

# Digital Workspace e nuovi percorsi di carriera

**Sei modi per coinvolgere e trattenere i migliori talenti**



# I nuovi modelli di carriera

Trasformazione digitale non vuol dire solo digitalizzare sistemi e processi. Si tratta anche di rendere più agili l'organizzazione e le modalità operative per affermarsi in un mondo in cui tecnologie e modelli di business sono in continua evoluzione: l'agilità è fondamentale per qualsiasi tipo di attività, non solo a livello strutturale, ma anche in termini di interazioni tra azienda e dipendenti.

In risposta a questa esigenza, le professioni tradizionali stanno cambiando forma. I lavoratori devono reinventarsi continuamente, acquisire nuove skill e adattarsi ai cambiamenti. In altre parole, l'agilità organizzativa richiede altrettanta flessibilità da parte dei dipendenti.

In un contesto così dinamico, cosa possiamo fare per motivare i dipendenti e prepararli ad affrontare sfide sempre nuove rispondendo alle loro esigenze di crescita professionale e apprendimento? Il presente eBook è pensato per aiutarvi ad introdurre questi cambiamenti all'interno dell'organizzazione e fornire ai dipendenti i mezzi per stare al passo.

# La crescita professionale è più importante delle promozioni



Il concetto di flessibilità nel passaggio da un'azienda all'altra o da un ruolo all'altro ha sostituito quello tradizionale di carriera stabile, sempre alle dipendenze dello stesso datore di lavoro o nello stesso ruolo. Le organizzazioni oggi si configurano come realtà fluide, nelle quali i collaboratori esterni e i gig worker si affiancano ai dipendenti a tempo pieno, il cui pensionamento a 65 anni non è più automatico. Oggi, molti dipendenti si sentono minacciati da tecnologie quali l'intelligenza artificiale, il machine learning e la robotica, perché trasformeranno radicalmente le skill richieste se non il lavoro stesso.

Come risposta le aziende stanno ripensando il loro modo di offrire opportunità di carriera, privilegiando il concetto di mobilità dei talenti al tradizionale modello di promozioni "a scala". Per fare carriera in un mercato del lavoro in rapida evoluzione, i dipendenti devono puntare su percorsi professionali non sul loro ruolo, ma su competenze, esperienze e flessibilità. Mentre i modelli di carriera tradizionali sono focalizzati su una preparazione di base alla quale si aggiungono delle skill, i nuovi modelli prevedono una formazione continua e lo sviluppo di skill non sempre legate a quella di base.

Man mano che le organizzazioni cercano di reinventarsi per far fronte a questi cambiamenti, i manager si stanno confrontando con la creazione di nuovi modelli di carriera, la costruzione delle nuove skill e la necessità di motivare i dipendenti nel loro percorso di crescita professionale. Secondo un recente sondaggio condotto da Deloitte HC Trends, infatti, "creare il modello di carriera del ventunesimo secolo" è il terzo trend in ordine di importanza, ed è considerato "molto importante" dal 47% degli intervistati. Tuttavia, solo il 9% di loro è già pronto ad adeguarsi a questo trend e ciò mette in luce quanto sia urgente questa sfida.

Se i dipendenti desiderano maggiore controllo sul proprio futuro e sulla mobilità all'interno dell'azienda, i manager devono trovare il modo di offrire loro opportunità di formazione e crescita mettendo a disposizione gli strumenti più innovativi. Per fare questo le aziende devono avere informazioni dettagliate sui loro dipendenti, ad esempio competenze, interessi e feedback dei colleghi in modo da poter identificare i candidati interessati e qualificati per le posizioni aperte all'interno della propria forza lavoro.

La collaborazione tra dipendenti, direttori del personale e responsabili HR per rendere accessibili a tutti le risorse di learning e le informazioni sui percorsi di carriera rendono il personale più agile, soddisfatto e efficiente.

In un recente sondaggio, il 72% degli intervistati ha dichiarato che i percorsi professionali della loro azienda non si basano sulle tradizionali gerarchie.

–2018 Deloitte Global Human Capital Trends

## I fattori di successo per lo sviluppo professionale di oggi

1. L'idea di ricoprire per molto tempo lo stesso ruolo è ormai superata. I dipendenti lasciano le aziende che non sono in grado di offrire loro prospettive di crescita.
2. Le aziende dovrebbero garantire la mobilità interna, aiutando i dipendenti ad acquisire nuove skill e informandoli dei ruoli che potrebbero rappresentare per loro un'occasione di crescita professionale.
3. La rapida innovazione di tecnologia e sistemi HR consente oggi di avere insight più completi sulle performance individuali. Analizzando i dati dei dipendenti, siamo in grado di individuare fin da subito i talenti migliori, capire cosa li rende vincenti e sfruttare queste conoscenze per sviluppare percorsi professionali mirati.

