

Introduzione

La gestione del capitale umano è diventata un'area manageriale strategica e fondamentale: occorre infatti, avvicinarsi e attrarre le migliori risorse umane, riuscire a motivarle riconoscendo la loro unicità, promuovere il loro sviluppo e il loro benessere, mantenerle coinvolte ed emotivamente legate attraverso l'utilizzo di stili di leadership rinnovati e moderni. Ma per riuscire in questa impresa, occorre prima di tutto fare un passo indietro e porsi alcune domande:

Cosa succede nelle organizzazioni? Sappiamo che le organizzazioni per sopravvivere (o prosperare) devono creare valore, ma come fanno a creare valore? O meglio, cosa è imprescindibile che ci sia in un'organizzazione per far sì che questa possa creare valore? Cosa deve esserci per far sì che sia produttiva? Quali sono gli elementi che influenzano la produttività di un'organizzazione? Quali sono le dinamiche che intervengono in tutto questo?

Questo lavoro, con approccio manageriale e psicologico, cerca di rispondere a tutte queste domande mettendo al centro le persone. Questo perché le organizzazioni (siano esse private o pubbliche, profit o no-profit), le imprese (piccole, medie o grandi che siano) e le aziende in generale (nazionali, internazionali o globali) per creare valore ed essere produttive oggi come sempre hanno bisogno di risorse: umane.

Ciò detto, se è vero che la persona rappresenta il *faro* da cercare costantemente e da cui non bisogna togliere l'attenzione per creare valore ed essere produttivi, è altrettanto vero che non si possono sottovalutare le difficili condizioni climatiche e le acque tempestose in cui le organizzazioni si ritrovano attualmente a navigare (vedi immagine copertina). Il contesto di riferimento infatti è quello di una società, e di conseguenza un mondo del lavoro, profondamente cambiato. Le cause di tutto questo sono molteplici.

In primis si assiste ad una crisi economica perdurante: l'insorgenza delle crisi bancarie, seguite dall'emergenza sanitaria pandemica e più recentemente il ritorno sulla scena di conflitti bellici che coinvolgono più di prima i paesi occidentali, hanno fatto sì che la scarsità di risorse rappresenti per le organizzazioni lo standard delle cose. Un secondo importante aspetto è quello che riguarda i cambiamenti demografici: nei luoghi di lavoro si ritrovano a lavorare insieme generazioni molto diverse tra loro e vi è oggi come mai una netta de-

marcazione di quelli che sono bisogni, propensioni e aspettative di una e delle altre. Un altro importante fattore da tenere in considerazione è quello che riguarda la dinamicità della nuova realtà globale: movimento delle persone e, quindi, aumento della diversità all'interno dei luoghi di lavoro, aumentato livello medio di padronanza delle lingue straniere che ha permesso maggiore facilità di comunicazione, internazionalizzazione delle attività, espansione dell'IT e dell'intelligenza artificiale che permette di digitalizzare i processi e gestire transazioni a distanza. Tutte queste condizioni influiscono sia sulla forza lavoro (sempre meno legata ma flessibile) sia sulla struttura delle organizzazioni (che diventano meno rigide ma strutturate a rete). *Dulcis in fundo* gli stravolgimenti seguiti alla pandemia da Covid-19: questa ha accelerato alcuni importanti cambiamenti paradigmatici soprattutto per quanto riguarda la condizione di non essere "sempre presenti fisicamente" nei luoghi di lavoro. Risultato è che tutte queste condizioni hanno modificato il mondo del lavoro e hanno fatto diventare la gestione delle risorse umane una vera e propria attività strategica e critica per le organizzazioni, nel loro tentativo di creare valore ed essere produttive. In altre parole, oggi il successo delle organizzazioni dipende: a) dalla loro capacità di gestire e motivare una forza lavoro sempre più diversificata in un contesto economico-sociale-culturale-politico sempre più turbolento, instabile, complesso e caratterizzato da cambiamenti continui; b) da quanto queste riescano a garantire il benessere dei lavoratori all'interno di realtà di business sempre più digitalizzate; c) da quanto riescano a favorire lo sviluppo interno di una leadership all'avanguardia capace di affrontare le principali criticità e sfide dell'era post Covid. Per questi motivi il testo (che approfondisce il tema della gestione del capitale umano e le principali dinamiche e sfide dell'era post Covid) è strutturato come segue: nel primo capitolo si introdurrà il concetto di *Human Capital Management* (gestione del capitale umano), ripercorrendo i passi fondamentali della sua evoluzione e sottolineando la sua imprescindibilità come funzione manageriale. A livello teorico verranno discussi i principali approcci forniti dalla comunità scientifica e i modelli che negli anni gli studiosi hanno sviluppato sulla funzione della gestione delle risorse umane, a livello pratico verranno invece analizzate le principali aree di intervento. Il secondo capitolo farà luce su cosa le organizzazioni possono fare per mantenere le persone motivate. In particolare, si passeranno in rassegna le principali teorie della motivazione in ambito organizzativo elaborate dagli studiosi, si approfondirà poi il tema del Diversity Management (ovvero quell'approccio strategico utilizzato dalle organizzazioni per gestire una forza lavoro sempre più diversificata per età, genere, cultura, ecc.). In ultimo, considerato quanto esaminato a livello teorico e pratico, si cercherà di offrire delle linee guida per aiutare le organizzazioni a gestire strategicamente la diversità. Nel terzo capitolo si approfondirà il delicato e sempre più impellente

tema del benessere organizzativo, dell'abbattimento delle barriere tra vita privata e vita professionale conseguente alla diffusione tecnologica che ha stravolto modalità e stili lavorativi, e, su come garantire a lungo termine la sicurezza psicologica delle persone. Nel quarto capitolo si tratterà il tema della leadership alla luce delle attuali sfide e criticità che i manager si ritrovano oggi ad affrontare. Nello specifico, si passeranno prima in rassegna i contributi dei principali approcci teorici che hanno affrontato il tema della leadership, poi si sottolineerà l'importanza di considerare un rinnovato approccio alla leadership. Il quinto ed ultimo capitolo si focalizza sulle ricadute applicative delle conoscenze apprese nei diversi contesti organizzativi. Si approfondirà prima il tema *del Compensation Management*, ovvero la gestione della remunerazione dei dipendenti che si basa sulla consapevolezza che le persone hanno bisogni, aspettative e motivazioni diverse. Poi, come centro d'attenzione conclusivo, si sottolineerà quanto, se il *focus* della gestione strategica del capitale umano rimane la persona, le conoscenze e le pratiche apprese in questo testo siano generalizzabili e valgano in quasi tutti i contesti organizzativi per gestire strategicamente e fare *buon management*.

