

La nuova fisionomia della funzione Risorse umane che punta anche su agilità e flessibilità

Il digitale per gestire le persone

Automazione dei processi e analisi dei dati nel post Covid

Pagina a cura

DI ANTONIO LONGO

Più del 90% dei responsabili delle risorse umane prevede cambiamenti significativi nel modello operativo di gestione del personale nell'ambito delle organizzazioni aziendali nei prossimi due o tre anni. Le conseguenze derivanti dalla pandemia hanno, infatti, accelerato la transizione della funzione HR verso nuovi paradigmi. A rilevarlo sono gli esiti dell'indagine «Reimmaginare le risorse umane» condotta da McKinsey & Company sull'evoluzione della funzione HR, frutto di un sondaggio che ha coinvolto più di 80 responsabili del personale di alcune delle più grandi organizzazioni negli Stati Uniti e in Europa. Principalmente, la funzione delle HR dovrà trasformarsi adottando i principi organizzativi e gli indicatori chiave di performance delle funzioni di core business. Come rilevano gli analisti, molte organizzazioni seguono fedelmente il modello Ulrich, ossia lo schema che individua i compiti di business partner, gestore delle attività amministrative e sviluppo delle competenze del personale. A giudizio dei responsabili delle risorse umane coinvolti nell'indagine il futuro modello operativo sarà caratterizzato da una serie di cambiamenti. In primis, il miglioramento della gestione delle risorse umane dovrà necessariamente passare attraverso la digitalizzazione, quindi automatizzando i processi, in particolare i compiti amministrativi tradizionali, e raccogliendo, analizzando e agendo sui dati dei dipendenti per prendere decisioni più consapevoli. Inoltre, bisognerà rendere possibile l'agilità e la flessibilità non solo in tutta l'azienda ma anche all'interno della stessa funzione HR, creando nuovi modelli operativi che favoriscano la creazione di un pool di professionisti che possono essere rapidamente impiegati per affrontare le criticità e le priorità. E ancora, particolare attenzione andrà rivolta all'organizzazione della gestione dell'esperienza dei dipendenti, identificando i momenti che per loro contano di più e distribuendo le relative risorse. Sarà importante anche dare la responsabilità dei tradizionali compiti HR ai manager di linea, ossia il potere decisionale e la responsabilità per processi come il reclutamento e la valutazione delle performance.

La nuova sfida: attrarre e mantenere in azienda i talenti. Il ruolo sempre più centrale e strategico del responsabile risorse umane nelle aziende nel post Covid si giocherà an-

azienda. «L'emergenza sanitaria che auspicabilmente ci stiamo lasciando alle spalle ha dimostrato quanto le figure deputate alla gestione delle risorse umane si siano rivelate strategiche per ogni tipologia di azienda, di qualunque settore e dimensione» evidenzia Paola Marchesi, manager della divisione HR di Hunters, brand di Hunters Group, «stiamo assistendo da tempo alla nascita di nuovi job title e quindi mansioni che sottolineano la necessità di maggiore attenzione alle persone nell'organizzazione, al loro benessere all'interno dell'azienda. Siamo passati dalla suddivisione della funzione HR per tematica alla segmentazione, in parallelo, per business e funzioni aziendali con gli HR business partner, sia a livello nazionale che internazionale, per le strutture più complesse. Una delle sfide maggiori ad oggi è riuscire non solo a identificare i candidati ideali ma anche «ingaggiarli» nell'organizzazione perché rimangano a medio-lungo termine».

L'identikit del nuovo manager. Leader strategici, molto preparati, in grado di gestire team complessi, attenti al bilanciamento tra vita professionale e vita privata di ciascun componente del team. Sono le caratteristiche vincenti per gui-

dare le aziende in epoca post Covid - 19 secondo Executive Hunters. «Negli ultimi due anni è cambiato radicalmente il modo di lavorare e, di conseguenza, anche i manager hanno dovuto adattarsi al new normal» sottolinea Federico Mataloni, senior partner di Executive Hunters, altro brand di Hunters Group, «stiamo vivendo un periodo molto complesso che richiede grande capacità di adattamento ed elevata preparazione. Chi si trova a guidare un team di risorse, che magari lavorano da remoto da ogni parte del mondo, deve essere in grado di comprendere le caratteristiche e le potenzialità di ciascuno per fare emergere il talento e raggiungere gli obiettivi di business stabiliti. Dobbiamo pensare ad un manager come a un coach che lavora a stretto contatto con le proprie risorse e che è in grado di ascoltarle, guidarle e risolvere eventuali problemi». Dal sondaggio condotto da Executive Hunters tra circa 1000 aziende e candidati, emerge che un buon manager deve essere molto preparato (30%), deve saper guidare team eterogenei, multi-generazionali e multi-etnici (30%) e deve prendere decisioni molto rapidamente per adattarsi a un mercato in costante evoluzione e sempre più competitivo (40%).

Il ruolo fondamentale dell'employee experience.

