



La valorizzazione del capitale umano con la Metodologia Q.F.D.H.C.

Alessandro Sciolari

Uno degli aspetti più critici riguardo alla gestione del capitale umano a disposizione dell'impresa riguarda la valorizzazione, intesa come valutazione al pari degli altri asset aziendali. Questo articolo si prefigge di illustrare le azioni e le iniziative che un'impresa deve intraprendere per poter iscrivere il proprio capitale umano nel suo bilancio all'atti-

vo patrimoniale. Il presupposto indispensabile affinché il capitale umano possa essere considerato un asset è che lo stesso risponda agli stessi criteri a cui rispondono le altre voci dell'attivo patrimoniale. Deve pertanto essere valorizzato con criteri oggettivi e misurabili. La metodologia sviluppata da Assoknowledge del Q.F.D.H.C. (Quality, Function, Deployment, Human, Capital) si prefigge di realiz-

zare questo complesso e articolato obiettivo.

Mission

L'obiettivo di Assoknowledge è quello di rendere disponibili dei criteri oggettivi e misurabili a cui si possa far riferimento nelle decisioni sugli investimenti necessari allo sviluppo del capitale umano. È necessa-

rio infatti cambiare il paradigma con il quale sono generalmente valutate e decise le iniziative di sviluppo del capitale umano, spesso attraverso criteri soggettivi legati al gradimento del personale coinvolto nei diversi processi di sviluppo. Il nuovo paradigma al contrario è focalizzato sui comportamenti dei destinatari dell'impresa rilevati con parametri oggettivi e misurabili, e correlati con le ini-

ziative operative svolte a favore del personale coinvolto nei processi di sviluppo organizzativo e/o formativo. Questo approccio inoltre consente di conseguire gli obiettivi strategici della sostenibilità.

Obiettivi

La metodologia Q.F.D.H.C. sviluppata da Assoknowledge mette in correlazione le singole iniziative di sviluppo del capitale umano di un'impresa con identificati e circoscritti comportamenti dei destinatari della sua *value proposition*. I destinatari della *value proposition* (di seguito V.P.) di un'impresa sono infatti gli unici

stakeholder che stabiliscono con i loro comportamenti se quest'ultima ha generato valore con la propria proposta. La V.P. è la delivery complessiva di un'impresa e pertanto è l'unica interfaccia che questa ha con i suoi destinatari, tutto il resto è strumentale affinché la sua proposta sia efficace ed efficiente.

Sono i comportamenti dei destinatari della V.P. a determinare se è stato prodotto valore. Quest'ultimo infatti è un concetto soggettivo che si rileva attraverso lo studio dei comportamenti che esprimono fatti oggettivi (acquisto, riacquisto, fedeltà, reclami, restituzioni, contestazioni etc.).

Elementi distintivi della metodologia

La metodologia Q.F.D.H.C. consente all'impresa di valorizzare gli investimenti sul capitale umano sulla base degli effetti che generano anziché sul costo materiale che la stessa sostiene per realizzarli.

È come se un bene immobiliare venisse valorizzato al valore di mercato acquisito per effetto di una ristrutturazione effettuata e non utilizzando l'ammontare dei costi sostenuti per il suo miglioramento. In questo modo vengono legate e rese inseparabili le iniziative di sviluppo del capitale umano e le strategie di bu-

siness di un'impresa: saranno i risultati di business a determinare se le iniziative adottate siano state efficaci. La metodologia utilizza parametri oggettivi e misurabili per valutare l'efficacia delle iniziative di sviluppo del capitale umano adottate. Parametri che sono espressi dai destinatari esterni dell'impresa e non da altri soggetti interni che generalmente esprimono i loro giudizi sulla base di criteri soggettivi spesso legati al proprio apprezzamento e gradimento personale delle iniziative. Questo consente di mettere in essere processi di miglioramento continuo delle iniziative intraprese. La misurabilità degli effetti di queste ultime consen-





te infatti di intraprendere percorsi virtuosi di “fine tuning”, finalizzati a centrare gli obiettivi di business voluti.

