

Insight sul cambiamento nel mondo dell'HR

Comprendere i trend alla base della gestione del capitale umano

Nei prossimi 12/18 mesi, molti professionisti HR prevedono che il modo in cui l'HR svolge il suo ruolo, e i luoghi in cui lo svolge, subiranno un sostanziale, se non radicale, cambiamento.

Questo è uno dei risultati ricavati dal report "[2020 Deloitte Global Human Capital Trends](#)", il decimo studio annuale sui fattori alla base della rivoluzione dei metodi di lavoro, dell'organizzazione della forza lavoro e dei luoghi di lavoro. L'edizione 2020 del report Deloitte dipinge un mondo cambiato e ancora in evoluzione.

Quando Deloitte ha pubblicato il suo primo report nel 2011, le aziende stavano ancora lottando per uscire dalla crisi finanziaria del 2008/2009. Il report di quest'anno arriva in un momento in cui il mondo sta affrontando un altro shock a livello globale, una situazione che molto probabilmente avrà ripercussioni a lungo termine sulle aziende e sui lavoratori. Coinvolgendo 9.000 aziende e HR manager in 119 Paesi, Deloitte ha studiato più a fondo il fenomeno dell'azienda social e ha notato il paradosso creato dall'esigenza da parte dei dipendenti di sentirsi connessi e utili, nonostante il fatto che le aziende si affidino sempre di più a tecnologie quali l'automazione e l'intelligenza artificiale (AI). Possono le due cose coesistere in modo soddisfacente sia per l'azienda che per il dipendente? La risposta è sì, ma ciò comporterà un cambiamento, sia in termini di ruolo e funzione dell'HR, sia nelle strategie di gestione della forza lavoro.

La prospettiva di Deloitte sul futuro dell'HCM si incentra su alcune priorità fondamentali della funzione HR moderna. In particolare, due di queste richiedono un esame più attento:

- Espandere l'area di interesse ed estendere l'area di influenza dell'HR
- Porsi nuove domande per raggiungere risultati migliori (people analytics)

Altri trend e priorità, inclusi quelli correlati al senso di appartenenza, al benessere e alla riqualificazione dei lavoratori, sono altresì urgenti.

Ampliare l'area di interesse e la sfera di influenza

Il lavoro è dato dall'unione tra persone e tecnologia: l'HR non si può più limitare solo ai ruoli e ai confini tradizionali. Il futuro dell'HR, nota Deloitte, deve essere definito da un'area di interesse e una sfera di influenza più ampie.

Cosa significa questo? Significa che l'HR dovrà espandere la propria area di interesse per abbracciare la totalità del lavoro e della forza lavoro, poiché la tecnologia sta trasformando entrambi questi ambiti. Significa inoltre che, poiché l'HCM diventa sempre più complesso, orientato all'analisi e fondamentale per il successo delle aziende, l'HR deve ampliare la propria sfera di influenza all'intera azienda e all'ecosistema aziendale nel suo complesso.

I risultati del sondaggio mostrano che i manager concordano, anche se sono incerti su come procedere. Tre quarti (75%) degli intervistati riconosce l'importanza della trasformazione del ruolo dell'HR nei prossimi 12/18 mesi.

“

Il 55% degli intervistati afferma che l'HR cambierà sostanzialmente o radicalmente nei prossimi 12/18 mesi, e il 75% di questi ritiene che il cambiamento consisterà in un incremento delle responsabilità dell'HR.

Report 2020 Deloitte Global Human Capital Trends

Nonostante questo, solo l'11% afferma di essere "davvero pronto" per questi cambiamenti.

Questa mancanza di preparazione potrebbe non costituire una minaccia imminente al futuro dell'HR come lo conosciamo; il 93% degli intervistati ritiene infatti che l'HR conserverà una funzione distinta.

