



## FORMAZIONE

**GESTIONE DEL PERSONALE.** La fotografia scattata dall'Università di Milano Bicocca

# Human Capabilities

**I dati dimostrano che investire sulle competenze, capacità e abilità delle persone che lavorano in azienda significa creare le condizioni per favorire la crescita economica e una società migliore**

di **Letizia Olivari**

**L**e aziende crescono se crescono le persone. Questo potrebbe essere lo slogan per la diffusione di una cultura aziendale che metta al centro delle strategie di sviluppo prima di tutto la crescita delle competenze umane e professionali delle persone che lavorano in azienda. Se da parecchi anni si parla di risorse umane, ora c'è

un significativo spostamento semantico con il termine capitale umano. Una risorsa la usi, un capitale lo fai crescere. E il capitale umano nelle aziende è sempre di più un fattore strategico su cui investire, per aumentarne il valore in termini di competenze, conoscenze e abilità. Se poi si investe su questo capitale non solo per una prospettiva produttiva, ma si pensa

a uno sviluppo economico funzionale allo sviluppo umano, i termini cambiano e si parla di Human Capabilities. Il primo ad averlo utilizzato è stato Amartya Sen, l'economista indiano premio Nobel per l'economia 1998. È un termine difficilmente traducibile in italiano perché ha un significato molteplice di possibilità, capacità, ingegno. Le Capabilities hanno a che fare con la libertà delle persone di scegliere l'indirizzo della loro vita.



## FORMAZIONE



Recentemente è stata svolta una ricerca tra le aziende della provincia Monza Brianza per capire quanto le Human Capabilities sono sviluppate nelle aziende, quanta adesione a questa prospettiva di sviluppo delle competenze c'è tra i direttori delle risorse umane e quali iniziative sono messe in campo dall'amministrazione comunale in queste attività.

Ne abbiamo parlato con **Dario Cavenago**, professore ordinario di economia aziendale all'Università di Milano Bicocca

### Professore, cosa significa rafforzare le Human Capabilities in azienda?

Significa, da una parte, creare le condizioni affinché le persone possano svolgere al meglio il proprio lavoro all'interno dell'organizzazione; dall'altra, offrire ai propri collaboratori l'opportunità di "vivere le vite che desiderano". In particolare, si tratta di allargare lo "spazio d'azione" degli individui, con riferimento alla sfera lavorativa/professionale e a quella privata e familiare.

### Per esempio?

Sul lavoro significa possibilità di crescita professionale, "occupabilità", opportunità di apprendimento, realizzazione lavorativa, possibilità di partecipare al processo decisionale, mentre sul lato personale significa sicurezza economica e occupazionale, godere di buona salute, poter bilanciare gli impegni lavorativi con quelli della vita privata

### Perché le aziende dovrebbero occuparsi di questi aspetti? Quali vantaggi ne traggono?

Sviluppare e rafforzare le Human Capabilities sul posto di lavoro rappresenta una strategia *win-win* per le imprese, i lavoratori e la società più in generale: dal lato delle imprese, rafforzare le abilità/capacità umane dei dipendenti permette di incrementare il valore del capitale umano in azienda, di aumentare le performance organizzative ed economiche e di promuovere la competitività a livello nazionale e internazionale. Dal lato dei lavoratori, un allargamento delle opzioni reali si traduce in un aumento del benessere e della qualità della vita.

### In termini di azioni concrete?

Significa agire sulle leve della motivazione, della soddisfazione e del benessere dei propri dipendenti. Seguendo questo approccio l'impresa si impegna a creare le condizioni affinché i lavoratori siano in grado di svolgere al meglio il proprio lavoro e abbiano la possibilità di allargare le opzioni reali in ambito lavorativo e nella sfera privata.

### Ma non c'è il rischio che ampliando gli orizzonti i

## Human Capabilities e caratteristiche del posto di lavoro

Human Capabilities	Desiderata dei lavoratori
Vivere in salute e sicurezza fisica	Un posto di lavoro che promuove la salute e la sicurezza Un posto di lavoro privo da eventuali discriminazioni
	Un posto di lavoro che favorisce lo sviluppo delle proprie competenze e abilità
Essere informati, comprendere, ragionare e avere le competenze per poter partecipare attivamente.	Un posto di lavoro in cui si riceve la formazione necessaria per svolgere efficacemente il lavoro Un posto di lavoro in cui c'è un buon livello di comunicazione tra le persone Un posto di lavoro in cui le proprie competenze, conoscenze ed esperienze sono valorizzate
Godere di un certo grado di indipendenza economica e sicurezza occupazionale	Un posto di lavoro che garantisce adeguati livelli di retribuzione Un posto di lavoro che garantisce adeguati livelli di sicurezza occupazionale
	Un lavoro interessante e stimolante Un posto di lavoro dove sussiste un certo grado di collaborazione
Partecipare ad attività produttive e valorizzate	Un lavoro che risponde alle proprie esigenze di realizzazione Un posto di lavoro in cui il proprio lavoro e il proprio impegno vengono riconosciuti Un posto di lavoro che garantisce adeguate opportunità di carriera
Gestire la vita privata, familiare e sociale	Un posto di lavoro che permette l'opportunità di bilanciare lavoro, famiglia e vita personale.
	Un posto di lavoro che offre alcuni margini di libertà e di iniziativa
Partecipare al processo decisionale, essere ascoltato e avere un'influenza all'interno dell'organizzazione	Un posto di lavoro dove è possibile gestire in maniera autonoma la propria attività Un posto di lavoro che consente di partecipare al processo decisionale
Essere se stessi, potersi esprimere ed essere trattati in maniera corretta	Un posto di lavoro nel quale si viene trattati in maniera rispettosa

Fonte: Bryson e O'Neil (2008)

### dipendenti poi cambino posto di lavoro?

I cambiamenti nel mercato del lavoro, che prevede un maggiore possibilità di entrata e uscita, hanno un impatto minore se le persone hanno un grado più alto di impiegabilità. Detto in altre parole, se accettiamo il concetto di flessibilità del posto di lavoro, ciascuno di noi è più salvaguardato se viene messo in condizione di accrescere il complesso di competenze, abilità e conoscenze.

