

**ARNALDO CAMUFFO**

è professore presso l'Università Bocconi dove insegna Human Resource Management e dirige l'Invernizzi Center for Research on Innovation, Strategy & Organization (ICRIOS). Ha conseguito laurea e PhD presso l'Università Ca' Foscari e l'MBA al MIT, dove è stato anche visiting scholar.
arnaldo.camuffo@unibocconi.it

Le nuove sfide dell'HR: big data, rilevanza e sostenibilità

In Italia, il mondo «dell'HR» ha conosciuto uno sviluppo vertiginoso nell'ultimo trentennio, intorno a tre pilastri: a) la ricerca del nesso tra HRM e «valore»; b) lo sviluppo di un'infrastruttura professionale e tecnocratica; c) l'organizzazione della gestione delle risorse umane in un'ottica di articolazione strutturale.

Tre aspetti della recente evoluzione tecnologica sono critici per il futuro delle direzioni HR: l'industrial internet, le wearable technologies, e i big data. Essi determineranno profondi cambiamenti nelle logiche di HRM e nelle direzioni HR nel senso di aprire la professione al data analytics, facendo degli HR professional dei «social scientist», di favorire l'approccio sperimentale, rigoroso nel metodo, ma operativo, veloce e immediato, e di ripensare l'HRM in un'ottica di maggiore sostenibilità sociale.

Parole chiave: HR, performance, big data, industrial internet, sostenibilità sociale

The new HR challenges: big data, relevance and sustainability

The Italian «HR world» has grown dramatically during the last three decades leading to the development of consolidated profession, a flourishing HR service industry and a lively presence of university research and education. The three pillars of such growth have been: a) the search for relevance in terms of the performance effects of HR systems; b) the development of a HR technocracy and professional infrastructure; c) the organization of HR activities based on specific sets of roles and structures. New technologies, revolving around industrial internet, wearables and big data are affecting the «HR world» and more specifically the competencies, role, and activities of the HR functions. They will determine profound changes in HRM logics and in the HR functions opening the profession to computer science and data analytics, transforming HR professionals into «social scientists», leading towards a more widespread approach to structured experimentation in the design and implementation of HR practices, and triggering a refocusing of HR towards social sustainability.

Keywords: HR, performance, big data, industrial internet, social sustainability

In Italia, il mondo «dell'HR» ha conosciuto uno sviluppo vertiginoso nell'ultimo trentennio. Tale sviluppo si è imperniato su tre pilastri, che verranno discussi di seguito: a) la ricerca del nesso tra HRM e «valore», inteso come performance economico-finanziaria e quindi valore per gli azionisti; b) lo sviluppo di un'infrastruttura professionale e tecnocratica nel senso di sistemi di HRM sempre più sofisticati; c) l'organizzazione della gestione delle risorse umane in un'ottica di articolazione strutturale, attribuendo a soggetti diversi (le direzioni HR, il management di linea, i fornitori esterni di servizi HR) ruoli, conoscenze, processi e responsabilità diverse relative all'HRM per poi successivamente reintegrarli.

HR e valore

Un'intera generazione di accademici, consulenti ed HR manager si è formata intorno alla logica (e talvolta alla retorica) del «valore» e ha lavorato, attraverso gli strumenti concettuali e operativi dello strategic human resource management (HR *scorecards*, *strategy maps* ecc.) per capire i nessi causali tra HR e valore aziendale e «dimostrare» (nella teoria e nella prassi) che i sistemi HR hanno un effetto sull'ultima riga del conto economico e generano valore per gli azionisti.

Ma gli esiti di questo grande sforzo concettuale ed empirico non sono a oggi conclusivi. Come mostra una recente meta-analisi su 114 studi realizzati nel corso degli ultimi 20 anni riguardanti il rapporto tra sistemi HR e performance, esiste solo parziale evidenza che l'impatto di moderni sistemi di HR sulla performance sia significativo (Jiang *et al.* 2012). Tenuto conto della grande varietà di situazioni specifiche in cui gli studi analizzati erano stati svolti, la conclusione cui giungono gli autori – secondo cui «a parità di altre condizioni, aumentare di una deviazione standard il grado di utilizzo di politiche di gestione di risorse umane che migliorino le competenze, le motivazioni o le opportunità genera rispettivamente incrementi di 0,13, 0,18, o 0,09 nella redditività» (p. 1278) – fa riflettere, più che rassicurare.

