

CAPITALE UMANO AL LAVORO

PROSPETTIVE DI RICERCA E D'INTERVENTO

Giancarlo Tanucci

Università degli studi «A. Moro», Bari

Le caratteristiche fondamentali della forza lavoro del 21 secolo sono il posizionamento globale, l'elevata interconnessione dei sistemi, la distintiva competenza tecnologica associate ad elevate aspettative degli individui che esprimono ambizione, giovinezza, passione e orientamento agli obiettivi. Facendo ricorso a etichette identificative ormai consolidate, si sta parlando della generazione dei "Millennials" che si collocano in contrapposizione con la generazione Baby-boomers che ha caratterizzato la seconda metà del secolo scorso. Questo passaggio generazionale modifica radicalmente il modo di concepire il collocamento del capitale umano nello scenario. L'avvento dei Millennials modifica il profilo del capitale umano: costoro sono caratterizzati da un forte orientamento alla creatività, alla gestione della propria capacità imprenditoriale, all'accelerazione dei percorsi di crescita del proprio sviluppo. "I millennials non sono interessati alla carriera ma vogliono un'esperienza" (Bersin 2013). Di contro, i baby-boomers sono ancora in azione e rifiutano di abbandonare il campo per ragioni di natura economico-finanziaria e di soddisfazione professionale che fanno sì che la loro vita lavorativa sia più estesa e senza fine. Queste trasformazioni socio-culturali danno fondamento e significato alla nozione di capitale umano che lungi dal limitarsi alla declinazione di titoli formali di scolarizzazione, alla configurazione di profili di competenze "position dependent", fanno riferimento ad "un amalgama di diversi fattori quali l'education, l'esperienza, la formazione, l'intelligenza, l'energia, le abitudini al/nel/sul lavoro, l'iniziativa, l'affidabilità che influenza il valore del lavoratore come prodotto marginale" (Frank, Bemanke, 2007); tutto ciò è funzionale alla creazione di benessere individuale, sociale ed economico che le concezioni strumentali ed etiche del lavoro e delle organizzazioni pongono al centro dell'attenzione e delle loro strategie competitive. In questa prospettiva, quindi, le caratteristiche complessive che declinano la nozione

di capitale umano evidenziano la dinamicità degli assunti e del costruito; il capitale umano si configura come un'entità *espandibile* e non già cristallizzata nei titoli e/o percorsi di formazione ma in continua riconfigurazione, in ragione delle opportunità di sviluppo disponibili; ciò mette in evidenza l'altra specifica dimensione della *replicabilità* intesa come possibilità di declinazione e attualizzazione del capitale disponibile nei diversi contesti e nelle diverse situazioni esperienziali. Associato a tale dimensione va segnalata la caratteristica della *generazione/origine endogena ed esogena* che caratterizza la vitalità del capitale umano; le dinamiche di apprendimento e sviluppo non solo si spalmano lungo tutto l'arco di vita ma traggono origine e si operazionalizzano a partire da stimoli più o meno strutturati da parte del contesto organizzativo ed istituzionale e a partire da istanze e sollecitazioni individuali funzionali ai bisogni/esigenze di miglioramento, valorizzazione e benessere espresse dall'individuo. L'altro insieme di caratteristiche che rendono distintivo il capitale umano riguarda il tasso di *trasferibilità e condivisione/trasmittibilità* della risorsa rispetto ai contesti ed alle situazioni di applicazione; crolla, quindi, ogni possibile e residuale ancoraggio alle posizioni, alle prescrizioni mansionarie, agli ordini di servizio, complessivamente, articolati su procedure. In questo scenario, diventa strategico individuare i trend di sviluppo del capitale umano in grado, non solo di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e delle professioni, ma di anticipare, anche, gli scenari e le linee di tendenza che attualizzano il passaggio dalla generazione baby boomers alla generazione dei millennials. Diventa distintivo e dirimente la capacità, quindi, delle organizzazioni e dei sistemi di sviluppo e valorizzazione di rispondere alle esigenze individuali e di sistema che l'urgenza impone. La recente ricerca condotta dalla Deloitte (2014) evidenzia tre macro aree distintive di questo processo:

- *guidare e sviluppare*. Agire sulla valorizzazione e potenziamento delle risorse capitalizzate dall'individuo. Le aree d'intervento che devono caratterizzare l'area sono:
 - a) allargare, radicare e accelerare lo sviluppo della leadership, a tutti i livelli,
 - b) promuovere capacità globali della forza lavoro,
 - c) rivitalizzare la formazione (corporate learning) coinvolgendo i collaboratori e le risorse dedicate,
 - d) valorizzare il performance management;

- *attrarre e coinvolgere*. Creare le condizioni di retention del capitale umano disponibile. Le aree d'intervento riguardano:
 - a) sviluppare strategie innovative per attrarre, acquisire, reclutare e disporre di talenti,
 - b) valorizzare la diversità e l'inclusione nelle strategie di business,
 - c) sviluppare modalità di sostegno del "lavoratori schiacciati" capaci di fronteggiare l'inondazione delle informazioni e l'invasione dei fattori di distrazione nel lavoro;

- *trasformare e re-inventare*. Incidere, cioè, sugli apparati e sull'articolazione dei rapporti tra tecnologia, sistema organizzativo e performance. Le aree d'intervento sono:
 - a) creare una piattaforma globale di HR sufficientemente flessibile per adattarsi ai bisogni locali/contestuali,
 - b) riqualificare le competenze umane dei team (re-skill),
 - c) avvantaggiarsi delle tecnologie di HRM basate sul cloud,
 - d) implementare l'analisi dei dati relativi alle HR in funzione degli obiettivi da conseguire.

In questo scenario, uno dei temi fondamentali che caratterizza il piano delle ricerche e della riflessione e, al tempo stesso, le domande del sistema produttivo, riguarda il profilo delle nuove competenze e dei nuovi assetti delle risorse professionali e professionali che definiscono il “valore” del capitale umano disponibile, sia con riferimento al livello individuale che a quello organizzativo e sociale. Laddove gli ancoraggi alle prescrizioni mansionarie ed alle “generiche competenze trasversali” sono, sostanzialmente, superati, il tema di approfondimento e progettazione riguarda i “cluster di risorse e potenzialità distintive che configurano il valore intrinseco del capitale umano disponibile. Gli sviluppi più recenti delle ricerche e sperimentazioni (Education work on the Cloud, 2015) individuano alcune dimensioni distintive che sfidano il posizionamento del capitale umano in uno scenario in evoluzione; le linee di approfondimento si muovono secondo due direzioni: a) individuare e caratterizzare il grado di replicabilità/trasferibilità del sistema di competenze agito in relazione ai contesti ed alle situazioni offerte. L'instabilità dei sistemi organizzativi, l'evoluzione degli apparati tecnologici e la molteplicità dei contesti richiedono quella che viene definita, genericamente, “flessibilità” ma che si articola come capacità d'uso delle risorse disponibili in situazione; b) esplorare, rilevare e definire la natura di competenze emergenti espresse in ragione delle radicali modificazioni degli assetti organizzativi, tecnologici e delle aspirazioni/aspettative individuali. Le direzioni di esplorazione riguardano competenze salienti quali la capacità di elaborare una narrazione dei dati di realtà che si in grado di “costruire il senso” e di motivare, l'individuo e i suoi coworker; la capacità di assumere decisioni e di operare scelte basate su modelli di analisi “impressionistica”, sull'intuito, e sulla disponibilità ad individuare in maniera analogica i dati salienti della situazione, facendo tesoro di un potenziamento dei processi di “apprendimento percettivo” e non già di modelli di gestione delle informazioni di tipo digitale. Dimensioni del capitale umano nuove, “intangibile”, che si impongono nelle situazioni in cui si richiedono performance distintive, efficaci e ad alto valore ma che appaiono all'orizzonte come imprescindibili in un contesto occupato da millennials.

Bibliografia citata

Bibliografia citata

- *Bersin, J. (2013). Millennials will soon rule the world: But how will they lead. Forbes.*
- *Deloitte Consulting. (2014). Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st-century workforce. Deloitte University Press.*
- *PON Ricerca 2007-2013. (2015). Education @work on the Cloud. Smart Cities and Communities and Social Innovation.*
- *Frank, R.H., Bemanke, B.S. (2007). Principles of Microeconomics. New York: McGraw-Hill/Irvin.*