Oltre a mantenere ed ampliare la propria sfera di influenza, l'HR deve però anche affermare il proprio ruolo nell'ambito di una trasformazione più ampia del lavoro, che sarà sicuramente un ruolo più importante rispetto ad ora. Il posto di lavoro fisso e basato su singole mansioni potrebbe non esistere più. Nel suo report, Deloitte osserva che le persone "devono essere viste non come ingranaggi intercambiabili in un'azienda, ma piuttosto come individui con esperienze, pensieri, atteggiamenti, necessità e, in definitiva, valore unici e diversificati". Ciò rende il lavoro dell'HR più difficile, ma, al tempo stesso, più importante.

In Workday, ad esempio, i dipendenti vengono incoraggiati a condividere le proprie opinioni sull'esperienza e sull'ambiente di lavoro e a dare un input sincero su tutto, dai manager all'azienda nel complesso. Per incentivare questa pratica, il team HR di Workday ha inaugurato i "Feedback Fridays", lanciando sondaggi per raccogliere dati che aiutino a valutare le opinioni dei dipendenti. In questo modo il team HR riesce a comprendere l'esperienza lavorativa dei dipendenti in tutti gli ambiti, non solo in termini di HR. "Attraverso i "Feedback Fridays", ogni dipendente ha la possibilità di essere ascoltato in quanto essere umano su qualsiasi tipo di problema riscontrato sul posto di lavoro", afferma Greg Pryor, People and Performance Evangelist e Senior Vice President di Workday. "Quando un'azienda non riesce ad apprezzare e valorizzare l'unicità di ogni suo dipendente, sta sprecando la sua risorsa più importante".

L'avvento dell'HR esponenziale

L'opinione di Pryor è in linea con quella degli intervistati. Del 55% di coloro che sostengono che l'HR subirà un cambiamento sostanziale o radicale, il 75% ritiene che ciò si manifesterà come incremento delle responsabilità dell'HR. Deloitte interpreta questa visione come un "HR esponenziale", per cui l'HR amplierà la propria sfera di influenza (spostando l'attenzione, tradizionalmente rivolta solo alla funzione HR, all'ecosistema aziendale completo) e l'area di interesse (dai dipendenti all'azienda e, in ultima analisi, alla natura del lavoro e della forza lavoro).

Come ogni altro aspetto relativo al lavoro, anche il valore esponenziale dell'HR si trasformerà con il tempo. Ad esempio, quando si tratta di acquisire nuove skill, oggi gli sforzi si concentrano sull'assunzione di persone in grado di soddisfare le esigenze aziendali. In futuro verrà preso in considerazione l'intero ecosistema aziendale per attingere alle varie competenze, fornite dalle persone o persino dalle macchine, a seconda delle necessità. Questi manager immaginano una forza lavoro e un workplace più fluidi, agili e pronti.

“

Non c'è dubbio che un cambiamento sia in atto, ma riteniamo che debba essere più di una semplice trasformazione o reinvenzione, o persino di una rivoluzione: deve essere un cambiamento di base.

**Report 2020 Deloitte Global
Human Capital Trends**

Se deve ampliare la sfera di influenza e l'area di interesse, l'HR dovrà mettere in atto alcune modifiche. Gli intervistati ne citano quattro in particolare:

- **Adottare nuove strategie** per creare un'azienda adatta all'era digitale: **47%**
- **Incoraggiare un tipo di lavoro più agile e di squadra** attraverso una nuova organizzazione dell'HR: **45%**
- **Automatizzare le attività dell'HR** per ottimizzare e semplificare l'esperienza: **38%**
- **Aumentare l'importanza degli HR manager** ampliando le loro aree di interesse e la loro sfera di influenza: **24%**

Resistenza al cambiamento?

Deloitte sostiene che, nel tracciare il percorso da seguire, la struttura stessa dell'HR possa costituire un ostacolo: "In un mondo in cui è necessario che il lavoro e la forza lavoro vadano di pari passo, crediamo che l'allineamento funzionale tradizionale debba essere riconsiderato". Nonostante questo, il 42% degli intervistati ritiene che la struttura dell'HR debba rimanere allineata alle aree funzionali dell'HR.