Un primo elemento di riflessione è quello

dell'equifinalità, cioè della persistenza di imprese con eccellenti performance economico-finanziarie in cui l'«HR» non c'è, oppure non è «stato dell'arte», o ancora si caratterizza per politiche e prassi divergenti da quelle propugnate dai manuali. In tal senso, il classico studio comparato di Costco e Walmart proposto da Cascio (2006) non è che un esempio di come si possano «trattare i dipendenti in modo assai diverso» e avere ugualmente successo.

L'idea che esista un insieme di prassi consolidate che conducono a risultati migliori (tra cui, per esempio, puntare sui talenti, fare tanta formazione, usare forme di incentivazione particolarmente aggressive ecc.), sembra oggi meno solida che in passato per vari motivi.

■ Il primo è legato alla multidimensionalità del concetto di performance. In un mondo in cui le performance di sostenibilità ambientale e sociale a volte fanno aggio su quelle economico-finanziarie, ricercare la creazione di valore per gli azionisti attraverso l'«HR» può essere errato, oltre che controproducente (Pfeffer 2010).

■ Il secondo è rappresentato dal fatto che tali nessi non sono né semplici né lineari: persone meglio selezionate, più formate, più motivate si comportano in modo tale da generare clienti più soddisfatti e ciò si traduce in migliori performance economico-finanziarie. Oggi sappiamo che non è necessariamente così. Dipende da chi sono queste persone, quali forme contrattuali si utilizzano, come queste variabili si combinano e da molte altre variabili e in particolare dai comportamenti manageriali e dalla leadership (Posthuma *et al.* 2013).

■ Il terzo è legato all'endogeneità (o causalità invertita) della relazione tra HR e performance. È più probabile che aziende performanti possano permettersi certi sistemi HR, piuttosto che aziende dalle performance incerte investano deliberatamente in tali sistemi *ex ante*, senza sapere esattamente quali ritorni sull'investimento otterranno (Wright *et al.* 2005).

■ Il quarto è quello dei confini organizzativi. Si pensi per esempio alla pluralità di forme

contrattuali (Cappelli e Keller 2013) e di intermediari sul mercato del lavoro (Bonet, Cappelli e Hamori 2013) con cui è possibile accedere al capitale umano e alla corrispondente diffusione degli «organici ibridi» (Davis-Blake, Broschak e George 2003), cioè a quelle situazioni in cui lavoratori con forme contrattuali diverse svolgono, in organizzazioni complesse, lavori analoghi, fianco a fianco, all'interno dello stesso team. Se in un istituto bancario lavorano fianco a fianco, nello stesso ufficio, nello stesso team e sullo stesso progetto, un software developer con un contratto di lavoro dipendente a tempo pieno e un freelancer a contratto temporaneo, quali saranno gli effetti motivazionali derivanti dal loro status diverso e dal confronto sociale che ciascuno farà della propria condizione reciproca? Non è detto, come è stato spesso ritenuto in passato, che il freelancer sia meno qualificato del lavoratore dipendente e non è neppure detto che il lavoratore «precario» sia meno motivato di quello «stabile». Analogamente, diverse forme contrattuali determinano status diversi la cui interazione può avere dinamiche ed esiti imprevedibili.

■ Il quinto è costituito dal rapporto costi/benefici. Come già evidenziavano Cappelli e Neumark (2001), sistemi «evoluti» di gestione delle risorse umane generano costi diretti (retributivi) e indiretti (non retributivi) che non necessariamente sono compensati dagli incrementi di produttività del lavoro a essi associabili. E ciò è tanto più vero quanto più piccole sono le dimensioni d'impresa e dinamico il mercato del lavoro.

HR e tecnocrazia

Il secondo pilastro è stato quello di costruire un'infrastruttura professionale e tecnocratica che fosse fondamento per la creazione di valore. Anche qui, un'intera generazione di accademici, consulenti e HR professional ha alacremenente lavorato per sviluppare sistemi di HR sempre più sofisticati, efficaci ed efficienti. Questi si sono via via configurati come soluzioni complesse, che condensano saperi di varia provenienza disciplinare (dalla psicologia, alla sociologia, all'economia) e cristallizza-

no le tecnologie via via disponibili (da alcuni anni soprattutto digitali). Così, per esempio, nei processi di performance management, nel giro di pochi anni si è passati dai sistemi di valutazione delle prestazioni tradizionali (Marchetti e Quaranta 1984), ai sistemi «a 360°» completamente digitalizzati (Edwards e Ewen 1996), alle pratiche di crowdsourcing delle valutazioni (Mosley 2013), alla valutazione in itinere (Buckingham e Goodall 2015). Analogamente, le acquisizioni scientifiche sulla multidimensionalità dell'intelligenza (Gardner 2000) hanno rivoluzionato, insieme ai social media e alle ricerche sulla struttura e dinamica dei network sociali (Brown e Vaughn 2011; Davison, Maraist e Bing 2011), i processi di reclutamento e selezione, creando nuove opportunità di sofisticazione delle tecniche, dagli *online games* all'utilizzo di algoritmi per la valutazione delle skill analitiche e soft (Clark, Barney e Reddington 2016).