Per l’impresa, infatti, la conoscenza e la consapevolezza dei motivi di successo/insuccesso delle iniziative intraprese è un “driver” competitivo di grandissimo valore, che consente di ridurre al minimo gli sforzi e l’ammontare degli investimenti. Fondandosi su presupposti oggettivi, misurabili e quantificabili, la metodologia Q.F.D.H.C. consente all’impresa di rappresentare, nello stato patrimoniale del proprio bilancio, il delta incrementale di valore generato dal capitale umano, sottoposto a processi di sviluppo, come un *asset* al pari dei propri beni mobili e immobili. In questa prospettiva il concetto di “capi-

tale umano *asset* strategico dell’impresa”- molto spesso vissuto come un valore indefinibile, suggestivo, destinato a rimanere impresso nella mente dell’ascoltatore come uno “slogan” - si traduce concretamente e tangibilmente, in una rappresentazione dagli effetti anche contabili.

Le matrici di correlazione

La metodologia di Assoknowledge del Q.F.D.H.C. si avvale di quattro matrici di correlazione per collegare i bisogni e la gerarchia valoriale dei destinatari della proposta di valore dell’impresa con le singole iniziative di sviluppo del capitale umano. Le quattro matrici consentono di creare un’in-

frastruttura di collegamento tra questi due estremi del processo relazionale di business di un’impresa. Esse sono:

Stakeholder Analysis (prima matrice):

1. Segmentazione dei destinatari
2. Analisi dei bisogni
3. Gerarchizzazione e peso dei bisogni
4. Macrocaratteristiche/microcaratteristiche di qualità percepita

Value Proposition Design (seconda matrice):

1. Macrocaratteristiche di qualità erogata.
2. Correlazioni tra le macrocaratteristiche/ microcaratteristiche di qualità erogata con le macrocaratteristiche/

microcaratteristiche di qualità percepita.

3. Quantificazione del valore, in euro di ciascuna componente della Value Proposition.

Process Definition (terza matrice):

1. Analisi del processo produttivo/organizzativo dell’impresa.
2. Correlazioni con le macrocaratteristiche/microcaratteristiche di qualità erogata.
3. Trasferimento del peso dalla qualità erogata alle fasi di processo.
4. Analisi degli scostamenti tra il modello ideale e la realtà organizzativa dell’impresa.

Human Capital Development (quarta matrice):

1. Analisi delle persone

- coinvolte nel processo produttivo.
2. Piano d'intervento atto a integrare/colmare i gap identificati.
 3. Metriche di giudizio/comportamento rappresentative dei gap identificati.
 4. Miglioramento continuo. Intervengo sui contenuti dell'intervento migliorandoli e stabilisco i termini e le modalità di eventuali correttivi integrativi da apportare in corso d'opera.
 5. Quantificazione Patrimoniale. Quantifico il valore, in euro, del delta incrementale delle due rilevazioni. Questo valore sarà iscritto a bilancio come una voce di crescita del valore reale dell'impresa.

In estrema sintesi possiamo dire il modello Q.F.D.H.C. consente di misurare gli effetti sul business degli interventi sul Capitale Umano, che hanno gli stessi identici effetti del cambio di una metrica del processo produttivo sul prodotto/servizio finale.

L'adozione di questo modello, che è utilissimo per fotografare in modo univoco e oggettivo lo stato dell'arte e il punto di partenza di qualsiasi piano di intervento sull'*Human Capital*, cambia anche l'approccio dell'impresa nei confronti degli investimenti sul Capitale Umano. Il modello, infatti, è molto preciso per quantificare gli scostamenti migliorativi di qualsiasi piano di intervento sull'*H.C.* e il con-

fronto dei risultati ottenuti dalla misurazione degli scostamenti (il delta incrementale) consente di sopprimere adeguatamente al limite costituito da un eventuale iniziale utilizzo molto "largo" dei fattori delle correlazioni, a tutto vantaggio della costruzione e del consolidamento della relazione tra gli attori coinvolti nel processo. Tra i principali destinatari di questa metodologia troviamo l'amministratore delegato, il direttore generale, l'*H.R. Manager*, l'*education Manager*, i direttori delle linee e delle sotto linee di business.