# Verso una cultura di Performance Enablement

Le pratiche di gestione aziendale e del capitale umano si sono notevolmente evolute negli ultimi decenni. Da un recente studio condotto da Forrester, ad esempio, è emerso che le aziende che adottano un approccio di Continuous Performance Management generano un valore commerciale superiore. Tuttavia, la maggior parte delle aziende (il 65%) valuta le performance dei dipendenti solo una volta all'anno o una volta ogni sei mesi, perché spesso tale valutazione è legata alla revisione degli stipendi. È però dimostrato che le aziende che effettuano la valutazione una volta al mese o con cadenza regolare sono fino a 1,5 volte più efficienti nel coinvolgere e fidelizzare i dipendenti rispetto a quelle che lo fanno su base annuale.

Alla luce dei risultati di questo studio, alle aziende è richiesto di reinventare il processo di gestione delle performance, andando oltre la valutazione del lavoro svolto dai dipendenti nell'anno passato e concentrandosi sul contributo che essi possono offrire in futuro. Basandosi sui dati di studi presenti e passati relativi a come le persone preferiscono lavorare, ad esempio, Workday ha incoraggiato dipendenti e manager a concentrarsi sui cinque fattori alla base del loro successo: supporto al contributo personale, sviluppo delle capacità, crescita professionale, rafforzamento delle relazioni e allineamento tra retribuzione e riconoscimento.

Grazie all'attenzione costante a questi cinque fattori, i dipendenti sono in possesso degli strumenti necessari per ottenere risultati importanti e perseguire i propri obiettivi professionali. Siamo sostenitori dell'importanza di una cultura aziendale basata sui feedback, in grado di promuovere le performance individuali e il successo collettivo tramite colloqui individuali, incontri di valutazione degli obiettivi professionali e team meeting. Questo approccio consente ai dipendenti di perseguire i propri obiettivi professionali, accrescere le proprie skill e rafforzare le relazioni all'interno dell'organizzazione e garantisce loro una retribuzione e un riconoscimento commisurati al loro apporto.



L'Europa è all'avanguardia verso un processo di valutazione continuativa delle performance. Anche se il 60% delle aziende europee effettua ancora valutazioni annuali o semestrali, il 39% valuta già le performance con scadenze trimestrali e mensili.

–Paper sulla leadership mirata di Forrester Consulting commissionato da Workday, "Employee Performance Management Needs a Promotion"; febbraio 2018.

## Suggerimenti per ottenere performance migliori

1. Formazione, coaching, definizione degli obiettivi e cultura aziendale sono i fattori chiave per ottenere performance costanti.
2. Per attrarre e fidelizzare i talenti migliori, le aziende devono continuamente perfezionare il processo di gestione della performance dei dipendenti. A tal fine, oltre il 75% delle organizzazioni sta investendo in processi di miglioramento delle performance basati sui dati e sulla continuità.
3. Le aziende cercano di valutare e incentivare le performance tenendo conto degli obiettivi di business risultati di business, della collaborazione all'interno del team e della crescita professionale. Tuttavia, poiché la valutazione viene ancora eseguita prevalentemente su base annuale o semestrale, il coaching continuo è una pratica poco frequente.

# La formazione sul posto di lavoro



Trovare e trattenerne i talenti rappresenta una grande sfida per le aziende e un'offerta formativa attraente può costituire un buon punto di partenza per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti. Dalle ricerche è emerso che più di due terzi dei millennial sono convinti che sia compito del management fornire opportunità rapide di crescita e i leader più lungimiranti sono consapevoli dell'importanza di fare dell'apprendimento continuo una parte fondamentale della propria cultura aziendale. L'adozione di una cultura basata sulla formazione e sulle opportunità non è più soltanto auspicabile, è un vero e proprio must.

Perché proprio adesso? Oltre alla competizione sempre più dura per i talenti, che spinge le aziende a ripensare il modo di motivare e gestire la forza lavoro, si fa strada la tendenza a riflettere i trend del mondo consumer sul modo di fare formazione, ricorrendo a contenuti social e on-demand. I datori di lavoro che adottano questa filosofia sono motivati dal desiderio di rendere l'apprendimento più fruibile e interessante per i lavoratori.

