



ISTUD Business School

**HR MANAGEMENT IN BRAIN
INTENSIVE, MANAGING
KNOWLEDGE WORKERS:
COME CAMBIANO LE LEVE
DI GESTIONE DELLE RISORSE
UMANE IN AZIENDE AD ALTA
INTENSITÀ DI CAPITALE
INTELLETTUALE, QUALE
IL RUOLO DELL'HR**

A cura di:

Riccardo Bandera

Carlotta Cagnin

Annapaola Moretto

Mario Parretta

Elisa Ruocco

BAVENO – 28/02/2017



Sommario

PREMESSA	4
INTRODUZIONE	6
1 – CHE COS'È LA CONOSCENZA	6
2 – I KNOWLEDGE WORKERS	9
2.1 CHI SONO I KNOWLEDGE WORKERS	9
2.2 IL KNOWLEDGE MANAGEMENT	10
2.3 STRATEGIE DI KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA	12
2.4 LA CODIFICATION STRATEGY	13
2.5 IL CASO ANDERSEN	13
2.6 LA PERSONALIZATION STRATEGY	16
3 – LE BRAIN INTENSIVE ORGANIZATION	17
RIFLESSIONI CONCLUSIVE	18
4 – LE LEVE GESTIONALI NELLE BRAIN INTENSIVE ORGANIZATION	19
4.1 TOTAL REWARD E SISTEMI PAY FOR CONTRIBUTION	19
4.2 NUOVE FORME DI GESTIONE DELLA CARRIERA	21
4.3 IL MANAGEMENT PORTFOLIO	22
4.4 WORK BASED	22
4.5 L'ATTIVITA' DI VALUTAZIONE NELLE AZIENDE BRAIN INTENSIVE	23
4.6 IL CASO MICROSOFT	26
	2



ISTUD Business School

RIFLESSIONI CONCLUSIVE	27
5 – LA TERZIARIZZAZIONE NELLE RISORSE UMANE	28
5.1 Outsourcing nell’HR	29
5.2 Digitalizzazione e outsourcing	31
5.3 Business Process Outsourcing	31
5.4 Riflessioni conclusive intorno al tema dell’outsourcing	32
CONCLUSIONI	33
BIBLIOGRAFIA	34



PREMESSA

L'attuale contesto sociale è segnato non solo da una profonda crisi economica, ma anche da una forte instabilità che si riverbera in tutti gli aspetti della società (politica, istituzioni, imprese, ecc.).

In uno scenario di questo tipo le aziende possono essere in molti casi gli agenti del cambiamento, in altri invece, sono obbligate a adeguare il business e la struttura organizzativa alla mutazione avvenuta. È pertanto evidente che, in uno scenario di questo tipo, anche la funzione della Direzione delle Risorse Umane si trova investita da riflessioni e cambiamenti anche profondi.

Nel presente studio sono esposti alcuni cambiamenti avvenuti nel mondo HR; mutamenti innescati da una risorsa che, soprattutto per le aziende *brain intensive*, è preziosissima e insostituibile: la conoscenza.

Per tali imprese i cosiddetti *knowledge worker* rappresentano i driver capaci di creare vantaggio competitivo, pertanto diventa fondamentale per queste aziende elaborare sistemi di gestione con leve calibrate 'su misura' del lavoratore. Si osserva, di conseguenza, una trasformazione importante nella considerazione della funzione delle Risorse Umane: si passa dal paradigma del *Personnel Management* allo *Human Resource Management*.

Nel primo caso, la Direzione delle Risorse Umane considera e pensa l'azienda soprattutto in termini strettamente meccanico-burocratici, gestisce la forza lavoro in maniera indifferenziata e

guarda particolarmente alla minimizzazione dei costi del personale; l'orientamento del lavoro è rivolto al breve periodo. Si rimane, insomma, in una dimensione strettamente amministrativa.

Nel secondo caso, invece, le Risorse Umane concentrano i loro sforzi maggiormente sulla valorizzazione del capitale umano, infatti diventano centrali le pratiche di *commitment* dei lavoratori e l'elaborazione di pratiche di *empowerment*; la gestione è decentrata e condivisa con i *line manager*.

All'interno di questo paradigma, le aziende possono scegliere se declinare la funzione HR in senso più 'umanistico' – è il caso del cosiddetto 'modello Harvard' –, oppure in senso 'strategico' – 'modello Michigan'.

Per quel che concerne il primo modello, troviamo una particolare attenzione alla valorizzazione dell'individuo, considerato una risorsa critica capace di generare, grazie alla sua capacità di iniziativa e a comportamenti responsabili, vantaggio competitivo duraturo per l'azienda. La risorsa umana è considerata non come un costo da ottimizzare o un semplice fattore di produzione, ma come potenziale prezioso – grazie alle sue specificità – per lo sviluppo dell'organizzazione.

Per quanto riguarda, invece, le aziende che strutturano la funzione Risorse Umane seguendo il paradigma proposto dal modello Michigan, pretendono che queste svolgano un ruolo strategico, *business oriented*. In questo caso la funzione HR pone molta attenzione ai collegamenti esistenti fra ambiente e strategia d'impresa da un lato e, dall'altro, tra politiche e strumenti di gestione delle risorse umane. All'interno di questo modello le tecniche di gestione del personale (retribuzione, sviluppo, selezione, valutazione, ecc.) sono elaborate e adattate in coerenza con gli obiettivi strategici dell'impresa. La Direzione delle Risorse umane è costantemente impegnata



ISTUD Business School

nell'adeguamento dei propri sistemi di gestione ai cambiamenti negli assetti strategici e organizzativi. Partecipa, quindi, alla formulazione della strategia aziendale e attiva tutti quei processi e strumenti necessari all'implementazione della stessa. In questo caso la Direzione delle Risorse Umane è un business partner dell'azienda.

All'interno di questa cornice è possibile individuare almeno due punti critici, il primo: essere business partner significa, per gli operatori della Direzione delle Risorse Umane, assumere nuove e diverse competenze, poiché è loro richiesto di uscire dai tradizionali confini propri della funzione; il secondo: il rischio che il responsabile delle Risorse Umane perda di vista le peculiarità della funzione: un eccessivo orientamento al business potrebbe far propendere per decisioni in grado di soddisfare obiettivi di breve termine (decisioni per il business), a scapito di quelli a lungo termine (decisioni guidate dal business). Ciò potrebbe compromettere il successo dell'organizzazione nel futuro.

Come è facilmente intuibile, per le organizzazioni *brain intensive* il paradigma di riferimento è lo *Human Resource Management*. Nel presente lavoro abbiamo evidenziato alcune delle pratiche gestionali usate dalle Risorse Umane in queste aziende, sia guardando a quelle attività riferibili al modello Harvard che al modello Michigan. Emerge uno scenario variegato, reso ancora più complicato da un fattore che caratterizza questo tipo di organizzazioni, ossia la dimensione 'esterna', della condivisione. Infatti, proprio perché la conoscenza nella nostra epoca ha una dimensione fortemente sociale, vale a dire che viene generata condividendo e connettendo fonti tra le più disparate, anche le aziende e in modo particolare quelle *brain intensive*, seguono questa modalità. Da qui, la nascita sempre più comune e frequente di comunità di pratica, network e community intra e interaziendali; questo non può che innescare ulteriori problemi alla Direzione delle Risorse Umane, le quali, ad esempio, si trovano spesso a dover gestire lavoratori che esercitano la propria professione per più aziende, con tutti i problemi di *attraction* e *retention* che questo comporta. In tal senso è fondamentale che le Risorse Umane selezionino nel mercato della conoscenza i talenti che sappiano non solo incrementare in maniera proficua le proprie potenzialità – e metterle in pratica per le aziende –, ma abbiano anche la capacità di generare relazioni vantaggiose, di sapersi muovere con abilità nelle community e di saper sfruttare al meglio il network personale e dell'azienda, i quali possono essere essi stessi delle leve di gestione (per un *knowledge worker*, ad esempio, potrebbe risultare particolarmente proficuo e affascinante, sia per la propria persona che per motivi professionali, avere la possibilità di lavorare in community particolari o essere inserito in network che amplificano le proprie potenzialità di conoscenza e sviluppo).

È chiaro che, in uno scenario di questo tipo, diventa per le imprese sempre più difficile tenere celati dei fattori che ne determinano il vantaggio competitivo; ecco perché la creatività e velocità diventano elementi che potrebbero determinare le sorti di un'azienda. Non basta più, infatti, possedere o sapere dove cercare la conoscenza, ma bisogna usarla in maniera creativa e giocare d'anticipo, e questo è possibile solo in quelle aziende capaci di trasformare la flessibilità in un'opportunità creativa.

Quanto detto fin qui ci permette di avere un'idea sulle sfide e i problemi posti oggi ai responsabili delle Risorse Umane, i quali, in molte realtà aziendali, sono sempre meno amministratori e sempre più manager orientati al business



INTRODUZIONE

La presente relazione ha l'obiettivo di mostrare i processi inerenti le leve di gestione adoperate dalle Risorse Umane al fine di amministrare i cosiddetti *knowledge workers*, vale a dire quella particolare categoria di lavoratori che, soprattutto nelle *brain intensive organization*, sono la risorsa più preziosa, il *driver* che, potenzialmente, potrebbe consentire di sviluppare un vantaggio competitivo considerevole.

Knowledge workers e *brain intensive organization* sono figlie delle trasformazioni avvenute in campo economico, informatico, tecnologico e comunicativo. Questi mutamenti hanno coinvolto le società ad economie avanzate, caratterizzate dalla maggiore incidenza economica da parte del settore terziario rispetto a quello industriale. Si tratta di quell'insieme di servizi alla produzione e alle imprese caratterizzato dal continuo sviluppo tecnologico, gestionale e amministrativo.

L'elaborato è diviso in cinque capitoli. Nel primo viene effettuata una panoramica generale sulla conoscenza e sul valore che essa può generare all'interno di un'organizzazione.

Nel secondo capitolo il focus si sposta sui *knowledge workers*, dei quali è tracciato un profilo sia in ottica diacronica che sincronica. Non solo, verranno inseriti all'interno dei processi e delle dinamiche aziendali, in modo da fare emergere le nuove sfide e criticità a cui sono chiamate a rispondere le aziende e le Risorse Umane. A tal proposito, un paragrafo è interamente dedicato al *knowledge management*, con un approfondimento su alcune delle strategie utilizzate dalle società di consulenza, con particolare focus alla *codification strategy* utilizzata dalla Andersen Consulting.

Il terzo capitolo è incentrato sulle *brain intensive organization*, presentando l'evoluzione nel tempo e gli elementi alla base del fenomeno.

Il quarto capitolo è un'analisi delle maggiori leve gestionali – *total reward*, *work-based*, sistemi *pay for contribution*, ecc. – utilizzate dalle Risorse Umane delle *brain intensive organization*. L'indagine permette di osservare criticità e opportunità, funzionalità e disfunzionalità non solo delle suddette leve, ma anche del ruolo 'nuovo' che le Risorse Umane sono chiamate ad occupare. Per una maggiore comprensione della strategia di sviluppo e carriera delle risorse umane viene presentato il *case study* di Microsoft.

Nel quinto e ultimo capitolo viene presentato il fenomeno dell'*outsourcing* relativamente alla funzione delle Risorse Umane, mettendo in evidenza i cambiamenti avvenuti nei processi, i rischi e i vantaggi – non solo economici – derivanti dalla scelta di esternalizzare in parte o del tutto tale attività.

1 – CHE COS'È LA CONOSCENZA

Nella cultura organizzativa, per conoscenza si intende quell'insieme di idee, prospettive, giudizi, aspettative e valori immagazzinati, integrati e posseduti da un'impresa. Si tratta dell'insieme di competenze individuali che appartengono ai singoli lavoratori dell'azienda e che vanno a comporre il costruito delle relazioni tra gli individui, debitamente inseriti in *network* strutturati e coordinati. La conoscenza organizzativa si realizza all'interno di consuetudini che costituiscono una sorta di memoria dell'azienda e del suo percorso storico, ma allo stesso tempo rappresenta quell'insieme di processi necessari alla sopravvivenza dell'organizzazione. Affinché si crei conoscenza, sono essenziali alcune condizioni, come ad esempio l'autonomia individuale – che consente ai lavoratori



ISTUD Business School

di accrescere il proprio bagaglio utile a realizzare le strategie aziendali – oppure la promozione della condivisione di informazioni – che velocizza il processo di creazione di questa conoscenza.

La chiave per la condivisione e la circolazione di conoscenza è ovviamente la comunicazione, che è sia il collante che il mezzo che crea valore e lo diffonde; si tratta dunque di uno strumento atto a coordinare le attività relazionali di un'impresa e a gestire rapporti e mantenere alta la fiducia all'interno dell'organizzazione, che in un contesto simile acquista forza e credibilità. La comunicazione può essere sia interna che esterna: nel primo caso favorisce l'elemento coesivo tra le varie componenti, mentre nel secondo promuove la corretta evoluzione dell'impresa in un ambiente estremamente destrutturato come quello del mercato attuale. Il fattore più sfidante relativo alla gestione della conoscenza è quello che riguarda la flessibilità: essa è infatti indispensabile per valorizzare le conoscenze dei singoli individui e di conseguenza garantire che le conoscenze individuali siano messe a disposizione di tutta l'organizzazione.