La nuova relazione tra Business e Human Resources

L'aspetto più importante del modello Q.F.D.H.C. è che cambia profondamente il rapporto interno all'impresa tra i dipartimenti *people* e *business line*.

Nelle imprese che adottano il modello le relazioni tra i responsabili di questi due dipartimenti non avvengono più nel modo classico in cui i responsabili delle *line* chiedono ai responsabili delle persone nuove risorse o *riskilling* delle risorse esistenti. Il modello impone che entrambi i responsabili condividano fin dall'inizio il risultato in termini comportamentali che si vogliono realizzare rispetto ai destinatari finali della *value proposition* dell'impresa. Sarà infatti la metrica che

rappresenterà questi risultati a determinare il successo o l'insuccesso del progetto di sviluppo del capitale umano concordato. In particolare, nelle imprese che adottano questo modello si assiste a quanto di seguito evidenziato:

- Nel modello Q.F.D.H.C. i dipartimenti *human resource* ed *education* affiancano le *line*, assumendo il nuovo ruolo di funzioni verticali parallele al business (non più orizzontali di staff).
- I risultati di business delle *line* diventano gli stessi dell'*H.R.* e dell'*Education*.
- La quantificazione delle modificazioni comportamentali dei destinatari degli uomini delle *line* consentiranno di misurare gli effetti degli interventi sul capitale umano
- Il modello Q.F.D.H.C. è tutto focalizzato sui destinatari degli uomini delle *line* che saranno sottoposti ed inseriti in un progetto di sviluppo formativo e/o organizzativo.

Elementi distintivi della nuova relazione

Per instaurare correttamente la nuova relazione è importante non focalizzarsi sulla *delivery* degli uomini delle *line* (è un effetto/conseguenza) ma sui bisogni dei loro destinatari.

Le persone delle *line* devono farsi guidare dai respon-

sabili dell'*H.C. development* e non pretendere di imporre le loro strategie di sviluppo, dato che gli esperti di *people* sono i responsabili dell'*H.C. development*.

Le persone preposte allo sviluppo e alla crescita dell'*Human Capital* sono esperti di persone interne e/o esterne all'impresa e possono essere di grandissimo aiuto per le persone della *line* per conoscere meglio il profilo dei loro destinatari. Infatti, spesso le *delivery* della *line* non "fanno centro" perché non si conoscono bene le scale valoriali di apprezzamento/giudizio dei propri destinatari. La nuova relazione tra business e *human resources* costituisce per i responsabili dell'*Human Capital* una opportunità per condividere con le *line* gli elementi di successo/insuccesso della loro *value proposition*, come sempre determinati dal comportamento dalle persone alle quali la stessa è rivolta. Le persone dell'*H.C.* avranno quindi un ruolo molto più importante non perché diranno cose interessanti, e magari indirettamente anche utili, ma perché saranno in grado di dare un reale valore aggiunto agli uomini delle *line* nel perseguimento dei loro obiettivi di business, che si realizzano sempre solo se i loro destinatari accolgono favorevolmente le loro proposte. La nuova relazione si caratterizzerà quindi per lo sviluppo di nuove competenze professionali (è un nuovo gioco che si fonda sulla conoscenza delle persone).

Caratteristiche del nuovo Modello Relazionale

Siamo in presenza di un cambio paradigmatico nella Relazione tra A e B (*line* e *H.C.*). Non è più la *line* che chiede aiuto a *H.C.* stabilendo quello che serve e *H.C.* che vende, propone, consiglia la soluzione migliore con una relazione del tipo cliente-fornitore. È *H.C.* che si pone come l'esperto di persone al servizio non della *line*, ma del perseguimento degli obiettivi di business della *line*, contribuendo a definire la *value proposition* ideale attraverso una corretta profilazione delle persone destinatarie della stessa.

