

L'innovazione nelle risorse umane

I profondi mutamenti nella gestione delle persone e dell'organizzazione aziendale che si sono verificati in questi ultimi anni rendono necessarie politiche gestionali e organizzative innovative. In particolare, per affrontare le nuove sfide che abbiamo davanti, alla classe manageriale vengono richieste una visione e approccio nuovi e un alto tasso di innovatività con strategie diversificate e articolate.

DOI 10.12910/EAI2023-033



di **Gabriele Ghini**, *Managing Director Transearch Italia, Board Member Transearch International LTD*

Da alcuni anni siamo quotidianamente tormentati e tempestati da cattive notizie. Sembra sia passato un secolo, ma l'uscita dal Covid è stata certificata solo di recente. La guerra in Ucraina è iniziata oltre un anno fa. Lo scenario che ci troviamo di fronte sta cambiando ogni giorno e, vivendo al suo interno, avvertiamo a fatica i mutamenti epocali che stiamo affrontando. Un po' come un genitore che non si accorge di quanto stia crescendo suo figlio fino a quando non se lo trova "improvvisamente" adulto.

Lavoro come Head Hunter da quasi 35 anni e ho un osservatorio costituito da diverse centinaia di aziende nazionali e internazionali. Registro con attenzione i segnali deboli e meno deboli di cambiamento sia per valutare i manager più adeguati alle necessità sia per consigliare i clienti circa gli strumenti migliori per attrarli e fidelizzarli.

È quasi scontato, ma lo ritengo ugualmente necessario, affermare che la pandemia abbia costituito

uno spartiacque nella gestione delle persone e dell'organizzazione aziendale. C'è un prima e un dopo al quale ancora non tutti si stanno adeguando né l'hanno compreso fino in fondo, ma volenti o nolenti dovranno cambiare; e prima lo fanno meglio sarà per la loro azienda. Non tutti gli aspetti che tratterò nascono con e dalla pandemia, ma si sono amplificati per le incertezze del mercato seguite alla stessa e alla guerra in Ucraina. Proviamo a elencarli, lato aziende e lato persone.

Aziende:

- Difficoltà nel trovare e assumere personale in linea con le competenze richieste, perché sempre più specifiche
- Accanto a quanto sopra, registriamo la continua lamentela circa una formazione universitaria non allineata alle necessità del mercato
- Difficoltà nel fidelizzare le persone
- Problematiche organizzative legate alla richiesta di smart working e al confronto con aziende che lo offrono in misura consistente
- Convivenza di tre generazioni nella stessa azienda

- Lungaggini e rigidità nei processi di selezione

E poi i due termini ormai di moda:

- Great resignation
- Quiet quitting

Persone:

- Volontà crescente di conciliare lavoro con vita privata e confronto con altre aziende che lo permettono
- Riduzione possibilità di carriera
- Minori opportunità di carriera internazionale per cambiamenti radicali nella globalizzazione

Per i più giovani:

- Lunga precarietà; contratti da sfruttamento
- Fuga all'estero
- Crescente frustrazione per le difficoltà nel vedere prospettive di carriera che sta causando un rigurgito di conflitto generazionale, specialmente nei confronti dei "Boomer" (nati dal 1945 al 1964, individuati come la causa dei mali del mondo).

Qualcuno potrà chiedersi perché non citi la denatalità come un problema attuale o emergente. Ritengo



che con i milioni (!) di giovani disoccupati e/o sottoccupati che abbiamo in Italia, costretti a vivere sulle spalle delle famiglie o a spese dello stato questo sia, nel breve, un falso problema. Ma questo è un altro discorso.

Politiche di innovazione gestionale

A questo punto è necessario capire se tutte le aziende italiane e i loro dipendenti vivono le difficoltà citate o se possiamo identificare dei campioni che siano già stati capaci di affrontare la situazione e, grazie a politiche di innovazione gestionale e organizzativa, stiano emergendo e diventando dei punti di riferimento sul mercato. E quanto sia pronta la nostra classe manageriale ad affrontare queste sfide con visione e approccio nuovi e con un alto tasso di innovatività.

Per garantirvi che questo pezzo non è scritto da ChatCPT vi riporterò solo le esperienze mie e del mio team, nelle oltre 200 ricerche di Professional, Manager ed Executive che

facciamo ogni anno.

Le persone si trovano e accettano volentieri il nuovo posto di lavoro se:

1. L'azienda è allineata con i parametri del mercato in termini di competenze richieste e relativa offerta economica;
2. Il processo di selezione è veloce, efficace e motivante. I manager sono disponibili a fornire tutte le informazioni richieste, non "bucano" gli appuntamenti, non perdono tempo in una serie di colloqui infiniti e frustranti;
3. L'azienda ha un brand e una leadership che ispirano fiducia
4. Non vengono attuate politiche discriminatorie e ci si basa sulla valutazione delle sole competenze realmente necessarie per il ruolo
5. Si offre ai candidati una esperienza positiva e gratificante

In definitiva si opera da professionisti che cercano professionisti.

