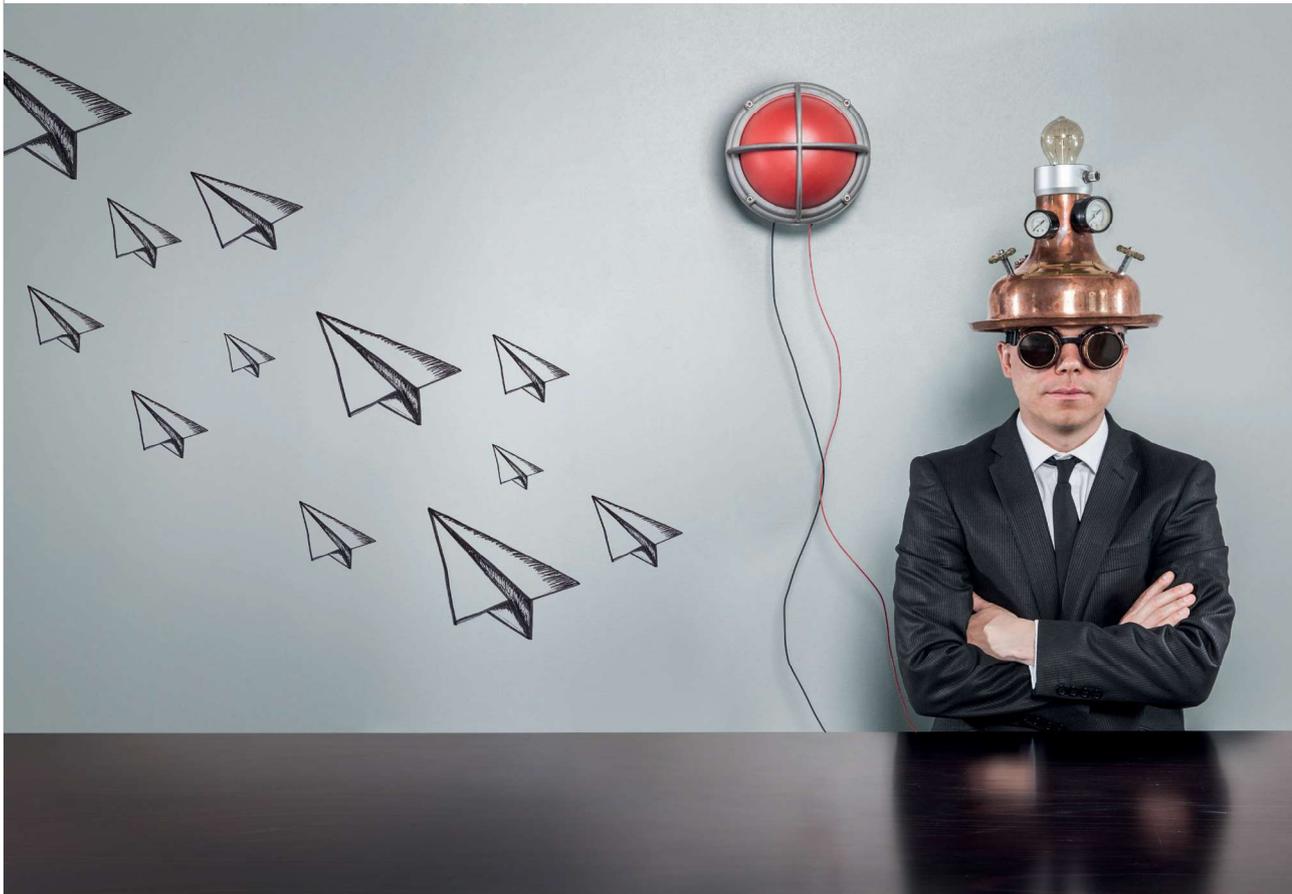




HR MANAGEMENT. Il ruolo dell'Hr manager come partner strategico dei vertici e degli stakeholder



Protagonisti del futuro

Demografia, tecnologia e produttività: tre fronti con cui i responsabili delle risorse umane devono sapersi confrontare per favorire il successo delle organizzazioni

di **Giovanni Costa**

Non c'è analisi aziendale, discorso politico, scenario economico che non si apra e non si chiuda con solenne richiamo alla centralità delle risorse umane. È una trappola retorica a volte alimentata dagli stessi professionisti Hr, che finiscono con l'esserne le principali

vittime. Ci sono alcuni temi rivelatori del contributo che questi professionisti potrebbero fornire nel ruolo di *partner strategico* sia dei vertici aziendali (imprenditore, Cda, Ceo) sia degli attori istituzionali (legislatori, governi e sindacati). Il valore del contributo è dato non tanto o non solo dalle tecnicità programmatiche e



gestionali bensì dalla visione, dalla capacità di capire e sfruttare i movimenti di fondo, le grandi svolte della scienza e dei comportamenti umani su temi quali demografia aziendale, tecnologia e produttività.

