



Strategie per gestire la forza lavoro del futuro

Gli ultimi trend di Human Capital Management

Strategie per gestire la forza lavoro del futuro

Gli ultimi trend di Human Capital Management

Il futuro del lavoro

Nel mondo del business di oggi molti manager ricoprono ruoli che dieci anni fa nemmeno esistevano: direttori della formazione e dello sviluppo organizzativo, responsabili dell'employee experience o vice presidenti dell'impatto globale e dell'employee life sono figure del tutto nuove. Alla radice di questo cambiamento vi è, in parte, ciò che il report "[2019 Deloitte Global Human Capital Trends](#)" chiama il successo dell'azienda social, ossia "un'azienda la cui missione unisce la ricerca del profitto e dei ricavi al rispetto e supporto dell'ecosistema aziendale e degli stakeholder".

In altre parole, l'azienda social mette la persona al centro (il "buon cittadino d'impresa") sia nella relazione con i dipendenti sia nei rapporti di business a livello globale, puntando su scopo e significato, collaborazione e relazioni personali, nonché trasparenza e apertura.

Il sondaggio di Deloitte ha coinvolto quasi 10.000 intervistati in 119 paesi diversi per fare luce sulle sfide di un mondo del lavoro in continua evoluzione, che vede l'affermarsi dell'"azienda social", il nuovo approccio al lavoro, al recruiting, alle assunzioni e alla retention nonché l'uso della tecnologia. Dal report emergono 10 trend di cui le aziende devono tenere conto per vincere queste sfide. Anche se sono tutti importanti, quattro sono imprescindibili per i responsabili HR:

- Lifelong learning
- Talent mobility: l'importanza della mobilità interna
- L'alternative workforce è ora mainstream
- Dal job al superjob

Analizziamo ora questi trend, scoprendo i punti salienti del report.

Lifelong learning

Il magnate Henry Ford diceva: "Chiunque smetta di imparare è vecchio, che abbia 20 o 80 anni." Ma, più semplicemente, i dipendenti che smettono di imparare sono insoddisfatti del loro lavoro: il motivo principale in caso di dimissioni è infatti l'"impossibilità di imparare e crescere". Ne consegue, quindi, che il trend più importante che emerge dal report del 2019 è un nuovo approccio alla formazione dei dipendenti (l'86% degli intervistati giudica questo aspetto importante o molto importante). Solo il 10% delle aziende, tuttavia, si sente "realmente pronto" per affrontare questa sfida.

Anche altre ricerche lo confermano. Jaime Fall, direttore di UpSkill America dell'Aspen Institute, [conferma](#) che "secondo numerosi sondaggi, se i millennial e i lavoratori della Generazione Z ritengono che i loro datori di lavoro non stiano investendo nella loro formazione o nel loro sviluppo, danno le dimissioni".

Puntare alla formazione continua ha un altro vantaggio per le aziende. Come afferma il Chief People Officer di Workday [Ashley Goldsmith](#), "i progressi tecnologici continueranno a rivoluzionare il nostro approccio ai talenti e all'organizzazione della forza lavoro. Sarà quindi responsabilità dell'HR fare in modo che i lavoratori acquisiscano le skill necessarie per rendere le organizzazioni agili, efficienti e preparate ad affrontare le sfide future".

Disporre delle competenze adeguate è fondamentale. Deloitte cita infatti un recente report del World Economic Forum secondo il quale il 54% di tutti i dipendenti "avrà bisogno di riqualificarsi entro i prossimi tre anni".

Come stanno affrontando queste sfide i responsabili HR? Dal sondaggio di Deloitte emerge che:

- L'84% degli intervistati sta aumentando i propri investimenti in programmi di reskilling e il 53% afferma che aumenterebbe questo budget del 6% o più.
- Il 77% delle aziende sta potenziando i team di formazione, rendendo così il learning il secondo ruolo in più rapida crescita nelle HR.

Man mano che le imprese aumentano i loro investimenti nella [formazione e nel reskilling](#), abbandonano i vecchi metodi. I responsabili HR stanno cercando di rendere la formazione più in sintonia con lo stile di vita e lavoro dei dipendenti, incentivando un modello di lifelong learning, specialmente in virtù del fatto che l'aspettativa di vita e gli anni trascorsi al lavoro sono in aumento. Le HR si sforzano inoltre di rendere l'apprendimento più personalizzato e più flessibile, in modo che i dipendenti possano approfondire gli argomenti che li interessano nei tempi e nei modi che preferiscono.

