

Le meta-tendenze HR per il 2023 sono determinate dall'Employee Experience



Indice

Introduzione	3
L'evoluzione dell'employee experience da tendenza a fondamento della strategia aziendale	4
Metodologia	5
Tendenza n.1: vincere la competizione per le competenze	6
Tendenza n.2: mobilitare la forza lavoro per il futuro	8
Tendenza n.3: adottare tecnologie emergenti in modo mirato	10
Tendenza n.4: far funzionare il lavoro flessibile	12
Tendenza n.5: integrare il benessere olistico ovunque	14
Tendenza n.6: abbracciare la complessità di DEI&B	16
Tendenza n.7: Preparare i leader delle persone per oggi e per domani	18

Introduzione

Mentre la crisi della pandemia di COVID-19 sembra essersi risolta, numerose altre questioni attirano l'attenzione globale. Problematiche quali l'incertezza economica, la guerra e la crisi climatica hanno creato una nuova normalità per le aziende e i loro dipendenti che operano in un universo di cambiamenti imprevedibili. Imprese, responsabili HR e dipendenti non solo devono ancora gestire molte delle [sfide già presenti nel 2022](#), ma devono ora cimentarsi anche con nuovi cambiamenti.

Dei cambiamenti che saranno in parte problematici per le aziende e i loro dipendenti, ma che offriranno anche reali opportunità di miglioramento nel prossimo anno. Ora più che mai, le aziende che danno priorità all'employee experience avranno maggiori probabilità di raggiungere i loro obiettivi di business in generale.

L'evoluzione dell'employee experience da tendenza a fondamento della strategia aziendale

Dopo tanti anni di analisi delle meta-tendenze, l'employee experience (EX) emerge come tema principale. Quest'anno non fa eccezione e l'employee experience continua ad affermarsi come argomento chiave nelle descrizioni dei dati sulle tendenze del 2023. Tuttavia, è sempre più chiaro che l'employee experience è ormai un tema talmente universale e fondamentale per la strategia HR, che è importante considerarne lo stato attuale più in generale, piuttosto che come una semplice tendenza indipendente. In altre parole, riteniamo che l'esperienza dei dipendenti non debba più essere trattata come un argomento separato; tutte le nostre meta-tendenze sono modellate (e rimodellate di conseguenza) dall'employee experience.

Per esempio, nel 2023 sarà più che mai importante avere un solido employer branding, un aspetto sul quale sono puntati i riflettori. La ristrutturazione avvenuta in diversi settori all'inizio di quest'anno rappresenta un'occasione sfortunata, ma cruciale per le aziende, di "fare la cosa giusta" nella gestione dell'employee experience in un momento di estrema difficoltà. Anche se la ristrutturazione non sarà un'esperienza positiva per nessuno, le aziende che creano esperienze rispettose ed empatiche, sia per i dipendenti che lasciano sia per quelli che rimangono, alla fine manteranno la fedeltà, e ridurranno al minimo la pressione negativa e l'impatto sul loro marchio.

Analogamente allo scorso anno, i dati sulle tendenze nel 2023 suggeriscono che i lavoratori dipendenti continueranno a cercare significato e scopo fuori dalla loro esperienza lavorativa. Ogni tendenza del 2023 offre alle aziende l'opportunità di sviluppare significato e scopo nell'employee experience, sia che si tratti di sviluppare un employment brand incentrato sulla missione dell'azienda, di offrire opportunità di crescita, di consentire ai dipendenti di creare l'ambiente di lavoro più adatto alle loro esigenze o di prendere posizione su importanti questioni ambientali, economiche e [di sostenibilità delle persone](#).

Infine, i dati sulle tendenze del 2023 suggeriscono che la tendenza di fine 2022 del "quiet quitting" (non rassegnare le dimissioni, ma rifiutarsi di investire tutto il tempo e l'impegno che si dedicava precedentemente al lavoro per fare solo il minimo indispensabile) è ancora attuale. Fornire ai dipendenti un'esperienza positiva sarà fondamentale per mantenere il coinvolgimento dei dipendenti attuali e combattere questo fenomeno. Una "buona" employee experience può essere creata, secondo le tendenze del 2023, remunerando equamente, riconoscendo il lavoro e fornendo strumenti e tecnologie che rendono il lavoro più facile.

Se consideriamo l'employee experience come principio fondamentale piuttosto che come meta-tendenza separata, l'analisi di quest'anno suggerisce che le organizzazioni che sperano di affrontare e superare le sfide del 2023 vedranno nell'employee experience il fulcro delle loro strategie aziendali.

Tutte le nostre meta-tendenze sono modellate e rimodellate dall'employee experience.