La rivoluzione della demografia aziendale

Siamo abituati a considerare la demografia aziendale chiusa entro i confini organizzativi in termini di equilibrio tra generi, integrazione delle minoranze, conflitti generazionali, famiglie professionali. Mentre è necessario un confronto con la demografia più generale con le sue stratificazioni reddituali, comportamentali, identitarie, etniche e così via. I differenti profili motivazionali che cambiano entro e fuori l'azienda a grande velocità anche tra classi di età contigue rendono non praticabile un approccio chiuso e indifferenziato e richiedono un approccio segmentato. In tema di disuguaglianze si discute intensamente dell'ascensore sociale che appare bloccato dalla crisi. Questa metafora non aiuta molto. Funzionava meglio quando il successo era determinato da processi di accumulazione di ricchezza e di conoscenza (oltre che di *conoscenze*) sviluppati entro la cerchia familiare e misurato dai differenziali di reddito e di potere. Che erano il fondamento di una società gerarchica speculare a organizzazioni aziendali ugualmente gerarchiche e statiche. Qui sta cambiando tutto.

Negli Stati Uniti 6 delle prime dieci società per capitalizzazione di Borsa sono state fondate da immigrati di prima o seconda generazione. Uber ha meno di 6 anni di vita e capitalizza di più di quanto capitalizzano 8 su 10 società dello S&P500. Indice nel quale l'età media delle aziende che vi fanno parte era di 60 anni nel 1960 ed è oggi di 12. Sindaco di Londra è stato eletto un pakistano figlio di un autista e una sarta. E noi, qui, siamo paralizzati dall'idea dell'idraulico polacco e del dentista rumeno. Siamo ossessionati dalla fuga dei cervelli ma concretamente in azienda e fuori facciamo poco per trattenerli. I laureati di buon livello sono attratti non solo dagli stipendi più elevati offerti oltre confine, ma soprattutto dalla possibilità di impiegare e sviluppare la preparazione acquisita. È così che in Italia la quota di laureati supera a fatica il 20% tra gli occupati generali (dati 2015) e il 25% tra manager e dirigenti, contro il 52% in Germania, 53% nel Regno Unito, 61% in Spagna e 72% in Francia.

Le famiglie che hanno dato vita al miracolo economico in Italia si stanno progressivamente trasformando in rentier dopo aver venduto la loro azienda. In rentier angosciati perché la finanza moltiplica ricchezze e con la stessa facilità le distrugge. Nell'industria manifatturiera italiana 1 imprenditore su 5, il 21% circa, ha superato i 64 anni. In Germania che pure non è la nazione più giovane e dinamica solo il 9%. Anche i vertici aziendali sono parte della demografia aziendale.

Per gestire queste dinamiche demografiche in un'ottica di *business partner* è necessario abbandonare strumentazioni tradizionali quali programmazione delle carriere, ricambio generazionale, piramidi retributive e mobilitare nuovi concetti quali nomadismo, ibridazione, trasversalità. Sarà più agevole aiutare gli imprenditori non meno che i manager e tutte le persone dell'azienda a non restare vincolati a una sola specializzazione, essere resilienti, capaci di muoversi rapidamente e ricombinare le proprie competenze e capacità, aperti alle culture e alle idee degli altri, disponibili ad apprendere da esse e a mettere in discussione il primato delle proprie.

La sfida della tecnologia

Una grande quantità di risorse viene oggi investita nel tentativo di trasferire capacità cognitive alle macchine e ai robot. Molto meno viene investito per utilizzare meglio le persone che queste capacità già le posseggono in natura. Le due prospettive non sono incompatibili a patto che gli interventi non procedano separatamente e siano invece integrati in un comune disegno strategico.

Per capire la direzione del cambiamento tecnologico è utile usare una classificazione delle attività che si svolgono in qualsiasi tipologia aziendale proposta da una ricerca McKinsey di qualche anno fa. McKinsey, partendo da concetti ampiamente approfonditi in letteratura (Polanyi, Nonaka, Takeuchi), proponeva di distinguere tra *attività di trasformazione* e *attività d'interazione*. Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al "fare" e non presentano particolari problemi poiché utilizzano routine sempre più spesso governate dalla tecnologia e facilmente automatizzate con vantaggi in termini di costi e di qualità. I problemi e le opportunità nascono con le attività d'interazione. Queste si possono a loro volta suddividere in *interazioni transazionali* e *interazioni tacite*. Nelle interazioni transazionali l'operatore deve essere in grado di decodificare situazioni diverse, utilizzando procedure spesso automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza (sistemi esperti).

