

Il capitale umano COME GESTIRLO

Occorre pensare a un modello di sviluppo del capitale umano che tenda a organizzare e dare valore alle competenze delle risorse, viste come parte integrante e preminente del patrimonio aziendale

Nicola Longo

In questi ultimi anni abbiamo osservato come molte aziende hanno deciso di affrontare il tema della gestione delle risorse umane in chiave decisamente più strategica.

Si è infatti passati da una logica di "gestione del personale" a un modello di "sviluppo del capitale umano", considerando quindi "le persone" una risorsa sempre più importante sia per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia per la gestione dei profondi processi di cambiamento che in questi anni hanno caratterizzato molte imprese italiane e multinazionali.

L'imperativo per tutti è stato ed è sempre di più quello di creare valore. Ma mentre nel breve periodo il processo di creazione di valore dipende soprattutto dalla capacità dell'impresa di generare un reddito in grado di remunerare adeguatamente il costo del capitale investito, nel medio-lungo periodo un'azienda crea valo-



Nicola Longo è partner responsabile di Skills management, società di consulenza direzionale e di formazione manageriale specializzata nell'implementazione di processi di cambiamento (www.skillsmanagement.it). È docente del Cfmt e dal 2000 insegna alla Saa - Scuola di amministrazione aziendale dell'Università degli Studi di Torino.



re solo se riesce a incrementare la propria capacità competitiva generata dai suoi quattro asset principali: il capitale umano, il capitale organizzativo, quello relazionale e l'economico-finanziario.

Il valore di un'azienda, infatti, dipende in primo luogo dal patrimonio di competenze e di qualità possedute dalle persone: manager e collaboratori preparati e motivati sono gli elementi alla base del successo di qualunque organizzazione.

Ciò è vero soprattutto nell'attuale contesto di mercato, dove le dimensioni intangibili del capitale sono sempre di più uno dei vantaggi competitivi di un'impresa per il raggiungimento dei suoi obiettivi e la creazione di valore per gli stakeholder.

Figura 1 - **IL SISTEMA ORGANIZZATIVO**



«Non esistono risorse giuste o sbagliate, ma solo risorse coerenti o non coerenti con il profilo atteso in funzione del modello organizzativo dell'azienda in cui operano». Questa massima, che è possibile riferire a ogni realtà organizzativa, può costituire la giusta premessa per affrontare il tema della gestione del capitale umano secondo le indicazioni fornite dal *Modello delle 4 P* (posizioni, profili, prestazioni e potenziale), che tende a gestire, sviluppare e valorizzare le competenze delle risorse, viste come parte integrante e preminente del patrimonio aziendale.

Trovandoci spesso in azienda a operare su queste tematiche, il nostro primo suggerimento è quello di non considerare il capitale umano come una variabile asincrona del sistema organizzativo, ma ricondurla, insieme agli altri meccanismi direzionali, a un modello di tipo "sistemico", come descritto nella figura 1.

L'obiettivo è quello di valorizzare le interrelazioni esistenti con le altre variabili del sistema, ma soprattutto di costruire modelli che siano non tanto "esatti", termine difficilmente applicabile alle discipline del management, ma ragionevolmente "coerenti".

La forte interconnessione esistente tra il sistema di gestione del capitale umano e le altre variabili organizzative richiede quindi che questo venga progettato, realizzato e gestito tenendo conto di tali legami per risultare del tutto funzionale al raggiungimento degli obiettivi e delle strategie dell'azienda.

Possiamo così affermare che se analiz-

ziamo l'insieme di attività tecniche e strumenti finalizzati a valorizzazione e a massimizzare il patrimonio di risorse dell'azienda, per la sua gestione è necessario disporre di:

- un modello di riferimento per valutarne e valorizzarne le caratteristiche;
- una serie di strumenti che agevolino i diversi "attori" nello svolgimento del proprio ruolo;
- un processo predefinito che individui

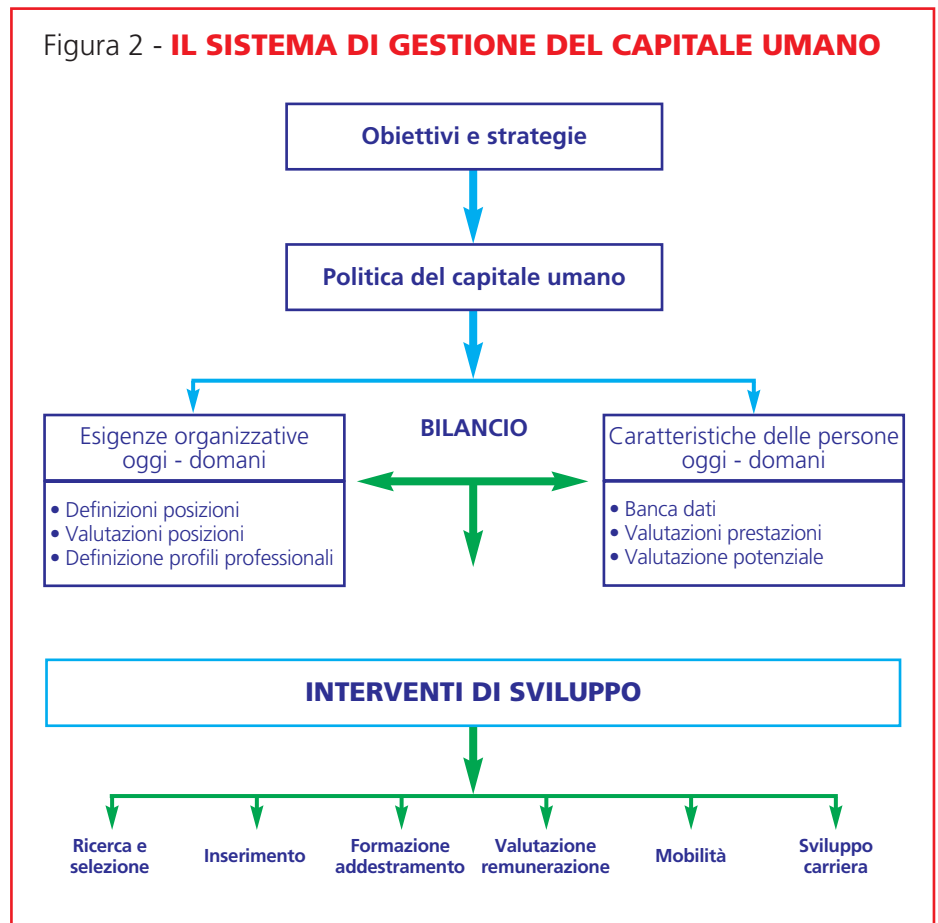
fasi, tempi e modalità di azione.