La corretta profilazione da parte di *H.C.* richiede una Stakeholder Analysis nella sua completa articolazione: segmentazione dei destinatari, articolazione gerarchica dei bisogni, e identificazione delle caratteristiche di qualità percepita che le

soddisfano. Iniziare la nuova relazione partendo dalla segmentazione dei destinatari e dall'articolazione gerarchica dei loro bisogni, facilita l'ingaggio tra gli attori e agisce come una sorta di innesco del nuovo *engagement* di lavoro.

La relazione tra *line* e *H.C.* diventa di complicità e di complementarità sul modello delle relazioni che osserviamo in una squadra sportiva. Per valorizzare al meglio questo nuovo modello relazionale bisogna conoscere molto bene le caratteristiche distintive che lo rendono diametralmente opposto rispetto al classico modello Cliente Fornitore: Nel nuovo modello:

- L'obiettivo è lo stesso. Nel vecchio modello cliente-fornitore l'obiettivo di uno è lo strumento dell'altro e viceversa.
- La diversità degli attori è un valore. Gli uomini dell'*H.C.* sono profondamente diversi dagli uomini delle *line* per caratteristiche professionali e

attitudinali. Nel vecchio modello cliente-fornitore si ritiene erroneamente che l'omogeneità attitudinale sia un facilitatore della relazione (mi capisce) cosa assolutamente non vera.

- La complementarità è sugli obiettivi. Nel vecchio modello cliente-fornitore è sugli attori (si scelgono persone simili così si capiscono).
- La motivazione è simile: entrambi hanno lo stesso interesse e condividono la stessa sorte nel bene e nel male. Nel vecchio modello cliente-fornitore gli attori hanno interessi diversi e il bene di uno non necessariamente comporta il bene dell'altro.
- La caratteristica distintiva è la complicità. Nel vecchio modello cliente-fornitore la caratteristica distintiva è la convenienza (ho bisogno di una cosa e la compro).

- La diversità e complementarità professionale degli attori (io so fare una cosa e tu un'altra, per cui siamo utili uno all'altro) è un valore. Nel vecchio modello cliente-fornitore l'affinità elettiva/professionale era considerata erroneamente un facilitatore (è uno che mi capisce).

Valorizzare la nuova relazione

Per valorizzare il nuovo modello relazionale è necessario evitare invasioni di campo. La nuova relazione richiede di cercare sempre di capire il gioco dell'altro, senza mai invadere il suo ambito professionale. L'ambito professionale dell'*H.C.* è quello delle persone che costituiscono il gruppo di destinazione della *value proposition*, i loro bisogni, la loro importanza gerarchica e la chiave percettiva della delivery dell'impresa. L'ambito professionale della *line* è colle-



gato alla *value proposition* dell'impresa, alle sue caratteristiche di qualità erogata, al processo produttivo che la realizza e la colloca sul mercato e alle attività delle persone coinvolte. L'ambito della collaborazione congiunta riguarda infine l'identificazione delle competenze/conoscenze necessarie per l'intero processo e le modalità di trasferimento delle stesse sulle persone della *line*.

La redazione all'intero modello Q.F.D.H.C. e in particolare la prima matrice è di competenza dell'*H.C.* La terza matrice è di competenza della *line*, mentre la seconda e la quarta matrice vanno redatte in collaborazione congiunta.

La nuova relazione che si instaura per gestire il modello Q.F.D.H.C. comporta l'attivazione di un lungo processo dinamico articolato in incontri, verifiche, condivisioni, decisioni comuni e aggiustamenti che avvengono nel tempo. È un processo di miglioramento continuo che si realizzerà sulla base di risultati misurabili acquisiti nel tempo secondo la classica regola che può essere migliorato solo ciò che si può misurare. Le correlazioni dirette tra unità minime, come previsto dal modello Q.F.D.H.C., devono essere intese come un punto d'arrivo di un processo di affinamento che si realizza nel tempo (diversi anni) e solo sulla base delle risposte ottenute sul campo sotto forma di parametri numerici indicativi delle modificazioni comportamentali dei de-

stinatari delle diverse componenti della *value proposition* delle diverse *line*.