Metodologia

Il team Growth and Insights per le soluzioni

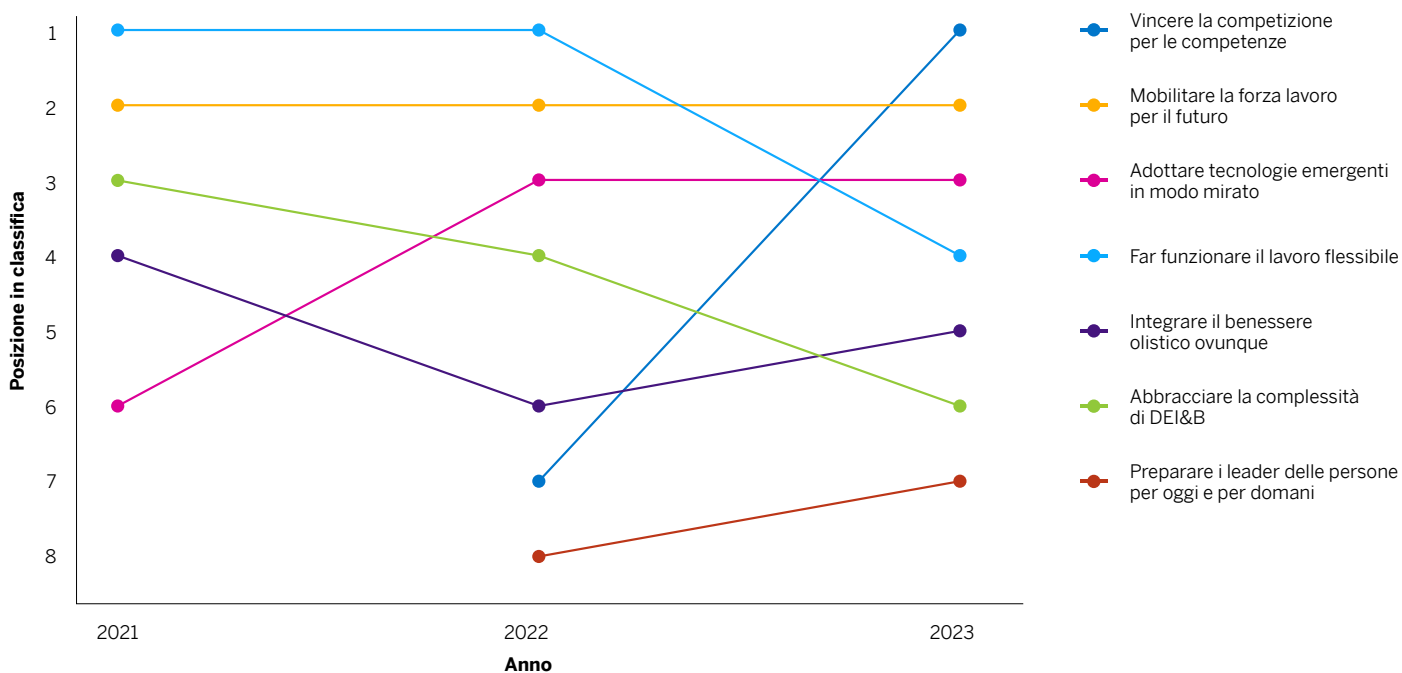
SAP® SuccessFactors® ha condotto una ricerca per capire come si sono evolute le principali meta-tendenze HR nell'ultimo anno, compresi gli spostamenti delle priorità, le questioni rimaste irrisolte e le novità del 2023. La ricerca presenta anche il nostro punto di vista su come la tua azienda può gestire queste tendenze e trasformarle in vantaggi.

Il nostro gruppo di psicologi delle organizzazioni ed esperti di market intelligence delle tecnologie HR, conduce ricerche applicate originali sulle tendenze per il futuro del lavoro. Questi risultati forniscono una leadership di pensiero sul mercato e sul cliente che può portare contenuti alla strategia e alla pianificazione della tua azienda.

Ogni anno aggregiamo e sintetizziamo i dati di un'ampia gamma di risorse stampa aziendali, affidabili, anticipando tendenze e previsioni HR, e conduciamo un'analisi dei contenuti per ricavare temi chiave, o "meta-tendenze", comuni tra loro. Il nostro obiettivo è acquisire una comprensione completa delle tendenze più diffuse e importanti in termini di HR e forza lavoro per il prossimo anno.

Per il 2023, la nostra analisi ha coinvolto 73 autorevoli risorse stampa aziendali da cui abbiamo ricavato un elenco di 346 singole tendenze. Attraverso l'analisi dei contenuti, abbiamo classificato queste tendenze in meta-tendenze più ampie.

Evoluzione delle meta-tendenze HR dal 2021 al 2023





N. 1: Vincere la competizione per le competenze

Nel 2022 abbiamo assistito a uno spostamento di potere verso i dipendenti nella corsa al talento. Nonostante l'incertezza economica globale e la ristrutturazione avvenuta all'inizio del 2023 in diversi settori, le tendenze suggeriscono che i dipendenti quest'anno manterranno una posizione di forza sul mercato del lavoro. Per attrarre talenti, si dovranno attuare politiche di lavoro flessibili, maggiori ricompense economiche accanto a benefici non economici e pratiche HR ripensate per offrire le esperienze attese dai dipendenti.

Inoltre, poiché il mercato del lavoro resta relativamente teso in molte parti del mondo, per le aziende è diventato più urgente e importante che mai essere disposte a modificare e ampliare i metodi di reclutamento tradizionali, i pool di candidati e i criteri di assunzione. Sempre più le assunzioni si basano sulle competenze, quindi occorrerà strutturare i metodi di selezione sulle competenze e sulla capacità esecutiva piuttosto che sulle qualifiche formali (ad esempio, istruzione, titoli di lavoro precedenti). L'assunzione basata sulle competenze

consente di assumere con una maggiore diversità mentre offre anche migliori opportunità di rispondere sia alla tendenza dei dipendenti a esplorare percorsi di carriera "non lineari" che alle esigenze aziendali di redistribuzione.