Le piattaforme di learning si stanno rivelando utili ad aiutare le aziende a raggiungere questi obiettivi. Il report le cita come "il trend più recente e diffuso tra le tecnologie di apprendimento" in grado di garantire diversi vantaggi fondamentali:

- I contenuti possono essere integrati in qualsiasi sistema per offrire un apprendimento on-demand.
- Il materiale formativo può essere organizzato in canali o playlist.
- Gli utenti usano funzionalità simili a quelle dei prodotti consumer, ad esempio possono condividere e valutare contenuti o pubblicare commenti.

Le aziende che investono in un organico agile in costante apprendimento saranno più preparate a far fronte al cambiamento e potranno raggiungere i loro obiettivi di crescita. In un [panel](#) con Jaime Fall di UpSkill America, Jon Kaplan, vicepresidente per la formazione e lo sviluppo presso Discover Financial Services, ha affermato: "È nostro dovere preparare i nostri dipendenti ai cambiamenti dei prossimi 5, 10, 15 anni." E per quanto riguarda la sfida con i concorrenti più grossi, Kaplan

afferma che "se non possiamo competere con loro in termini di numeri, dobbiamo batterli in agilità. Come? Con dipendenti più preparati".

Il 54% di tutti i dipendenti "avrà bisogno di riqualificarsi entro i prossimi tre anni".

—Report 2019 Deloitte Global Human Capital Trends

Talent mobility: l'importanza della mobilità interna

La guerra per accaparrarsi i migliori talenti è sempre stata una delle sfide più importanti per i responsabili HR, ma le strategie di ricerca e retention sono cambiate. A volte, i candidati migliori lavorano già nella tua azienda e tra i top trend del report Deloitte emerge l'idea di passare alla mobilità interna come un'"evoluzione naturale e normale".

Infatti, come per il lifelong learning, supportare la mobilità interna comporta dei vantaggi sia per i dipendenti sia per le aziende. I dipendenti possono continuare a sentirsi stimolati e coinvolti nel proprio lavoro, acquisire nuove competenze, colmare gli skill gap a livello organizzativo e puntare verso obiettivi di carriera più ampi. Secondo il report, la mobilità interna sarebbe favorita anche dalla globalizzazione (o espansione) del business e dal passaggio di molte aziende verso modelli organizzativi più flat. Di conseguenza, diventa necessario assegnare ai dipendenti ruoli o progetti diversi o trasferirli in sedi diverse.

Eppure più del 50% degli intervistati di quest'anno ha risposto a Deloitte che "è più facile per i dipendenti trovare un lavoro al di fuori della loro azienda piuttosto che all'interno". Anche se il report ha sottolineato l'importanza della mobilità interna, è difficile agire in modo efficiente. Solo il 6% degli intervistati si è definito "eccellente" nello spostare i talenti interni da un ruolo all'altro; il 59% considera la propria abilità in questo ambito "sufficiente o inadeguata".

Secondo la ricerca, i motivi per cui le aziende trovano questo compito così impegnativo sono diversi:

- Le aziende non dispongono dei processi adeguati a identificare i candidati interni.
- Con un'organizzazione suddivisa in compartimenti stagni è difficile per manager e dipendenti guardare oltre i propri gruppi e trovare i candidati giusti per i ruoli giusti.
- La tecnologia e i sistemi in uso non favoriscono la mobilità interna.
- Di solito non esistono incentivi per le assunzioni interne e la cultura aziendale non promuove la condivisione dei talenti.

Esistono importanti motivi di business che muovono le aziende ad affrontare questi problemi e fanno della mobilità interna dei talenti una priorità. Quando Deloitte ha esaminato le aziende a crescita più rapida, ossia quelle che crescono del 10% e oltre all'anno, ha scoperto che "presentano il doppio delle probabilità di avere in atto eccellenti programmi di mobilità dei talenti rispetto alle aziende in stallo e più del triplo delle probabilità rispetto alle aziende in perdita".

Investire nella mobilità interna può aiutare i datori di lavoro a trovare talenti, sviluppare leader e creare maggiori opportunità di crescita per i dipendenti. Cristina Goldt, vicepresidente di HCM products presso Workday, [spiega che per farlo](#) le aziende devono abituarsi a usare un marketplace dei talenti che mobiliti i dipendenti esistenti e favorisca la mobilità interna. Secondo la Goldt, un modello di questo tipo funziona al meglio quando le aziende credono che il proprio personale:

- Sia coinvolto e motivato a svolgere un buon lavoro.
- Meriti di sapere quali sono le opportunità a propria disposizione.
- Sia pronto ad affrontare nuove sfide e possibilità di carriera che vadano oltre il lavoro quotidiano.

