

Ecce homo

Le strategie di valorizzazione del capitale umano nei diversi contesti strategici in cui l'impresa opera.

Un mio vecchio professore esordiva in un celebre quanto ampolloso testo di economia con l'enunciato: "L'uomo nel suo divenire complesso di materia e di spirito, secondo il fine del compimento di se stesso e del mondo in Dio...". Devo effettivamente ammettere che il genere umano è davvero un "divenire complesso di materia e spirito". Tutti noi quanti miriamo a realizzarci materialmente e spiritualmente. Vogliamo dare un senso alla nostra esistenza, contribuire alla evoluzione della specie e sublimare, anche per un solo fuggente attimo, il progetto divino a cui apparteniamo o a cui riteniamo di appartenere. Per questo motivo ogni risorsa umana ha un suo intrinseco ed inestimabile valore.

Valorizzare il capitale umano è un'imprescindibile necessità di ciascuna civiltà evoluta. Anche quando opera sul posto di lavoro. Organizzare e dirigere le energie intellettuali, emotive e fisiche umane è già una fatica erculea. Immaginarsi poi il motivarle a generare competitività e valore economico, in autonomia e vis-à-vis della concorrenza. In tale direzione, mi sono permesso di proporre 5 strategie di gestione delle risorse umane che variano in relazione al comportamento competitivo di business adottato ('Contesto strategico') e del capitale umano presente in azienda ('Contesto della specificità').

Strategia di Continuità. In tale scenario la priorità aziendale consiste nel raggiungere un funzionamento eccellente e nel garantire la continuità delle prestazioni organizzative. L'impresa è percepita come una tecnostuttura omogenea che deve esprimere alti livelli d'efficacia ed efficienza nonché sfruttare appieno le curve di esperienza. La logica di scambio prevede un elevato livello di dedizione e continuità delle risorse umane in cambio di sicurezza e appartenenza al gruppo. Il criterio di organizzazione prevalente è quello clas-

sico ovvero per livello di responsabilità: vertice, management, middle management, operativi.

Strategia di Spinta. La posizione competitiva d'impresa si fonda sulla spinta al perseguimento del risultato che deve costantemente superare quello dei best performer. Ciascun ruolo organizzativo è misurato in base al contributo che porta al risultato. La politica di rewarding è chiara, misurabile e motivante e si basa sulla diretta correlazione tra obiettivi-risultati-compensi variabili. Il potere organizzativo tende ad essere detenuto dai manager con i più alti livelli di responsabilità e dai settori commerciali. È fondamentale presidiare il livello di consenso e monitorare il livello di stress organizzativo generato dallo stretching sugli obiettivi.

Strategia di Posizionamento. È tipica delle aree d'affari ad alta competitività o ad alta sofisticazione della domanda, ovvero laddove le competenze devono sostenere un vantaggio competitivo distintivo che porta alla leadership di mercato. Il valore guida consiste nell'acquisire e sviluppare competenze distintive cruciali per sostenere i vantaggi competitivi e generare valore differenziale rispetto ai concorrenti. La logica di scambio prevede l'ottenimento di performance distintive in cambio del valore della professionalità e dell'autosviluppo. La segmentazione organizzativa è per famiglie professionali con una focalizzazione sulle core activities. L'attività critica equilibra il sistema premiante dei risultati alle misure di sostegno delle competenze che garantiscono la continuità.

Strategia di Amplificazione. Nei business dove il confine tra tecnologia e mercato è indefinito o in continua evoluzione è fondamentale identificare nuove opportunità di business e associarvi rapidamente le risorse necessarie per creare posizioni competitive sostenibili per il futuro. Il valore guida è



Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale

dettato dalla innovazione. In tali realtà l'organizzazione per progetti surclassa le normali regole di funzionamento organizzativo. La logica di scambio richiede alle risorse umane un elevato livello di creatività, integrazione e presa dei rischi, in cambio di autorealizzazione, interesse reciproco e innovazione. Le attività critiche riguardano il mantenimento di una cultura di rightsizing e la gestione dinamica della piattaforma di competenze.

Strategie di Turnaround. Nei casi di crisi o di imminente pericolo è imperativo condurre un profondo cambiamento organizzativo e culturale a supporto del riorientamento strategico d'impresa. Ovviamente senza perdere di vista l'ottenimento dei risultati a breve termine. Ciò avviene per mezzo del reengineering del profilo e del mix delle risorse esistenti, la rottura degli equilibri consolidati e la mobilitazione delle energie verso la nuova rotta strategica. Ai key people viene richiesto il sostenimento di un livello di commitment e rischio straordinario a fronte di ricompense in termini carriera e protagonismo. Le attività critiche sono rappresentate dal rispetto del time frame e dal raggiungimento del livello di consenso richiesto dalla nuova vision. Ora tocca a voi. Provate a chiedervi a quale contesto appartiene la vostra azienda e quanto sia congrua la vostra strategia di valorizzazione del capitale umano. Potete riconoscere dove siete? Secondo la Bibbia, la prima domanda che Dio pose al primo uomo fu: "Dove sei?". Credo che anche noi, in quanto progenie d'Adamo, dovremmo ogni tanto fermarci a riflettere su dove siamo, da dove veniamo ma soprattutto dove intendiamo andare.