Naturalmente, la formazione in azienda continuerà a includere formazione di base e attività per la compliance aziendale, com'è giusto che sia, ma già ora le organizzazioni hanno la possibilità di preparare i lavoratori a nuove opportunità di carriera e di aiutarli a raggiungere i loro obiettivi personali e professionali.

Se si considera l'impatto della trasformazione digitale sul modo di operare delle aziende, non sorprende che il mercato si sia concentrato sullo sviluppo delle skill più innovative e più richieste: in questo contesto, la formazione aziendale non si svolge più esclusivamente mediante corsi ad hoc sganciati dal contesto, ma secondo modalità di cui beneficia sia il dipendente sia il datore di lavoro. La diffusione di nuove piattaforme di apprendimento basate sul cloud, supportate da video in streaming, soluzioni per dispositivi mobili e funzionalità interattive, sta determinando la graduale transizione verso un tipo di apprendimento gestito dall'utente e supervisionato da un esperto.

Inoltre, poiché la forza lavoro delle aziende è sempre più ampia e diversificata, i datori di lavoro devono adottare strumenti e modalità di apprendimento in grado di soddisfare le esigenze di millennial, generazione X e baby boomer. L'apprendimento "consumerizzato" è uno dei modi migliori per colmare le differenze generazionali e permettere a ciascuna generazione di trarre insegnamento dai punti di forza e dall'esperienza delle altre.

“ Fornendo ai dipendenti tutte le risorse di apprendimento di cui hanno bisogno e promuovendo la mobilità interna, l'azienda crea una cultura di opportunità per i leader di domani.

–Ashley Goldsmith, Chief People Officer, Workday

## Come sviluppare contenuti in modo efficace

1. Sviluppate contenuti formativi per il segmento della forza lavoro che offre più opportunità, ovvero quello in grado di generare più valore in tempi più brevi.
2. Suddividete i contenuti in parti più piccole e facili da assimilare per la fruizione on-demand, in modo da rispecchiare le modalità di apprendimento adottate nel mondo reale, ad esempio i video di YouTube o i TED Talk.
3. Consigliate in modo proattivo ai dipendenti i contenuti con cui possono crescere professionalmente in nuove aree. Offrite ai dipendenti l'opportunità di creare contenuti formativi nei rispettivi settori di competenza, in modo analogo alla creazione di tutorial su YouTube.
4. Dedicate energie alla cura dei contenuti formativi. I contenuti creati da dipendenti e utenti possono essere utilizzati e caricati senza timore sul cloud per ottenere un feedback e capire cosa funziona e cosa no.
5. Accertatevi che i contenuti siano adatti a generazioni e stili di apprendimento diversi.

# Sviluppo di strategie di riqualificazione



Il processo di innovazione costante determina una continua evoluzione delle skill richieste. In un mondo dominato dalla nascita di nuove tecnologie e cambiamenti nei ruoli, in che modo le aziende possono restare al passo con le esigenze dei propri team e fornire loro il supporto necessario? In che modo le tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale e il machine learning, modificheranno ruoli e responsabilità? Sarebbe bello poter fornire un'unica risposta a queste domande. Purtroppo, per sfide così grandi e complesse non esiste un'unica soluzione universalmente valida, ma è possibile adottare una serie di strategie complementari.

Un primo passo per pensare alla riqualificazione della vostra organizzazione è quello di guardare al mondo dell'istruzione: esistono centri di formazione professionale o altri tipi di istituti che offrono corsi in grado di fornire ai lavoratori le skill di cui avranno bisogno in futuro? A livello aziendale, d'altra parte, è possibile agevolare lo sviluppo di moduli di formazione da parte dei dipendenti stessi per ottenere in poco tempo strumenti di apprendimento eterogenei e diversificati che i tradizionali team di formazione e sviluppo non sarebbero in grado di sviluppare da soli. Inoltre, l'autore di queste risorse è spinto a impegnarsi e a pensare come un mentore, condividendo le proprie competenze. Lasciare che i leader agiscano come curatori di informazioni piuttosto che come autori aiuta ad accelerare lo sviluppo di materiali formativi innovativi.

Se le organizzazioni riescono a prevedere quali saranno le skill necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati, i dipendenti potranno acquisire le skill necessarie a ricoprire i ruoli futuri mediante programmi dedicati. Consapevoli del ruolo chiave che le competenze nel campo del machine learning avrebbero giocato in futuro nello sviluppo di nuove funzioni, Workday ha deciso di sviluppare un ML Boot Camp per il proprio gruppo di ingegneri interni. Attraverso questo programma, i dipendenti interessati hanno avuto modo di approfondire i vari aspetti di un possibile futuro nel campo del machine learning. Ogni partecipante ha avuto così un'incredibile opportunità di crescita e Workday ha potuto creare un pool di potenziali candidati interni da considerare per futuri ruoli nel machine learning.