In altre parole, la funzione "personale", che ha l'obiettivo di contribuire alla pianificazione e gestione del patrimonio di capitale umano di cui l'azienda dispone, deve provvedere al suo sviluppo attraverso un sistema che deve raccordarsi con gli obiettivi e le strategie aziendali, deve essere funzionale alle sue politiche, ma deve soprattutto bilanciare esigenze organizzative e caratteristiche individuali, al fine di individuare i possibili interventi di sviluppo, come descritto nella figura 2.

Secondo questo modello, il capitale umano deve essere gestito e sviluppato in modo integrato rispetto alle caratteristiche specifiche di ogni azienda e secondo un modello sequenziale coerente con il "ciclo di vita" della risorsa.

Infatti, se il capitale umano costituisce uno dei fattori chiave del successo di un'organizzazione, occorre in primo luogo partire, dove possibile, da una *selezione* delle risorse finalizzata a individuare le migliori in funzione del disegno strategico dell'azienda, sia attuale sia prospettico. Si tratta quindi di ricercare/selezionare le risorse umane dotate delle "caratteristiche" utili al migliore e

Figura 2 - **IL SISTEMA DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO**



RISORSE UMANE

più rapido raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e di inserirle adeguatamente nell'ambiente di lavoro in modo che possano esprimere al meglio le proprie qualità personali e professionali.

Una volta selezionate e inserite le risorse, è necessario "manutenere" tale capitale umano per garantire che il patrimonio di competenze (conoscenze e capacità) non decresca nel tempo, ma segua l'evoluzione dell'ambiente esterno e le esigenze interne dell'azienda. A tal fine, adeguati piani di *formazione* e di *addestramento* possono rappresentare un'ottima leva di gestione, a condizione che siano parte armonica di un più ampio sistema di gestione e di sviluppo.

È infatti necessario partire dalla mappatura dei fabbisogni formativi per essere in grado di progettare ed erogare interventi tesi a colmare i gap di conoscenze o di capacità individuati attraverso il confronto sistematico tra profili attesi dall'organizzazione e profili posseduti dalle risorse.

In questa breve disamina del modello non possiamo certo non sottolineare l'importanza dei sistemi retributivi e incentivanti che vengono necessariamente sempre più influenzati da questa logica. Oramai quasi tutti i modelli di *rewarding* prevedono:

- una "base" contrattuale;
- una quota derivante dalla rilevanza effettiva della specifica posizione ricoperta dalla risorsa (*retribuzione di posizione*);
- un elemento ulteriore, variabile di anno in anno, correlato alla prestazione e al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (*retribuzione di risultato*).

Relativamente a questo ultimo delicato passaggio, al fine di non incorrere nel rischio di approcci approssimativi e superficiali, troppo legati alle sensibilità del valutatore, o addirittura iniqui, è fondamentale che l'azienda si doti di un vero e proprio sistema di valutazione.

Questo può riguardare, in una visione semplificata, i soli aspetti di natura organizzativa - quando oggetto della valutazione sono i ruoli o le posizioni - oppure

pure può coinvolgere direttamente le risorse, quando ci si "cimenti" con la valutazione dei profili di competenza posseduti, delle prestazioni erogate, dei comportamenti agiti, fino a "spingersi" verso la valutazione del potenziale (posseduto ma inespresso).

Nel corso dei prossimi numeri della rivista dettaglieremo meglio ognuno degli elementi del modello prima citati. Adesso ci preme solo ricordare come in questi ultimi anni molte aziende, tra cui ad esempio Metro Cash & Carry e Feltrinelli, abbiano affrontato quest'importante sfida non con un approccio parcellizzato e settoriale, ma cercando di progettare e realizzare una soluzione "integrata", creando in questo modo dei veri e propri *sistemi di gestione e sviluppo del capitale umano* articolati in:

- valutazione delle *posizioni*;
- valutazione dei *profili* (richiesti e posseduti);
- valutazione delle *prestazioni*;
- valutazione del *potenziale*.

L'accostamento delle cui iniziali ha dato il nome al Modello delle 4 P, come descritto nella figura 3. ■

Figura 3 - **IL MODELLO DELLE 4 P**