Ancora, la codificazione delle conoscenze per alcuni lavori e famiglie professionali ha reso più efficiente il mercato del lavoro consentendo, grazie alle tecnologie di rete, una maggiore trasparenza retributiva – al punto che, cosa impensabile solo fino a pochi anni fa, aziende e individui possono autonomamente e immediatamente stimare su piattaforme online la produttività e la retribuzione di figure professionali come i software developer senza ricorrere alle tradizionali indagini retributive. Per non parlare dei sistemi di incentivazione, sempre più ferocemente ancorati alla teoria finanziaria ed economica, che si sono progressivamente diversificati e sofisticati, fino a oscurarne le logiche di valorizzazione e a renderne la correlazione con le performance più un atto di fede che non una comprovabile relazione causale (Camuffo 2009; Camuffo e Salvemini 2012).

Ma anche questa infrastruttura metodologica mostra oggi i propri limiti, nel senso che, sorta per fornire certezze, soluzioni efficaci prontamente applicabili e identità professionale all'«HR», corre il rischio di essere un elemento di rigidità, un'eredità scomoda, un filtro che non consente di «leggere» i cambiamenti e cogliere le opportunità disponibili.

li, soprattutto dal lato delle tecnologie. Così, per esempio, molta attività di training, formazione e sviluppo continua a essere progettata sulla base di modelli di apprendimento tradizionali, inadeguati ai *millennials*, o disegnata ed erogata secondo logiche ormai lontane da quelle *lean* e *agile* che così efficaci si dimostrano in altri campi. Ancora, le metodologie dell'HR corrono il rischio di trasformarsi in una trappola di competenza quando interpretano la necessità di acquisire capitale umano e competenze per l'innovazione solo in una logica di staffing, senza accorgersi, come per esempio accade nei settori *science-based* e come bene fanno in Italia aziende come Zambon e Technogym, che l'open sourcing è più un'opportunità che una minaccia e che una direzione risorse umane è più efficace se crea spazi e soluzioni organizzative per consentire lo sviluppo e la maturazione di idee imprenditoriali in «spazi aperti e collaborativi» (per iniziative come gli *hacka-*

sce di più l'innovazione liberando tempo alle persone e garantendo autonomia e possibilità di sperimentazione piuttosto che facendo investimenti in tecnologie, assegnando *capex*, obiettivi e incentivi.

HR e articolazione strutturale

Il terzo pilastro è quello dell'allocazione delle attività e dei processi HR tra più attori organizzativi con un ruolo precipuo della «funzione HR», un po' presidio specialistico, un po' centro di potere aziendale e un po' fornitore interno al servizio dei bisogni dell'organizzazione e delle persone. Quest'articolazione strutturale, che trova fondamento teorico nel principio organizzativo «classico» del *line & staff* e la sua origine storica, almeno in Italia, negli anni «eroici» del conflitto sindacale, si concreta nell'ipotesi che l'HR si componga di una serie di processi, parte dei quali, come attività e servizi, possono essere svolti in maniera più efficiente in luoghi organizzativi specifici (le direzioni risorse umane, appunto, supportate da fornitori specializzati nelle industrie dei servizi HR, oppure i vari tipi di intermediari sul mercato del lavoro). Questa divisione del lavoro, che

Le metodologie dell'HR corrono il rischio di trasformarsi in una trappola di competenza quando operano solo in una logica di staffing

thons o per incubare idee e progetti dei propri dipendenti o di persone esterne) invece che rendere più sofisticate le pratiche di staffing. Considerazioni analoghe valgono per il problema di come favorire l'innovazione in presenza di risorse scarse. Questo problema è stato tradizionalmente affrontato con sistemi di incentivazione sempre nuovi e sempre più sofisticati (nelle modalità, nelle metriche, nelle formule, nel tipo di incentivo). Ma molti esempi pratici (come i casi Zappos, Menlo Innovations e Atlassian) e anche numerosi studi teorici (Pink 2009) mostrano invece che per risolverlo si può far leva su logiche diverse, per esempio legate all'esigenza di autonomia, di autorealizzazione e di significato delle persone. Come dimostrano per esempio le pratiche di *moonshine* in Boeing, si favori-

almeno in parte esautora e deresponsabilizza il management di linea riguardo alle decisioni sulle persone, trova giustificazione nel fatto che tali attività e servizi sono caratterizzati da:

- a.** saperi e competenze specialistici che richiedono una professionalità distintiva;
- b.** economie di scala e specializzazione che ne consentono un'efficiente enucleazione e separazione;
- c.** strategicità e specificità aziendale che ne suggeriscono, e in alcuni casi obbligano, il presidio diretto e specialistico.

Il risultato di questa evoluzione è costituito dall'esistenza di direzioni risorse umane separate dal management di linea. Questo modello organizzativo separato, di dissociazione organizzativa strutturale, rimane uno dei nodi

insoluti dell'organizzazione aziendale, un retaggio che abbiamo ereditato dai principi organizzativi classici e dai modelli organizzativi tradizionali.

Certo, i modelli di *partnering* tra HR e linea, nelle varie versioni che hanno sviluppato il lavoro originario di Ulrich (1999), hanno cercato di integrare i ruoli e ricomporre tale separazione, richiamandosi soprattutto alle logiche cliente-fornitore e all'idea che le direzioni risorse umane siano al servizio dell'organizzazione. Tuttavia l'equivoco di fondo è rimasto e tuttora rimane riguardo alla esatta divisione del lavoro tra linea e staff, ai processi di (de)responsabilizzazione sottesi da questo modello, all'effettiva efficacia ed efficienza delle diverse configurazioni organizzative possibili (decentramento, *shared services* ecc.), alle asimmetrie di potere organizzativo (Ulrich, Younger e Brockbank 2008).

Anche questo modello mostra i propri limiti al punto che Cappelli (2013) ha preconizzato che, causa le aumentate pressioni competitive globali, la duplice migrazione di attività, dagli HR professional ad attori specializzati sul mercato (outsourcing) e al management di linea, subirà un'ulteriore accelerazione. Non inganni il fatto che, anche durante la crisi, gli *staffing ratios* per le funzioni HR siano rimasti invariati e ai livelli più alti negli ultimi anni (sopra l'1,5 per cento). Si tratta di parametri che trovano spiegazione nell'azione difensiva dell'HR, nella necessità di gestire i processi di ristrutturazione e gli aspetti istituzionali a questi collegati e nell'allargamento del suo perimetro di azione verso le aree organizzazione, IT e servizi. È inevitabile invece il ridimensionamento degli organici delle funzioni HR e dell'incidenza dei costi della funzione HR sui costi operativi come effetto del riconoscimento che molti processi possono essere efficacemente gestiti dal management di linea e comunque in modo decentrato purché adeguatamente assistiti dalle nuove tecnologie di collaborazione, e come effetto dello sviluppo fiorente, anche qui col supporto della tecnologia, di settori di servizi HR all'avanguardia. Ne emergerà una nuova configurazione in cui il management di linea tornerà a occuparsi

principalmente di persone e in cui le direzioni risorse umane si dissolveranno e si reincarneranno come architetti di: a) tecnologie per l'integrazione di servizi HR forniti da terzi; b) processi di formazione e responsabilizzazione di una nuova generazione di manager di linea, competenti in tema di HR, consapevoli delle caratteristiche culturali e del capitale umano aziendale, capaci di calcolare gli *economics* del capitale umano in un'ottica di *total cost of ownership* delle relazioni con i collaboratori; e c) sistemi di sperimentazione e misurazione di processi di innovazione sociale.

La sfida tecnologica

Tre aspetti della recente evoluzione tecnologica sono particolarmente critici per il ruolo futuro delle direzioni HR: l'*industrial internet*, basato sull'internet delle cose, l'utilizzo delle *wearable technologies*, e i big data. Le nuove tecnologie hanno sempre in qualche modo rappresentato uno «strano oggetto» per le funzioni HR. Storicamente l'HR le ha «subite» ed è stato spesso percepito come una «retroguardia» aziendale riguardo a esse. Il linguaggio dei contratti, delle regole, delle «politiche», degli «strumenti» dell'HR è spesso lontano da quello degli scienziati e ingegneri delle direzioni R&D e sviluppo prodotto, è malvisto dai produttivi, è considerato vecchio dalle direzioni IT e stantio dal commerciale e dal marketing (Hammonds 2005). Dalle bio- alle nanotecnologie, dalla microrobotica all'internet delle cose, dalle piattaforme collaborative ai social network, dall'additive manufacturing ai big data: tutte cose il cui significato spesso sfugge all'HR, impegnato più nella gestione delle conseguenze (e a volte in battaglie di retroguardia) di queste tecnologie, che nella proposizione e innovazione competente in questi campi.