Le *interazioni transazionali* sono in forte aumento in tutte le tipologie aziendali e sono anch'esse suscettibili di elevati gradi di standardizzazione e di automazione. Il che limiterà l'impiego di personale nel *front office* e il suo livello di qualificazione. Molto elevata sarà per contro la qualificazione di chi opera nel *back office*. E la logica economica richiederebbe di concentrare gli sforzi in compiti e in lavori in cui le persone possano godere di un vantaggio competitivo rispetto alle macchine come nel caso delle *interazioni tacite*.

Queste sono infatti più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare si-



tuazioni ambigue nelle quali non possono essere usate procedure o algoritmi, mentre devono disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità. La loro attività è sottoposta a una continua morfogenesi, governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive, che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. Il massimo dell'interazione tacita si ha nei servizi ad alto impatto esperienziale. All'epoca della ricerca McKinsey emergeva che nei paesi più sviluppati quattro nuovi posti di lavoro su cinque riguardavano attività con contenuti d'interazione.

Questa dinamica ha subito negli anni più recenti una forte accelerazione anche se nella struttura occupazionale delle nostre aziende si nota ancora una prevalenza delle attività di trasformazione, in attesa che la rivoluzione della manifattura 4.0 liberi risorse per aumentare le attività d'interazione. Non conviene però aspettare passivamente ed è necessario da subito cambiare radicalmente le istituzioni della formazione e del mercato del lavoro e, in azienda, i percorsi formativi di inserimento, di sviluppo e di mobilità interna. Vivere il ruolo di Hr manager come *partner strategico* significa diventare soggetto attivo di questo cambiamento.

Come spingere la produttività

Durante la crisi l'Italia ha perso una decina di punti di Pil e circa il 25% di produzione industriale, perdita spiegata anche con una minore competitività delle nostre merci. Eppure abbiamo un costo orario del lavoro ai livelli più bassi: il costo del lavoro medio in Italia è di 28,1 euro, in Germania è di 32,2, in Francia di 35,1. Ciononostante abbiamo un costo per unità di prodotto tra i più alti, il che si spiega con differenze di produttività.

La produttività del lavoro è la risultante di:

- 1. la forza produttiva del lavoro** che dipende dalla qualità professionale dei lavoratori (formazione, conoscenze, abilità, competenze) e dal contesto organizzativo e tecnologico (capitale, in senso ampio);
- 2. l'intensità di lavoro** che dipende dalla quantità di lavoro "immessa", cioè dal consumo di energia lavorativa (orari, tempi, ritmi).

Ci sono tecnologie, soluzioni organizzative

e istituzionali che basano gli incrementi di produttività sull'aumento della forza produttiva del lavoro e altre che puntano su una maggiore intensità di lavoro. Le conseguenze sono abbastanza intuitive. Le tecnologie basate sull'intensità di lavoro sono in genere associate a sistemi gerarchici e chiusi, hanno una bassa intensità di capitale, assorbono molta energia fisica e umana, sono poco adattabili, evolvono attraverso innovazioni di processo. Le tecnologie basate sulla forza produttiva del lavoro sono associate a sistemi partecipativi e aperti, hanno un'alta intensità di capitale finanziario (ma anche di capitale intellettuale e sociale), assorbono meno energia fisica e umana, necessitano però di molta conoscenza, sono adattabili, hanno un elevato impatto sull'innovazione di prodotto. In Italia le performance del passato sono molto legate all'intensità del lavoro, quelle future dovranno puntare sulla sua forza produttiva.

La laboriosità e i miglioramenti normativi che rendono finalmente un po' più flessibile il mercato del lavoro (Jobs Act) non bastano da soli a generare la produttività necessaria per competere sia con paesi a minor costo del lavoro sia con sistemi industriali più avanzati. Sul fronte interno i sistemi di *performance management* che stimolano i comportamenti attivi attraverso la variabilità retributiva individuale e collettiva (recenti provvedimenti di alleggerimento fiscale e contributivo dei premi di produttività) possono contribuire in misura più incisiva alla generazione di vantaggi competitivi se sono inseriti in processi di cambiamento strategico. Anche in questo caso si rivela essenziale il ruolo dell'Hr manager come *partner strategico* in grado di connettere demografia, tecnologia e produttività. ■



Giovanni Costa è professore emerito di Strategia d'impresa e Organizzazione aziendale all'Università di Padova. Ha insegnato a Ca' Foscari, Sda-Bocconi, Cuoja e come visiting professor all'Essec di Parigi. Attualmente è membro del CdA di Intesa Sanpaolo e di

Edizione, holding di partecipazione della famiglia Benetton. È autore di alcuni tra i più diffusi manuali di Organizzazione aziendale e di Hr Management