

## IL CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE

### 2.1 VALORE E VANTAGGIO COMPETITIVO

Il vantaggio competitivo si basa sulla capacità di generare valore in misura superiore rispetto ai concorrenti e risiede nelle «core resources aziendali». Questa capacità è funzione della dotazione di:

- Asset fisici, quali impianti, stabilimenti, risorse finanziarie;
- Asset intangibili, sintetizzati nel cosiddetto capitale intellettuale.

Mentre per i primi la quantificazione del valore e del loro contributo al risultato aziendale può contare su criteri largamente noti e condivisi, per il capitale intellettuale non è così facile la traduzione in valori finanziari. La qualità del personale o la reputazione dell'azienda non dispongono di metodi universalmente accettati per la loro valutazione, anche se i principi contabili definiscono regole e criteri per la valutazione del capitale intellettuale. I modelli di descrizione e di rappresentazione del capitale intellettuale si differenziano talvolta per gli elementi costitutivi riconosciuti e per la terminologia utilizzata. Le impostazioni prevalenti sono comunque riconducibili alla seguente articolazione:

- capitale umano, che rappresenta il valore delle persone che lavorano all'interno di un'organizzazione, espresso in termini di composizione demografica, livello e tipo di istruzione, abilità e competenze, esperienze, motivazioni e così via;
- capitale organizzativo (o strutturale), che comprende la proprietà intellettuale, gli assetti organizzativi, i sistemi gestionali ed operativi, le routine e le procedure, il modello di management e, in sintesi, tutta la conoscenza presente e istituzionalizzata all'interno della struttura organizzativa;
- capitale sociale (o relazionale): che riguarda la dimensione relazionale dell'impresa ed è perciò chiamato anche capitale relazionale. Esso comprende: l'intensità e la qualità delle relazioni che l'organizzazione dinamicamente attiva al suo esterno con clienti, fornitori, partner.

Ciascuno di questi elementi può essere oggetto di valutazione da parte dell'impresa, non soltanto ai fini contabili ma anche per scopi di carattere gestionale. Il set degli indicatori che verrà creato sarà contingente rispetto al settore dell'impresa, alla sua struttura e alla strategia aziendale. In particolare, gli indicatori considerati sono:

- Per il capitale umano: età e anzianità media aziendale, turnover in uscita, livello scolarità, ore formazione per addetto, flessibilità e polivalenza del personale alla produzione;
- Per il capitale strutturale: investimenti in macchinari e tecnologie, livello obsolescenza dei macchinari, ritmo di introduzione e industrializzazione di innovazioni di prodotto;
- Per il capitale sociale o relazionale: fatturato medio per cliente, fatturato derivante da nuovi clienti, livello di customer Satisfaction, numero contenziosi con clienti, incidenza investimenti in marketing e comunicazione.

Per quanto riguarda il sistema di gestione delle risorse umane, questo fa parte del capitale organizzativo e, in termini di vantaggio competitivo, è chiamato a contribuire alla creazione del valore con pratiche che:

- generano valore riducendo i costi e/o migliorando qualità/tempi/servizi dei prodotti realizzati e dei servizi erogati;
- sono rare ed efficaci (emblematico in tal senso è l'esempio dell'azienda Renner Italia, che ha deciso nel 2012 di erogare nella busta paga dei suoi dipendenti i ricavi dei suoi risparmi energetici ottenuti da azioni lavorative sostenibili);
- si legano alla storia dell'azienda, con i suoi valori e la sua identità, ma scaturiscono anche dalle relazioni interpersonali che si sviluppano tra gli attori organizzativi.

Ad ogni modo bisogna evitare di isolare una singola politica cui viene attribuita la causa del successo di un'organizzazione. Infatti, raramente un certo risultato è l'effetto di una singola politica, ma piuttosto è il risultato dell'insieme delle politiche di gestione delle risorse umane. Difatti la letteratura suggerisce che le attività del sistema di gestione delle risorse

umane devono avere la caratteristica di essere “autorinforzanti”, ossia la presenza dell’una aumenta il valore dell’altra.