La rapidità con la quale le tecnologie evolvono fa sì che le competenze identificabili sul mercato siano, sempre più spesso, non perfettamente in linea con le necessi-

tà aziendali. E qui entra in gioco la sensibilità della direzione del personale che, nelle società più innovative e attente, crea delle **academy e/o dei percorsi di formazione specifica** che permettono di attrarre le persone più motivate dalla crescita professionale e di agire con una forte fidelizzazione. Anche la realizzazione di **percorsi di crescita individuale** con esperienze variegata e orizzontali permette di costruirsi una base fedele e motivata di persone. L'attenzione al singolo, l'individuazione delle risorse chiave e la loro valorizzazione sono i segreti per trattenere i migliori cervelli e farli sentire parte integrante del successo aziendale.

La convivenza di almeno tre generazioni in gran parte delle aziende, unita all'accorciamento della catena di comando, riduce oggettivamente le possibilità di carriera intesa in senso classico. E allora, ancora una volta, **le direzioni del personale devono favorire un positivo travaso di competenze in entrambi i sensi, possibilità di maturare la propria**

leadership guidando progetti complessi, riconoscibilità e visibilità a tutti i livelli aziendali.

Giovani e meno giovani devono poter combinare le loro conoscenze, i loro approcci, le loro energie per identificare e proporre cambiamenti e innovazioni ai vertici aziendali. Illusorio è pensare che i più senior siano – gentilmente – disposti a lasciare ai più giovani posizioni conquistate grazie a duro lavoro e impegno. Possono, invece, essere incentivati a trasferire esperienze e competenze per quando arriverà il momento di un passaggio di consegne.

L'onda montante dello smart working

C'è un'onda montante denominata smart working. Lo vediamo tutti i giorni. Va capita, adattata alle singole realtà e gestita con intelligenza scevra da mode e resistenze non più attuali. Si sono scritti fiumi di parole sull'argomento.

Dal mio osservatorio registro che la volontà di evitare spostamenti inutili e perdite di tempo sia ben chiara, unita però alla necessità di sentire appartenenza all'azienda e di vivere la realtà. Lo smart working è qui per rimanere. E allora siamo noi manager a dover capire come deve cambiare il nostro approccio, quanta maggiore sensibilità e vicinanza dobbiamo dimostrare alle nostre persone, come permettere loro di trovare un equilibrio tra i diversi momenti della vita lavorativa mantenendo una costante motivazione verso il lavoro e l'azienda.

Chi non ha sentito parlare di Great Resignation? Continuo a guardar-

mi intorno con attenzione, ma non riesco a vedere qualche milione di nuovi Chiringuiti aperti da ex impiegati e dirigenti. Puoi lasciare un lavoro senza avere alternative se hai qualcuno che paghi per te il mutuo, ti mantenga, provveda alla tua famiglia. Altrimenti, più che di Great Resignation parlerei di Great Swinging, perché vedo, nei nostri candidati, una maggiore propensione a valutare opportunità offerte da aziende intelligenti capaci di offrire una migliore organizzazione del lavoro, una significativa valorizzazione delle loro capacità e una grande capacità di ascolto.

Non entro neanche nel tema del Quiet Quitting perché mi sembra la quintessenza della mancanza di capacità di gestione, di controllo (fa paura questa parola o si può ancora usare?), di definizione e misura dei risultati.

Le strategie per garantire un approccio vincente e innovativo alla gestione del personale sono molte, articolate e sofisticate. Non voglio entrare in dettagli destinati ai professionisti della materia, mi limiterò a enunciare alcune:

- **Management Agile**
- **Lean Management**
- **Open innovation**
- **Blue Ocean Strategy**

Alla base di ognuna di queste c'è la volontà, da parte del Management, di eliminare gli ostacoli e valorizzare l'apporto dei singoli sia per il miglior funzionamento dell'azienda sia per far emergere idee e approcci nuovi al business.

Nuove opportunità per la Direzione del Personale

Vorrei concludere sottolineando la grande opportunità che si sta profilando per nuova centralità del ruolo della Direzione del Personale. Nelle aziende più innovative, questa figura è diventata il punto di riferimento e la guida per i cambiamenti sopra indicati. Facilita il cambiamento, guida una nuova organizzazione, consiglia i Direttori su come gestire le loro persone, ascolta i bisogni profondi di tutto il personale, introduce politiche di smart working, diversity & inclusion, welfare, carriera; implementa una academy che consenta di adeguare le competenze alle reali necessità aziendali; lavora sull'employer branding per attirare le persone più qualificate e definisce dei processi di selezione veloci, efficienti e di piena soddisfazione per i candidati.

Il divario tra le aziende capaci di cogliere i cambiamenti del mercato del lavoro e adattare organizzazione e strategie nella gestione del capitale umano rispetto a quelle che fanno solo lamentarsi è crescente e diventerà sempre più importante.

Anche il nostro ruolo di Head Hunter si sta evolvendo in maniera significativa grazie agli incontri quotidiani con Executive che ci raccontano come stiano cambiando le motivazioni, aspirazioni e stile manageriale. Un processo di grande cambiamento che ci permette di fornire un valore aggiunto che non verrà intaccato dall'Intelligenza Artificiale, ma, anzi, ne sarà valorizzato.