Inoltre, quasi 2 intervistati su 3 (63%) non facenti parte dell'HR dubitano che l'HR possa attuare i cambiamenti necessari a realizzare il tipo di futuro che ha in mente Deloitte. Solo il 13% dei professionisti HR ritiene di poter attuare questi cambiamenti.

Tuttavia, alcune aziende, come Highmark Health, stanno riscontrando effetti positivi. Highmark, network integrato di forniture e incentivi di assistenza sanitaria, ha notato come la natura del lavoro stesse diventando più fluida e imprevedibile. Per questo, il team HR dell'azienda ha ideato thinkUP, una nuova organizzazione che comprende tutto l'ecosistema aziendale, con lo scopo di reinventare il modo di lavorare e il modo in cui i ruoli devono cambiare per venire incontro alle esigenze del lavoro in tempo reale. "Tale processo", nota Deloitte, "include tutto, dall'organizzazione e progettazione del processo all'uso di tecnologie avanzate, automazione ed econometria".

Quando gli HR manager studiano come adattarsi al nuovo mondo del lavoro, devono prendere in considerazione anche un altro trend che Deloitte segnala nel suo report: il senso di appartenenza. La nozione di appartenenza è talmente fondamentale nella performance aziendale che il 63% degli intervistati riconosce la necessità di allineare le persone agli obiettivi aziendali.

"Le aziende devono ottimizzare il potere individuale dei dipendenti creando tra di loro connessioni relative alla funzione svolta dai dipendenti", osserva Pryor. "È l'inevitabile evoluzione del senso di appartenenza, dal comfort alla connessione e, infine, al contributo. Per riconoscere un vero valore nel proprio lavoro e sul workplace, le persone dovrebbero essere in grado di comprendere l'impatto che le loro attività quotidiane producono sull'azienda".

Amministrare le strategie della forza lavoro: nuove domande per risultati migliori

Il futuro, ovviamente, è incerto. Ultimamente, sembra che lo sia [ancora di più](#).

Ciò non è necessariamente un male, sostiene Deloitte. "Le aziende che vedono l'incertezza come fonte di opportunità anziché come una minaccia possono assumere una posizione decisiva nel dare forma al proprio futuro".

Deloitte suggerisce alle aziende di "muoversi con audacia per creare un futuro in cui tutti gli stakeholder possano prosperare". In termini pratici, ciò si traduce in numerose azioni; particolarmente importante sarà porre nuove domande e dare risposte adeguate per aiutare i manager a prendere decisioni strategiche migliori.

Adottando un nuovo approccio alle strategie di gestione della forza lavoro, le aziende possono ottenere insight più netti e lungimiranti sui trend HCM. Possono porre nuove domande fondamentali per scoprire potenziali rischi, ad esempio skill gap non rilevati, o persino opportunità, ad esempio l'impiego di talenti emergenti in aree per le quali erano precedentemente considerati non compatibili.

Le aziende non potranno riuscire a fare tutto questo senza prima ottenere l'accesso ai dati giusti. Deloitte ha scoperto che il 97% delle aziende ha bisogno di maggiori informazioni su alcuni aspetti della propria forza lavoro. (I tre più comunemente citati: preparazione della forza lavoro esistente a soddisfare nuove esigenze, disponibilità di risorse e talenti aggiuntivi e prontezza nell'affrontare la sfida dell'AI e della forza lavoro).

Non è solo un problema dell'HR. Più di metà (53%) degli intervistati afferma che l'interesse delle aziende nelle informazioni provenienti dalla forza lavoro ha subito un incremento negli ultimi 18 mesi. Tuttavia, molti sono ostacolati da limitazioni dei supporti tecnologici: il 52% afferma di non disporre dei sistemi richiesti per produrre i dati e gli insight necessari per comprendere le necessità e i trend della propria forza lavoro. Questo potrebbe essere il motivo per cui solo l'11% delle aziende riesce a produrre dati sulla forza lavoro in tempo reale, mentre il 43% sostiene di gestire le richieste di informazioni solo in base alle necessità, o mai.