Dato che alla base di tutte le attività svolte dalla funzione HR vi è l’attenzione alle persone, la capacità di intercettare i loro bisogni e di capirne le necessità, in questo contesto assume una notevole importanza l’Employee Value Proposition, che rappresenta il manifesto dei principi base della gestione del personale per un vantaggio competitivo sostenibile e la ragione per desiderare di lavorare in un’azienda e di rimanere in azienda. Infatti, l’Employee Value Proposition prende forma dalla somma complessiva di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell’ambito del rapporto di lavoro con un’azienda: la soddisfazione intrinseca per il lavoro, l’ambiente, la leadership, i colleghi, la retribuzione e altro ancora. È quello che fa l’azienda per soddisfare i bisogni, le aspettative e anche i sogni dei collaboratori. Quando si parla di Employee Value Proposition sono due i principali destinatari a cui l’azienda deve rivolgere i propri sforzi: i dipendenti attuali e i candidati ideali. Pertanto, l’Employee Value Proposition è senza dubbio un elemento chiave per attrarre, coinvolgere e fidelizzare i dipendenti, infatti se definito in modo chiaro ed univoco permette di:

1. determinare il valore che l’impresa può offrire al proprio personale, attuale o potenziale, diventando più competitiva rispetto ad altri player di settore;
2. stabilire il contributo di ogni dipendente, precisando quindi prospettive e obiettivi chiave.

In relazione al crescente coinvolgimento della Dru nella definizione e realizzazione della strategia, alcuni studiosi sottolineano come in questo modo si perda il riferimento alle persone, ai loro valori e più in generale, alla dimensione etica del rapporto tra risorse umane e organizzazione aziendale. Dunque, il rischio è quello per cui il sistema di gestione delle risorse umane focalizzi eccessivamente la propria attenzione sui singoli

sottoprocessi (quindi sulle diverse fasi di: reclutamento, selezione, accoglimento e inserimento (onboarding) → formazione, sviluppo, promozione della carriera → valutazione → ricompensa) sulle singole attività, sulle singole prassi, sulla mera sequenza delle attività dimenticando l'obiettivo di generare valore. Mentre quello che si sta delineando per la funzione al personale è una prospettiva evolutiva che la vede fornitrice di un nuovo e più sofisticato valore aggiunto, meno centrata sulle strumentazioni e sulle procedure ma maggiormente orientata, invece, alla soddisfazione di bisogni reali. Per spiegare come questo possa avvenire, si prende in considerazione il modello del ciclo del valore delle risorse umane, che si basa su quattro nodi: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione. Non si tratta di uno strumento gestionale, bensì di un modello analitico-descrittivo delle dinamiche che legano in sequenze le attività della Dru alla strategia.

## 2.2 LE PERSONE

Inserisci slide 6 capitolo 2

Il ciclo del valore delle risorse umane non può che partire dalle persone, che sono portatrici del capitale umano il quale si esprime attraverso conoscenze, capacità e competenze. Le persone hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali che ne differenziano il comportamento lavorativo e quindi il valore che potenzialmente sono in grado di apportare in una relazione organizzativa. Non è comunque corretto valutare le persone soltanto per questo, anche perché il valore che apportano è funzione del coinvolgimento dell'individuo nella sua interezza. Si possono tuttavia considerare il capitale umano che un individuo incorpora e le competenze che lo caratterizzano. Boyatzis definisce la competenza una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata a una prestazione efficace. Le competenze sono dunque un insieme di motivazioni, tratti, atteggiamenti, conoscenze e abilità che permettono a un individuo di coprire il proprio ruolo organizzativo fornendo una prestazione in linea con le aspettative dell'azienda. Le competenze sono una parte del più ampio capitale umano degli individui, la cui formazione coinvolge una varietà di soggetti: le