Inoltre l'aumento del costo della vita e della competitività del mercato del lavoro, tra gli altri fattori, sta spingendo verso una maggiore domanda di aumenti salariali, equità e trasparenza. Le tendenze suggeriscono che l'HR risponderà nel 2023 dando priorità alle revisioni salariali, al benchmarking, ai bonus e agli aumenti più elevati su base annua. Si prevede che le risorse umane valuteranno più a fondo ricompense e benefici non economici come accordi di lavoro flessibili, congedi aggiuntivi, ricompense esperienziali e ulteriori occasioni di sviluppo personale e professionale. La trasparenza delle retribuzioni sarà al centro della scena nel 2023, gli Stati Uniti infatti seguiranno le orme delle loro controparti internazionali, con un maggior numero di singoli Stati che emaneranno leggi sulla trasparenza salariale.

Il nostro punto di vista

L'"assunzione basata sulle competenze" non si dovrebbe limitare alle abilità possedute da un candidato per lo svolgimento di un ruolo specifico nell'immediato.

L'assunzione basata sulle competenze

L'"assunzione basata sulle competenze" non si dovrebbe limitare solo alle competenze che un candidato possiede per svolgere un ruolo specifico in questo momento. Le aziende dovrebbero anche considerare a) se le competenze attuali di una persona potrebbero essere utilizzate per svolgere altri ruoli di cui l'azienda potrebbe avere bisogno in futuro, b) se una persona ha il *potenziale* per acquisire nuove competenze critiche per il futuro. Questo approccio imporrebbe alle imprese di riconsiderare le loro filosofie su qual "è" il potenziale, così come i metodi che utilizzano per valutarlo.

Gestione delle competenze

Le aziende arrancano da tempo sulla gestione delle competenze a causa di schemi obsoleti e difficoltà di valutazione obiettiva e convalida delle competenze, tra le altre questioni. Negli ultimi anni abbiamo assistito a progressi importanti rispetto all'impegno e

alla tecnologia sviluppati per affrontare tali sfide, sia nelle start-up che nei grandi fornitori di sistemi informativi per le risorse umane (HRIS). Tuttavia non è ancora possibile vedere se questi miglioramenti siano sufficientemente maturi per trasformare in realtà le assunzioni basate sulle competenze su vasta scala.

Trasparenza della retribuzione

Per vincere la corsa al talento, l'offerta di una retribuzione più competitiva può sembrare la soluzione ovvia, ma potrebbe anche non essere fattibile dato il livello di incertezza economica che affligge le aziende oggi. Questo approccio, inoltre, pur risolvendo una delle questioni (attrarre talenti), se non gestito con cautela potrebbe provocare insoddisfazione rispetto alle differenze retributive tra i dipendenti. Rendendo più trasparenti i processi decisionali in materia di retribuzione, le aziende possono invece aumentare la percezione dell'equità tra candidati e dipendenti associata alla retribuzione.





N. 2: Mobilitare la forza lavoro per il futuro

Anche nel 2023 le aziende continuano a sfruttare lo sviluppo professionale come meccanismo per migliorare l'esperienza dei dipendenti. Lo sviluppo di piani di carriera unici e personalizzati per i dipendenti mostrerà il loro valore e il loro futuro nell'organizzazione. Sostenere la traiettoria di carriera a lungo termine con una varietà di azioni di sviluppo a breve termine, motiva i dipendenti a raggiungere gli obiettivi e li aiuta a rinnovare il loro impegno, producendo risultati soddisfacenti anche per l'azienda.

Le tendenze prevedono inoltre che il 2023 sarà l'anno in cui le organizzazioni sposteranno l'attenzione dal colmare le lacune di competenze a breve termine alla previsione delle esigenze aziendali a lungo termine e all'impegno nella pianificazione strategica della forza lavoro per prepararsi al futuro. Eseguire un "audit delle competenze" - valutazione delle competenze e delle conoscenze attuali per identificare le potenziali lacune - a livello di singolo dipendente non solo darà forma ai piani di sviluppo dei dipendenti, ma fornirà anche informazioni preziose sulle lacune più ampie in termini di competenze in tutta l'organizzazione, se viste in forma aggregata.

Indubbiamente, l'incertezza economica mondiale sta favorendo questa tendenza nel 2023, portando alcune aziende a concentrarsi più sulla mobilità interna che sulle assunzioni esterne. Le imprese soggette a congelamenti e limiti di assunzioni esterne si concentreranno sull'aggiornamento e sulla riqualificazione dei loro talenti esistenti per nuovi ruoli cercando di ottenere "di più" dalla propria forza lavoro. La pratica del "quiet hiring" – colmare le lacune di competenze senza aggiungere nuovi dipendenti a tempo pieno – si suppone quindi confermata.

Infine, con il ritorno di molte aziende a spazi di lavoro fisici, nel 2023 si valuterà come procedere fornendo il giusto equilibrio di opportunità di apprendimento e sviluppo (L&D) all'interno di un contesto di lavoro ibrido. Si prevede il ritorno a una formazione in presenza ma solo per attività adatte allo scopo; in caso contrario, si suppone che le organizzazioni sfruttino strategie omnicanale. Due metodologie di apprendimento che dovrebbero diventare più popolari nel 2023 – apprendimento esperienziale e coaching – funzioneranno bene in qualsiasi contesto.

Il nostro punto di vista

Valutazioni e audit delle competenze

Le valutazioni e gli audit delle competenze aiuteranno sia le aziende che i dipendenti ad avere trasparenza sulle competenze esistenti e necessarie, ma solo se guidati da una tassonomia completa delle competenze. L'inclusione di altri attributi personali in questi esercizi, come le aspirazioni dei dipendenti o gli stili di lavoro, renderà i dati ancora più preziosi e utili in tutte le pratiche.

