.

Il Gruppo⁵⁶ nel 1998 prende vita dalle privatizzazioni di imprese di proprietà statale degli anni '90 con la dismissione del Credito Italiano e dalla fusione con UniCredito dando vita ad Unicredito Italiano. Si raggiunsero subito ottimi risultati che verranno seguiti da ulteriori acquisizioni nel 1999 con l'entrata nel gruppo Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto e Cassa di Risparmio di Trieste. Fino ad arrivare al 2003, anno in cui verrà consolidato il marchio Unicredit.

Nel 2005 venne lanciata l'OPA sulla banca Tedesca HypoVereinsbank AG (HVB-Group), che portò all'OPA consequenziale su Bank Austria Creditanstalt e Bank BPH essendone controllate di HVB, affermandosi sul mercato Tedesco e Austriaco. Molto importante anche la fusione di UniCredit con Capitalia S.p.a. nel 2007 che confermò ulteriormente la propria impronta sul mercato italiano e la propria distribuzione sul territorio rientrando in Capitalia S.p.a. le banche Banca di Roma, Bipop Carire, Banco di Sicilia e l'entrata nelle casse di un ulteriore 9% del capitale di Mediobanca.

La missione del gruppo è costruire un ambiente in cui le persone possano generare valore per gli stakeholder e che sviluppino un senso d'appartenenza verso l'azienda, mantenendo il contatto con le

⁵⁶<https://www.unicreditgroup.eu/it/banking-group/our-identity/history.html>

comunità circostante. Oggi conta oltre 148.000 dipendenti in 17 Paesi europei e raggiunto l'obiettivo di 2 miliardi di utile netto nel 2014⁵⁷.

Unicredit utilizza da diversi anni un programma, chiamato "Graduate Program Impact"⁵⁸, sviluppato specificatamente per il mercato Italiano con l'intento di valorizzare e selezionare le nuove risorse con l'utilizzo della Job Rotation. Le risorse ricercate sono neolaureati dal profilo internazionale e con un brillante percorso accademico affiancato da precedenti esperienze di stage e/o lavoro. Le risorse selezionate saranno fin da subito assunti con contratto a tempo indeterminato e faranno parte di un programma ben strutturato di crescita aziendale che consiste in 3 cicli di Job Rotation della durata di 8 mesi ciascuno, in differenti Business Unit:

- all'interno del Commercial Banking
- in un'area propedeutica alla tua posizione target
- all'estero, in uno dei paesi del Gruppo UniCredit

Dopo aver concluso i 24 mesi di programma la risorsa verrà inserita nella posizione definita al principio in sede di colloquio di selezione.

Questa innovativa modalità d'inserimento delle nuove risorse che comprende la Job Rotation ed attività di networking permette durante i 24 mesi ai candidati di costruire un percorso individualizzato all'interno del Gruppo UniCredit attraverso il quale si possano acquisire così abilità e competenze diverse e complementari, lavorando operativamente su aree di business lontane dalla propria formazione accademica.

CONCLUSIONI.

L'interesse per la Job Rotation nelle realtà aziendali odierne, nasce e si sviluppa soprattutto come esigenza di plasmare e favorire nei lavoratori dei requisiti che possano giovare all'azienda nel suo complesso ed al contempo restare parte del capitale umano dei dipendenti, in un'ottica di continuo aggiornamento professionale.

Da questa considerazione è derivata la volontà di guardare ai piani di Job Rotation non come vecchie pratiche in disuso - per sfuggire alla monotonia di ritmi lavorativi logoranti ed alienanti - ma piuttosto come programmi finalizzati alla condivisione di esperienze, competenze e conoscenze aziendali.

La volontà delle aziende di investire sulla creazione e sviluppo di profili lavorativi caratterizzati da elevati livelli di adattabilità, elasticità e flessibilità, ha visto nell'utilizzo della Job Rotation una soluzione spesso efficace. In effetti, attraverso l'uso di piani di rotazione - ben pianificati, monitorati e concertati con il personale coinvolto - non solo è possibile incrementare la flessibilità aziendale, ma anche avere dei dipendenti in costante fase di apprendimento - in particolare grazie a logiche del learning by doing e della formazione peer to peer - in grado di risolvere problemi di sostituzioni e rimpiazzi a seconda delle esigenze aziendali.

Oltre a favorire l'affinamento di competenze e capacità pregresse e l'acquisizione di nuove, l'utilizzo di piani di rotazione all'interno delle aziende può comportare l'incremento dei livelli di motivazione dei dipendenti coinvolti - riducendo i tassi di assenteismo e turnover - grazie ad una più diffusa percezione di senso e di partecipazione in seno all'ente. Ed inoltre le aziende giovano anche della possibilità di usufruire di informazioni dettagliate ed empiriche sul rendimento dei dipendenti, vedendo così ridotti i costi di valutazione e assegnazione dei dipendenti ai lavori nei quali sono più efficienti.