famiglie, le scuole, gli ambienti nazionali e regionali, oltre che le imprese e gli individui stessi. Le competenze devono essere scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza. I corrispondenti meccanismi utilizzabili dalle imprese riguardano da un lato tradizionali strumentazioni della gestione delle risorse umane, quali la selezione, la formazione e lo sviluppo; dall'altro lato strumentazioni di tipo trasversale, come la gestione di un rapporto attivo con i mercati interni ed esterni del lavoro, la comunicazione, il coinvolgimento degli stakeholder (clienti, fornitori, concorrenti) nella progettazione dei percorsi di crescita dei lavoratori. La produzione interna di competenze non è l'unico modo per mantenere e sviluppare il vantaggio competitivo dell'impresa. Anche l'acquisizione sul mercato può assicurare il raggiungimento dello stesso obiettivo, purchè il mercato venga in qualche modo organizzato al fine di garantire la cooperazione, la longevità della relazione e il reciproco sviluppo dei contraenti. L'esistenza di competenze all'interno e all'esterno dell'impresa costituisce però una semplice potenzialità, non significa ancora che possano essere utilmente impiegate e valorizzate. A tal fine è necessario entrare in relazione.

## 2.3 LE RELAZIONI

Inserisci slide 7 capitolo 2

Le relazioni comprendono la definizione del contratto in senso tecnico-giuridico, ma anche in senso psicologico, organizzativo e sociale. Il contratto giuridico può andare dal tradizionale contratto da lavoro subordinato, che è la forma più tipica di acquisizione di servizi umani, fino al contratto di tipo commerciale (outsourcing, lavoro in somministrazione, staff leasing) passando per una serie di forme miste e intermedie (contratti di collaborazione). Il contratto psicologico attiene invece al sistema di attese reciproche tra individui e datore di lavoro e, quindi, al grado d'implicazione emotiva che la persona stabilisce con l'organizzazione e con i suoi membri. Mentre il contratto in senso organizzativo attiene alle subordinazioni gerarchiche e professionali. Dunque, le imprese si trovano a gestire una pluralità di relazioni con le persone e le loro competenze. Gli anni più recenti sono caratterizzati da una grande differenziazione delle tipologie di lavoratori da considerare nella gestione e, di conseguenza, delle relazioni più appropriate da attivare. Cambiano anche le relazioni giuridiche, non riconducibili al solo contratto di lavoro subordinato, infatti emergono nuove tipologie di rapporti di lavoro: prestatori di servizi

professionali, gig workers, lavoratori in somministrazioni e così via. Oltre al tipo di relazione, risulta fondamentale la sua qualità, dato che la valutazione delle competenze non può prescindere dalla qualità della relazione. Un'elevata qualità della relazione può, ad esempio, sopperire a un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'impresa una notevole competenza. Per contro, elevate competenze individuali associate a una relazione inadeguata danno luogo a una scadenza competenza aziendale. La gestione delle relazioni (nelle forme del commitment, dell'empowerment e dell'engagement) è un campo di recente evoluzione nella gestione delle risorse umane. Le relazioni che l'organizzazione instaura con le persone può essere caratterizzata da due dimensioni: la prima riguarda il rispetto per la persona e con questa espressione si intende la correttezza giuridica, contrattuale e organizzativa della relazione; la seconda riguarda il coinvolgimento emotivo, l'attenzione e il commitment. La tradizionale Dru spesso cura esclusivamente la prima dimensione e trascura del tutto la seconda, combinando queste due dimensioni è possibile individuare 4 configurazioni:

Inserisci slide 8 capitolo 2

La prima, in basso a sinistra, si realizza quando l'impresa ha un orientamento opportunistico, non cura né la correttezza formale né l'intensità sostanziale della relazione. La seconda, in alto a sinistra, è molto frequente nella piccola azienda padronale che, attraverso un orientamento paternalistico, cerca un coinvolgimento emotivo delle persone, a scapito a volte del rispetto delle condizioni formali. La terza, in basso a destra, è un'azienda tecnocratica o burocratica che rispetta le persone e le relazioni formali, ma senza alcuna implicazione emotiva, creando un ambiente relazionale freddo e asettico. L'ultima, in alto a destra, si configura come un'organizzazione integrata le cui caratteristiche rientrano in varia misura tra quelle considerate desiderabili per le aziende che più di tutte sono in grado di attrarre le risorse umane.