Deloitte, tuttavia, ritiene che il problema principale abbia meno a che fare con la nuova tecnologia e più con il nuovo modo di pensare: "Molte aziende mantengono una mentalità obsoleta, riciclano le stesse vecchie metriche in uso da anni. La sfida non è ottenere i dati, ma trovare le domande strategiche da porre".

Phil Wilburn, responsabile di People Analytics and Insight di Workday, concorda. "Come azienda, è necessario [poter controllare completamente i dati](#). Ma si deve anche pensare a nuovi approcci alle vecchie metriche. Ad esempio, nell'analisi del rischio di abbandono, oltre a fattori relativi al capitale umano come skill, promozioni e compensazione, occorre considerare una visione del capitale sociale che includa relazioni sociali e connessioni. Porre nuove domande ci aiuterà ad affrontare il futuro, poiché il futuro esige nuove risposte".

“

Il 71% delle aziende sostiene che adattare le proprie strategie di gestione della forza lavoro sia importante o molto importante per il proprio successo nei prossimi 12/18 mesi. Ma solo l'8% afferma di essere pronto alla realizzazione di questo trend.

**Report 2020 Deloitte Global
Human Capital Trends**

Lavoro e benessere

Molte aziende stanno studiando più da vicino la relazione fra il benessere dei dipendenti e la performance, la competitività e il valore del brand. Il 61% degli intervistati sostiene che la propria azienda non riesce a calcolare "l'impatto del benessere sulla performance aziendale". Ciò potrebbe costituire una disattenzione grave e difficile da far accettare, poiché il 96% degli intervistati riconosce il benessere come una responsabilità aziendale. Riprogettare il lavoro in modi che incentivano la performance dei dipendenti aiuta le aziende nel complesso e contribuisce, inoltre, a promuovere un maggior senso di appartenenza nei dipendenti.

Per integrare il benessere nel lavoro stesso, Deloitte consiglia tre step:

- 1 Stabilire la responsabilità** del benessere a seconda del gruppo che può influenzare maggiormente il modo in cui il lavoro è strutturato
- 2 Valutare le necessità della forza lavoro** attraverso l'HR e i dati aziendali (in questo caso, [le analisi della forza lavoro giocano un ruolo cruciale](#))
- 3 Dare ai dipendenti un ruolo** nella progettazione del lavoro

Alcune aziende più innovative stanno creando nuove best practice per trasformare il benessere in un vantaggio competitivo. Mastercard, ad esempio, ha unito il team di pianificazione strategica della forza lavoro e delle opinioni dei dipendenti ad altri team, quindi ha analizzato le informazioni sulla performance di 17.000 dipendenti. Questo sforzo ha prodotto una nuova classificazione di skill che ha fornito una base per le decisioni relative ad assunzioni e riqualificazioni e, come riporta Deloitte, ha permesso all'azienda "di comprendere meglio la situazione generale del proprio capitale umano". Gli analytics hanno inoltre aiutato Mastercard a isolare i segnali culturali e rispondervi più rapidamente. In questo caso come in altri, il benessere ha un valore doppio.

Al di là della riqualificazione: investire nella resilienza per affrontare un futuro incerto

Quando si tratta di costruire una [forza lavoro per il prossimo decennio](#), fattori come il senso di appartenenza e il benessere incidono direttamente sulla capacità di un'azienda di mantenere e formare i dipendenti migliori. "Quando un talento lascia l'azienda a causa di un'esperienza non ottimale, non è solo una perdita in termini di tempo e risorse necessarie per rimpiazzare qualcuno, ma vi è anche un costo in termini di opportunità", osserva Ashley Goldsmith, Chief People Officer di Workday. "L'azienda non perde solo ciò che una persona ha fatto, ma quello che potrebbe aver fatto se le fossero state date le giuste opportunità e possibilità di apprendimento".