L'apprendimento organizzativo è quindi una tappa fondamentale per lo sviluppo dell'azienda, la quale, per continuare una simile evoluzione, deve impegnarsi in determinate azioni affinché tale capitale non vada sprecato; tra queste, le più rilevanti sono: dotarsi di strumenti e processi per afferrarla, sperimentare nuovi modelli di *management*, favorire la costruzione di relazioni improntate alla fiducia reciproca, sviluppare capacità di *problem solving*. Le modalità di apprendimento organizzativo sono alla base delle procedure decisionali e costituiscono l'acquisizione di nuove conoscenze da parte di attori che siano in grado di applicarle alla presa di decisioni. Nelle aziende *Brain Intensive* la conoscenza rappresenta la risorsa primaria per avere un vantaggio competitivo stabile e sostenibile nel tempo. Originariamente il focus era stato messo sul legame tra le strategie d'impresa e l'ambiente esterno, fattore che denota una connessione tra le risorse interne all'azienda e le offerte o i pericoli esterni che la circondano. Ultimamente si è considerato nuovamente il ruolo delle risorse esterne, e come conseguenza è stata rivalutata la conoscenza, intesa come fonte per sviluppare al meglio l'abilità di adattamento dell'impresa all'ambiente circostante; soprattutto, si identifica in essa, nelle risorse e nelle *capabilities* organizzative, l'origine del vantaggio competitivo. Infatti, in un mondo in cui l'incertezza è all'ordine del giorno, le risorse e le abilità interne possono rappresentare un basamento più equilibrato su cui realizzare l'identità aziendale. La conoscenza, dunque, è una risorsa competitiva in grado di creare valore per l'impresa, e costituisce la sola certezza in un contesto totalmente insicuro.

Il semplice possesso di conoscenza, però, non attribuisce all'azienda il raggiungimento dei benefici che da essa potrebbero risultare; come accennato in precedenza, per fare ciò è infatti opportuno che essa sia sfruttata in modo adeguato, dev'essere l'impresa stessa a prendere l'iniziativa e avere l'intenzione di utilizzarla. In questo processo di sfruttamento della conoscenza, emerge quindi l'importanza degli elementi umani, vale a dire i lavoratori, che vengono denominati *knowledge workers*, figure capaci di gestire e sfruttare appieno la conoscenza.

Le ragioni per cui la conoscenza è considerata una risorsa distintiva sono diverse: in primo luogo, l'accelerazione del ritmo di mutamento negli scenari competitivi; in secondo luogo una continua disgregazione delle altre tradizionali risorse di vantaggio competitivo, non più all'altezza di fondare un risultato duraturo; infine, la necessità di mettere a fuoco dei metodi adeguati di gestione della conoscenza. Quest'ultimo fattore è stato rafforzato dalla dispersione spaziale della conoscenza, che rende difficile sfruttarne al meglio le potenzialità. Un esempio può essere fornito dai casi in cui l'azienda subisca una diffusione geografica e dalle pratiche di *outsourcing*, che comportano il frazionamento della conoscenza posseduta da una sola organizzazione. Quando ciò accade, se



ISTUD Business School

l'apparato non viene collegato da un'efficace rete informativa, il rischio è di disperdere e di non riuscire a usufruire del sapere. La creazione del *network* è quindi riconducibile ad un'importante azione spontanea con lo scopo di gestire la conoscenza. Tutte queste ragioni hanno portato al bisogno di occuparsi della conoscenza e della sua gestione attraverso la creazione di architetture di *knowledge management*. È inoltre emerso un aspetto che costituisce un esempio rispetto a quanto riportato: alcuni studiosi sostengono che la mera tecnologia non sia sufficiente a rappresentare un vantaggio competitivo per l'impresa, ma lo può essere se associata alla conoscenza e alla sua gestione. Solo di conseguenza la tecnologia diventerebbe un fattore facilitante del processo di analisi, accumulazione e diffusione della conoscenza; ne risulta quindi che il sapere associato alle tecnologie per la gestione di quest'ultimo costituiscono assieme la base di numerosissime sinergie.

L'essenzialità della conoscenza ha costituito un passo fondamentale nelle moderne teorie economico-aziendali. Una volta la sua gestione accadeva inconsapevolmente, senza tener conto del legame tra conoscenza e valore per l'azienda. Non vi era infatti il bisogno di ottimizzare la sua gestione, perché la maggiore stabilità dell'ambiente permetteva loro un buon andamento attraverso il normale sfruttamento dei fattori di produzione tradizionali. Solo nel momento in cui l'inefficacia di rinforzare un vantaggio competitivo con questi ultimi è diventato lampante, è emerso l'importante apporto che le capacità delle persone potevano fornire all'esecuzione dell'attività aziendale e al valore della stessa. Le aziende sono in questo modo portate a ricercare le migliori conoscenze e a gestirle adeguatamente per non correre il rischio di perderle o non sfruttarle nella loro totalità.

Risulta quindi lampante che la condivisione della conoscenza sul posto di lavoro costituisce oggi l'elaborazione di un valore di estrema importanza per le aziende che intendono mantenere un alto livello di competitività nel panorama del mercato attuale. Difatti, quelli che sono definiti beni intangibili, come ad esempio il *know how* tecnologico o il *design* del prodotto, rappresentano una fetta molto ampia del valore aggiunto che le organizzazioni possono offrire: ogni azienda possiede una gamma enormemente vasta di conoscenze produttive, le quali contribuiscono alla sua differenziazione da aziende apparentemente simili e alla delimitazione della sua offerta. In quest'ottica, un ruolo molto importante è affidato alla struttura dell'azienda, che ha il compito di salvaguardare questo capitale, rendendolo una risorsa organizzativa collettiva e non più appartenente esclusivamente al singolo individuo che l'ha generata.

Questo passaggio ha una particolare rilevanza, poiché è in questo meccanismo che porta da conoscenza individuale a organizzativa che risiede la chiave di volta nell'utilizzo di questa risorsa: l'interazione tra i lavoratori che possiedono questa conoscenza ne aumenta il valore aggiunto, perché ne comporta una costante modifica e dunque la sua incessante innovazione; ne discende la necessità di una struttura comunicativa efficace all'interno dell'azienda, perché senza questa l'interazione tra i lavoratori non avverrebbe in maniera adeguata.



2 – I KNOWLEDGE WORKERS

2.1 CHI SONO I KNOWLEDGE WORKERS

I *knowledge workers* sono individui che possiedono un elevato grado di *expertise* e istruzione, la cui attività principale riguarda la creazione, distribuzione e applicazione del sapere. Si possono annoverare in questa categoria coloro che lavorano con le tecnologie dell'informazione, ingegneri e medici, ma anche coloro che lavorano nelle società di consulenza, di cui si parlerà più avanti. Tale definizione è stata utilizzata per la prima volta nel 1959, per indicare coloro i quali lavoravano principalmente con l'informazione, e che utilizzavano le proprie conoscenze sul posto di lavoro, creandole, elaborandole e infine sviluppandole, finendo in questo modo per rappresentare un valore aggiunto che oggi si può considerare fondamentale per il funzionamento del sistema azienda. Al giorno d'oggi, la conoscenza è considerata parte di un'ondata di sviluppo socio-economico in grado di produrre e migliorare prodotti e servizi; si ritiene dunque che possa essere una solida base su cui poggiare il complesso strutturale di un apparato lavorativo, e che è sempre stata sinonimo di innovazione e trasformazione.

Da quanto si evince, risulta chiaro che parlare in maniera esaustiva di lavoratori della conoscenza non è facile, perché di primo acchito potrebbe sembrare un tema molto astratto; in realtà, si tratta di una tipologia di lavoratori in costante crescita, e una percentuale sempre più alta di persone è stata formata per lavorare con la conoscenza; questa evoluzione è in parte dovuta alla trasformazione della forza-lavoro sopraggiunta in questi ultimi anni: il settore dell'informazione registra infatti una costante espansione e, contestualmente a questo, c'è stato, nei primi anni Duemila, un aumento dell'occupazione nel settore dei servizi. Nello stesso momento, si è trasformato anche il lavoro d'ufficio, e questo ha condotto ad un aumento del contenuto del sapere di tutto il lavoro. Questi mutamenti macroscopici hanno prodotto un cambiamento nella valutazione delle prestazioni: il *knowledge worker* non si misura più in base al compito che svolge, bensì ai risultati ottenuti.

Innanzitutto, l'insieme di questi lavoratori è detto capitale intellettuale, espressione che indica un capitale non tangibile di talento, capacità, competenze e idee. Tale definizione mal si presta a rientrare in schemi definiti, ed è quindi difficile da quantificare in termini di risorse, anche se oggi viene gestito da *software* specifici di cui si parlerà più avanti; il sapere e il suo involucro si sono separati, e da ciò è derivata una difficile quantificazione dei costi, poiché le componenti del costo del prodotto conoscenza sono fattori intangibili, quali ricerca e sviluppo, servizi e lo stesso capitale intellettuale. Per quanto riguarda quest'ultimo, proprio in virtù di questa sua caratteristica immaterialità, per molto tempo non si è scorto l'utile di un investimento in tal senso, mentre invece si stima che tale capitale valga almeno tre o quattro volte il valore contabile del patrimonio tangibile di un'impresa.

Essenzialmente, la conoscenza che questi lavoratori contribuiscono a creare e divulgare è costituita da un insieme di informazioni che sono state comprese e interpretate attraverso la pratica di attività individuali, tuttavia il modo per qualificarla come un valore risulta ancora poco chiaro: è vero che oggi le aziende si avvicinano ai lavoratori della conoscenza trattandoli come



una risorsa relazionale, ma l'attuale contesto economico estremamente competitivo sta pian piano eliminando la pratica delle collaborazioni tra imprese, producendo come risultato una difficoltà nel governare l'ampio spettro delle conoscenze tecniche e manageriali che ormai è ovvio trovare in qualsiasi contesto aziendale.

Il focus di quanto detto finora non è solo la creazione di conoscenza, ma anche e soprattutto la sua diffusione: questo settore implica infatti l'acquisizione di una consistente mole di conoscenza esterna, e questo generalmente avviene tramite i tradizionali canali di *recruiting*, che ovviamente permettono di arricchire l'azienda con un valore aggiunto affinché possano essere raggiunti gli obiettivi strategici. Oltre questo, il processo di sviluppo di tali conoscenze non coinvolge solo la loro produzione in senso formale, ma implica anche la misurazione delle *performance* di un'organizzazione, in virtù del fatto che elaborare e comunicare questo genere di conoscenza è estremamente importante: un ruolo rilevante è naturalmente affidato all'azienda, che deve favorire un alto livello di creatività tra i suoi dipendenti, promuovendo un ambiente collaborativo e propositivo, poiché la presenza di una corretta cultura aziendale è un prerequisito fondamentale per muoversi in questa direzione¹.

Per amministrare tale capitale di valori, che risulta essere sempre più ampio, diversificato ed articolato su più livelli, si è reso necessario introdurre una nuova pratica di gestione, chiamata *knowledge management*².

2.2 IL KNOWLEDGE MANAGEMENT

In linea generale, il *knowledge management* si riferisce alla gestione della condivisione della conoscenza, intesa come un sistema di diffusione di idee. Questa pratica ha subito una forte accelerazione nei tempi più recenti, grazie alla rivoluzione digitale, che ha introdotto nuovi metodi per accogliere e rendere accessibile la conoscenza tra le persone che fanno parte di una stessa organizzazione. Lo scopo della diffusione di queste strategie di lavoro si colloca principalmente in un'ottica di *performance*: difatti, esse vengono utilizzate per acquisire e mantenere il vantaggio competitivo e per far fronte a eventuali difficoltà. Storicamente, il *knowledge management* si pone come una risposta alle sfide della globalizzazione, vale a dire un riscontro potenzialmente efficace all'aumento esponenziale della concorrenza, che ha reso questo fattore fondamentale, anche in virtù del fatto che esso si può considerare illimitato, perché chi cede conoscenza non se ne priva³.

La grande quantità di informazioni prodotta oggi da tutte le aziende rende ancora più interessante l'analisi, proprio perché condividere la conoscenza è diventato fondamentale, basti pensare ad esempio a tutto quello che si svolge giornalmente in un complesso aziendale: supportare la logistica, effettuare analisi di mercato, pianificare le singole attività, allestire nuovi impianti. Quanto appena elencato costituisce dunque la conoscenza aziendale, la quale, se adeguatamente

¹ H.M.Campbell, *The Liberation of Intellectual Capital Through the Natural Evolution of Knowledge Management Systems*, in H.T.Hou, *New research on knowledge. Management models and methods*, InTech, Rijeka, 2012

² T.A.Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1997

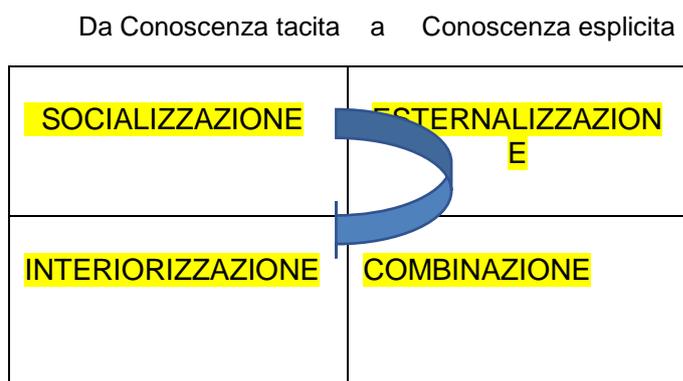
³ P.Capitani, *Il knowledge management: strumento di orientamento e formazione per la scuola, l'università, la ricerca, il pubblico impiego, l'azienda*, Il Mulino, Milano, 2002.