Sviluppo professionale per fidelizzare

Offrire opportunità di crescita ai dipendenti è una tecnica che migliora l'employee experience e conseguentemente la fidelizzazione. Tuttavia, molte delle cause di turnover nel personale non si possono risolvere con la formazione o lo sviluppo. Le aziende devono riconoscere e gestire questa realtà reimpostando le loro aspettative.

Cultura dell'apprendimento

Per ottenere un successo a lungo termine, l'impegno per la riqualificazione e il miglioramento delle competenze deve coniugarsi con iniziative di cambiamento culturale. Senza una [cultura dell'apprendimento](#) costruita su tre elementi chiave: tempo, ricompense e riconoscimento, i dipendenti non assumeranno facilmente la priorità del loro sviluppo professionale. Ciò vale in particolare per le strategie di sviluppo delle competenze sul lungo periodo, che saranno più difficili da privilegiare nel quotidiano rispetto ai bisogni di sviluppo sul breve periodo.

A chi appartiene lo sviluppo?

In passato ci si è spesso chiesti a chi "appartengono" l'apprendimento e lo sviluppo professionale: ai dipendenti stessi o all'azienda. Le tendenze sugli approcci all'apprendimento e alla mobilità interna quest'anno suggeriscono che le aziende devono co-creare e condividere lo sviluppo professionale insieme ai dipendenti, allineato sia con le loro aspirazioni personali che con le priorità di competenze strategiche dell'organizzazione.



Per raggiungere un successo duraturo, l'impegno nella riqualificazione e nel miglioramento delle competenze deve coniugarsi a iniziative di cambiamento culturale.



N. 3: Adottare tecnologie emergenti in modo mirato

I casi di utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI) e del machine learning (ML) nell'HR continuano a crescere, così come la regolamentazione di queste tecnologie intelligenti a livello globale. Di conseguenza, le aziende e le HR sono costrette ad essere molto più vigili e caute riguardo al loro utilizzo. Ad esempio, la nuova legislazione statunitense richiede che gli strumenti di candidatura basati su AI/ML siano gestiti con lo stesso livello di rigore degli strumenti di reclutamento più tradizionali (p. e., non favorire alcuni gruppi rispetto ad altri), con un passaggio ulteriore di controllo sui pregiudizi effettuato da terze parti. Oltre a mitigare i pregiudizi, un altro obiettivo delle nuove normative è la "giustificabilità": la capacità di spiegare sia i processi tecnici usati dal sistema AI sia la logica per le decisioni o le previsioni assunte dal sistema.

Negli anni passati, abbiamo rimproverato alle HR di concentrarsi quasi esclusivamente sull'adozione di tecnologie intelligenti a supporto dei casi di utilizzo di recruiting

e onboarding a scapito di altri aspetti del percorso dei dipendenti. Le tendenze del 2023 suggeriscono invece che le aziende stanno finalmente ampliando il loro ambito di investimenti in tecnologie intelligenti, esplorando le applicazioni per la gestione delle competenze, il coinvolgimento dei dipendenti, il loro benessere e la diversità, l'equità, l'inclusione e l'appartenenza (DEI&B).

Metaverso/Web3.0 sono stati temi caldi tra le tendenze del 2023 e le aziende più all'avanguardia hanno iniziato ad esplorare casi potenziali di utilizzo di queste tecnologie. Come primi esempi, la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR) sono state sfruttate sia per l'apprendimento che per lo sviluppo e la collaborazione, ma l'elevato costo dell'adozione può ostacolare il loro pieno inserimento da parte delle aziende nel breve periodo. Un'altra area in cui riscontriamo buoni livelli di interesse è l'uso della blockchain come base di credenziali verificate per garantire che siano a prova di manomissione, private e auto-sovrane (portabili).

Il nostro punto di vista

Normative AI

Sarà importante per le HR prepararsi attivamente alle imminenti normative sull'AI adottando standard più rigorosi di quelli attualmente richiesti. Ciò dovrebbe includere l'esecuzione di test continui per garantire che gli algoritmi siano privi di pregiudizi, fornire spiegazioni trasparenti ai dipendenti sul funzionamento degli algoritmi e stabilire ruoli specifici (ad esempio, responsabile dell'equità organizzativa o comitato etico dell'AI) per garantire l'attuazione etica e l'uso della tecnologia intelligente.

Percezione dei dipendenti

Se da un lato è incoraggiante vedere le HR esplorare nuovi casi di utilizzo delle tecnologie intelligenti lungo l'intero percorso dei dipendenti, è altrettanto importante considerare l'employee experience, compresa la percezione e l'accettazione dei dipendenti rispetto all'uso di queste tecnologie. Sappiamo dalla nostra ricerca che i dipendenti preferiscono l'idea di una tecnologia intelligente che consenta loro di svolgere varie attività (p. e., rispondere alle domande e completare le attività di base dell'HR, suggerire corsi di formazione) mentre non apprezzano molto la tecnologia utilizzata per valutarli (p. e., analisi di prestazioni o competenze e compatibilità con un lavoro).

Modelli linguistici ampi

Con la recente esplosione di popolarità di ChatGPT, si è portata l'attenzione su altre applicazioni di "modelli linguistici ampi" per le risorse umane. Come sempre, sarà importante stabilire aspettative realistiche intorno a ciò che l'AI può e non può fare e ribadire ai dipendenti il valore di questi strumenti per aiutarli e rendere la loro vita più facile, non per sostituirli. Incoraggiamo pertanto le HR a trovare e assegnare priorità ai casi d'uso adatti allo scopo, ad esempio migliorando i chatbot, automatizzando i task HR più semplici o fornendo assistenza nella scrittura, come per le descrizioni delle mansioni o per aiutare i manager a scrivere feedback più efficaci sulle prestazioni.