### Veniamo alla vostra ricerca sul territorio di Monza e Brianza, che ha coinvolto 49 imprese di piccole medie e grandi dimensioni. Cosa è emerso?

Abbiamo rilevato numerose pratiche che possono essere annoverate tra quelle che sviluppano le Human Capabilities del personale. Con forti differenze, però, tra le aziende medio-piccole e quelle grandi. Le caratteristiche dell'impresa con un numero di dipendenti inferiore ai 50 e il minor grado di formalizzazione dei rapporti capi-dipendenti fanno sì che ci sia un'elevata attenzione in fase di selezione per reperire personale adeguato al contesto organizzativo, una valutazio-

**FORMAZIONE**



ne delle performance del personale con l'utilizzo anche di retribuzioni variabili fondate sul merito. L'organizzazione del lavoro in queste aziende può promuovere il coinvolgimento e la collaborazione del personale. Vi sono opportunità di apprendimento on the job e un'attenzione al bilanciamento delle esigenze dei dipendenti con l'attività dell'impresa. Mentre nelle aziende di dimensioni maggiori ci sono opportunità di carriera all'interno dell'azienda, occasioni di formazione formale, stabilità e sicurezza occupazionale e un'offerta variegata di welfare aziendale.

**Con la vostra indagine avete analizzato anche la cultura e l'approccio prevalente dei responsabili delle risorse umane, quali risultati avete avuto?**

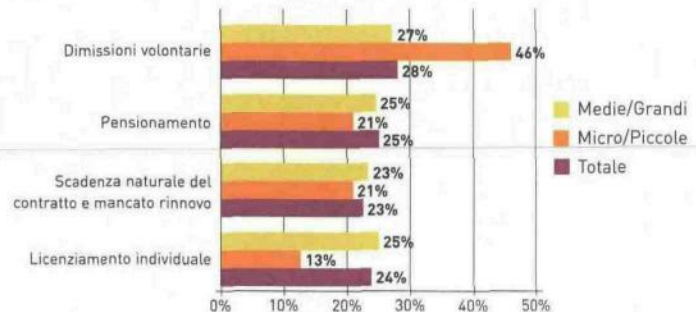
La seconda parte della ricerca si è focalizzata sulle aziende di dimensioni più grandi. Dalle interviste realizzate è emerso che, anche per la crisi economica, gli obiettivi prioritari sono il controllo e la riduzione dei costi del lavoro. Ma è emersa anche una certa consapevolezza del ruolo strategico delle risorse umane in una prospettiva che noi chiamiamo Human Capital Management. Ma l'obiettivo principale è quello del soddisfacimento dei bisogni aziendali. Solo quando è maggiore la consapevolezza del ruolo del capitale umano in azienda, allora c'è maggiore attenzione ai bisogni dei dipendenti e disponibilità a investire per un loro sviluppo personale. In questo caso, si può parlare di Human Being Management, ovvero un approccio per il quale i dipendenti sono considerati i principali portatori di interesse dell'azienda.

**Una curiosità: cosa dice la categoria delle Capabilities alla crisi attuale?**

Che bisogna ampliare l'orizzonte del solito ragionamento economico imprigionato dal rapporto "mezzo-competenza-fine", dando più attenzione a quel potenziale umano che è all'origine dell'azione economica e da cui generano novità di prodotti, progetti, servizi. Dice che, osservando le realtà che reagiscono positivamente alla crisi, dietro una iniziativa positiva, che tiene nel tempo, c'è una sintonia di abilità, competenze e, ancor prima, di umanità.

**Uno sguardo alla ricerca**

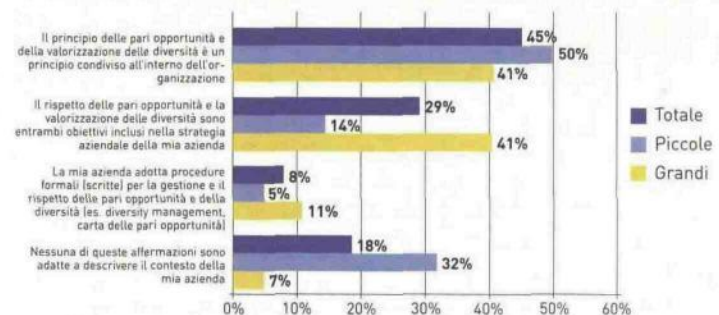
**Dimissioni per tipologia (anno 2010)**



**Ragioni alla base delle dimissioni volontarie**



**Pari opportunità e diversity management nelle aziende**



**La fornitura di servizi di welfare aziendale**



Fonte: Indagine CRISP (2011)