Eppure, le nuove tecnologie applicate ai processi organizzativi hanno impatti enormi e potenzialmente devastanti sulle persone, di cui le funzioni HR devono farsi carico, secondo logiche di anticipazione e proattive, per evitare di subirne le conseguenze e di doverne successivamente «gestire» gli effetti negativi sul comportamento organizzativo. Di se-

guito, proponiamo due esempi di evoluzione tecnologica per i quali l'HR potrebbe giocare un ruolo propositivo, di governo e indirizzo, sempre che ne abbia le capacità, la consapevolezza e l'energia.

Industrial internet

Dai primi esperimenti del MIT Distributed Robotics Garden, l'internet delle cose applicato ai processi produttivi ha fatto enormi passi avanti. I sistemi produttivi oggi noti come *cyber physical production systems* stanno diventando realtà e consentiranno processi produttivi più flessibili, veloci, customizzati e sostenibili. Ce ne sono diverse versioni e varianti, dall'*industrial internet* di General Electric (le cui turbine per i motori di jet sono progettate e prodotte in modo tale da poter «reagire» e ottimizzare le proprie prestazioni utilizzando le informazioni di bordo sul volo e sulle condizioni meteorologiche), al progetto tedesco Industrie 4.0, in cui produttori come Bosch e Siemens integrano (nell'ottica del cosiddetto *smart manufacturing*) analisi della domanda, progettazione, gestione della supply chain, produzione, logistica e distribuzione, alla Smart Manufacturing Leader Coalition, il consorzio voluto dal governo federale USA che mette insieme le aziende che stanno sperimentando questi nuovi sistemi produttivi. Anche il governo italiano ha recentemente approvato il «Piano Industria 4.0», destinando a esso finanziamenti significativi.

Quale che sia la sua declinazione, non c'è dubbio che le tecnologie abilitanti l'«Industria 4.0» avranno impatti significativi sul lavoro, sulle persone e, di conseguenza, sull'HR. Al di là degli effetti occupazionali, un impatto esemplare in tal senso sarà quello legato al crescente uso dei cosiddetti *wearables*, cioè di tecnologie «portabili» durante l'attività lavorativa che da un lato supportano il lavoratore nello svolgimento dell'attività (per esempio fornendo informazioni e istruzioni attraverso *smart glasses* e realtà aumentata) e dall'altro ne misurano alcuni aspetti comportamentali, emotivi e biologici (per esempio attraverso tecnologie «biometriche», «sociometriche» come quelle di *eyetracking*).

L'utilizzo dei *wearables* nelle attività lavorative presenta in particolare due sfide.

La prima sfida è quella legata alla loro effettiva applicazione e ai risultati da essa ottenibili. Industria 4.0 e *wearables* promettono meraviglie in termini di aumento della produttività. Tuttavia, c'è il rischio che, come accadde in passato con le tecnologie dell'automazione flessibile, le promesse non siano mantenute. L'implementazione efficace dei *cyber physical production systems* richiederà di risolvere problemi psicologici e sociali che ancora non immaginiamo.

La seconda è legata agli aspetti sociali. Da sola, l'Industria 4.0 non risolverà i problemi di competitività e di sviluppo. Il capitale e il comportamento umano rimarranno fondamentali, così come le implicazioni sociali dell'utilizzo dei *wearables* sulla motivazione delle persone, sulla loro identificazione e lealtà organizzativa. Un esempio in tal senso sono le delicatissime conseguenze dei *wearables* in termini di gestione della privacy. Per evitare la situazione apocalittica, ben descritta dal romanzo *The Circle* (Eggers 2013) o da alcuni episodi della serie distopica *Black Mirror*, in cui l'utilizzo generalizzato e indiscriminato dei *wearables* si traduce in un'ideologia organizzativa in cui «i segreti sono bugie», «la condivisione di tutto è sempre positiva» e «la privacy è furto», l'utilizzo di queste tecnologie e dei dati a esse associati richiede capacità attualmente non in possesso di gran parte delle direzioni HR. Se questi aspetti non saranno adeguatamente considerati, non solo l'implementazione di queste tecnologie corre il rischio di fallire, ma potrebbe anzi persino essere percepita come una minaccia, essere bloccata e attivare fenomeni di neoluddismo digitale.