Un marketplace dei talenti, secondo Cristina Goldt, dovrebbe segnalare opportunità aperte e offrire raccomandazioni a dipendenti e datori di lavoro. Questo modello di marketplace interno dovrebbe offrire alle aziende una visione sulla forza lavoro estremamente dettagliata e significativa, consentendo una maggiore comprensione del panorama delle skill in termini di costi, tempi, disponibilità e altro ancora.

"Guardare all'interno", secondo il report, "può fare la differenza tra lottare per rimanere a galla e avere successo".

"Il 49% degli intervistati, la percentuale maggiore, ha indicato la mancanza di processi per identificare e spostare i dipendenti come uno dei tre principali ostacoli alla mobilità interna dei talenti."

—Report 2019 Deloitte Global Human Capital Trends

L'alternative workforce è ora mainstream

Pensa all'effetto di eBay sul retail, allo sconvolgimento dei trasporti apportato da Uber, all'impatto di Airbnb sul mercato delle strutture ricettive e all'ingresso di UpWork nel mercato dei talenti. Non c'è da stupirsi se uno dei top trend di Deloitte è l'importanza dell'alternative workforce. In un recente [studio](#), i ricercatori di Harvard e Princeton hanno rilevato che la percentuale di lavoratori impegnati in forme di lavoro alternative è passata dal 10,7% nel febbraio 2005 al 15,8% alla fine del 2015. Per questo motivo, le aziende devono adattarsi a questi modelli di lavoro in evoluzione e capire come trasformarli in un vantaggio strategico.

Secondo il report di Deloitte, il lavoro a contratto si è ampliato fino a includere molte più categorie. Il termine ora si riferisce a team esternalizzati, collaboratori esterni, liberi professionisti, lavoratori a progetto e network esternalizzati. Ma non è solo una questione di terminologia: anche la collaborazione tra datore di lavoro e dipendente è cambiata.

Molti anni fa, il dottor John Boudreau, professore universitario, guru delle HR e autore di diversi libri sull'argomento, aveva già compreso i cambiamenti che avremmo dovuto affrontare collettivamente. "Il mercato del lavoro di domani sarà qualcosa di più di un semplice insieme di dipendenti e posizioni, si sta trasformando in un ecosistema, un insieme "senza confini" di lavoratori e lavoro" [sosteneva Boudreau](#). "La sfida per i manager è questa: non è sufficiente essere buoni leader per i dipendenti, perché in questo modo potrebbero rimanere escluse molte altre persone che stanno svolgendo attività lavorative. I leader hanno la possibilità di coinvolgere e guidare un intero ecosistema di potenziali collaboratori che possono entrare in contatto con loro in molti modi diversi."

La ricerca di Deloitte suggerisce, tuttavia, che "la maggior parte delle aziende considera gli accordi di lavoro flessibile una soluzione transazionale, non una fonte di talenti importante. Il 54% degli intervistati ha dichiarato di gestire i flexible worker in modo incoerente o di disporre di pochi o nessun processo per la loro gestione". Eppure questi ruoli sono spesso tutt'altro che transazionali. I CFO, ad esempio, vengono talvolta utilizzati come consulenti nei casi di richieste di finanziamenti o durante la transizione tra due CFO. Il report sottolinea anche l'importanza strategica di queste nuove forme di collaborazione, che "permettono alle aziende di trovare le persone giuste al momento e nel ruolo giusto per avere successo in un mercato del lavoro in cui sta diventando sempre più difficile trovare i talenti".

Per questo le aziende dovranno mettere in atto processi di gestione del cambiamento per reinventare le strategie di selezione, assunzione, formazione, gestione e retribuzione dei lavoratori non subordinati. Le HR sono chiaramente consapevoli del proprio ruolo e stanno facendo investimenti strategici. In base ai risultati del sondaggio Deloitte:

- Il 51% degli intervistati ha riferito che la propria azienda dispone di piani di selezione specifici per i flexible worker.
- Il 31% dispone di piani di formazione e sviluppo per i flexible worker.
- Il 23% tiene conto del feedback dei flexible worker.
- Il 22% ricompensa i flexible worker con premi e altri tipi di incentivi retributivi.

Questo gruppo di lavoratori merita sicuramente il rispetto di un'organizzazione. Secondo il report, "le organizzazioni che prendono sul serio questa forza lavoro possono costruire strategie e programmi per coinvolgere persone di talento ovunque si trovino, sostenendo la crescita dell'attività e la diversificazione della forza lavoro".

"Il nostro sondaggio del 2019 ha dimostrato che l'utilizzo di flexible worker può migliorare la performance organizzativa."