ISTUD Business School

organizzata, garantisce e migliora l'efficienza dei processi.

La disciplina del *knowledge management* si intende iniziata da Ikuo Nonaka, teorico dell'organizzazione e professore di origine giapponese; egli ha descritto la conoscenza come il motore dell'innovazione, elaborando una serie di standard e processi a favore dei lavoratori della conoscenza. Partendo da questi presupposti, Nonaka ha teorizzato il modello di trasformazione della conoscenza, contribuendo alla concreta diffusione del *knowledge management* a livello aziendale; tale modello, illustrato nella tabella sottostante, esprime una teoria generale della creazione di conoscenza organizzativa, che attraverso passaggi da conoscenza tacita a esplicita e viceversa, produce effetti di socializzazione, esteriorizzazione, combinazione ed interiorizzazione. Il *knowledge management* inquadra infatti come poter rendere utili in azienda le conoscenze specifiche di ogni membro, basandosi su collaborazione e condivisione, meccanismi tramite i quali si innesca un processo di produzione di nuova conoscenza.



Il processo della creazione della conoscenza secondo Nonaka

Affinché si realizzi quanto descritto, sono stati creati appositi *software* che assistano le persone facenti parte di un'azienda nell'esplicitare la conoscenza tacita, ossia quella conoscenza basata sul funzionamento delle organizzazioni; non esiste una tecnologia univoca in questo senso, anche se tale processo ha subito una consistente evoluzione nel tempo⁴. Ovviamente questa teoria ha subito consistenti avanzamenti, soprattutto perché oggi tutte le aziende operano in un contesto di economia di mercato, e si trovano a dover cambiare per far fronte alle trasformazioni dei fattori ambientali e dei progressi tecnologici. In una situazione di questo tipo, la condivisione della conoscenza e le *skills* di ciascun impiegato diventano un valore aggiunto: le imprese che investono sul capitale umano possiedono infatti un vantaggio competitivo, grazie alla prontezza dei lavoratori nell'apprendere le molteplici forme del sapere

⁴ K. Ichijo, I. Nonaka, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press, Oxford, 2006



Tutto quello che è connesso al creare, acquisire e condividere conoscenza riguarda da molto vicino quello che è comunemente chiamato il capitale umano di un'impresa, dunque è fondamentale che ci sia un'adeguata interazione tra gli individui, in modo da neutralizzare le debolezze e massimizzare il talento di chiunque faccia parte di un'organizzazione: non tanto la creazione, quanto la diffusione della conoscenza ha luogo infatti nel momento in cui avvengono le interazioni sociali, ed è quindi molto rilevante motivare i dipendenti ad andare verso questa direzione, per far sì che l'organizzazione mantenga un vantaggio competitivo. Questo è possibile tramite una precisa cultura aziendale, che ha ormai il dovere di definire come obiettivo la necessità di implementare le strategie in questo senso, perché è proprio su questo terreno che si gioca la partita del futuro del sistema azienda⁵.

Camussone parla di quattro vie per la gestione della conoscenza (Camussone, Cuel, 2003):

1. la via tecnologica: si caricano i dati riguardanti i fenomeni in un *database (data warehouse)* e si usano sistemi informatici per estrarre la conoscenza necessaria.
2. la via organizzativa: per far emergere la conoscenza da una persona è necessario motivarla. La riluttanza a contribuire personalmente alle risorse di conoscenze condivise può essere un grande ostacolo. Per essere motivate, le persone devono sentirsi parte dell'azienda, ricevere riconoscimenti o premi in cambio di idee, avere a disposizione in azienda dei meccanismi organizzativi per lo sviluppo della conoscenza e delle procedure formali che indicano la sua esplicitazione.
3. la via economica: se la conoscenza è un *asset*, allora può essere comprata acquisendo l'azienda o le persone che la possiedono o le banche dati.
4. la via psicologica: è importante come le persone arrivino alla formulazione di un ragionamento corretto.

2.3 STRATEGIE DI KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA

Per quanto riguarda le modalità di gestione del knowledge, studi delle più importanti società di consulenza hanno definito due correnti di pensiero, definendo le contrapposte strategie di *personalization* e di *codification*.

La consulenza manageriale, riferita al *knowledge management*, si è trovata subito a ricoprire una posizione d'avanguardia per la natura intrinseca della conoscenza quale *core asset* di settore. Ciò che viene da chiedersi è come effettivamente si realizzino processi di *knowledge management*

⁵ J.Patalas-Maliszewska. *Managing Knowledge Workers: value assessment, methods and application tools*, Springer, Berlin, 2013



nella consulenza e, soprattutto, se esistano dei fili conduttori o delle strategie comuni in merito. Attraverso un'analisi di questo settore si può dire che non esiste un approccio uniforme nella gestione della conoscenza, ma si rivelano piuttosto due strategie antitetiche di *knowledge management*. In alcune società, la strategia è "codificata" con cura e immagazzinata in *database* dove può essere accessibile da qualsiasi membro dell'organizzazione. Il metodo di lavoro utilizzato in questo caso è la cosiddetta *codification strategy*. In altre società invece la conoscenza è strettamente legata alla persona che la sviluppa ed è condivisa principalmente attraverso contatti tra i singoli soggetti. In questo caso il compito principale dei sistemi informativi non è quello dell'archiviazione del *knowledge*, quanto della sua comunicazione. Tale strategia si definisce *personalization strategy*.

La scelta della strategia da impiegare non è arbitraria, ma dipende dalla modalità con cui la società serve i suoi clienti, dalle economie del suo business e dalle persone che vengono assunte. Enfatizzare la strategia sbagliata o tentare di perseguire entrambe allo stesso tempo, può creare squilibri nella gestione e minare l'assetto della società che si incammina su questa strada. Le due strategie non sono le uniche perseguite nella consulenza, ma il binomio *codification/personalization* rappresenta sicuramente la piattaforma più adatta per lo studio del settore.

2.4 LA CODIFICATION STRATEGY

Alcuni colossi della consulenza come la Andersen Consulting o la Ernst&Young, perseguono la *codification strategy*. A questo scopo negli ultimi anni esse hanno sviluppato degli elaborati sistemi di codificazione, archiviazione e riutilizzo della conoscenza. Il *knowledge*, con un approccio *people-to-document* è estratto dal soggetto che lo sviluppa, e una volta reso indipendente da tale persona, viene reimpiegato nei più svariati modi. In Ernst&Young, per esempio, tale processo avviene con la rimozione delle informazioni *client-sensitive* ed una costruzione di *knowledge-object* (guide per interviste, *work schedule*, dati di *benchmark*, analisi di segmentazione di mercato, ecc.) che consentono il *data-storage* e la conseguente condivisione della conoscenza appena formalizzata. Tale approccio abilita molti soggetti alla ricerca e al recupero del *knowledge* codificato, senza la necessità di stabilire un contatto diretto con le persone che hanno generato in origine il *knowledge* stesso. Tutto ciò consente il raggiungimento di economie di scala nel riutilizzo della conoscenza e incentiva, di conseguenza, la crescita del business. Gli *executive* di Ernst&Young hanno investito molto per rendere efficiente questo processo di codificazione anche attraverso la costituzione di un Center for Business Knowledge, nel quale sono impiegati in modo diretto più di 250 specialisti. Ogni *practice-area* di Ernst&Young vede la presenza di almeno un soggetto che lavora nell'archiviazione dei vari documenti che la riguardano. Certamente Andersen Consulting ed Ernst&Young non vedono esclusivamente nell'approccio *people-to-document* l'unico modo per condividere la conoscenza, ma risulta evidente l'enfasi di tali società sulla *codification strategy*.

2.5 IL CASO ANDERSEN

Andersen è una delle maggiori società di consulenza direzionale esistenti a livello internazionale.



ISTUD Business School

Essa è presente in 84 paesi, con circa 80.000 dipendenti. La società si presenta con una struttura multidivisionale. Ogni divisione si articola poi al proprio interno in unità organizzative dedicate alle diverse attività economiche (ad esempio: comparto bancario assicurativo, comparto manifatturiero, settore chimico e così via). Le divisioni che offrono servizi alla clientela sono inoltre supportate a livello Corporate, da funzioni di staff comuni quali la gestione e lo sviluppo del personale, l'amministrazione interna, le vendite e il marketing, il *knowledge management* (KM), l'etica aziendale, ecc. Alla gestione della conoscenza è stata dedicata una specifica unità organizzativa, denominata *Global Knowledge Management*, a conferma del ruolo fondamentale ricoperto dal KM in questa azienda. Nell'ambito di ogni paese, poi, sussistono strutture locali dedicate al KM di origine nazionale. L'azienda si definisce una "*knowledge-based company*", tesa al raggiungimento di otto obiettivi nella gestione efficace della conoscenza:

- creare una cultura aziendale della conoscenza,
- supporto del top management alla gestione della conoscenza,
- abilità nello sviluppare beni e servizi basati sulla conoscenza,
- successo nel massimizzare il valore del capitale intellettuale dell'impresa,
- efficacia nel creare un ambiente di condivisione della conoscenza,
- creare una cultura di apprendimento continuo di successo,
- efficacia nel gestire la conoscenza del cliente al fine di incrementarne la fedeltà e il valore,
- abilità nel gestire la conoscenza per creare valore per i propri azionisti.

Fin dalla sua origine nel 1918, la società ha adottato un programma di assunzioni fortemente orientato sulla competenza, prendendo in considerazione unicamente professionisti laureati. Dieci anni più tardi la Società ha avvertito il bisogno di abbandonare l'approccio informale e disorganico (allora adottato da tutte le società di consulenza contabile) nella formulazione e nel miglioramento delle metodologie contabili adottate dai propri consulenti. Negli anni '40, Andersen ha dato vita ad una scuola interna per la formazione dei propri consulenti, nell'intento di assicurare a tutto il personale una uniformità di conoscenze di base comuni e di favorire la diffusione dell'uso degli standard aziendali. In quel periodo la maggior parte delle società di consulenza adottava nelle attività di formazione del personale l'approccio tradizionale dell'apprendistato, inserendo il giovane da formare in un gruppo costituito da personale esperto. L'affiancamento ad un senior costituiva la modalità più semplice ed efficace per favorire un trasferimento di conoscenze tra le persone. La Andersen ha creato una scuola centrale anche al fine di favorire la formazione di una cultura aziendale comune e unitaria per tutta l'azienda. In tale struttura, le conoscenze avrebbero dovuto circolare facilmente e rapidamente, convergendo verso una base di conoscenze comuni, in continuo arricchimento per effetto degli scambi di esperienza. Come si esprime lo stesso Arthur Andersen, le persone avrebbero dovuto "*apprendere le une dalle altre, così come dai partner e dai manager che sovrintendono alla formazione*". A metà degli anni '40 è nata una nuova *practice area* che si è affiancata a quella tradizionale amministrativa e contabile, e che diventerà successivamente il nocciolo della divisione di consulenza direzionale. Tale unità si è subito resa conto che doveva padroneggiare nuovi tipi di competenze: se nei primi 30 anni di vita dell'azienda il focus era stato sulle pratiche amministrative, da quel momento in avanti l'attenzione avrebbe dovuto essere rivolta alle tecnologie (in particolare quelle di tipo informatico) e al loro impiego efficace per le finalità delle aziende clienti. Pertanto l'enfasi è stata posta, da allora, sul legame tra le tecnologie informatiche ed i processi, ovvero sulle nuove possibilità di organizzazione delle



ISTUD Business School

attività aziendali.

Nel 1984 la società ha attivato una WAN (Wide Area Network) che collegava l'insieme di reti locali (LAN) di cui le diverse sedi aziendali erano dotate. Tale rete permetteva a più di 32.000 utenti di scambiarsi messaggi, documenti e file tramite posta elettronica. Nel 1990 la piattaforma di comunicazione è divenuta *Lotus Notes*, che ha rappresentato il passaggio ad un impiego della tecnologia informatica come strumento standard per il lavoro 'collaborativo' tra persone distanti tra loro. Nel 1994, a seguito del successo della nuova piattaforma tecnologica, è stata promossa l'iniziativa "*one PC per employee*", intesa a dotare ogni professionista di un proprio PC e di un proprio codice identificativo per l'accesso alla rete globale di Andersen.

In quegli anni, o poco più tardi, anche altre aziende realizzarono sistemi di *Knowledge Sharing*, rivolti tipicamente alla consultazione di 'enciclopedie' di conoscenze; ma la soluzione di Andersen si è caratterizzata per la peculiarità di favorire un dialogo spontaneo ed autorganizzato sulla rete, come fonte di arricchimento di una base di conoscenze diffuse e condivise. In parallelo con l'impiego nello sviluppo della infrastruttura tecnologica su scala globale, l'Andersen ha attivato una serie di interventi organizzativi volti a favorire la realizzazione di un efficace sistema di KM. Tali iniziative hanno prodotto un clima culturale favorevole alla simbiosi tecnologia-conoscenza, determinando la convinzione che in un'organizzazione che si qualifica come *knowledge-based* la

conoscenza può essere gestita, memorizzata, scambiata e consultata in modo efficiente ed efficace solo ricorrendo intensamente all'impiego delle tecnologie informatiche e telecomunicative. Alla tecnologia è poi necessario unire tutta una serie di strumenti concettuali ed operativi volti a favorire l'impiego corretto e diffuso delle nuove tecnologie.

