ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 4 - number 125 Wednesday 9 september 2020

21 nuove posizioni lavorative in ambito HR

Lo studio dell'Harvard Business Review sul futuro delle posizioni in ambito risorse umane dopo il coronavirus.

Il Coronavirus ha drasticamente rimodellato l'economia e il mondo del lavoro in tutto il mondo, ma non solo nel modo in cui lavoriamo, nei luoghi in cui lavoriamo e nelle tecnologie che utilizziamo per farlo.

Questo cambiamento ha portato alla ribalta il ruolo delle risorse umane aziendali secondo l' **Harvard Business Review**. I manager e responsabili HR fungono da vera e propria guida per i lavoratori per navigare nella loro " nuova normalità" (almeno nel 73% dei casi) e rispetto alle competenze e alle capacità di cui avranno bisogno per avere successo nel prossimo decennio, man mano che nuovi ruoli continuano ad emergere. "Proprio come i CFO hanno aumentato notevolmente il loro raggio d'azione dalla crisi finanziaria del 2008, così i CHRO hanno ora la stessa opportunità di diventare attori centrali della C-suite".

Il **Cognizant Center for Future of Work e Future Workplace** ha condotto per nove mesi una ricerca per determinare come sarà il futuro del comparto HR e come potrebbe cambiare nei prossimi 10 anni il ruolo delle Risorse Umane, coinvolgendo quasi 100 CHRO, CLO e VP. Tutto ciò ha condotto ad un brainstorming che ha preso in considerazione le tendenze economiche, politiche, demografiche, sociali, culturali, commerciali e tecnologiche.

Ne sono emersi oltre 60 nuovi profili futuri nel settore delle risorse umane, completi di job description dettagliate. Questi profili sono poi stati classificati per impatto organizzativo e l'elenco è stato ridotto a 21 profili futuri.

I profili HR emergenti sono stati organizzati su una griglia 2×2. "L'asse x rappresenta il tempo e l'ordine in cui ci aspettiamo che appaiano nei prossimi 10 anni, mentre l'asse y rappresenta la "centralità tecnologica" (cioè, tutti i lavori utilizzeranno tecnologie innovative, ma solo i più tecno-centrici richiederanno una preparazione in informatica). Inoltre, ogni lavoro è stato analizzato sotto forma di una job description (requisiti generali, responsabilità specifiche, competenze/qualifiche, ecc.) simile a quelle che le aziende dovranno scrivere nel prossimo decennio per reclutare i candidati".

Alcuni dei ruoli identificati sono posizioni del tutto nuove, altri sono emergenti proprio in questo momento, a causa delle necessità portate dalla pandemia. Infatti, il 2020 è e sarà un momento di reset per le Risorse Umane, in cui ripensare e riavviare la strategia alla luce del contesto. Infine, alcune di queste posizioni, ad oggi ancora "teoriche", troveranno riscontro nella realtà nei prossimi mesi e nel corso dei prossimi anni grazie a leader visionari.

Benessere individuale e organizzativo

Il lavoro a distanza ha portato ad una crescita dell'economia digitale, della cultura "always on" e dello **stress** dovuto alla gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Queste sfide hanno posto una nuova enfasi sull'importanza della **salute e del benessere dei lavoratori** - e non solo in termini di salute fisica. Si noti che, anche prima del virus, **Gallup** ha reso noto che due terzi dei lavoratori a tempo pieno hanno sperimentato episodi di **burnout**.

Il ruolo futuro che si apre tra i professionisti HR è quello del **Direttore del Benessere**: un professionista che si occupi dello sviluppo di una maggiore attenzione e di una visione più olistica del benessere dei dipendenti, che comprenda la salute emotiva, mentale e spirituale dei lavoratori insieme a quella fisica. Incentrare la strategia aziendale sul benessere dei dipendenti significa aumentarne la **fidelizzazione**, migliorarne la **produttività** e ridurre il **turn-over**. Secondo lo studio questo ruolo ha già iniziato a prendere piede e i prossimi 10 anni vedranno una crescita e assestamento di questa posizione.