Il metaverso

Il metaverso ha occupato un posto d'onore tra le tendenze di quest'anno, e a buon diritto: porta con sé un'enorme quantità di potenziale che siamo curiosi di vedere declinato. Detto questo, incoraggiamo le aziende a riflettere su dove, quando e come utilizzare questa tecnologia. La ricerca ha dimostrato che l'uso esteso delle tecnologie VR/AR può causare affaticamento cognitivo, stress e burnout. Pertanto, i casi di utilizzo del metaverso che richiedono solo brevi periodi di esposizione a VR/AR (come per l'onboarding, la formazione e lo sviluppo) possono essere più realistici e produttivi di quelli in cui si prevede che i dipendenti si colleghino delle ore a un auricolare in ogni sessione (p. e., spazi di lavoro digitali).



Come sempre, sarà importante stabilire aspettative realistiche su ciò che l'AI può e non può fare.



N. 4: Far funzionare il lavoro flessibile

Mentre le tendenze del 2023 suggeriscono un movimento pendolare che riporta ai datori di lavoro per quanto riguarda la determinazione del luogo in cui viene svolto il lavoro, non vi è dubbio che la flessibilità sia destinata a rimanere. Infatti, per i lavoratori di alcuni paesi (ad esempio Portogallo e Germania), il lavoro flessibile è diventato un diritto giuridico. Quest'anno le tendenze suggeriscono che invece di attuare politiche ibride, l'HR avrà il compito di delineare i principi per il successo del lavoro ibrido e sperimenterà nuove opzioni di lavoro flessibile: dove, quando e come si svolge il lavoro.

Ad esempio, molte aziende stanno seriamente prendendo in considerazione la settimana lavorativa di quattro giorni, e alcune l'hanno persino messa in atto. Al centro di questa decisione sembra esserci il "paradosso della produttività": si è più occupati e si lavora più che mai, soprattutto da casa, eppure la produttività non aumenta. Mentre la settimana lavorativa corta ha dimostrato di aumentare la produttività, risparmiare sui costi operativi, ridurre l'assenteismo e migliorare l'employee experience.

Inoltre, l'anno scorso i responsabili HR hanno misurato la differenza di opportunità di lavoro flessibile tra i lavoratori [senza postazione fissa](#) e quelli in ufficio, dunque quest'anno dovrebbero dare priorità alla ricerca e alla creazione di una flessibilità equa. Ciò potrebbe comportare la valutazione di opzioni per i lavoratori senza postazione fissa su orari di lavoro flessibili, ferie retribuite, accesso ai salari e un maggiore controllo sulla quantità di lavoro.

Infine, le tendenze del 2023 mostrano che si stanno diffondendo le tecnologie di tracciamento, poiché i datori di lavoro sono sempre alla ricerca di strumenti per supportare i loro modelli di lavoro remoto e ibrido. Alcuni usi della tecnologia di tracciamento come il monitoraggio dei livelli di produttività possono essere considerati invasivi ma altri, come il monitoraggio del numero di lavoratori che utilizzano gli spazi d'ufficio o determinati strumenti, possono aiutare a sostenere processi decisionali importanti a beneficio dei dipendenti.

Il nostro punto di vista

"Da dove a come"

Tra le tendenze di quest'anno, crediamo si debba accogliere con favore lo spostamento ufficiale dell'attenzione dal luogo in cui si svolge il lavoro al modo con cui si svolge. La discussione sul passaggio a un approccio di lavoro ibrido sembra essere chiusa e le aziende si devono ora concentrare sul successo del lavoro ibrido. Ciò richiederà all'HR di sperimentare diverse strutture di lavoro, regole di lavoro in team e collaborazione, strumenti e tecnologie per trovare il giusto equilibrio tra coinvolgimento, benessere, produttività ed esigenze aziendali dei dipendenti.

L'esperienza in ufficio

L'HR ha l'opportunità di svolgere un ruolo chiave nel ripensare l'esperienza in ufficio e di farlo con un approccio più intenzionale e basato sui dati. Ciò include strategie d'influenza su come riportare le persone in ufficio e decidere la progettazione dell'ufficio stesso in base alle conoscenze dell'HR in merito a collaborazione e innovazione (che saranno i criteri principali per gli ambienti di

ufficio in futuro). Prevediamo l'uso maggiore di strumenti a supporto dell'analisi della rete organizzativa (ONA) che possono essere utilizzati per creare domande quali: chi trarrebbe maggior beneficio da un ritorno all'ufficio, a quale tipo di lavoro bisognerebbe dare priorità nell'esecuzione di persona e come ottenere un ritorno alla postazione fisica con la minima resistenza. L'ONA può anche aiutare i decisori a capire come progettare autonomamente gli spazi degli uffici per facilitare la collaborazione e la comunicazione interfunzionale, oltre a consentire test e perfezionamenti continui di tali approcci.

Tecnologie di monitoraggio

Un elemento fondamentale per l'attenuazione delle resistenze dei dipendenti e delle loro reazioni negative alla tecnologia di monitoraggio è la trasparenza. Fornire alle persone maggiori informazioni su come funziona la tecnologia di monitoraggio, su quali dati vengono raccolti e come verranno o non verranno utilizzati, sono interventi potenti che possono aiutare a mantenere la fiducia e il rispetto dei dipendenti.