Andersen seguendo l'approccio della cd. *Codification strategy* ha codificato la propria conoscenza dei processi aziendali esplicitandola in un modello generale denominato *Universal Process Classification Scheme*. Esso contiene tredici processi di business fondamentali, riscontrabili generalmente in ogni azienda. Tra questi vi sono anche processi che includono la programmazione e il controllo di gestione, il governo dei sistemi informativi e lo sviluppo delle risorse umane. Un'istituzione senza fini di lucro, l'*International Benchmarking Clearinghouse*, ha standardizzato questo schema, definendo le caratteristiche dei processi per i diversi settori industriali e suddividendo i tredici processi fondamentali in sottoprocessi più elementari. Fanno eccezione rispetto a questa classificazione i processi riguardanti le aziende che stanno sviluppando attività via Internet. Per questa categoria di soggetti economici esiste un opportuno *e-Business Practice Scheme*.

Il modello dei processi è alla base di due importanti strumenti di analisi e di valutazione: lo strumento di *benchmarking* e quello di *best practices*.

Il *benchmarking* consiste nella misurazione sistematica delle performance di processi aziendali e nel confronto tra i valori ottenuti e quelli di concorrenti che si possono assumere come termini di riferimento. Tramite il *benchmarking*, un'azienda scopre i propri gap prestazionali e, di conseguenza, le aree di business che necessitano di miglioramenti. Queste misurazioni si suddividono in rilevazioni di costi, qualità, tempi di ottenimento dei risultati. Tenendo d'occhio queste tre tipologie di misurazioni l'azienda si forma un giudizio circa la propria capacità di competere con i concorrenti. Per giungere a questa valutazione si deve poter confrontare i valori propri con quelli di altre aziende ritenute leader. Nasce in questo modo il concetto di *best practices*, ovvero di modelli operativi e manageriali più efficaci ed efficienti da emulare. In Andersen esistono persone in una staff centrale responsabili della identificazione delle *best*



ISTUD Business School

practices. Esse raccolgono informazioni dai consulenti, da esperti di settore, da specialisti e ricercatori che operano sul campo. Inoltre leggono i principali periodici d'informazione economica riguardanti i diversi settori industriali e conducono ricerche ad hoc, intervistando i manager delle migliori aziende. La ricerca di informazioni su un processo innovativo può richiedere alcuni mesi per poter essere certi che si sia prodotto realmente un incremento di performance. In conclusione Andersen ha creato una base di conoscenza che contiene:

- valori di benchmarking per aiutare le aziende a valutare il proprio livello di performance;
- esempi di best practices per insegnare come migliorare le proprie performance.

Il nucleo di tale base di conoscenza è costituito da un sito (<http://www.globalbestpractices.com>) organizzato in processi e sottoprocessi. Chi accede può utilizzare un motore di ricerca per individuare il processo e il sotto processo di proprio interesse così come avviene normalmente nei portali di Internet. Le conoscenze contenute in questo sito non sono intese per un uso esclusivo da parte dei consulenti di Andersen, ma sono disponibili per la consultazione anche da parte di terzi. Le informazioni per gli esterni sono più ristrette rispetto a quelle disponibili per il personale interno.

Lo sforzo per la creazione di questa 'Base di Conoscenza' da parte di Andersen è stata indirizzato verso l'ottenimento di due obiettivi distinti, ma correlati: in primo luogo si è voluto capitalizzare le conoscenze maturate, farle circolare in azienda, non perderle e farle ritrovare quando i consulenti si accingono a svolgere attività su cui è già disponibile un'esperienza acquisita; in seconda istanza, la disponibilità di conoscenze ha offerto la possibilità di arricchire l'offerta di nuovi servizi di consulenza direzionale alla clientela, mostrando come l'azienda sia ricca di idee e di informazioni sul settore in cui opera il cliente, e sia disposta a farne partecipe il cliente medesimo. Questa seconda *possibility* ha contribuito a migliorare l'immagine di Andersen sul mercato, essendo le conoscenze state acquisite e organizzate per lo svolgimento delle normali attività di consulenza⁶.

2.6 LA PERSONALIZATION STRATEGY

Su un altro versante possiamo trovare aziende che danno maggiore peso alla *personalization strategy*, come ad esempio Boston Consulting Group e Mckinsey. Queste società si focalizzano sulla comunicazione fra singoli individui piuttosto che su *knowledge-object* costruiti mediante *database*: la conoscenza non codificata viene così trasferita attraverso sessioni di *brainstorming* o conversazioni individuali. Anche qui non si tratta di un approccio univoco di gestione della conoscenza ma sicuramente prevalente.

⁶ Bonifacio M., Bouquet P., Camussone P., *Knowledge Management: teoria e prassi a confronto. il caso Andersen*, Istituto Theseus., Lexington.



3 – LE BRAIN INTENSIVE ORGANIZATION

L'aumento della complessità di contenuto e di regolamentazione dei servizi professionali ha comportato una contemporanea e graduale crescita della complessità delle aziende deputate alla loro erogazione. Le aziende sanitarie, le università, le società di consulenza, gli studi legali e professionali, le imprese assicurative e di revisione, le aziende di servizi sociali, i centri di ricerca, le agenzie ad alto contenuto professionale sono cresciute significativamente a partire dalla seconda metà del secolo scorso per dimensione e per differenziazione interna. Questa crescita è avvenuta in tutti i paesi industrializzati e si è svolta pacificamente fino agli anni Ottanta, senza una vera competizione tra le aziende: il finanziamento delle attività era garantito da sistemi prevalentemente basati su logiche di pagamento a prestazione, con tariffe determinate dalla stessa azienda o, più frequentemente, per quel che concerne il settore pubblico, con la previsione della copertura dei costi di gestione da parte dell'istituzione terza pagante (Ministero, Regione, Comune, ecc.). In questo contesto l'azienda di servizi professionali, di seguito denominata *brain-intensive* con riferimento al prevalente utilizzo delle conoscenze possedute, ha prosperato crescendo con il modello della cosiddetta "burocrazia professionale", in cui i professionisti mantenevano il controllo dei processi decisionali, ma si avvalevano di uno staff amministrativo per la gestione dei processi di supporto e l'esecuzione operativa di una parte delle scelte decisionali. Gli acquisti, l'amministrazione del personale, la contabilità aziendale, il supporto tecnologico erano garantiti da un apparato dipendente dalla linea gerarchica manageriale. Con la fine degli anni Ottanta comincia tuttavia un periodo di turbolenza che investe le aziende *brain-intensive* a seguito dell'intensificarsi di tre fenomeni principali:

- la saturazione dei mercati, dovuta all'ingresso di nuovi concorrenti ed alla crescita dimensionale di quelli storici ed il contestuale emergere di una reale competizione di livello locale, nazionale ed anche internazionale;
- una modifica nei sistemi di finanziamento pubblici, per lo più cambiati verso logiche di finanziamento a risultato o performance;
- l'affermarsi di servizi ed aziende "sostituti", come ad esempio delle business school, lo sviluppo dell'attività formativa *executive* e non *executive* gestita direttamente da enti diversi per formazioni specifiche di settore.

A partire dall'inizio degli anni Novanta comincia quindi una fase di cambiamenti strategici ed operativi che vedono le aziende *brain-intensive* impegnate a costruire nuove visioni di sviluppo, ottimizzare l'efficienza operativa, ridisegnare i propri assetti organizzativi, guadagnare competitività, ripensare le logiche di valorizzazione del capitale professionale. Le problematiche di gestione aumentano significativamente, e richiedono quindi la formazione di un *management* competente, dotato di chiavi di lettura capaci di interpretare il contesto professionale e di strumenti adeguati alla complessità organizzativa di queste particolari aziende. Come riportato - con riferimento al caso delle aziende sanitarie - da uno dei più eminenti studiosi di aziende, Henry Mintzberg (1997), "*I have long suspected that running even the most complicated corporation must be a child's play compared to managing almost any hospital*"⁷; le aziende *brain intensive* sono contesti caratterizzati da una ultracomplexità gestionale. In questa tipologie di realtà aziendali

⁷ Henry Mintzberg, *Toward Healthier Hospitals* in *Health Care Management Review: Fall*, 1997, Volume 22



assumere decisioni, gestire le persone, valorizzare l'innovazione e le conoscenze, misurare le performance, organizzare il lavoro sono attività tipiche del manager che presentano specifiche caratteristiche differenziali. In questo senso, il contributo di Piantoni e Salvemini⁸ si concentra esclusivamente sui problemi di gestione strategica ed operativa di una delle due grandi fattispecie di aziende *brain-intensive*, quella definita da Scott come "*the autonomous professional organizations*"⁹, come lo studio legale, la società di consulenza, l'impresa di servizi finanziari, nate e sviluppate sotto la supervisione di uno o pochi professionisti. Per Scott in queste realtà il professionista è soggetto esclusivamente al controllo dei suoi pari, ossia i partner. La seconda categoria di aziende *brain-intensive* individuata da Scott è quella delle "*heteronomous professional organizations*", come i centri di ricerca, le agenzie e le *authorities*, le aziende sanitarie, le università, dove il professionista "*is subject to an external "often governmental" jurisdiction*"; si tratta di aziende di tipo eteronomo dove accanto alla linea professionale convive una linea amministrativa e/o manageriale, chiamata a collaborare ed indirizzare l'attività dei professionisti verso le finalità per cui l'azienda è stata creata e nel quadro dei riferimenti normativi cui si deve ispirare o conformare.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

I concetti fin qui esposti rendono evidente che senza il persistere di determinate condizioni, il capitale intellettuale di un'azienda rischia di essere seriamente compromesso, o comunque di non essere sfruttato in tutto il suo potenziale: una di queste condizioni è uno strutturato sistema di comunicazione, perché senza di esso è impossibile utilizzare al meglio il *network* individuale e aziendale; in quest'ottica, è essenziale rimanere veloci, creativi e flessibili, per cercare di mantenere un vantaggio competitivo. Questo passaggio è quello che appare più problematico, a causa del contesto attuale: la conoscenza che i *knowledge workers* contribuiscono a creare e diffondere viene generalmente creata attraverso la pratica di attività individuali, ma oggi le organizzazioni si stanno interfacciando con un ambiente sempre più competitivo, facendo venire meno il basamento di questa struttura, che si fonda su un complesso sistema di relazioni e condivisioni; difatti oggi, le aziende riscontrano una sempre maggiore complessità nel governare l'ampio capitale di conoscenze, perché sta pian piano scomparendo la pratica della collaborazione tra organizzazioni, che era uno dei fattori rilevanti per gestire la conoscenza individuale e renderla collettiva.

La problematica principale non è più dunque se sia conveniente o meno affidarsi quasi completamente al capitale intellettuale interno ad un'organizzazione per creare un tangibile vantaggio competitivo, ma in che modo gestire una tale quantità di sapere senza perderne il valore

⁸ G. Piantoni, S. Salvemini, *Gestire persone ed idee nel terziario avanzato: quando i professionisti diventano impresa*, Milano, 1991

⁹ Kase K., González-Cantón C., *Towards Organizational Knowledge: The Pioneering Work of Ikujiro Nonaka* Springer. Lega F., *Management della sanità: Lineamenti essenziali e sviluppi recenti del settore e dell'azienda sanitaria*, 2013.



intrinseco; mentre fino a qualche anno fa la difficoltà maggiore derivava dal fatto che si trattava di un valore difficilmente quantificabile, oggi questo sembra ben chiaro alla maggior parte degli attori coinvolti. La lacuna più grande riguarda dunque la cultura aziendale, con la necessità di creare e mantenere un ambiente altamente creativo e in grado di facilitare la condivisione intraaziendale ed interaziendale, che resta oggi uno degli elementi più importanti per continuare lo sviluppo delle imprese in questa direzione.

4 – LE LEVE GESTIONALI NELLE BRAIN INTENSIVE ORGANIZATION

Il contesto attuale nel quale si muovono le imprese è fortemente caratterizzato da un elevato tasso di competitività e concorrenza, spesso anche molto aggressiva. Velocità, innovazione tecnologica e ricerca sono alcuni dei drivers che caratterizzano il mondo del business oggi. Per queste ed altre ragioni le imprese, se vogliono essere competitive, devono continuamente spingersi nella ricerca di nuove soluzioni e opportunità per differenziarsi dai propri concorrenti. In tal senso, puntare sulla qualità delle Risorse Umane è una strategia che, oggi, risulta non solo potenzialmente vincente ma addirittura indispensabile. Infatti, in uno scenario di questo tipo, *“sono le competenze, i comportamenti e le attitudini degli individui a costituire la fonte di vantaggio competitivo più difficilmente imitabile.”*¹⁰.

Per consolidare le proprie competenze distintive, generare innovazione e adattarsi ai repentini cambiamenti del proprio mercato di riferimento, le imprese contemporanee e, nello specifico, quelle *brain intensive*, sono obbligate a sviluppare mirati processi di gestione per i cosiddetti *knowledge workers*.

Quest'ultimi, sono lavoratori sono particolarmente appetibili per le aziende, le quali sono sempre in concorrenza per assicurarsi i talenti migliori; avendo i *knowledge workers* un'elevata capacità negoziale, è fondamentale per le *brain intensive organization* elaborare strategie particolari non solo di *attraction e retention* ma anche di tutte le altre tradizionali leve gestionali adoperate dalle risorse umane (sviluppo della carriera, work and life balance, total reward, ecc.).