Vi sono degli istituti specializzati che considerando queste due dimensioni (il rispetto e il coinvolgimento emotivo, commitment e attenzione) definiscono le classifiche delle aziende più attrattive per le risorse umane, tra queste troviamo il Great Place to Work Institute. Questo istituto analizzando l'ambiente organizzativo definisce un luogo di lavoro eccellente quello in cui ci si fida delle persone per cui si lavora, si è orgogliosi di ciò che si fa e ci si trova bene con le persone con cui si lavora. IL Modello utilizzato dal Great Place to Work Institute prevede l'utilizzo di due indicatori: il Trust Index, che è relativo al giudizio dei lavoratori sulla propria azienda e il Culture Audit, che si basa sull'analisi delle pratiche di gestione delle risorse umane. Secondo il Trust Index un ambiente di lavoro eccellente è caratterizzato da tre fattori fondamentali: la fiducia nei confronti e da parte del management aziendale, l'orgoglio nei confronti del proprio lavoro e dell'organizzazione della quale si fa parte e la qualità dei rapporti con i colleghi. La dimensione della fiducia è a sua volta composta da tre fattori:

- la credibilità, ossia dalla percezione delle persone di essere guidate da un management credibile e per questo degno di fiducia;

- il rispetto, ossia la fiducia che le persone percepiscono di ricevere dai propri capi;
- l'equità, che attiene agli aspetti della retribuzione, del riconoscimento del merito e dell'assenza di discriminazioni rispetto a caratteristiche individuali.

Questa valutazione viene completata con il Culture Audit, un questionario rivolto ai responsabili delle risorse umane in cui vengono raccolti dati sull'organico, sulla struttura societaria e sui benefit offerti ai lavoratori e dove viene lasciato spazio per far conoscere le proprie policy e i propri valori.

Accanto alla classificazione dei migliori posti in cui lavorare, ogni anno il sito Glassdoor stila la lista dei Worst Place to Work. Glassdoor nasce come sito di employer rating in cui i collaboratori presenti e passati di un'azienda esprimono le proprie opinioni in relazioni a diversi aspetti della loro esperienza lavorativa: i contenuti del lavoro, il rapporto con i manager, la retribuzione e il processo di reclutamento e selezione. I commenti delle persone vengono sintetizzati in un giudizio sull'azienda da una a cinque stelle. Queste opinioni e giudizi sono visibili a chiunque si voglia candidare nell'azienda, cosicché possa conoscere l'ambiente di lavoro e gli stili di gestione del personale e possa così farsi un'idea generale sull'azienda.

## 2.4 LE PRESTAZIONI

Inserisci slide 10 capitolo 2

Le persone, una volta collegate all'azienda attraverso la relazione, entrano nell'organizzazione e qui vengono loro fornite le condizioni necessarie per coprire il loro ruolo e per l'ottenimento della prestazione. La prestazione è funzione delle competenze delle persone, della relazione instaurata e del contesto organizzativo e tecnologico. A parità di competenze, una persona fornisce una prestazione più o meno elevata a seconda non solo dell'impegno che profonde, ma anche degli strumenti tecnologici, dei processi e delle procedure con cui è organizzato il suo lavoro. Quindi per quanto riguarda le prestazioni e il valore generato dalle persone a livello individuale si fa riferimento alla qualità e all'intensità dello sforzo, alla disponibilità alla collaborazione e alla cooperazione, al senso di appartenenza, alla disponibilità ad agire con autonomia, allo spirito di iniziativa e all'assunzione di responsabilità, mentre a livello organizzativo si si fa riferimento all'influenza del contesto tecnologico e organizzativo, alla formazione aziendale, all'organizzazione del lavoro (con particolare riferimento al team working, ossia un vero e proprio sforzo collaborativo da parte di un gruppo per completare un'attività nel modo più efficace ed efficiente possibile; alla job rotation, una pratica aziendale che prevede la rotazione dei dipendenti tra diversi ruoli e posizioni all'interno dell'organizzazione; e all'empowerment, il processo secondo cui il lavoratore viene responsabilizzato e acquisisce una propria autonomia che