La discussione intorno al passaggio dalla potenzialità alla realizzazione di un approccio di lavoro ibrido sembra essere chiusa.





N. 5: Integrare il benessere olistico ovunque

Poiché le fasi di crisi influenzano la vita dei dipendenti sia dentro il lavoro che fuori, secondo le tendenze di quest'anno le aziende devono continuare a sostenere e dare priorità al benessere olistico dei dipendenti, compresa la loro salute mentale, fisica, emotiva e finanziaria.

In effetti, i dipendenti stanno vivendo un burnout significativo a causa di vari fattori di macro-livello, alcuni attivi dal 2020 (pandemia, guerra in Ucraina, disordini civili, volatilità economica e aumento dell'inflazione). Le tendenze del 2023 evidenziano che molti dipendenti si sentono sopraffatti perché oberati di lavoro e possono faticare a risolvere il conflitto che è emerso tra lavorare nella "nuova normalità" e farlo con modalità sostenibili per il loro benessere. Ci si aspetta che le aziende leader si impegnino in modo attivo piuttosto che reattivo nell'uso degli strumenti di promozione del benessere e di conservazione delle prestazioni, scegliendo ad esempio di dare priorità al riposo personale e al recupero per prevenire il "presenteismo" o offrire benefit a chi assiste un familiare affinché i dipendenti possano conciliare meglio le responsabilità lavorative e quelle di cura.

Inoltre, già da molti anni il benessere finanziario è stato incluso nel "benessere olistico", visto che storicamente non ha ricevuto più

attenzione di una menzione speciale. Tuttavia le tendenze attuali indicano che il benessere finanziario diventerà una priorità per le HR e in particolare per gli esperti di retribuzione, soprattutto per rispondere all'aumento dell'inflazione e del costo della vita. Oltre il benchmarking e le revisioni salariali, le tendenze suggeriscono che le aziende leader prenderanno in considerazione vantaggi come l'offerta di consulenza finanziaria e istruzione, accesso ai salari e, nello specifico, per i lavoratori senza postazione fissa, la partecipazione ai costi di viaggio da e verso il luogo di lavoro.

Infine, da molti anni si evidenzia il ruolo cruciale dell'HR nel sostenere il benessere dei dipendenti nei vari periodi di crisi. Ma le tendenze del 2023 incoraggiano le stesse HR a osservare allo specchio la propria salute e il proprio benessere dopo essere state in prima linea nella gestione di sfide e cambiamenti persistenti. La "crisi del burnout dell'HR" è anche la prova della significativa trasformazione che questa funzione ha sperimentato di recente, prodigandosi per diventare più strategica e interfunzionale. Da diversi anni si discute la necessità di riqualificare e migliorare i professionisti HR per soddisfare i requisiti di competenze per la trasformazione, ma il dibattito del 2023 suggerisce che questo obiettivo deve ancora essere raggiunto.

Il nostro punto di vista

Oltre i benefit

Da anni sentiamo parlare della necessità delle aziende di sostenere il benessere olistico dei dipendenti. Tuttavia, la discussione ha continuato a concentrarsi sui benefit come rimedio primario per le sfide sul benessere dei dipendenti. Per spostare veramente l'ago della bilancia, l'HR dovrà andare oltre i benefit e definire tattiche sull'integrazione del benessere nelle pratiche, nelle decisioni e nelle tecnologie che influiscono quotidianamente sui dipendenti. Le HR dovranno inoltre sfruttare al massimo la loro influenza e coinvolgere le controparti esecutive nell'affrontare le questioni culturali e operative più sistemiche, che sono all'origine delle sfide legate al benessere.

Sostegno ai manager delle persone

Analogamente ai professionisti HR, anche i manager delle persone hanno dovuto affrontare un aumento dello stress e del carico di lavoro negli ultimi anni per dare priorità al benessere del loro team. Hanno inoltre subito cambiamenti significativi nei ruoli e aumentato la portata del loro ruolo. Le aziende dovrebbero studiare delle soluzioni di supporto ai bisogni unici di benessere dei manager delle persone, per esempio: esercizi di ridefinizione delle priorità per aiutare i manager a ridurre il sovraccarico di ruolo o incoraggiare la creazione di posti di lavoro per aiutare i manager a ritagliarsi più spazio per gli aspetti del loro ruolo che trovano più significativi. Un maggiore uso dell'automazione o delle tecnologie

intelligenti può aiutare a ridurre i costi amministrativi dei manager delle persone, a offrire loro del tempo prezioso e ad attenuare il sentimento negativo associato alla necessità di svolgere "compiti irrilevanti". Inoltre, nuovi modelli di leadership come la co-leadership o la leadership distribuita possono alleggerire il peso delle decisioni, consentendo ad altri di valutare se il ruolo di gestione si inserisce correttamente nel loro percorso di carriera.

Sicurezza Psicologica

Mentre l'elemento di novità dei modelli di lavoro a distanza e ibridi si affievolisce, c'è il rischio che i dipendenti si sentano meno in grado di ridisegnare i confini essenziali tra la sfera del lavoro e quella personale. Lo scarso benessere può essere un indicatore dell'assottigliamento di questo confine, soprattutto per i dipendenti che preferiscono "segmentare" (piuttosto che "integrare") la loro vita lavorativa e non lavorativa. Le organizzazioni dovranno essere attentissime nel promuovere la sicurezza psicologica in modo che i dipendenti si sentano a proprio agio nel ristabilire i confini, esprimendo preoccupazioni e condividendo i problemi che stanno affrontando. Per i dirigenti, questo significherà rendere il benessere psicologico una priorità strategica che i manager delle persone possono gestire a livello di team, creando spazio per la conversazione e promuovendo un ambiente inclusivo che incoraggi la condivisione di domande, dubbi o preoccupazioni.