Andiamo adesso ad analizzare alcune di queste leve gestionali.

4.1 TOTAL REWARD E SISTEMI PAY FOR CONTRIBUTION

Un'analisi accorta dei bisogni e delle aspirazioni di coloro che ambiscono a lavorare in organizzazioni *brain intensive*, ci dimostra come la retribuzione e l'avanzamento di carriera – inteso nella maniera classica – non sono più fattori sufficienti per attrarre e trattenere questa tipologia di lavoratori. La tendenza evolutiva delle aziende, infatti, è quella di progettare sistemi retributivi in grado di discernere e sviluppare tutti gli aspetti del contributo attuale e potenziale di una persona, con l'obiettivo di ricompensarne il valore nel suo insieme.

Questa nuova tendenza da parte delle imprese a considerare il pacchetto retributivo in maniera 'allargata' e 'diversificata', viene usualmente identificata con l'espressione *total reward*. Tale modello si fonda sull'idea che la *compensation* – vale a dire l'equilibrio ricercato tra retribuzione

¹⁰ *Ibidem*, pp.57



ISTUD Business School

fissa, variabile e *benefit* – non è più sufficiente per attrarre, motivare e trattenere in azienda alcune categorie di lavoratori, quali, appunto, i *knowledge workers*. Il *total reward* è, pertanto, un sistema che tenta di rispondere in maniera adeguata alla complessità delle motivazioni sia del lavoratore che dell'azienda. Al suo interno, pertanto, sono incluse non solo le voci classiche del pacchetto retributivo – componente fissa, incentivi di breve termine e *benefit* – ma un insieme più vasto di riconoscimenti: lo sviluppo e la carriera, la formazione, l'accesso a percorsi individualizzati di apprendimento, il coinvolgimento in progetti strategici, i contenuti e l'ambiente di lavoro, il clima e lo stile di leadership, l'impegno sociale dell'azienda. È chiaro che un tale sistema 'retributivo' – in realtà, come visto, è qualcosa di più – in cui le componenti intangibili e non monetarie acquisiscono un peso specifico sempre più importante, non può che essere diversificato, vale dire sempre più calibrato e pensato su misura della risorsa (il *talent worker*) che si vuole attrarre e trattenere in azienda. Ciò genera *assets* difficilmente imitabili da parte delle imprese concorrenti, per cui viene a crearsi un potenziale differenziale competitivo.

Sintetizzando e schematizzando possiamo dire che la parte tangibile del *total reward* è composta da elementi retributivi (retribuzione fissa, variabile come bonus, MBO, ecc., *stock options*, partecipazioni azionarie) e *benefit* (assistenza sanitaria, piani pensione, piani risparmio, auto, telefono, ecc.); mentre, per quel che concerne la parte intangibile, abbiamo elementi che afferiscono all'area formazione e sviluppo (sviluppo carriera, esperienze di apprendimento, gestione prestazioni, coaching) e fattori propri dell'ambiente di lavoro (clima organizzativo, equilibrio vita privata/lavoro, qualità del luogo di lavoro, stile di leadership e cultura aziendale).

All'interno di questa cornice l'azienda non è più una variabile indipendente rispetto alla quale si cercava di far adeguare le persone, piuttosto una variabile almeno parzialmente dipendente, obbligata a ridiscutere per gradi le sue strategie, i suoi assetti e meccanismi di funzionamento, per tenere conto della variabile umana e della sua continua evoluzione.

Passando all'analisi dei sistemi retributivi denominati *pay for contribution*, questi si fondano sul presupposto di integrare i due approcci più diffusi sui quali vengono progettate e gestite le retribuzioni all'interno di un'azienda. In un caso, abbiamo una retribuzione calibrata sull'oggetto della prestazione lavorativa, e quindi si fa riferimento alla posizione; in un altro, abbiamo un sistema retributivo tarato sul soggetto della prestazione lavorativa, e in tal caso le variabili retributive sono ancorate alle competenze e potenzialità del titolare della posizione.

I sistemi *pay for contribution* tentano di sincretizzare i due metodi analizzati, e lo fanno a partire da una maggiore focalizzazione sulla performance, le *skills* e le potenzialità individuali. Uno di questi sistemi è il *broadbanding*, il quale prevede la possibilità di sganciare l'aumento retributivo dalla progressione gerarchica. La realizzazione di tale sistema si deve – a fronte di una riduzione dei livelli gerarchici e della rottura del collegamento stretto tra aumento retributivo e passaggio di livello – ad una sorta di 'allargamento' delle fasce produttive, all'interno delle quali si hanno più significative possibilità di crescita economica senza passare di livello; un alto numero di posizioni vengono raggruppate in complessi retributivi allargati che prevedono un minimo e un massimo. Sulla base delle valutazioni delle prestazioni individuali vengono calcolate le retribuzioni. Ciò permette all'azienda di riconoscere con più facilità i meriti e le prestazioni eccellenti di un lavoratore e di premiarli.

Un altro sistema *pay for contribution* è quello basato sulle competenze (*skill-based*). Tale metodo mira a progettare strutture retributive fondate sulle competenze; queste, insieme alla prestazione, diventano elementi guida nella revisione della componente fissa della retribuzione. L'obiettivo è non solo quello di retribuire le *skills* individuali – soprattutto quelle maggiormente critiche rispetto



alle strategie aziendali – ma, anche, di arrivare a impiegare nel migliore dei modi le conoscenze e le competenze delle persone.

In conclusione di questo breve e certamente non esaustivo focus sulle nuove tendenze retributive, possiamo dire che la propensione delle aziende, particolarmente quelle *brain intensive*, è di progettare sistemi in grado di riconoscere e valorizzare tutti gli aspetti di una persona, sia i contributi in essere che quelli potenziali, ricompensando quindi il suo valore d'insieme.

4.2 NUOVE FORME DI GESTIONE DELLA CARRIERA

L'ambiente fortemente competitivo in cui sono chiamate ad operare le imprese, ha comportato la necessità per le aziende di operare profondi cambiamenti non solo a livello di struttura organizzativa, ma ha anche richiesto un adeguamento delle leve gestionali. Tra queste, anche la gestione della carriera ha subito modificazioni coerenti con quelle che sono le nuove esigenze sia da parte delle imprese, sia da parte dei lavoratori. Tali cambiamenti, come detto, sono particolarmente evidenti nei casi di gestione dei *knowledge workers*. Ci si è accorti, nel tempo, che per costoro anche i sistemi classici di gestione della carriera non sono più sufficienti per attrarli e trattenerli in azienda.

La 'Guerra dei talenti'¹¹ scatenata dalle imprese ha generato una riflessione e dei cambiamenti anche intorno a questo tema che può essere così sintetizzata: che tipo di sviluppo professionale – al fine di attrarli e trattenerli – si propone a risorse ad alto potenziale, fortemente stimolate dal cambiamento, che preferiscono fare esperienza in differenti settori e funzioni e sono particolarmente interessati a maturare conoscenze e competenze diverse e trasversali? Come si soddisfa il loro bisogno di apprendimento continuo e crescita professionale? In che modo si gestiscono persone altamente motivate a perseguire obiettivi specifici, disposte a mettersi in gioco in prima persona, attive nel progettare il proprio sviluppo e, quindi, mal disposte a delegare scelte inerenti la carriera esclusivamente nelle mani dell'azienda? Come vengono superate le difficoltà generate dal far coesistere, all'interno della stessa azienda, percorsi di crescita professionale personalizzati per i talenti e iter previsti per il resto della popolazione aziendale? In definitiva, come si distingue ed elabora un percorso di carriera specifico per i *knowledge workers*?

Prima di tutto occorre dire che si tratta di percorsi accelerati rispetto quelli abituali, all'interno dei quali è previsto un numero maggiore di stimoli e attività per permettere lo sviluppo di capacità e l'acquisizione di competenze in tempi brevi, rispondendo in tal modo all'esigenza dei talenti di crescere più velocemente; predisporre avanzamenti troppo lenti, infatti, potrebbe minarne la motivazione e quindi portare all'abbandono dell'azienda. In secondo luogo, vengono offerte importanti opportunità formative di vario genere, spesso in relazione al livello di responsabilità raggiunta. La formazione è pensata e vissuta, sia da parte dell'azienda che del lavoratore, come un'opportunità di sviluppo della persona nella sua interezza e non solo come occasione di apprendimento di qualità e competenze specifiche (particolare attenzione viene dedicata, soprattutto nel caso dei manager, all'implementazione e sviluppo di tutte le abilità relazionali,

¹¹ Con tale espressione s'intende la feroce competizione tra le aziende per attrarre e trattenere 'risorse intellettuali', vale a dire quei talenti capaci di apportare contributi fondamentali alla crescita del business e dell'organizzazione. Tale espressione comparve, per la prima volta, in una ricerca effettuata dalla società di consulenza McKinsey nel 1998. Op. cit. p.152



ISTUD Business School

negoziali, comunicative, che costituiscono le cosiddette capacità trasversali). Altro aspetto da considerare sono tutti quei progetti pensati per soddisfare il bisogno di scambio e confronto a livello internazionale. Tali preziose risorse vengono spesso coinvolte in progetti di formazione all'estero o in progetti internazionali, così da permettere loro il confronto con realtà e culture diverse. Questo, oltre ad essere un'opportunità di accrescimento sia professionale che personale, ha un peso specifico rilevante all'interno del *curriculum vitae*, che si traduce per il lavoratore nel diventare ancora più appetibile sul mercato.

Infine, a completare il quadro sopra descritto, vanno menzionati i supporti individualizzati (coaching, *counseling*, *mentoring*, ecc.) che l'azienda garantisce ai suoi talenti, volti ad accompagnare il percorso professionale e personale.

Alla luce di quanto scritto fin qui, appare chiaro il ruolo strategico delle Risorse Umane soprattutto nelle organizzazioni *brain intensive*. Qui, i *knowledge workers* rivestono un ruolo chiave, sono la risorsa più preziosa ai fini dell'implementazione del business. Le Risorse Umane hanno pertanto una responsabilità grande, vale a dire, in questa circostanza, quella di elaborare progetti di carriera diversificati, proteiformi, in grado di coniugare le aspirazioni di crescita individuali dei lavoratori con le gli obiettivi organizzativi dell'impresa.

Analizziamo pertanto alcuni strumenti che si vanno affermando nella pratica gestionale.

4.3 IL MANAGEMENT PORTFOLIO

È certamente uno degli strumenti più sofisticati e complicati per la definizione del *career planning*. Viene adoperato per ricercare la persona più idonea a ricoprire in futuro un ruolo chiave in azienda.

Per prima cosa viene individuato un gruppo (anche numeroso) di manager motivati, le cui potenzialità di sviluppo sono in sintonia con la direzione e la cultura aziendale; tali risorse provengono da funzioni diverse e sono caratterizzate da livelli di competenza differenti. Per ciascuno di essi la direzione del personale dovrà raccogliere tutti i dati del *curriculum* personale, le precedenti esperienze lavorative, identificare la cultura professionale e lo stile di gestione, ottenere tutte le valutazioni delle prestazioni e del potenziale, tracciare un profilo delle motivazioni personali e professionali oltreché delle capacità relazionali. Come è facile immaginare, questo lavoro di raccolta e gestione dati è particolarmente complicato e impegnativo per la Direzione delle Risorse Umane, la quale dovrà svolgere un'attività attenta e discreta e, periodicamente, dovrà aggiornare gli *assessment*; va da sé che questa operazione richiede un sistema informatico idoneo alla gestione di questi dati. Tutte le informazioni raccolte serviranno per programmare piani di sviluppo specifici per migliorare sia le abilità di ciascuna risorsa, sia per implementarne le competenze che in futuro gli serviranno per occupare la posizione e il ruolo target.

4.4 WORK BASED

Le soluzioni *work-based* sono tante e di diverso tipo; la tendenza, da parte delle organizzazioni, è quella di utilizzare un mix di combinazioni per soddisfare i bisogni di crescita delle risorse. Tali sistemi si fondano sul presupposto che gran parte dello sviluppo professionale degli individui avviene durante il lavoro e quindi con l'accumularsi delle esperienze. Tale leva gioca pertanto un



ruolo che può essere decisivo sotto il profilo del nuovo contratto psicologico tra il lavoratore e l'azienda, potendo quest'ultima garantire un apprendimento continuo per via della varietà delle attività lavorative, informali e delle esperienze temporanee.

Di seguito alcuni esempi di sistemi *work-based*:

Job posting: consiste nella possibilità da parte dei lavoratori di autocandidarsi per posizioni vacanti all'interno dell'azienda. Tali posizioni vengono rese note sulla rete intranet. In questo caso la funzione HR lavora a stretto contatto con la linea coinvolta nella ricerca. Uno degli aspetti positivi di questa metodologia è la proattività della persona, la quale si assume la responsabilità individuale rispetto al suo ipotetico sviluppo. Nella rete intranet, oltre a posizioni vacanti, possono anche essere inserite richieste di partecipazione a progetti interfunzionali o internazionali, i quali rappresentano importanti opportunità di crescita professionale e personale.

Externship: Questa formula è potenzialmente rischiosa per l'azienda, in quanto potrebbe favorire le condizioni per perdere la risorsa. Consiste, infatti, nel permettere a un proprio collaboratore di ricoprire per un arco di tempo limitato, un ruolo operativo presso un'altra organizzazione. Perché, allora, le aziende sono disposte a rischiare? Perché convinte che l'opportunità di crescita concessa possa generare un maggior senso di *commitment*.