"Oggi, con oltre l'88% dei lavoratori che svolgono lavoro a distanza, questo ruolo dovrebbe funzionare in modo trasversale per assicurarsi che i dipendenti al di fuori dell'ufficio ricevano gli stessi benefici di quelli che lavorano in loco. È qui che vediamo entrare in gioco un facilitatore del lavoro da casa che si assicuri che i processi, le politiche e le tecnologie dell'organizzazione siano ottimali per i lavoratori a distanza. Un parametro chiave per il successo di questo ruolo sarebbe quello di costruire un forte

senso di appartenenza dei lavoratori a distanza all'interno dell'organizzazione, assicurando che essi conoscano il loro scopo e si sentano profondamente curati".

Fiducia e sicurezza dell'organizzazione

I professionisti delle risorse umane sono custodi e modelli di un luogo di lavoro etico e responsabile. Dal momento che le organizzazioni stanno investendo in iniziative di trasformazione digitale e stabilendo una "cultura dei dati", le responsabilità di sostenerla da parte del comparto HR aumenterà.

Una ricerca congiunta condotta da Oracle e Future Workplace sull'**atteggiamento nei confronti dell'IA** sul posto di lavoro ha rilevato che molte persone erano preoccupate per le **violazioni della sicurezza dei dati**: degli 8.370 responsabili HR, responsabili delle assunzioni e lavoratori intervistati in dieci paesi, il 71% era "a volte preoccupato" e il 38% ha dichiarato di essere "molto preoccupato" per le violazioni dei dati. Infatti, l'80% degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda dovrebbe chiedere l'autorizzazione prima di utilizzare l'IA per raccogliere dati su di loro.

D'altra parte, una ricerca di **LinkedIn** ha rilevato che il 67% dei responsabili del recruitment ha dichiarato che l'IA fa risparmiare tempo nelle prime fasi di selezione. Si solleva, di conseguenza, un quesito sulla tecnologia e sul suo potenziale di distorsione, imprecisione e mancanza di trasparenza e privacy (anche sui social media).

In quest'era degli algoritmi è emersa la necessità di un maggior numero di sistemi "umani" nel circuito della valutazione dei dati per garantire equità, spiegabilità e responsabilità tra gli HR. Un esempio di ripercussione sui ruoli futuri? Il **Human Bias Officer**, responsabile di contribuire a mitigare i pregiudizi; esso garantirebbe che le persone siano trattate in modo equo durante l'intero periodo di permanenza in azienda, dal reclutamento all'uscita, indipendentemente dalla razza, dall'etnia, dal sesso, dall'orientamento sessuale, dalla religione, dallo status economico, dall'origine, dall'età o dalla cultura.

Un altro nuovo ruolo volto a garantire la sicurezza dei dipendenti è quello dello **Strategic HR Business Continuity Director**. Questa persona guida il team HR e lavora con il CEO, il CFO, il CIO e il Facilities Director per creare un luogo di lavoro sicuro - sia per i lavoratori in loco che per quelli a distanza.
"Elizabeth Adefioye, Senior Vice President e CHRO di Ingredion, ha incorporato la preparazione alle emergenze e la continuità aziendale nel suo ruolo di senior HR. Dice Adefioye: "Dalla pandemia di Covid-19, ho collaborato con il nostro CEO e con i principali dirigenti dei reparti tecnologia, finanza, comunicazioni e strutture per sviluppare un approccio globale graduale e sicuro al ritorno sul posto di lavoro". Secondo una ricerca SHRM, questo era ed è un obiettivo chiave per CHRO, poiché il 34% delle organizzazioni non disponeva di un piano di preparazione alle emergenze prima della pandemia di Covid-19".

Creatività e innovazione

Mentre si cercano nuovi modi per far crescere le organizzazioni nel mezzo di un rapido cambiamento, deve emergere un nuovo ruolo che intersechi strategia aziendale e HR. Il **Work Leader** sarebbe responsabile dell'analisi delle competenze più essenziali durante l'evoluzione della forza lavoro. Questo ruolo si occuperebbe sia sulla definizione della strategia dell'organizzazione per il futuro del lavoro, sia sulla proposta di sforzi di riqualificazione e upskilling per gli attuali dipendenti. La posizione sintetizzerebbe anche gli input provenienti dal mondo accademico, dalle associazioni di settore e dalle minacce della concorrenza sul mercato per immaginare nuovi ruoli e competenze per il continuo successo dell'organizzazione.