Per misurazioni delle modificazioni comportamentali attraverso parametri numerici si intendono una serie di indicatori spesso intesi come la sommatoria di più elementi rappresentativi del fenomeno. Gli indicatori possono essere diretti e/o indiretti. Diretti sono i giudizi espressi direttamente dai destinatari: voti, giudizi di soddisfazione, apprezzamenti etc. Indiretti sono quelli dedotti dall'impresa sulla base di fatti oggettivi determinati dal comportamento di questi ultimi: numero di reclami, resi, restituzioni, lamentele, utilizzi, assenze, acquisti, riacquisti etc. Il sistema delle correlazioni previsto dal modello Q.F.D.H.C. consiglia l'utilizzo di indicatori non composti (algoritmi, KPI non divisibili etc.) ma individuali, singoli. Questo non impedisce una loro aggregazione successiva con il fine di redigere degli indici da utilizzare per l'assunzione di decisioni di management.

Consigli operativi

Come in tutti i processi è molto importante stabilire i primi step e gli step che saranno successivi.

La progressività dei passi è mandatoria. Pretendere di fare tutto subito e di far partecipare da subito tutti gli attori coinvolti in tutte le declinazioni analitiche della metodologia significa spesso pregiudicarne il pie-

no successo. Si consiglia pertanto un uso iniziale "back office" della metodologia e di utilizzarla all'inizio come strumento di guida dell'intero processo relazionale, piuttosto che come strumento di rilevazione analitica da condividere da subito con tutte le figure coinvolte.

Conclusioni

In estrema sintesi il modello Q.F.D.H.C. consente, al di là di tutti gli elementi di vantaggio nella costruzione della relazione tra *H.C.* e *line*, di misurare gli effetti sul business degli interventi sull'*H.C.* La figurazione più efficace per rappresentare gli effetti del modello è quella di una manopola applicata sul capitale umano che al suo variare produce effetti direttamente correlati e misurabili sui destinatari della *value proposition* dell'impresa.

Se intervengo sul capitale umano (girando la manopola) perché ho deciso di usare una diversa discriminata selettiva nelle aggregazioni dei gruppi di lavoro (ad esempio quella attitudinale in aggiunta a quella delle competenze) oppure perché ho deciso di far fare ad alcuni gruppi di lavoro delle esperienze specifiche in altri settori e/o ambiti professionali per l'acquisizione di nuove conoscenze, la metodologia mi consente di misurare gli effetti prima e dopo l'intervento sugli stakeholder finali e di misurare e quantificare i benefici prodotti dall'intervento. Gli interventi sul capita-

le umano (education e/o organizzativi) in questa nuova prospettiva non hanno più, come prima, degli effetti indiretti (contesto, clima etc.) sui risultati di business, ma hanno gli stessi identici effetti del cambio di una metrica nel processo produttivo. Se cambio il tempo o la temperatura nel processo di cottura di una vernice in un forno di produzione posso generare degli effetti di grandissimo valore (un prodotto che non si riga o non si spella) oppure di grandissimo danno per il destinatario di quel prodotto. Nel modello Q.F.D.H.C. la stessa cosa potrà essere applicata al Capitale Umano. L'adozione di questo modello cambierà anche l'approccio dell'impresa nei confronti degli investimenti sul Capitale Umano. La valutazione di un investimento in un macchinario produttivo che realizza una alta qualità nei prodotti, avviene sempre sulla base dell'ipotetico beneficio che realizzerà sul prodotto finale, e sulla base di valutazioni di natura finanziaria (possiamo o non possiamo sostenerne i costi? è realmente una priorità?) ugualmente avverrà per gli investimenti sul capitale umano.

Alessandro Sciolari

Direttore Scientifico Assoknowledge.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>