Job rotation: è una delle leve gestionali classiche, ancora molto utilizzata dalle aziende. Consiste nel passaggio temporaneo di un lavoratore in un'altra mansione o funzione.

Job enlargement: si prevede l'aumento della qualità e varietà dei compiti generalmente svolti dal lavoratore; i nuovi compiti non prevedono una mobilità in senso verticale. Questo fa sì che non ci sia per l'interessato un'assunzione di responsabilità di coordinamento o di gestione di livello superiore.

Job enrichment: come per il job enlargement, è prevista una mobilità che in tal caso si sviluppa in senso verticale, in quanto il lavoratore viene incaricato di funzioni di controllo e gestione tipiche della posizione superiore.

4.5 L'ATTIVITA' DI VALUTAZIONE NELLE AZIENDE BRAIN INTENSIVE

Nel ciclo di gestione delle Risorse Umane, l'attività di valutazione è una variabile fondamentale per poter definire la retribuzione, la formazione e lo sviluppo di carriera dei lavoratori della conoscenza. Essa può riguardare la funzione HR stessa o i clienti, i collaboratori, il vertice, i capi, i colleghi, e di questi valuta diverse dimensioni, tra cui prestazione, potenziale e comportamenti, tenendo in considerazione che ad ognuno di essi possono corrispondere delle dinamiche emotive come ad esempio aspettative, timori, desideri, esperienze o probabilità di contrasti con altri colleghi. Detto ciò è possibile dedurre che la valutazione sia un passo indispensabile in quanto permette di misurare le prestazioni di un individuo, consentendo l'attuazione di eventuali processi del ciclo di gestione quali avanzamenti di carriera, aumenti di stipendio o l'inserimento in percorsi di formazione.

La valutazione collega le strategie, la struttura organizzativa e il ciclo di gestione delle Risorse Umane, e allo stesso tempo accresce e guida tutte le altre leve di gestione che queste impiegano. Partendo dagli obiettivi strategici di sviluppo e dalla cultura dell'organizzazione, si progetta la struttura organizzativa, specificandone ogni aspetto che ne consente un corretto funzionamento. Contemporaneamente si svolge l'analisi del personale per valutarne i comportamenti lavorativi e il raggiungimento dei risultati attesi, si esegue la valutazione delle prestazioni, seguita poi dalla



ISTUD Business School

presa in considerazione di un eventuale sviluppo professionale, ossia si porta a termine la valutazione del potenziale.

La valutazione delle prestazioni e del potenziale è strettamente legata agli altri sistemi di gestione delle Risorse Umane, quali formazione, sviluppo, mobilità, carriera, retribuzione, e risulta incisiva per il funzionamento dell'intero ciclo di gestione e sviluppo per coloro che possiedono un elevato grado di *expertise* e istruzione. A partire dai risultati di tale valutazione possono seguire sistemi premianti come aumenti di stipendi, passaggi di livello, trasferimenti, o inserimenti in percorsi formativi e di sviluppo per permettere di implementare le prestazioni future.

Tutti coloro che in un'organizzazione hanno responsabilità di gestione del personale devono mettere in pratica attività di valutazione; è infatti affidato direttamente ai quadri il compito di esaminare l'attività del personale loro affidato, in quanto da questi dipendono eventuali interventi. Conseguentemente a quanto riportato, l'attività di valutazione deve essere sistematica, continua nel tempo e fondata su parametri conformi e oggettivi. Risulta necessario formare uno strumento che permetta di conoscere dettagliatamente, attraverso dei dati, chi sono esattamente e cosa fanno i *knowledge workers*, ma soprattutto quali comportamenti adottano nello svolgimento delle loro attività quotidiane. La valutazione, dunque, permette l'omissione di giudizi incoerenti e informali, permettendo lo svolgimento di processi omogenei basati su criteri puntuali.

I principi che dovrebbero formare i sistemi di valutazione sono la considerazione di quanto questi aderiscono alle prassi giornaliere di lavoro, la coerenza tra cultura organizzativa e altri sistemi di gestione delle Risorse Umane, la reazione che provocano sui lavoratori e il collegamento di obiettivi/interessi tra l'azienda, il valutatore e il valutato.

I tre assi fondamentali della valutazione sono le cosiddette 3P: posizione, prestazione e potenziale. La valutazione delle posizioni (collocazioni organizzative del titolare di una mansione), si basa sul principio che ogni posizione lavorativa ha un preciso valore che viene definito in una fascia di punteggio chiamata 'classe'. Solitamente lo scopo principale della *job evaluation* è legato alla definizione delle retribuzioni: ogni classe ha un valore retributivo, questo considera la qualità e il valore del contributo richiesto e il posizionamento dell'organizzazione rispetto alle curve remunerative medie del mercato. Vi sono poi altri obiettivi legati allo sviluppo e alla gestione delle Risorse Umane: supportare la programmazione della struttura organizzativa evidenziando le eventuali irregolarità; verificare l'organicità della struttura a livello quantitativo esaltando le funzioni discordanti rispetto agli obiettivi corrispondenti; esplicitare esattamente il meccanismo di funzionamento dell'azienda, portando alla luce le responsabilità di ogni posizione e le aspettative corrisposte tra le diverse posizioni; dare le fondamenta per la progettazione di metodi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane come reclutamento e selezione, principi su cui basare la valutazione delle prestazioni o mobilità interna e criteri su cui programmare sistemi di direzione per obiettivi.

Il procedimento globale si divide nell'analisi delle posizioni (attraverso l'osservazione diretta, il questionario o l'intervista), che porta alla descrizione della posizione (*job description*) e la valutazione delle posizioni (*job evaluation*), attraverso cui ogni posizione è messa a confronto con le altre comprese nella struttura organizzativa o in altre aziende, con lo scopo di indicarne il valore corrispondente. Tutto il procedimento presume l'implicazione del *management* sulle scelte basilari e la coordinazione di momenti più problematici. Per fare questo si è soliti fondare un 'comitato di valutazione' formato dal *management* attraverso un'organizzazione gerarchica, secondo cui è il capo a misurare le posizioni che a lui riportano, e un metodo di rappresentatività interfunzionale, dove ogni capo collabora nella valutazione di tutte le posizioni, anche riguardanti aree differenti da quella di appartenenza dello stesso. Normalmente questo comitato avanza all'unanimità per



ISTUD Business School

valutare alcune posizioni di riferimento, stabilendo una scala condivisa di rilevanza dei ruoli. In seguito, la direzione delle Risorse Umane procederà al completamento della valutazione delle altre posizioni e ne assicura il rinnovamento continuo, restando sotto la sovrintendenza del comitato. Per quanto riguarda la metodologia, è importante dividere la valutazione delle posizioni da altri processi e sistemi. Queste vanno misurate a prescindere dalle peculiarità dei proprietari che le svolgono temporaneamente. Vi è dunque una scissione tra valore della posizione e livello dell'attività dei singoli. Per concludere, è necessario evidenziare il fatto che questo processo è in costante sviluppo e ogni anno va revisionato per captare probabili cambiamenti che possono avere i valori delle posizioni, ma va anche revisionato ogniqualvolta si cambi la struttura organizzativa o anche solo uno dei suoi elementi essenziali che la compongono.

La valutazione delle prestazioni è quel processo con cui un'azienda verifica il raggiungimento degli obiettivi e le condotte degli individui che possiedono una precisa posizione, ricoperta in un lasso di tempo prestabilito (in genere un anno), all'interno dell'organizzazione. Viene valutato come gli individui hanno portato a termine le proprie mansioni, quali e come sono gli effetti che ne sono conseguiti, che tipo di competenze e abilità professionali hanno messo in gioco durante il loro operato, e soprattutto, se hanno raggiunto tutte o solamente una parte delle finalità predeterminate. Altrettanto importante, oltre alla valutazione degli obiettivi conseguiti, è misurare scrupolosamente il momento di esplicitazione delle aspettative nei confronti del collaboratore, e la parte inerente i *feedback*, i cui scopi sono il progresso e l'avanzamento professionale. Il processo dell'attività di valutazione delle prestazioni è estremamente sistematico, ossia viene attuato con dei procedimenti circoscritti, regolati, che possiedono dei codici omogenei e dei criteri di misurazione determinati precedentemente. Lo scopo di tutto ciò è astenersi da valutazioni soggettive, è necessario infatti considerare alcuni eventi rilevanti che possono aver influito positivamente o negativamente sull'attività lavorativa di un soggetto nel lasso di tempo che si sta analizzando. È opportuno considerare che gli obiettivi cui un individuo è giunto non sempre sono stabiliti dalle sue abilità, dalla sua preparazione e dalla sua condotta, ma possono essere il risultato di contingenze separate dalle sue intenzioni; la valutazione del collaboratore deve prescindere da lavori che non siano richiesti dalla mansione da ricoprire; la sua abilità nel conseguire risultati qualitativamente e quantitativamente positivi, deve essere verificata nel concreto, ovvero deve andare a fondo sulle modalità di azione nella durata di tempo presa in esame, relativamente alla media del livello dei risultati che quella determinata posizione domanda. La valutazione sull'attività lavorativa portata a termine non tiene conto delle abilità potenziali dell'individuo di svolgere compiti che esulano da quanto richiesto, e non deve esser data importanza al fatto che in un momento diverso da quello preso in esame nel giudizio, la qualità delle attività del soggetto siano state migliori o peggiori a quelle che si stanno esaminando in quel determinato momento.

La valutazione delle prestazioni trova il suo collocamento al centro di un triangolo di interessi composto da valutato, valutatore e azienda, ognuno dei quali possiede degli obiettivi estremamente specifici e diversi dagli altri. Risulta dunque quasi normale imbattersi in conflitti derivati dai differenti scopi, spesso contrastanti; è necessario pertanto realizzare un sistema di valutazione basato su una scelta attentamente ponderata rispetto a metodi e strumenti operativi.

Una delle sfide più grandi di un'azienda è unire gli scopi valutativi con le finalità di sviluppo e assistenza. Quelle valutative influenzano scelte inerenti a cambiamenti retributivi, a promozioni e alla trasmissione delle decisioni prese dai diretti interessati; rappresentano inoltre un aiuto verso i capi nelle scelte rispetto alla 'rimozione' dei collaboratori e alla comunicazione di segnali allarmanti verso gli stessi, qualora le prestazioni non fossero adeguate agli standard prefissati dall'azienda.



Per quanto riguarda le finalità di assistenza e sviluppo, possono tradursi in attività di *coaching* verso gli interessati rivolte a implementare la qualità e la quantità del lavoro, effettuare il *commitment* per l'azienda in seguito alla disamina delle opportunità di carriera, motivare i collaboratori dando riconoscenza ai loro meriti e sostegno al loro operato, agevolare la diagnosi di potenziali difficoltà che possono incontrare i singoli o intercedere nella struttura organizzativa.

Il valutatore deve trovare il giusto equilibrio tra la convenienza che l'attività di valutazione consente rispetto all'evenienza di indirizzare e supportare le condotte dei soggetti interessati e alla delicatezza nella gestione rispetto alla resa dei *feedback*, avvenimento che potrebbe complicarsi qualora questo avesse una valenza negativa.

Dal punto di vista del valutato, invece, c'è un persistente desiderio di ricevere un feedback positivo che sia a favore del proprio sviluppo lavorativo e simboleggi un riconoscimento rispetto alle sue azioni; contemporaneamente, vi è la paura che il feedback possa influenzare la propria autostima e gli aspetti per così dire concreti, come la retribuzione o la carriera stessa.

Rispetto al triangolo sopra riportato si può intuire quanto siano forti gli obiettivi di ciascun vertice, e quanto sia importante quindi compiere delle scelte di processi e metodologie appropriate che consentano un sistema di valutazione delle prestazioni risolutivo. Per fare ciò è opportuno tenere in considerazione alcuni aspetti importanti, tra cui: essere coordinati con la cultura organizzativa, poter contare sul supporto del vertice, valutare gli elementi indispensabili dell'attività lavorativa che sono collegati agli obiettivi di strategia; scindere le prestazioni domandate dai contenuti delle differenti posizioni organizzative, formare in modo appropriato manager il cui compito è valutare i propri collaboratori e responsabilizzarli sul ciclo di gestione delle prestazioni; unire la valutazione alle politiche retributive dell'organizzazione, riferire in modo chiaro e logico le 'regole del gioco'; monitorare puntualmente l'efficacia del sistema, controllando se riesca a differenziare tra i gradi di prestazione e a implementare sufficientemente le scelte riguardanti tutte le restanti leve del ciclo di gestione delle Risorse Umane.

4.6 IL CASO MICROSOFT

Il caso Microsoft è emblematico per capire come la strategia di sviluppo e carriera delle risorse deve sempre trovare una coerenza interna con le esigenze dell'organizzazione e i bisogni dell'individuo.