Le HR dovranno pensare oltre i benefit e definire tattiche di integrazione del benessere nelle pratiche HR.





N. 6: Abbracciare la complessità DEI&B

Nel 2023 le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio basato sul "ciclo di vita" della diversità, dell'equità, dell'inclusione e dell'appartenenza (DEI&B) integrandone i principi in tutte le pratiche correlate alle persone. Anche se non è chiaro come si presenteranno questi interventi specifici, le aziende si baseranno su una base di dati di ascolto dei dipendenti e analisi del personale per identificare i pregiudizi in tutte le loro pratiche. Considerati i cambiamenti macro-economici e del mercato del lavoro, nel 2023 le aziende si concentreranno maggiormente sulle pratiche per acquisire e trattenere i talenti. Privilegeranno approcci di reclutamento che diversificano le pipeline di talenti e le strategie di fidelizzazione più inclusive per identificare le diverse esigenze e aspettative dei diversi gruppi o segmenti della forza lavoro.

Inoltre, le tendenze nel 2023 menzionano due nuovi attributi identitari che le organizzazioni prenderanno in considerazione nelle loro strategie DEI&B quest'anno. In primo luogo, la situazione della forza lavoro senza postazione fissa (con carenze di manodopera, condizioni di lavoro inaccettabili e persino l'etichetta di forza lavoro "non qualificata") è stata in qualche modo ignorata mentre le aziende si concentravano sulle loro strategie di lavoro remote e ibride. Quest'anno le

aziende valuteranno come offrire pari opportunità ed esperienze a questo tipo di lavoratori e plasmeranno iniziative in linea con le loro esigenze uniche, soprattutto perché le donne e le minoranze etniche sono tipicamente sovrarappresentate in questa popolazione. In secondo luogo, vi è una rinnovata attenzione alle differenze generazionali. Man mano che la forza lavoro si fa sempre più multigenerazionale, le aziende valutano i cambiamenti nelle aspettative di dipendenti di età diverse e personalizzano di conseguenza gli incentivi alla fidelizzazione e le pratiche di coinvolgimento.

Una novità delle tendenze del 2023 è il riferimento alla resistenza e alle reazioni negative dei dipendenti rispetto agli sforzi di DEI&B delle aziende. Alcuni gruppi di lavoratori storicamente avvantaggiati possono ritenere che l'impegno delle loro aziende sia divisivo o esclusivo, e questo può portare a una sensazione di alienazione o addirittura risentimento. Si può essere tentati di ignorare questa reazione nel timore di convalidarla come legittima, ma le aziende leader invece l'affronteranno in modo tempestivo e diretto, impegnandosi in un'introspezione ponderata per garantire che lo sforzo e le risorse assegnate a questo tema vadano nella giusta direzione e producano il giusto impatto.

Il nostro punto di vista

Approccio al ciclo di vita

Molte delle tendenze riportano il livello di impegno senza precedenti delle organizzazioni in iniziative DEI&B. Tuttavia nella nostra analisi annuale, il costante declino di tali sforzi racconta una storia diversa (N. 3 nel 2021, N. 4 nel 2022 e ora N. 6 nel 2023). I dati sulle tendenze attuali non sono evidenti a questo proposito, ma è chiaro che altri argomenti del nostro elenco sono diventati priorità più alte. Crediamo che l'"approccio al ciclo di vita", emerso quest'anno, indichi che, mentre la DEI&B come argomento standalone ha perso priorità, potrebbe guadagnare nuova e maggiore attenzione se le aziende scelgono un approccio globale per tutte le loro pratiche, invece che per compartimenti stagni.

Stereotipi generazionali

Un'ampia ricerca suggerisce che le differenze generazionali sul lavoro non sono così profonde come gli stereotipi ci farebbero credere (e sono questi presupposti, non le differenze stesse, a causare risultati negativi per alcuni dipendenti). Credere nelle generalizzazioni basate sull'età non solo influisce su come gestiamo le situazioni e interagiamo con gli altri, ma anche sulle pratiche che abbiamo adottato, creando disuguaglianze sistemiche e alienando alcuni gruppi di persone. Le aziende devono valutare le decisioni in cui si danno per scontate differenze generazionali o che si rivolgono al talento in una

specifica fase della carriera: queste decisioni si basano su stereotipi? Che problemi si possono creare agendo sulla base di questi stereotipi? E come possono l'azienda e i dipendenti liberarsi di tali stereotipi?

Reazioni negative alle iniziative sulla diversità

Anche se la reazione dei dipendenti alle iniziative in materia di diversità è emersa come nuovo tema nella nostra analisi di quest'anno, è da tempo fonte di preoccupazione per le aziende. Secondo la ricerca, la reazione negativa si verifica quando i dipendenti sentono che queste iniziative limitano la loro indipendenza o autonomia, quando preferiscono lo status quo, e/o quando ritengono che sia già stato raggiunto un livello sufficiente di parità sociale. Le aziende dovrebbero valutare le loro strategie per motivare i dipendenti alla partecipazione. Ad esempio, è più probabile ottenere una buona accoglienza delle iniziative sulla promozione dell'uguaglianza e dell'equità puntando sulla ricettività piuttosto che concentrandosi sulla prevenzione. Sarà inoltre fondamentale fare attenzione a modificare la messaggistica DEI&B per ottenere supporto tra i dipendenti di gruppi storicamente avvantaggiati, in quanto l'attenuazione o la diluizione della messaggistica DEI&B può avere effetti negativi sulla percezione di inclusione dei dipendenti storicamente emarginati.