lo porta a sentirsi capace e attivo nelle diverse attività lavorative.). Per l'appunto l'attività direzionale e l'organizzazione del lavoro devono inoltre intervenire per permettere che la prestazione venga erogata con uno spirito di collaborazione. La regolazione contrattuale non sempre riesce ad assicurare la necessaria collaborazione e le clausole contrattuali, anche quando prescrivono determinati comportamenti oppure legittimano il rapporto di comando e quello di subordinazione, non garantiscono quegli atteggiamenti di lealtà, flessibilità e orientamento al risultato utili per l'altro contraente. Senza trascurare il fatto che la formalizzazione e la pressione gerarchica rischiano di bloccare l'autonomia e l'iniziativa del lavoratore. Nasce quindi il problema della progettazione dei ruoli e delle posizioni di lavoro e della loro integrazione con la tecnologia in continuo cambiamento.

## 2.5 LA VALORIZZAZIONE

Inserisci slide 11 capitolo 2

Alla fine, come compimento e attuazione del ciclo, si colloca la valorizzazione delle risorse umane, che per l'azienda significa l'incontro con il mercato, e quindi con il cliente, e per la singola persona significa la riscossione del premio, sia nella sua forma monetaria sia nella sua espressione psicologica. In passato, le funzioni relative all'organizzazione e al personale hanno rappresentato l'equivalente aziendale della funzione di mediazione politico-istituzionale (e non solo e non tanto perché a più diretto contatto con le organizzazioni sindacali). La reinterpretazione del ruolo in termini di servizio strategico e, quindi, l'attrazione al cliente interno hanno costituito un'importante evoluzione, accentuata dall'inserimento del cliente finale nella concezione del servizio fornito. Pertanto, la frammentazione funzionale e gerarchica è sottoposta a una brusca ricomposizione quando alla logica specialistica e autoreferenziale di ciascuna funzione o di ciascun livello gerarchico si sostituisce la logica del servizio al cliente esterno ed interno. Cambiano, quindi, le priorità tecniche e politiche e cambiano i criteri di misurazione della performance. L'attenzione si sposta da una produttività misurata con criteri interni di

rapporto costo/risultato, o input/output, a una produttività misurata in termini di valore trasferito al cliente. La valorizzazione delle risorse umane dunque si risolve nell'apporto alla catena del valore aziendale e da questa alla catena del valore dei clienti e degli altri stakeholder esterni. Il risultato di questa attenzione al mercato deve retroagire sulle stesse risorse umane che saranno chiamate a partecipare dei benefici sia direttamente sia indirettamente. Direttamente, attraverso le formule retributive variabili basate sulla performance e indirettamente, attraverso piani di crescita professionale, occasioni di consolidamento e sviluppo delle proprie competenze. Questo alimenta un circolo virtuoso che ripercorre in maniera allargata tutto il ciclo del valore.

## CONCLUSIONI

In conclusione, si osserva come il modello del ciclo del valore consenta di:

- considerare, in maniera integrata, tutte le politiche, le prassi e le strumentazioni di gestione del personale;
- riordinare o dare un «ordine logico» alle politiche, prassi e strumentazioni tecniche, guardando alla creazione del valore e non semplicemente al «flusso» delle politiche, delle prassi e delle strumentazioni;
- integrare tali politiche, prassi e strumentazioni con le scelte aziendali a rilevanza strategica e operativa.

In questo contesto costante deve essere il focus sulla catena del valore aziendale e del cliente per:

- ridurre il rischio di guardare a modelli astratti di gestione delle risorse umane;
- promuovere un'interazione continua tra gli HR manager e i manager della linea operativa;
- promuovere innovazioni e revisioni creative delle strumentazioni tecniche.

Quindi il ciclo del valore delle risorse umane non deve essere autoreferenziale ma deve inserire la creazione di valore delle risorse umane nel più ampio processo di creazione del valore dell'azienda, dei clienti e degli stakeholder.