Fin dagli anni Ottanta per Bill Gates le conoscenze acquisite erano meno importanti dell'intelligenza innata. La capacità di pensare in maniera creativa e l'esperienza erano meno rilevanti dell'ambizione e della capacità di focus sugli obiettivi: la cultura di Microsoft fin dalle origini è stata incentrata sull'innovazione e sul lavoro intenso. Le risorse vivevano gran parte del loro tempo in ufficio: successivamente al trasferimento nei nuovi uffici di Richmond, per favorire l'integrazione e la coesione sociale, furono creati all'interno dell'azienda strutture volte a rendere più gradevole il tempo trascorso in azienda. La finalità principale era di ricreare sul lavoro l'atmosfera familiare e stimolare il senso di appartenenza, nonché permettere lo scambio continuo di idee in un ambiente dinamico secondo un approccio *person-to-person*. L'attività di lavoro frenetico veniva contrastata con la possibilità di disporre di un ambiente accogliente, che supportasse il morale e la salute mentale. Questi ritmi sostenuti venivano accettati dai dipendenti perché permettevano di aumentare le proprie competenze e conoscenze e, contemporaneamente, soddisfacevano il bisogno del singolo di sentirsi parte integrante e attiva dello sviluppo



dell'azienda.

Anche durante la prima fase di espansione, Bill Gates ha cercato di mantenere vivo il sentimento di partecipazione e crescita personale degli individui: il progetto di carriera individuale veniva supportato dalla sensazione di sentirsi sempre al centro delle attenzioni, e questo ricaricava le risorse in un ambiente molto competitivo e orientato al successo. L'unico modo per emergere era spingersi oltre i propri limiti, poiché il semplice impegno non riusciva da solo a permettere la progressione di carriere a determinati livelli.

La rapida crescita dell'azienda ha implicato che le persone assumessero compiti impegnativi fin dall'inizio; inoltre emerse ben presto l'importanza che le persone individuassero il proprio percorso di sviluppo professionale (come tecnici sviluppatori) oppure manageriale (come *product manager*). I percorsi di carriera erano strutturati in modo tale che anche i tecnici avessero l'opportunità di non perdere le proprie competenze tecniche, potendo ricevere gli stessi riconoscimenti, compensi e possibilità di promozione garantiti a coloro che seguivano uno sviluppo manageriale.

Per gestire questi processi, negli anni Ottanta furono definiti alcuni meccanismi di coordinamento e sistemi di incentivazione per chi intendeva avviarsi verso uno sviluppo di carriera. Furono stabiliti diversi livelli contrattuali: esistevano dodici livelli nella scala non dirigenziale, che andavano da impiegato semplice a *senior manager* o tecnico esperto. Ogni livello era determinato dalla natura del lavoro oltre che dall'esperienza, dalle capacità, dalla prestazione; le promozioni al livello successivo richiedevano una valutazione formale e comportavano uno scatto retributivo. In coerenza con la filosofia di sviluppo delle proprie competenze, le risorse Microsoft erano incoraggiate a migliorare se stesse cambiando posizione in media ogni due anni: questa possibilità di crescita e cambiamento di ruolo (*job rotation*) diventava fonte di motivazione. Uno strumento utilizzato per supportare le risorse nel proprio percorso di carriera fu il *personal mentoring*, ovvero l'osservazione e l'apprendimento dalle persone con più esperienza che si impegnavano a guidare il nuovo arrivato.

Negli anni Novanta l'ulteriore espansione di Microsoft e il contesto ambientale differente stimolarono il *management* dell'azienda a promuovere una *survey* interna per accrescere la consapevolezza sulla buona salute aziendale. Il fattore principale che emerse fu la necessità di lavorare sull'ambiente di lavoro come strumento per trattenerne i dipendenti, favorendone la crescita e lo sviluppo personale e professionale. Al fine di formare dirigenti e *manager* in grado di gestire l'azienda, fu sviluppato un approccio formale definito "valutazione dei ruoli chiave", una combinazione tra pianificazione delle carriere, identificazione dei potenziali e redazione delle tavole di rimpiazzo. Nonostante molte risorse lamentassero la mancanza di equilibrio tra vita privata e vita professionale a causa degli incarichi straordinari da gestire, l'azienda è sempre stata oggetto di molte *application* da parte dei giovani. L'elemento più attrattivo è stato sicuramente la possibilità di crescere professionalmente, lasciando alla singola risorsa la possibilità di decidere quale strada intraprendere, in un'ottica di continuo apprendimento e arricchimento personale¹².

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

L'analisi presentata nel capitolo appena concluso dimostra come le Risorse Umane, muovendosi in una direzione *business oriented* e, quindi, strategica, siano impegnate nell'elaborare leve

¹² Boldizzoni D., Quaratino L., *Risorse umane*, Bologna, il Mulino, 2014.



ISTUD Business School

gestionali 'su misura' del lavoratore, consapevoli del fatto che solo così si possano attrarre, trattenere e sviluppare i talenti che si offrono sul mercato. Il miglioramento della produttività di un'azienda *brain intensive* passa dalla performance dei *knowledge workers*, pertanto la Direzione delle Risorse Umane non può non investire nello sviluppo delle competenze e delle *skills*, promuovendo atteggiamenti positivi e responsabili.

Alla luce di quanto detto, possiamo dire che le Risorse Umane, in queste particolari imprese, devono soddisfare almeno quattro requisiti essenziali: 1) devono preoccuparsi dei livelli di performance individuali, in maniera tale da aggiungere valore ai processi operativi dell'azienda; 2) devono possedere competenze peculiari e particolarmente forti (qui il background culturale dei responsabili della funzione gioca un ruolo fondamentale); 3) gli investimenti in capitale umano rappresentati dal personale dell'azienda non devono essere copiati o imitati facilmente; 4) gli investimenti in tecnologia e automazione non possono sostituire quelli sui collaboratori.

È chiaro che questi quattro requisiti di per sé non spiegano come sfruttare il talento della risorsa per il business dell'azienda, ma rappresentano le condizioni minime necessarie affinché un *knowledge worker* possa esprimersi e, in definitiva, lo sfondo su cui si muovono i processi gestionali, questi sì fondamentali per trasformare il talento in un vantaggio competitivo.

Le Risorse Umane sono dunque investite da grandi sfide e nuove responsabilità, costrette inoltre a concorrere sul mercato proprio a partire dalle leve di gestione.

5 – LA TERZIARIZZAZIONE NELLE RISORSE UMANE

Il fenomeno delle *brain intensive organization* è nato dall'incrocio di una serie di fattori che caratterizzano la contemporaneità. Tra i fattori più importanti annoveriamo i seguenti: il processo di globalizzazione, l'implementazione e sofisticazione delle tecnologie informatiche e telecomunicative, la rivoluzione digitale. Questi elementi hanno determinato un cambiamento dello scenario socioeconomico e politico mondiale radicale, il quale ha portato, tra l'altro, nel mondo del business e dell'economia ad una crescente instabilità ed incertezza dei mercati, al fenomeno delle economie post industriali in gran parte dell'occidente con conseguente sviluppo del settore terziario, cambiamenti frenetici e repentini in campo tecnologico che hanno determinato, in alcuni casi, il crollo dei vecchi paradigmi economici, al subitaneo cambiamento nello stile di consumo.

Il termine globalizzazione è entrato nel linguaggio comune a partire dagli anni '90 del Novecento e indica un insieme molto vasto di fenomeni. Con tale espressione si intende una crescente integrazione sia finanziaria che commerciale tra paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo che, grazie al progresso tecnologico, ha indotto a forti riduzioni nei costi di commercio e comunicazione oltretutto l'apertura ed integrazione nazionale di merci, servizi, capitali e lavoro. A ciò bisogna aggiungere una decisa liberalizzazione delle politiche commerciali che ha portato ad una specializzazione più efficiente e ad una frammentazione dei processi produttivi oltre i confini nazionali.

Il fenomeno della globalizzazione e la sua accelerazione è stato possibile anche grazie alla rivoluzione avvenuta nel campo dell'ICT (Information and Communication Technology), all'esplosione di internet e alla diffusione della Banda Larga. Questi cambiamenti radicali hanno condotto ad una frammentazione tra imprese e Paesi in fasi (o addirittura mansioni) che possono



essere fisicamente e geograficamente separate le une dalle altre, addirittura in regioni, continenti e paesi diversi. Un impulso all'accelerazione è derivato, inoltre, dalla nascita delle catene globali del valore e ciò ha comportato, come si può immaginare, a modificare le strutture organizzative e le pratiche manageriali delle imprese.

Il fenomeno della globalizzazione ha cambiato in maniera sostanziale le 'catene di offerta', vale a dire i modi in cui si organizza la produzione, dalla fornitura di materia prima, alla sua trasformazione e distribuzione. Da molto tempo oramai queste funzioni non sono più esercitate dalla stessa azienda (integrazione verticale), ma sono diventate orizzontali, ossia l'azienda può svolgere l'intero processo di fornitura, trasformazione e distribuzione anche in più paesi. Questo è il fenomeno dell'outsourcing, ovvero quell'insieme di pratiche adottate dalle imprese o dagli enti pubblici, di ricorrere a soggetti terzi (ad esempio altre imprese) per lo svolgimento di alcune fasi del processo produttivo o fasi dei processi di supporto.

Il fenomeno dell'outsourcing non riguarda soltanto l'aspetto produttivo delle imprese ma può riguardare anche gli aspetti amministrativi, gestionali e manageriali. Infatti, sovente, anche la funzione delle risorse umane è esternalizzata da molte imprese. Nel paragrafo che segue verranno analizzate in dettaglio le pratiche e i processi propri dell'esternalizzazione delle funzioni HR.

5.1 Outsourcing nell'HR

L'outsourcing nelle Risorse Umane intercorre quando un'azienda offre un contratto ad un fornitore per eseguire un'attività precedentemente svolta dall'azienda stessa. Solitamente l'outsourcing si verifica in cinque situazioni competitive che spingono le aziende a metterlo in atto: ridimensionamento, rapida crescita o declino, globalizzazione, incremento della competizione e ristrutturazione. L'outsourcing è spesso la risposta ad una crescente domanda di riduzione dei costi per i servizi HR.

A livello strategico, l'outsourcing fornisce uno strumento in grado di produrre vantaggio competitivo per l'azienda, ad esempio sfruttando la tecnologia innovativa di un fornitore per trarne benefici. In un processo di ristrutturazione dell'area HR, invece, consente di orientare le attività e distribuire in modo differente le risorse, in modo da acquisire vantaggio competitivo.

Inoltre, l'outsourcing delle funzioni HR può potenzialmente essere parte di un più grande modello di risposte create al fine di apportare un miglioramento nella qualità e valore dei servizi dell'azienda, come ad esempio modelli difficilmente imitabili, sostituibili e che forniscono un valore aggiunto.

Alcune volte esso è determinato da un'evoluzione delle Risorse Umane in seno all'organizzazione. Spesso accade che nelle piccole imprese la funzione HR rimanga sottosviluppata e sia necessario compensare questa carenza attraverso l'outsourcing.

Quest'ultimo acquista ancora maggiore significato quando si esternalizza un'attività che altri possono svolgere meglio, rispetto a quanto si sarebbe potuto fare in azienda. Per questa ragione, spesso, la domanda verte su figure specializzate, rendendo la loro ricerca più difficile rispetto a quella orientata a figure con competenze meno specifiche. Questo è il caso dei *knowledge workers*, caratterizzati da un ampio bagaglio conoscitivo e che si collocano in un target di lavoratori caratterizzati da un livello di conoscenze ovviamente più ampio rispetto a quello richiesto per



mansioni prettamente manuali. Questi fanno della loro specializzazione un tratto distintivo da gestire in alcuni aspetti in maniera differente rispetto alle altre categorie.

Un fattore che riguarda tutte le forme di outsourcing, in particolare quello delle funzioni HR, è costituito dalla difficoltà da parte del fornitore del servizio di comprendere ciò che viene richiesto dall'azienda. Lo svolgimento dell'attività svolta in outsourcing può comportare una serie di criticità. Fra queste, sicuramente, la diversa interpretazione degli elementi essenziali e valori dell'azienda richiedente da parte del fornitore del servizio. Perché infatti il servizio offerto sia efficace, è necessario che l'azienda applichi un controllo nei confronti dei fornitori del servizio. Se questo controllo supera una certa soglia non conviene esternalizzare il processo in quanto i costi di controllo sarebbero superiori rispetto al controllo gerarchico che si avrebbe internalizzando.

Un altro vantaggio dell'outsourcing, consiste nella facoltà da parte dell'azienda richiedente di poter scegliere tra una serie di competitor, sfruttando il mercato a suo vantaggio per ottenere lo stesso servizio con qualità superiore e costi inferiori rispetto a quanto potrebbe essere fatto all'interno dell'azienda. L'esternalizzazione consente di non vincolare le proprie risorse da un anno all'altro e di spostarsi tra i diversi competitor quando il servizio non dovesse rispecchiare le aspettative.

Il servizio offerto in outsourcing ha la caratteristica di essere flessibile. Con il mutare delle esigenze aziendali e del mercato, il servizio terziarizzato può essere ponderato sotto diversi punti di vista, quello dei costi, della qualità ed in generale rispetto a tutta la varietà di servizi offerti.

Sanchez¹³, distingue due tipi di flessibilità: quella operativa e quella strategica. La prima si riferisce alla capacità delle imprese di adattare la quantità e le caratteristiche della produzione entro un intervallo ben definito di alternative. La flessibilità strategica al contrario può essere definita come la capacità dell'impresa di rispondere in modo efficace ai cambiamenti del contesto. Questa caratteristica dell'outsourcing, nel contesto HR, si adatta perfettamente ad una funzione che è spesso di staff o poco sviluppata, consentendo all'azienda di ricevere un servizio più flessibile rispetto alla stessa funzione se fosse presente al suo interno.