Big data

Una delle conseguenze dell'utilizzo diffuso dei *wearables* nell'attività lavorativa sarà l'enorme disponibilità di big data sul comportamento organizzativo delle persone da utilizzare per essere correlati con big data provenienti dal mercato e dagli altri processi e tecnologie aziendali (Waber 2013).

La percezione che molti addetti alle funzioni HR ha di quanto «big» siano i big data è

spesso disarmante. Nella stragrande maggioranza dei casi le funzioni HR non dispongono né dei linguaggi, né delle competenze per analizzare e gestire in modo utile grandi masse di dati. Di solito ci si limita agli *economics* per il budget del costo del lavoro o alla reportistica periodica su un insieme (più o meno ampio) di metriche. Ma pochi sono consapevoli di quale sia la sfida associata alla disponibilità di dati semi-istantanei riguardo a caratteristiche personali, livelli di commitment ed energia, emozioni, soddisfazione, attitudini, interazioni ecc. Questo non è più un problema di interfaccia tra HR e IT, quanto un ruolo interamente nuovo che richiede abilità specifiche e sofisticate.

L'HR cambierà pelle e linguaggi. L'archetipo dell'HR professional del futuro sarà una figura molto diversa, all'intersezione tra un computer scientist, uno psicologo, un sociologo e un economista. Una figura assai simile a quella preconizzata dalla «fisica sociale» (Pentland 2014), cioè da quella nuova scienza sociale, sviluppata dal MIT, che descrive in modo rigoroso, quantitativo e accurato la relazione tra flussi di informazioni e di idee e comportamenti delle persone. Figura ambiziosa, quella del «nuovo HR», ma non può non essere che così se la sfida rimane quella di riportare persone e lavoro al centro delle imprese e dell'economia. Due indirizzi sembrano in tal senso decisivi.

Il primo è aprire la professione HR al data analytics. Qui non si tratta solo di trovare applicazioni HR nel campo dei big data, analogamente a ciò che è accaduto nel marketing. Più in generale, si tratta di trasformare il modo di lavorare degli HR professional, facendone dei social scientist. Lavorare con dati «grandi», basandosi su analisi complesse e metodologie di ricerca sofisticate, correlando i dati sulle persone a quelli organizzativi, di performance e di mercato è una condizione necessaria per far fare al ruolo dell'HR un salto di qualità. Per esempio, è attraverso queste analisi che l'HR può dare il proprio contributo alla progetta-

zione di spazi (uffici, fabbriche, incubatori) e tempi (orari, turni, progetti) organizzativi che migliorino la produttività, la creatività e la soddisfazione delle persone (Waber, Magnolfi e Lindsay 2014), anche di quelle impiegate, secondo relazioni di lavoro non convenzionali, nella sharing economy.

Il secondo, correlato al primo, è l'adozione, in tutte le iniziative HR, di un approccio sperimentale, rigoroso nel metodo, ma operativo, veloce, immediato. Nella misura in cui le direzioni risorse umane sapranno strutturare rapidi, rigorosi e frequenti esperimenti organizzativi, ispirandosi al metodo scientifico, saranno in grado di aiutare le imprese a cambiare velocemente nelle direzioni strategiche desiderate, minimizzando il rischio di fallimento delle iniziative, riducendo lo spreco di risorse e le frustrazioni da insuccesso, e favorendo i pro-

L'HR professional del futuro sarà una figura molto diversa, all'intersezione tra un computer scientist, uno psicologo, un sociologo e un economista

cessi di apprendimento. Quante volte le iniziative HR sono proposte, decise e approvate senza la ragionevole certezza che risolveranno il problema per cui sono state progettate e finanziate? Si pensi per esempio all'implementazione di un nuovo sistema di incentivazione, o a un programma formativo, o ancora a una nuova metodologia di valutazione delle prestazioni. Gran parte di queste iniziative beneficerebbe enormemente dall'utilizzo delle metodologie di A/B testing (rapidi esperimenti con unità o gruppi di controllo svolti su versioni preliminari di iniziative, sistemi, programmi), così diffuse nelle attività di online marketing e nelle start-up.

HR 4.0?