I progressi tecnologici continueranno a cambiare il modo in cui consideriamo i talenti e organizziamo la nostra forza lavoro. Per questo, come afferma Ashley Goldsmith, Chief People Officer presso Workday, "è responsabilità dell'HR fare in modo che i lavoratori acquisiscano le skill necessarie per rendere le organizzazioni agili, efficienti e preparate ad affrontare le future rivoluzioni".

**W** Pur avendo una comprensione sempre più chiara delle skill necessarie in un mondo in cui gli esseri umani lavorano fianco a fianco con le macchine, il 49% dei nostri intervistati ha riferito di non avere un piano per coltivarle.

–Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz, Erica Volini. Report The Rise of the Social Enterprise: "2018 Deloitte Global Human Capital Trends", Deloitte University Press

## Le basi del Reskilling

1. Stabilite una responsabilità condivisa. Per avere successo e identificare strategie che funzionano in tutti i settori e in tutte le fasce di età, occorre essere trasparenti e lavorare insieme per trovare soluzioni.
2. Fate in modo di avere momenti di confronto produttivi. Se tutte le parti in causa si riuniscono nella stessa stanza, il confronto porterà maggiori frutti perché è più semplice arrivare a definire un metodo di lavoro condiviso.
3. Non perdetevi di vista l'etica. Gli innovatori tecnologici devono costruire sempre le tecnologie in modo etico e responsabile, creando nuove e migliori opportunità piuttosto che limitandole.
4. Ripensate la formazione. Sin da subito, è necessario creare una cultura dell'apprendimento che occupi l'intero arco della carriera del dipendente. Per garantire il successo in un mondo del lavoro in continua evoluzione, la formazione non deve limitarsi a un diploma, ma deve essere intesa come un concetto permanente.

# La metodologia agile applicata allo sviluppo professionale



Gli scatti di carriera, modellati sulla base della metodologia di sviluppo agile utilizzata per il software, aiutano i dipendenti a collaborare meglio con team interfunzionali, ad auto-organizzarsi e ad acquisire di continuo, più o meno velocemente, nuove skill. Il fine ultimo è fare in modo che i dipendenti possano avere sempre davanti a sé nuovi obiettivi professionali da raggiungere.

Il percorso personale varierà in base al singolo individuo, al livello, all'anzianità e all'area di competenza. La decisione di perseguire uno scatto di carriera può essere motivata dal desiderio di ottenere una certificazione, acquisire skill di mentoring o leadership o sviluppare nuove competenze in aree come il web analytics.

Il dipendente sceglie l'area di crescita desiderata e punta a sviluppare abilità o competenze importanti per sé e per l'azienda; indipendentemente da ciò che decide di fare, svilupperà capacità o stabilirà relazioni professionali che andranno a beneficio del proprio lavoro quotidiano. Con il supporto del manager, lavorerà quindi per raggiungere il proprio obiettivo professionale in un periodo solitamente compreso tra tre e sei mesi. Gli scatti di carriera offrono ai dipendenti l'opportunità unica di definire il proprio percorso di crescita e di scegliere skill e capacità da acquisire. Le scadenze a breve termine rendono più semplice monitorare il proprio avanzamento e più probabile il successo.

Anche se gli avanzamenti prevedono che sia il singolo individuo a prendere in mano il proprio sviluppo professionale, i manager giocano comunque un ruolo chiave nel processo, non stabilendo obiettivi di carriera e programmi per gli altri, ma agendo come coach. Svolgono inoltre un ruolo importante nelle attività mirate al miglioramento delle performance, ad esempio programmando check-in più frequenti, definendo gli obiettivi e monitorandone i progressi.

“ Vogliamo fare in modo che i nostri dipendenti prendano in mano il loro sviluppo professionale in un ambiente che consenta di dare sempre il meglio.

–Greg Pryor, Senior Vice President, People and Performance Evangelist, Workday

## Come strutturare gli avanzamenti di carriera

1. Identificate a che punto del proprio percorso si trova il dipendente, quali sono i suoi interessi e obiettivi professionali e quali acceleratori di carriera (relazioni e capacità) potrebbero aiutarlo a perseguire tali obiettivi.
2. Fate piani con il suo manager per determinare in che modo integrare le esperienze desiderate nel suo lavoro.
3. Completate il percorso identificando e mettendo in pratica strategie di crescita tramite acceleratori di carriera.
4. Verificate se è sulla giusta strada, correggetelo se necessario, richiedete feedback ai suoi colleghi e condividete la sua storia di crescita con gli altri.