Anche con riferimento agli esponenti della cosiddetta 'Generazione Y', rappresentata dai nati tra il 1980 e il 2001, la Job Rotation pare rappresentare una buona opportunità, in termini di inserimento e crescita nel mondo del lavoro. In linea generale, a contraddistinguere tale generazione sono la volontà di fare

⁵⁷<https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/en/investors/financial-reports/2014/UniCredit-S.p.A.-Relazioni-e-Bilancio-2014.pdf>

⁵⁸<https://www.unicreditgroup.eu/it/careers/students-and-graduates/programs/impact0.html>

affidamento soprattutto sulle proprie conoscenze e competenze, la fiducia nella meritocrazia e nel valore dell'impegno e dell'autodeterminazione; ma anche il fatto di vivere un mondo del lavoro travagliato, in continua evoluzione, che richiede competenze a 360° e che prevede cambiamenti e spostamenti continui, sempre più lontano dalla stazionarietà e dal posto fisso.

Piani di job rotation vengono anche implementati come strumento per amplificare l'attrattività dall'esterno e la retention all'interno, rientrando quindi - sia pur indirettamente - tra le strategie aziendali di Employer Branding. Questo può avvenire ad esempio tramite programmi di selezione e formazione pianificati passo dopo passo, dall'entrata in azienda fino ai primi 12/24 mesi di lavoro, generando un canale diretto tra i contesti aziendali e risorse nuove e competenti, provenienti dal mondo accademico.

Per concludere, l'uso di piani di Job Rotation può essere opportuno e foriero di buoni risultati, purché preceduto da adeguate analisi dei contesti e dei profili dei candidati. Ogni cambiamento presuppone dei costi, legati soprattutto all'abbandono della propria comfort zone ed alle sicurezze legate all'identificazione di ruolo: dunque è necessario pianificare tempi giusti di rotazione, così da evitare che gli spostamenti avvengano in modo eccessivamente rapido, comportando smarrimento piuttosto che opportunità di crescita.

Se impiegata in modo adeguato, l'utilizzo della Job Rotation può risultare nel lungo termine un vantaggio competitivo, riuscendo a plasmare risorse preparate, versatili e propense a lavorare in contesti mutevoli e complessi, rispondendo alle attuali esigenze del contesto lavorativo.

BIBLIOGRAFIA.

- Adam J.S., (1963), Towards an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 67, pp. 42-436
- Adam J.S., (1965), Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, pp. 267-299
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in
- Anderson, J.C., Milkovich, G.T., & Tsui, A. (1981). A model of interorganizational mobility. *Academy of Management Review*, 6: 529-538.
- Bonazzi, G., (2008). *Storia del pensiero organizzativo*, Milano: Franco Angeli.
- Burke, L. A. & Moore, J. (2000). The reverberating effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotators fairness perceptions. *Human Resource Management Review*, 10(2), 127-152.
- Campion, M., L.Cheraskin, M.Stevens. (1994). Career-related antecedents and the outcomes of job rotation. *Acad. Management*. 37(6) 1518–1542.
- Campion, M.A., & McClelland, C.L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76: 186-198
- Campion, M.A., & McClelland, C.L. (1993). Follow-up and extension of interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78: 339-351.
- Costa G., Gianecchini M., (2012), *Risorse Umane: Persone, Relazioni e Valore*, Terza edizione, Milano: McGraw-Hill.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: testing the theories. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 653-666.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6: 309-318.
- Ferrant, A. W. (1987). Job rotation is important. *Supervision*, 49(8): 14-16.
- Gannon, M. J., & Brainin, U. (1971). Job rotation and employee tenure among temporary workers. *Academy of Management Journal*, 14(1), 142-144.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management*
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of*
- Gutteridge, T.G. (1986). Organizational career development systems: The state of practice. In D.T. Hall & Associates (Eds.), *Strategic human resource management*: 159-181. New York: Wiley.
- Herzberg F., (1966), *Work and The Nature of Man*, The World Publishing Company.
- Howard, A., & Bray, D.W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford.
- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Comportamento organizzativo*, seconda edizione. Apogeo Editore.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8: 620-630.
- London, M., Stumpf, S.A. (1982). *Managing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Management, 16, 399-432.
- Morris, J. R. (1956). Job rotation. *The Journal of Business*, 29(4), 268-273.
- organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Ortega, J. , (2001) Job Rotation as a Learning Mechanism, *Management Science* Vol.47, No.10, pp.1361–1370.
- Ostroff, C., & Kozolowski, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45: 849-874.
- Review, 12, 9-22.

- Rolle, L. (2010). Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative. Milano: Franco Angeli.
- Stites-Doe, S. (1996). The new story about job rotation. *The Academy of Management Executive*, 10(1), 86-87.
- the basis of distributive justice?, *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Wexley, K. N., & Latham, G.P. (1981). *Developing and training human resource organization*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

SITOGRAFIA.

<http://argomenti.ilsole24ore.com>
<http://fortune.com/global500/>
<http://www.aiceo.it>
<http://www.altalex.com>
<http://www.brembo.com/it/>
<http://www.ilsole24ore.com>
<http://www.istud.it>
<http://www.multimediasoft.it>
<http://www.risorseumanehr.com>
<http://www.risorseumanehr.com>
<http://www.telecomitalia.com>
<http://www.telecomitalia.com>
<http://www.vodafone.it>
<https://www.infojobs.it>
<https://www.linkedin.com>
<https://www.unicreditgroup.eu/it/>