L'enfasi dell'HR sulla «produzione di valore» (economico-finanziario) non è stata senza effetti di tipo sociale. La concentrazione sui *deliverables*, sulle *strategy maps* e sulle *HR score-*

cards, l'ossessione di essere strategici (e di avere un «posto al tavolo» nel comitato esecutivo aziendale), così come il mito di essere un business partner «al servizio» del management di linea, hanno forse talmente strutturato la mentalità e la cultura dell'HR da far perdere a volte di vista il contesto complessivo, sia aziendale che sociale, in cui le persone operano.

E non ci riferiamo solo al tema, fin troppo ovvio, delle retribuzioni manageriali. Un ulteriore esempio è costituito dalle esternalità negative che molte politiche e prassi dell'HR generano sul mercato del lavoro per le altre imprese e, più in generale, per la società.

Per fortuna, o purtroppo, il mercato del lavoro funziona sulla base di regole e istituzioni che sono socialmente determinate e che le imprese, attraverso le loro direzioni HR, contribuiscono a determinare, sperimentando e innovando le proprie prassi. Per esempio, in molte aziende i giovani laureati in stage svolgono ruoli di completa responsabilità, rimpiazzano persone assenti e in alcuni casi gestiscono unità organizzative complesse. Certo, apprendono molto «sul campo», ma in molti casi la sensazione è che diano più di ciò che ricevono. Che tali stage debbano essere retribuiti sta per fortuna diventando ormai prassi comune. Fino a qualche anno fa, ciò avveniva molto meno spesso. Retribuire i giovani in stage in modo da renderli più motivati a produrre e apprendere e quindi, indirettamente, migliorando la qualità dell'offerta complessiva sul mercato del lavoro, è la cosa giusta da fare a livello aziendale, anche se non esistono regole che obblighino in tal senso e anche se ciò può rappresentare un piccolo aggravio di costi.

Che le direzioni HR non siano necessariamente condannate al ruolo passivo proposto dalla «retorica del valore» lo dimostra il «College Achievement Plan» lanciato da Starbucks. Trattasi di un progetto attraverso cui il gruppo guidato da Howard Schultz offre il pagamento o rimborso delle spese universitarie a tutti i propri partner (così Starbucks chiama i propri dipendenti) a tempo pieno o parziale. Oltre 140.000 lavoratori possono scegliere liberamente tra più di 50 corsi di laurea offerti da Arizona State University, una delle scuo-

le leader al mondo nell'*online education*. Tale investimento non ha vincoli, tant'è che Starbucks esplicitamente prevede che i propri dipendenti possano poi cambiare impiego e datore di lavoro senza alcuna penalizzazione. Come si legge sul sito aziendale, il programma si basa sulla constatazione che «la disparità di opportunità e di potenziale di reddito futuro tra laureati e diplomati è più che raddoppiata negli ultimi trent'anni, e che un laureato, nell'arco di una carriera lavorativa di quarant'anni, guadagna in media il 66 per cento in più di un diplomato». Starbucks sa che più del 70 per cento dei propri giovani dipendenti aspira a laurearsi e ha deciso di aiutarli.

Decisioni come quelle di Starbucks non si spiegano in termini di ottimizzazione dei costi o di convenienza di bilancio, né in termini di interventi per innalzare la motivazione. Ciò che Schultz sembra voler trasmettere è che il capitale umano e il lavoro sono, alla fin fine, una sorta di bene pubblico, un *common* che non può essere gestito senza considerare e valutare le conseguenze successive alla conclusione di qualsiasi rapporto di lavoro. Per cui è responsabilità delle imprese e dei loro gruppi dirigenti far sì che le persone rimangano impiegabili lungo tutto l'arco della vita professionale.

Che le politiche di gestione delle risorse umane debbano essere ripensate in un'ottica più ampia da parte del management aziendale è dimostrato anche da uno scioccante studio che stima quali siano i costi sociali associati a decisioni ricorrenti riconducibili ad alcune politiche tipiche dell'HR (Goh, Pfeffer e Zenios 2015). Secondo i risultati della ricerca, prassi aziendali che implicano il lavoro precario, l'esposizione a turni o a orari di lavoro particolarmente lunghi, lo svolgimento di mansioni senza autonomia o usuranti, l'incompatibilità tra lavoro e famiglia, il fatto di lavorare in un'organizzazione iniqua e che non dà supporto sociale, generano costi per la collettività superiori a 100 miliardi di dollari e un numero di decessi superiore a 100.000 unità. Lo studio si riferisce agli USA, ma, fatte le debite proporzioni, le medesime conseguenze sarebbero probabilmente riscontrabili in tutto il mondo industrializzato, Italia inclusa.