Ampie ricerche suggeriscono che le differenze tra le generazioni sul lavoro non sono così profonde come gli stereotipi ci farebbero credere.



N. 7: Preparare i leader delle persone per oggi e per domani

Il mercato del lavoro e il panorama economico del 2023 stanno portando una rinnovata attenzione alla capacità manageriale delle persone. Alcune aziende sono alle prese con una mancanza di esperienza di leadership nelle proprie pipeline di talenti interne ed esterne e, a causa della carenza di talenti, non avranno altra scelta che assumere candidati meno esperti. Le promozioni a posizioni manageriali saranno utilizzate anche come strumento di conservazione dei collaboratori che hanno un alto rendimento. Quest'anno le aziende si concentreranno sullo sviluppo della preparazione manageriale per colmare le lacune.

Poiché i leader di ogni livello devono affrontare la difficile realtà del 2023, sarà più importante che mai continuare a migliorare le loro competenze *"incentrate sulle persone"*. I leader del 2023 dovranno comunicare licenziamenti (a volte con un impatto sui membri del proprio team), mantenere i team motivati e soddisfatti con aumenti di compensi e bonus minimi, promuovere un senso di sicurezza nel team in mezzo all'incertezza e spiegare che le decisioni più ostiche dell'impresa sono in

linea con la strategia aziendale. I dipendenti hanno bisogno dei loro manager diretti e dei dirigenti superiori per affrontare questi temi problematici con intelligenza emotiva, empatia e comunicazione sensibile.

Infine, a causa dei continui cambiamenti di ruolo, il benessere del manager in prima linea e del middle manager sarà di nuovo al primo posto nel 2023, dopo essere scomparso dalle tendenze del 2022. I manager sono tenuti a costruire e mantenere relazioni empatiche e uniche con ciascun membro del team per migliorare le prestazioni e prevenire il turnover; a bilanciare le esigenze dei dipendenti e dell'azienda; e nel caso del lavoro ibrido e remoto, fungono da nodo di collegamento più importante fra il loro team, l'organizzazione e la cultura organizzativa. Le aziende si orienteranno verso diversi interventi per prevenire o limitare il burnout dei manager come lo sviluppo delle competenze, il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata, e la riprogettazione del lavoro per concentrarsi sulle priorità più urgenti.

Il nostro punto di vista

Quest'anno la fiducia nella leadership deve essere al centro dell'attenzione per orientare le aziende in circostanze economiche difficili.

Preparazione manageriale per tutti

Concentrandosi sulla preparazione manageriale per i potenziali manager delle persone sarà fondamentale costruire una solida pipeline di gestione (e le società leader costruiranno queste competenze per tutta la loro forza lavoro). Con la nuova metodologia di lavoro basata sui team dinamici temporanei (spesso senza un leader assegnato), tutti devono sviluppare capacità di leadership e gestione, che siano o diventino manager formali delle persone o meno.

Gestione basata sulle persone

Poiché al centro della gestione delle persone ora ci sono le persone, raccomandiamo alle aziende di saper distinguere chi è adatto a coprire il ruolo di manager delle persone. I collaboratori più performanti non sono sempre la soluzione migliore, ma senza altri percorsi di avanzamento, la gestione delle persone è vista come un passo necessario su una scala di carriera universale. Le aziende devono valutare come fornire percorsi di carriera e avanzamento di retribuzione per i collaboratori più performanti senza richiedere loro di gestire un team, ad esempio attraverso un percorso professionale come esperti in materie comuni per i lavori tecnici.

Fiducia nella leadership

La costruzione di rapporti di fiducia è chiaramente un'abilità cruciale dei leader a tutti i livelli, ma questo elemento è uno dei grandi assenti nella discussione intorno alla gestione incentrata sulle persone. Quest'anno la fiducia deve essere al centro dell'attenzione per orientare le aziende in circostanze economiche difficili e mantenere i dipendenti coinvolti, sicuri e produttivi. I leader devono allineare costantemente le loro azioni alla strategia aziendale, sostenere le esigenze dei loro team, portare avanti i loro impegni e comunicare con onestà e umiltà per costruire questo senso di fiducia.

Retribuzione dei manager delle persone

Retribuzione e benefit sono, per il 2023, un elemento di discussione, e riteniamo che ciò valga maggiormente per i manager delle persone. La differenza di retribuzione tra i manager delle persone e i singoli collaboratori non riflette l'entità della differenza nelle loro responsabilità professionali, e le responsabilità dei manager delle persone non faranno che aumentare. Le aziende in procinto di rivedere retribuzioni e benefit dovrebbero comprendere (se non partire da) i manager. Tutte le aziende devono ponderare strategie di riconoscimento del contributo dei manager, soprattutto se non sono possibili modifiche a retribuzione e benefit.





**Team Growth and Insights HR Research
per le soluzioni SAP SuccessFactors**

Autumn D. Krauss
Tom Bennett
Lauren Bidwell
Jason DeSimone
Helen Gu
Sarah Jensen
Lauren Park
Andre Reddick
Claire Robinson
Kuljit Singh