L'attuale tendenza ad esternalizzare, quando ha lo scopo di abbattimento di costi, riorganizzando le funzioni interne all'azienda, ha portato ad una sostituzione della flessibilità interna con una tendenza ad un più rapido turnover dei lavoratori. Prima che la propensione all'esternalizzazione del lavoro diventasse così diffusa, le imprese si assumevano il costo delle risorse umane in eccesso in periodi di bassa domanda; ora le imprese sono in grado di modificare i costi del lavoro molto più agilmente attraverso la terziarizzazione. Nel sistema che si è creato sono i lavoratori a sopportarne il costo.

Sempre in un'ottica di ridimensionamento del personale, un processo che viene esternalizzato è quello di *outplacement*, che consiste nella riallocazione dei dipendenti che devono abbandonare l'azienda e sono in cerca di una nuova occupazione. Questo servizio viene svolto da enti esterni che si impegnano in compiti di valutazione, riqualificazione e ricerca di nuove possibilità. Il processo assume un grado di difficoltà minore nel caso in cui si stia cercando di riallocare dei 'lavoratori della conoscenza', laddove il possesso di competenze specifiche, ruoli di responsabilità svolti in autonomia, ne consentono una rapida riallocazione. L'azienda deve mettere in essere comportamenti atti a trattenere questa tipologia di lavoratori particolarmente appetibili sul mercato del lavoro.

¹³ R.Sanchez, *Strategic flexibility in product competition in Strategic Management Journal*, 1995.



L'outsourcing introduce per la prima volta il concetto di costo del personale come costo variabile, pertanto le aziende ricorrono all'esternalizzazione delle funzioni che al loro interno non sono completamente saturate. In questa maniera è possibile acquistare la quantità del servizio nella misura strettamente necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo.

Una variabile fondamentale nell'outsourcing è legata ai volumi dell'attività che si vogliono esternalizzare. Quando i volumi di una determinata funzione in azienda sono troppo alti, la soluzione più efficiente è di internalizzare la funzione. Ogni azienda ha una diversa soglia dopo la quale non conviene più esternalizzare una funzione e tale soglia varia a seconda del business e delle politiche aziendali. Questo aspetto si riconduce anche ad attività ritenute *core* e che per motivi strategici vogliono essere mantenute in azienda.

Il fenomeno dell'outsourcing ben si collega pertanto alla presenza dei knowledge workers in società brain intensive. Essendo il processo di outsourcing strettamente finalizzato allo svolgimento di attività non perfettamente definite o sviluppate a livello interno, viene da sé che diversa sarà la modalità di gestione di coloro che apportino una conoscenza proveniente dall'esterno rispetto a coloro che siano già interni all'organizzazione.

5.2 Digitalizzazione e outsourcing

La rivoluzione digitale ha portato ad una più efficiente gestione del flusso dei dati e alla necessità di mantenere questo standard. Soprattutto le aziende di piccole dimensioni non sono in grado di svolgere queste funzioni in modo soddisfacente; per questo motivo l'outsourcing consente di acquisire competenze tecnologiche senza la necessità di internalizzarle. I dati sono raccolti da società specializzate e gestiti attraverso dei database. Data l'ingente mole è esclusa la possibilità che un reparto HR poco sviluppato utilizzi sistemi informativi di tale portata. Per questa ragione l'outsourcing di alcune funzioni assume un ruolo strategico. I software utilizzati sono in grado di combinare diverse funzioni necessarie all'HR, come ad esempio lo storico dei dati dei dipendenti, la gestione delle paghe, il processo di recruiting e amministrazione dei benefit. I sistemi informativi permettono di analizzare e distribuire le informazioni ai vari stakeholders in maniera tale da fornire strumenti per processare e migliorare il decision making strategico.

I software informativi appartengono principalmente a due categorie: i software presenti solamente ad un livello locale (intranet), con dei dati relativi esclusivamente ad un contesto interno e i software presenti sui *cloud* che hanno il vantaggio di poter accedere ad un maggiore ammontare di dati attraverso la rete e il potenziale di condivisione che è necessario alle imprese di maggiori dimensioni.

5.3 Business Process Outsourcing

Una forma estremizzata di outsourcing è il Business Process Outsourcing (BPO), il quale consiste nell'esternalizzazione di interi processi gestionali e di controllo dell'impresa, in questo caso dell'HR.



Nelle BPO è l'azienda a mantenere il controllo del processo stesso, mentre il fornitore esterno ne gestisce l'intero controllo procedurale. Per poter esternalizzare l'intera funzione HR è necessario che vi siano competenze e strategie estremamente superiori rispetto a quanto sarebbe richiesto per la terziarizzazione di una singola attività. Le aziende si avvicinano al BPO per concentrarsi sul *core business* ma, in egual misura, per creare delle relazioni tra i partner e i fornitori delle attività che non sono ritenute chiave per l'azienda. Un'alternativa alla BPO è quella di creare delle alleanze non formalizzate con determinati fornitori, in modo tale da creare sinergie in grado di portare a risultati comparabili a quelli ottenibili con l'outsourcing. La criticità di questa seconda metodologia consiste nella mancanza di controllo diretto da parte dell'azienda.

5.4 Riflessioni conclusive intorno al tema dell'outsourcing

L'analisi intorno al tema dell'esternalizzazione condotta fin qui mette in evidenza luci ed ombre di una pratica che per le aziende in molti casi si rivela dettata da necessità strutturali ed economiche. Tuttavia tale fenomeno continua ad avere, nonostante la sua diffusione, pregi e difetti, spesso non totalmente esplicitati. Per quel che concerne alcuni dei pregi possiamo senza ombra di dubbio dire che esternalizzare permette alle aziende di: trasformare i costi fissi in costi variabili, di avere la possibilità di scegliere il fornitore del servizio che più è confacente alle esigenze aziendali, l'opportunità di usufruire della miglior tecnologia e innovazione presente sul mercato senza gli oneri inerenti al suo sviluppo, una maggiore flessibilità nella gestione di beni e servizi seguendo le esigenze del mercato, la possibilità di demandare attività e funzioni non fondamentali per la creazione di valore per l'azienda. I limiti invece a cui potrebbe andare incontro un'organizzazione *brain intensive* che decide di esternalizzare la funzione HR potrebbero essere molteplici. Proprio perché la direzione delle Risorse Umane riveste sempre più un ruolo di business partner ed è quindi coinvolta nell'elaborazione delle strategie di business, l'outsourcing di questa funzione priverebbe l'azienda di un componente fondamentale per la creazione di quel vantaggio competitivo che si fonda sul valore unico proprio del *talent worker*; ancora, la sempre più marcata personalizzazione dei percorsi e delle modalità di gestione e di *management* elaborate dalle risorse umane richiede una conoscenza approfondita non solo dei processi dell'azienda, ma anche una forma di immedesimazione con il brand e i valori dell'impresa, cosa difficilmente realizzabile quando la funzione HR è esternalizzata. Alla luce di quanto detto si può sostenere che fino a quando la funzione delle risorse umane svolge mansioni prettamente amministrative, la sua esternalizzazione non comporta eccessivi rischi da parte dell'azienda, anzi, si è portati a credere che in molti casi i vantaggi superino ampiamente gli svantaggi. Ma nei casi in cui le risorse umane sono partner proattivi nell'elaborazione di strategie di business e quindi di creazione di valore per le aziende, la sua esternalizzazione potrebbe comportare un'importante carenza nella struttura dell'azienda.



CONCLUSIONI

La ricerca qui presentata si inserisce nella fervente riflessione circa il ruolo delle Risorse Umane nelle *brain intensive organization*. I repentini e continui cambiamenti che caratterizzano il mondo del business oggi, intaccano nel profondo il sistema delle imprese, le quali, se vogliono essere competitive e vincenti, devono ripensarsi anche negli aspetti strutturali, organizzativi e gestionali. È chiaro, quindi, che anche il settore HR non è esente dal subire processi di cambiamento.

Come abbiamo dimostrato, le Risorse Umane rivestono oggi, ancor di più, un ruolo strategico all'interno di alcune forme di business: sempre più spesso, specialmente nelle organizzazioni *brain intensive*, le Risorse Umane diventano parte proattiva per elaborare strategie di business, partner importanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Se, infatti, come emerso dal nostro studio, i *knowledge workers* sono per le aziende risorse preziosissime, elementi imprescindibili per lo sviluppo del business, *driver* su cui si fonda gran parte del vantaggio competitivo – sia in essere che potenziale –, è chiaro che elaborare strategie di attrazione e ritenzione dei talenti diventa fondamentale per creare un'impresa di successo. In tal senso, alle Risorse Umane è chiesto di elaborare leve gestionali coerenti con i bisogni e le esigenze dei nuovi lavoratori. Come visto, infatti, lo stipendio e l'avanzamento di carriera legato all'anzianità, sono leve obsolete e, quindi, insufficienti per essere aziende attraenti agli occhi dei *knowledge workers*. Questi chiedono di poter avere percorsi di crescita e professionali personalizzati, rifiutando, tra l'altro, di delegare completamente all'azienda la scelta dell'iter da seguire. Sentono l'esigenza di implementare continuamente le *skills*, sia quelle *hard* che *soft*, desiderano crescere sotto il profilo dell'internazionalizzazione, ricercano flessibilità e autonomia e, quindi, anche un *welfare* capace di sopperire a queste esigenze; prediligono lavorare su progetti anche molto diversi, in modo da poter stimolare la creatività e le capacità trasversali, oltreché apprendere nuove competenze.

Come è evidente, gestire un capitale intellettuale così esigente è un'impresa ardua; creare un sistema di *management* capace di tenere insieme aspetti universali e particolari, ossia non solo relativi all'inserimento del lavoratore in azienda, ma anche in grado di tradurre bisogni, desideri e aspettative individuali in percorsi formativi specifici, è alla base della creazione e sviluppo di un contratto psicologico in grado di attrarre, trattenere e motivare queste preziose risorse.



BIBLIOGRAFIA

Abbott, L., Parker, S., Peters, G., & Rama, D., Corporate Governance, Audit Quality, and the Sarbanes-Oxley Act: evidence from internal audit outsourcing, *The Accounting Review*, 82(4), 803–835, 2007.

Aiuto G., (a cura di) *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Anderson, E., & Gatignon, H., Firms and the creation of new markets. In C. Menard & M. M. Shirley (Eds.), *Handbook for new institutional economics* (pp. 401–434). Norwell, MA: Springer Academic Publishers, 2005.

Auteri E., *Management delle risorse umane*, Milano, Guerini e Associati, 2004.

Bachmann, R., Trust, power and control in trans-organizational relations, *Organization Studies*, 22(2), 337–365, 2001.

Boldizzoni D., Manzolini L., (a cura di) *Creare valore con le risorse umane*, Milano, Guerini e Associati, 2000.

Boldizzoni D., Quaratino L., *Risorse umane*, Bologna, il Mulino, 2014.

Bonifacio M., Bouquet P., Camussone P., *Knowledge Management: teoria e prassi a confronto. il caso Andersen*, Istituto Theseus., Lexington.

Brouthers, K., & Brouthers, L., Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust, *Journal of Management Studies*, 40(5), 1179–1204, 2003.

Campbell H.M., *The Liberation of Intellectual Capital Through the Natural Evolution of Knowledge Management Systems*, in H.T.Hou, *New research on knowledge. Management models and methods*, InTech, Rijeka, 2012.

Capitani P., *Il knowledge management: strumento di orientamento e formazione per la scuola, l'università, la ricerca, il pubblico impiego, l'azienda*, Milano, 2002.



Caramazza M, Limonta T, Serio L, Viganò F, *Forme organizzative emergenti. Dalle comunità di pratica ai network informali*, Milano, Lupetti, 2011.

Costa G., Giannecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valori*, Milano, McGraw-Hill, 2005.

Fertonani M., *Le competenze manageriali*, Milano, Franco Angeli, 2000.

Gabrielli G., Profili S., (a cura di) *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Torino, ISEDI, 2012.

Hansen M., T., Northia, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, 1999.

Henrik Kock, Andreas Wallo, Barbro Nilsson, Cecilia Höglund, "Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Iss: 8, pp.772 – 790, 2012.

Ichijo, K., Nonaka I.,, *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press, Oxford, 2006.

Jemielniak D., *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations*, IGI Global, 2009.

Jeroen Delmotte, Luc Sels, "HR outsourcing: threat or opportunity?", *Personnel Review*, Vol. 37 Iss: 5, pp.543 – 563, 2008.

Kase K., González-Cantón C., *Towards Organizational Knowledge: The Pioneering Work of Ikujiro Nonaka* Springer.Lega F., *Management della sanità: Lineamenti essenziali e sviluppi recenti del settore e dell'azienda sanitaria*, 2013.

Noe R.A., *Gestione delle risorse umane* (II ed.), Milano, Apogeo, 2012.

Patalas-Maliszewska J., *Managing Knowledge Workers: value assessment, methods and application tools*, Springer, Berlin, 2013.

Pfeffer J., *The Human Equation*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.



ISTUD Business School

Piantoni G., Salvemini S., *Gestire persone ed idee nel terziario avanzato: quando i professionisti diventano impresa*, Milano, EGEA, 1991.

Sanchez R., Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal*, 1995.

Stewart T. A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday Dell Publishing Group New York, 1997.

Tomo A., *L'analisi dell'innovazione nei servizi professionali*, Giappichelli, 2016. Weatherly L., *Performance Management: Getting It Right From the Start*, Alexandria, Society for Human Resource Management, 2004.