# Sviluppare manager di successo e futuri leader



Se è vero che alcune persone nascono con una naturale sicurezza in sé stessi, è vero anche che spesso i grandi leader, per emergere, hanno bisogno di esperienza, formazione e sostegno. Ma cosa succede quando chi è pronto a ricoprire ruoli di leadership non possiede le skill necessarie?

Un management non all'altezza è uno dei fattori che contribuiscono maggiormente al basso coinvolgimento dei dipendenti e, in ultima analisi, alla scarsa fidelizzazione; le persone non abbandonano l'azienda, ma i suoi manager. La realtà è che molti dipendenti di successo, nel corso della loro carriera, diventano manager nonostante non possiedano l'esperienza o le skill adeguate per il ruolo, e in effetti, recenti ricerche suggeriscono che solo 1 dipendente su 10 ha quello che serve per essere un buon manager.

Inoltre, i dipendenti tendono a imitare, nel bene o nel male, lo stile di management dei loro superiori. Le aziende che non offrono l'opportunità di apprendere best practice di management o in generale le skill di leadership allevano cattivi leader che possono provocare grossi danni.

In che modo un'organizzazione può aiutare i dipendenti a sviluppare le skill di leadership? Ad esempio, inserendo la formazione e le opportunità di sviluppo professionale nel tessuto della cultura aziendale. Se i dipendenti seguono un programma strutturato sin dalle prime fasi della loro carriera, partono avvantaggiati nel percorso di sviluppo delle loro skill di leadership. I programmi di rotazione, ad esempio, offrono ai dipendenti l'opportunità di sperimentare diversi ruoli all'interno dell'azienda e di comprendere meglio le capacità richieste in una specifica area.

Percorsi di leadership più consolidati, come il programma di sviluppo esperienziale a quattro livelli di 3M, si rivolgono a dipendenti di diverso grado, offrendo esperienze adeguate alla loro posizione attuale e al loro potenziale futuro. I programmi di 3M hanno una durata compresa tra 3 e 12 mesi e includono un processo di scoperta per i leader, spot coaching, feedback a 360 gradi e un progetto finale volto a mostrare l'impatto del programma e consolidare le nuove skill.

Mentre la natura del lavoro continua a cambiare e la guerra per i talenti si fa sempre più intensa, dobbiamo investire nello sviluppo di una leadership solida a tutti i livelli dell'organizzazione, dai laureati appena usciti dall'università ai senior manager più esperti.

Leadership e apprendimento sono interconnessi.

– John F. Kennedy, Remarks Prepared for Delivery at the Trade Mart in Dallas, Texas; 22 novembre 1963

## Come costruire i leader di domani

1. Investite in programmi di formazione di gruppo o individuali per aiutare i dipendenti a sviluppare competenze trasversali, come la comunicazione peer-to-peer, il public speaking, la negoziazione e la definizione delle aspettative.
2. Cambiate la mentalità dei manager. Se i dipendenti iniziano a considerare il lavoro come una serie di esperienze significative, i manager devono adeguarsi pensando meno in termini di "lavoro" e più in termini di "incarico".
3. Identificate gli stili di leadership personali e i punti di forza individuali per aiutare i dipendenti a diventare leader migliori e a offrire supporto ai loro colleghi o rafforzare le proprie stesse doti di leadership.
4. Raccogliete frequenti feedback dai dipendenti sul loro rapporto di lavoro con il manager.

# Innovare la crescita professionale all'interno di un'organizzazione

Per fare in modo che le aziende siano in grado di affermarsi in un mondo in continua evoluzione, abbiamo bisogno di promuovere pratiche e processi che incoraggino i dipendenti a raggiungere il successo. Che si tratti di apprendimento continuo, di modi diversi di trovare talenti o di sistemi innovativi per far crescere i dipendenti, il momento per ripensare lo sviluppo professionale nell'era della trasformazione digitale è adesso.

Le aziende che riusciranno a fare propri i concetti espressi in questo eBook vedranno ricompensati i propri sforzi. Ecco alcuni obiettivi che è possibile raggiungere:

- Aumentare l'insieme delle skill della propria forza lavoro, consentendo di migliorare i ruoli ricoperti e non solo
- Ridurre lo stress dei dipendenti
- Aumentare il tasso di soddisfazione e fidelizzazione dei dipendenti
- Aiutare i team e i singoli a sviluppare al massimo il proprio potenziale
- Sviluppare un vasto pool di talenti
- Creare una pipeline di futuri leader di successo



workday