La magnitudo di questi dati pone una sfida epocale per l'HR: occorre rendere possibili logiche di gestione delle persone che non generino, per le altre imprese e la società, una vera e propria «tassa occulta». La prospettiva di concentrarsi solo sulla generazione di valore per gli azionisti è dunque miope, in un mondo in cui tutto è interdipendente e connesso e in cui le ricadute negative di scel-

te aziendali apparentemente ottimizzanti riguardo alla redditività economica hanno invece impatti e costi sociali che non solo l'ambiente esterno è costretto a sopportare, ma che, in ultima analisi, rappresentano un onere indiretto anche per le stesse imprese. ■

Esplora **e&m**PLUS su

www.economiaemanagement.it

Riferimenti bibliografici

- Bonet R., Cappelli P., Hamori M., 2013. «Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources», *The Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 341-92.
- Brown V.R., Vaughn E.D., 2011. «The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions», *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 219-25.
- Buckingham M., Goodall A., 2015. «Reinventing Performance Management», *Harvard Business Review*, April, pp. 40-50.
- Camuffo A., 2009. «La retribuzione dei CEO delle principali società italiane: equità e competitività», *Economia & Management*, n. 6, pp. 1-36.
- Camuffo A., Salvemini S., 2012. «La nuova relazione sulle remunerazioni: un'occasione da non perdere», *Economia & Management*, n. 1, pp. 9-14.
- Cappelli P., 2013. «HR for Neophytes», *Harvard Business Review*, October, pp. 25-27.
- Cappelli P., Keller J.R., 2013. «Classifying Work in the New Economy», *Academy of Management Review*, 38(4), pp. 575-96.
- Cappelli P., Neumark D., 2001. «Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?», *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), pp. 737-75.
- Cascio W.F., 2006. «Decency Means more than "Always Low prices": A Comparison of Costco to Wal-Mart's Sam's Club», *The Academy of Management Perspectives*, 20(3), pp. 26-37.
- Clark B.B., Barney C.E., Reddington T., 2016. «The Ethical Implications of Using Genetic Information in Personnel Selection», *Ethics & Behavior*, 26(2), pp. 144-62.
- Davis-Blake A., Broschak J.P., George E., 2003. «Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees», *Academy of Management Journal*, 46(4), pp. 475-85.
- Davison H.K., Maraist C., Bing M.N., 2011. «Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions», *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 153-59.
- Edwards M.R., Ewen A.J., 1996. *360 - Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*, New York, Amacom.
- Eggers D., 2013. *The Circle*, San Francisco (CA), McSweeney's.
- Gardner H.E., 2000. *Intelligence Reframed: Multiple Int.*, Boston (MA), Perseus Books Group.
- Goh J., Pfeffer J., Zenios S., 2015. «The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States», *Management Science*, forthcoming.
- Hammonds K.H., 2005. «Why We Hate HR», *Fast Company*, 97(8), pp. 40-47.
- Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C., 2012. «How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms», *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1264-94.
- Marchetti M., Quaranta E., 1984. «La valutazione del personale», *Quaderni di formazione Pirelli*, n. 49, pp. 39-49.
- Mosley E., 2013. *The Crowdsourced Performance Review: How to Use the Power of Social Recognition to Transform Employee Performance*, McGraw-Hill Professional.
- Pentland A., 2014. *Social Physics: How Good Ideas Spread-The Lessons from a New Science*, New York, Penguin.
- Pfeffer J., 2010. «Building Sustainable Organizations: The Human Factor», *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), pp. 34-45.
- Pink H.A., 2009. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, New York, Riverhead.
- Posthuma R.A., Campion M.C., Masimova M., Campion M.A., 2013. «A High Performance Work Practices Taxonomy Integrating the Literature and Directing Future Research», *Journal of Management*, 39(5), pp. 1184-1220.
- Ulrich D., 1999. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., 2008. «The Twenty-first-century HR Organization», *Human Resource Management*, 47(4), pp. 829-50.
- Waber B., 2013. *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*, FT Press.
- Waber B., Magnolfi J., Lindsay G., 2014. «Workspaces That Move People», *Harvard Business Review*, October, pp. 68-77.
- Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R., 2005. «The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order», *Personnel Psychology*, 58(2), pp. 409-46.