Secondo uno studio di McKinsey, il 40% dei lavoratori a livel-

lo mondiale è intenzionato a cambiare lavoro nei prossimi 4-6 mesi, il 53% dei datori di lavoro ha registrato un turnover volontario maggiore rispetto agli anni precedenti e il 64% si aspetta che il problema continui, o peggiori, nei prossimi sei mesi. Nel ritorno a una normalità post pandemia, gli individui stanno rivalutando le proprie priorità e le dimissioni continuano a prendere piede in tutto il mondo. «Simili dati sottolineano l'importanza di mantenere il personale soddisfatto e felice, assicurando una employee experience di alto livello, condensando la percezione del dipendente e i relativi sentimenti provocati dagli effetti singoli e cumulativi di tutte le interazioni vissute in azienda, dall'assunzione fino alla pensione» commenta Massimiliano Grippaldi, regional sales manager PFU Italia, «non riguarda semplicemente l'aspetto economico, ma l'intero ambiente di lavoro compresi gli strumenti e la tecnologia utilizzati per operare. Risorse fidelizzate sono generalmente felici e chi è felice è più motivato e impegnato nel proprio lavoro e nel garantire qualità. Per migliorare l'esperienza dei dipendenti, i datori di lavoro devono sforzarsi di rendere le attività, in particolare quelle ripetitive,

il più semplici possibile. Questo significa adottare tecnologie nuove e innovative, anche per evitare di perdere vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti».

Miglior work-life balance e piani di carriera di breve durata. Il fenomeno della «great resignation» sta dispiegando i suoi effetti anche sul mercato del lavoro italiano. Wyser, brand globale di Gi Group, ha indagato nella sua community di professionisti se e come il fenomeno cosiddetto delle «grandi dimissioni» incida sull'approccio e sugli investimenti delle organizzazioni in strumenti e politiche per attrarre e trattenerne talenti e anche per valorizzare al meglio le loro competenze durante la permanenza in azienda. Il 56% indica la garanzia di un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata come un fattore chiave sia per attrarre nuovi talenti, sia per mettere a frutto quelli presenti nell'organizzazione. «È un dato che non sorprende, soprattutto se si pensa all'importanza crescente che Millennials e Gen Z, ossia la nuova e la prossima generazione di manager, attribuiscono alla possibilità di conciliare la carriera con la sfera personale, fattore ritenuto paritario o addirittura di maggiore importanza rispetto alla retribuzione nella valutazione di una nuova opportunità di carriera» afferma Carlo Caporale, ad di Wyser. Gli strumenti per rendere effet-

tivo il bilanciamento tra vita privata e professionale hanno molto a che fare con la flessibilità del luogo e dell'orario di lavoro, in un'ottica di valutazione della performance orientata al raggiungimento degli obiettivi. «Da un'altra recente survey di Wyser è emerso che oltre il 90% degli intervistati darebbe una chance a un'esperienza lavorativa da remoto per un'azienda con sede all'estero», continua Caporale, «nel mondo del lavoro post-pandemico si sono aperti orizzonti di collaborazione a lungo raggio e questo implica che, per le aziende, garantire un miglior equilibrio vita-lavoro significa anche offrire la possibilità di lavorare a molti chilometri di distanza, addirittura da un paese diverso da quello in cui ha sede l'azienda, con un minor impatto su altri aspetti della vita personale». Per 1 su 4 tra i partecipanti al sondaggio, le aziende maggiormente in grado di mettere a frutto i talenti sono quelle che offrono piani di carriera a breve termine. Coerentemente, il 20% indica l'attrattività delle posizioni interne tra gli strumenti migliori per far fronte al fenomeno delle grandi dimissioni.

© Riproduzione riservata



Le priorità di cambiamento

| | |
|--|---|
| Elevare le risorse umane attraverso la digitalizzazione | Costruire competenze dedicate alla digitalizzazione e utilizzare l'automazione dei processi robotici per elevare la qualità dei risultati |
| Favorire l'agilità e la fluidità | Creazione di nuovi modelli operativi e responsabilità, superando il tradizionale modello a tre pilastri |
| Rifocalizzazione dei partner | Concentrazione dei partner sulla consulenza al top management e conversione di centri di eccellenza e partner esperti in team agili |
| Creazione di gruppi HR | Affrontare priorità HR specifiche e interfunzionali, dissolvendo la consueta separazione tra compiti strategici e transazionali |
| Organizzarsi attorno all'esperienza del dipendente | Concentrarsi sui momenti che contano di più per il dipendente e distribuire le risorse di conseguenza |
| Virtualizzare centri di eccellenza e centri di competenza | Dare ai partner delle risorse umane un duplice ruolo: supportare aree specifiche del business e avere una specializzazione funzionale che abbraccia sia le risorse umane che l'organizzazione |
| Mettere il business al centro | Spostare il potere decisionale e la responsabilità ai manager di linea per processi come il reclutamento e la valutazione delle prestazioni |

Fonte: analisi McKinsey