—Report 2019 Deloitte Global Human Capital Trends

Dal job al superjob

Il machine learning sta entrando a far parte sempre più della nostra vita quotidiana, in settori che vanno dall'assistenza sanitaria all'intrattenimento. Basti pensare ai dispositivi medici, alle auto senza conducente, al controllo della temperatura negli edifici commerciali e alle raccomandazioni di Netflix, per fare qualche esempio.

Ma il machine learning e l'automazione continuano a sollevare dubbi: quale sarà l'impatto di queste tecnologie sui lavoratori? Quali nuovi ruoli verranno creati? Quali attività scompariranno?

Secondo il report di Deloitte i ruoli stanno effettivamente cambiando, ma forse non nel modo in cui ci saremmo aspettati. Paradossalmente, dal sondaggio emerge che "per essere in grado di trarre il massimo vantaggio dalla tecnologia, le aziende devono ridefinire il lavoro per focalizzare l'attenzione sulla dimensione umana. Questo creerà nuovi ruoli che chiamiamo "superjob", ossia lavori che combinano caratteristiche di diverse posizioni tradizionali in ruoli integrati che sfruttano la tecnologia per incrementare produttività ed efficienza".

Una sfida che non spaventa le aziende: secondo il report, la maggior parte delle organizzazioni prevede di aumentare l'uso della tecnologia in vari ambiti, da quello cognitivo all'automazione robotizzata dei processi, nei prossimi tre anni.

"Non appena le organizzazioni adottano queste tecnologie", rivela il report, "scoprono che quasi tutti i lavori sono destinati a cambiare e che i lavori del futuro saranno più digitali, più multidisciplinari e più basati su dati e informazioni".

Le macchine automatizzeranno alcune attività di routine, continua il report, ma "i lavori si stanno evolvendo in modo tale da richiedere nuove combinazioni di skill e capacità umane. Questo crea la necessità per le aziende di riprogettare i ruoli, insieme ai processi aziendali e lavorativi, per tenere il passo con il cambiamento".

Ben Eubanks, autore di *Artificial Intelligence for HR*, è sulla stessa linea. Nel suo podcast, "[We're Only Human](#)", Eubanks discute di alcuni dei cambiamenti positivi prodotti dall'integrazione di queste tecnologie e utilizza il processo di acquisizione di talenti come esempio. L'intelligenza artificiale può aiutare le aziende a evitare parzialità nella fase di assunzione e le incentiva a creare nuovi ruoli per il processo di selezione e la realizzazione di un'esperienza del candidato ottimale. Di fatto, le HR possono sfruttare la tecnologia per rendere l'esperienza ancora più coinvolgente.

Il report rileva che, dopo che alcuni compiti sono stati automatizzati, resta forte il bisogno di abilità prettamente umane, come l'immaginazione e la curiosità. E questo lavoro è "generalmente più interpretativo e orientato al servizio, poiché comporta problem-solving, interpretazione dei dati, comunicazioni e ascolto, servizio clienti ed empatia, lavoro di squadra e collaborazione".

L'unica certezza nel nuovo mondo dei superjob è che l'equilibrio tra capacità umane e tecnologia continuerà ad evolversi tanto rapidamente quanto la tecnologia stessa. Ciò che le aziende devono capire, spiega il report, è come "mettere in atto questa rivoluzione in modo da ottenere risultati positivi per sé, per i propri lavoratori e per l'economia e la società nel loro complesso".

"Quasi due terzi degli intervistati di quest'anno (64%) considerano l'intelligenza artificiale e la robotica come una questione importante o molto importante nella gestione del capitale umano."

—Report 2019 Deloitte Global Human Capital Trends

Sei pronto per il futuro del lavoro?

Il filo conduttore di questi trend è l'evoluzione senza precedenti del mondo del lavoro. Il concetto di lifelong learning sta sostituendo quello del padroneggiare un insieme di skill consolidate. Facilitare e incentivare la mobilità dei talenti sta diventando più importante di creare un percorso di carriera lineare. E lo spostamento verso un approccio flessibile e strategico sta aiutando le aziende a dare il benvenuto ai flexible worker e ai superjob.

Per avere successo nel nuovo mondo del lavoro e diventare gradualmente aziende social, le organizzazioni non devono sedersi sugli allori. Il cambiamento è impegnativo, ma è anche emozionante. Se le aziende riusciranno a mettere in discussione il passato e ad accogliere i cambiamenti apportati dall'innovazione, potranno creare un futuro migliore per il mondo del lavoro.

Per ulteriori approfondimenti sui trend qui evidenziati e per conoscere gli altri sei trend della ricerca di Deloitte, [consultare il report completo "2019 Deloitte Global Human Capital Trends"](#).



Workday Italy S.r.l | Milano | Italia | Telefono: + 39 02 947 57421 | www.workday.com/it-it/