Tali esperienze di apprendimento stanno diventando più importanti che mai. I cambiamenti tecnologici ed economici stanno accelerando il passo e le skill esistenti stanno diventando obsolete, lasciando i dipendenti e i datori di lavoro vulnerabili.

“

Quando un talento lascia l'azienda a causa di un'esperienza non ottimale, non è solo una perdita in termini di tempo e risorse necessarie per rimpiazzare qualcuno, ma vi è anche un costo in termini di opportunità.

Ashley Goldsmith
Chief People Officer, Workday

Secondo Deloitte, un approccio più tradizionale e tattico alla riqualificazione "potrebbe essere una prospettiva strategica senza futuro". Quanto più il cambiamento accelera, tanto più aumentano le lacune di competenze. Alle aziende non basta assumere personale per ovviare al problema, né basta fare investimenti per coprire i gap noti.

Affinché le aziende possano formare una forza lavoro più agile, sostiene il report, gli sforzi di sviluppo del personale devono riflettere la natura sempre più dinamica del lavoro "e il potenziale altrettanto dinamico delle persone di reinventarsi". Ciò è possibile considerando che i dipendenti sono talenti resilienti capaci di imparare lungo il proprio percorso professionale.

Deloitte consiglia di "dotare i dipendenti, e quindi l'azienda, degli strumenti e delle strategie per adattarsi ai possibili outcome di un futuro incerto, oltre a riqualificarli per necessità a breve termine". Per ottenere ciò, sono necessari gli analytics (per anticipare le necessità future) e il passaggio dalla riqualificazione alla reinvenzione continua, per creare un ambiente in cui i dipendenti "rinnovano continuamente le proprie skill e ne acquisiscono di nuove".

Vi saranno alcuni ostacoli. La mancanza di approfondimenti analitici e investimenti aziendali potrebbe impedire alle aziende di reinventarsi continuamente. Quasi 6 intervistati su 10 (59%) affermano di non poter sopperire alle nuove richieste senza maggiori informazioni sul livello di preparazione della forza lavoro, mentre il 38% sostiene che la capacità di identificare le necessità della forza lavoro costituisce l'ostacolo più grande allo sviluppo di quest'ultima. Anche quando c'è lo spirito giusto, la volontà può essere debole: l'84% degli intervistati considera questo aspetto importante o molto importante, ma solo il 16% afferma che la propria azienda incrementerà significativamente i propri investimenti nei prossimi 3 anni.

Scelte audaci per un nuovo decennio

La strada verso il futuro è senza dubbio costellata da tecnologia in evoluzione, un'area di interesse e una sfera di influenza più ampie per l'HR, la capacità di rispondere a nuove domande alla base di decisioni più strategiche, l'impegno continuo e progressivo dedicato a fattori cruciali del lavoro di oggi, come il senso di appartenenza, il benessere e la crescita di una forza lavoro dotata di skill che forse non sono ancora pienamente riconosciute.

Tutto questo richiederà scelte audaci. Tuttavia non si tratta di un percorso opzionale, almeno non se le aziende sperano di prosperare in un mondo in continua evoluzione e in cui la natura del lavoro, la forza lavoro e il posto di lavoro sono sempre un work in progress.

Per ulteriori approfondimenti sui trend qui evidenziati e per conoscere gli altri trend della ricerca di Deloitte, consultare il report completo "[2020 Deloitte Global Human Capital Trends](#)".

“

L'84% degli intervistati sostiene che la riqualificazione sarà importante o molto importante per il proprio successo nei prossimi 12/18 mesi. Tuttavia, solo il 10% afferma di essere pronto a realizzare questo trend.

Report 2020 Deloitte Global Human Capital Trends