Inoltre, dato che parte delle riunioni e della formazione continueranno a essere virtuali, un altro ruolo futuro è quello del **VR Immersion Counselor**: un professionista che aiuti a scalare i programmi di formazione per una serie di casi d'uso, tra cui l'onboarding, il coaching, la riqualificazione, l'upskilling e persino la formazione medica e la formazione sulla sicurezza.
"H&R Block è un esempio di azienda che ha già utilizzato le simulazioni di realtà virtuale per formare i rappresentanti del servizio clienti al fine di ridurre le interazioni con i clienti stessi. Esercitandosi a rispondere a domande difficili dei clienti in una simulazione di realtà virtuale, l'azienda ha visto una diminuzione del 50% di clienti insoddisfatti, con il 70% dei rappresentanti del servizio clienti che preferiscono formarsi con le simulazioni di realtà virtuale rispetto alle forme tradizionali di apprendimento. Allo stesso modo, le ricerche dell' ABI prevedono che il mercato della formazione VR raggiungerà i 6,3 miliardi di dollari entro il 2022".

Alfabetizzazione dei dati

Ad oggi sono poche le funzioni HR che stanno costruendo all'interno del team capacità di analisi dei dati per migliorare le performance dei dipendenti. In futuro, la tendenza dei HR a seguire l'esempio data-driven di altri dipartimenti, come quello della customer experience e della finanza, aumenterà.

In un momento di transizione, il nuovo ruolo di **HR Data Detective** potrebbe contribuire allo scopo. Essendo responsabile della sintesi di flussi di dati disparati (come le indagini sui dipendenti, i sistemi di gestione dell'apprendimento e i portali dei benefit) potrebbe contribuire a risolvere le criticità aziendali. un professionista con capacità di analisi e di sintesi che raccoglierebbe le informazioni relative alle risorse umane per aiutare a migliorare le prestazioni dei dipendenti e i risultati aziendali.

Le aziende che hanno già iniziato a costruire questo tipo di alfabetizzazione dei dati nelle loro funzioni aziendali avranno un vantaggio competitivo. Chase Rowbotham, responsabile di People Analytics presso Genentech, afferma: "Man mano che il lavoro a distanza diventa la nuova normalità, siamo in grado di raccogliere informazioni dai nostri sistemi informativi HR per sviluppare una serie di nuove pratiche HR, come la formazione dei manager dei lavoratori a distanza sulle strategie di successo per guidare un team globale a distanza per garantire sia la produttività che il continuo coinvolgimento dei dipendenti".

Partnership uomo-macchina

Con l'aumento dell'impiego di robot nelle aziende, la necessità di una collaborazione uomo-macchina è diventata evidente. I robot sono molto affidabili nella nelle mansioni di calcolo, analisi e riconoscimento dei modelli, ma il giudizio proprio degli esseri umani non è il loro campo: non sono in grado di porsi domande sull'azione più appropriata da intraprendere sulla base di tutti i dati disponibili. Di contro, gli esseri umani sono molto bravi a valutare le situazioni (a loro spetta "l'arte" del lavoro, mentre ai robot la "scienza del lavoro"). Questa complementarietà porterà probabilmente alla creazione di nuovi ruoli HR focalizzati sull'integrazione e la cooperazione del lavoro uomo-macchina, come il **Human-Machine Teaming Manager**.

"Ad esempio, James Loo, responsabile delle risorse umane presso la DBS Bank (Taiwan) vede un possibile nuovo ruolo di lavoro, ChatBot Coach, responsabile della creazione di un'esperienza di candidatura senza soluzione di continuità. Secondo Loo, "Un **Chatbot Coach** lavorerebbe con il team di reclutamento di DBS Bank, per addestrare il chatbot a gestire i compiti di routine di screening dei candidati e rispondere alle domande più frequenti dei candidati, mentre i selezionatori umani hanno più tempo per concentrarsi su aree strategiche come il coinvolgimento con i responsabili delle assunzioni per comprendere meglio la necessità di un nuovo ruolo e le mutevoli esigenze del business per le nuove assunzioni".

Harvard sottolinea come molti di questi nuovi ruoli creerebbero nuovi e diversi posti di lavoro del futuro delle HR. Ad esempio, un Human-Machine Teaming Manager può trovarsi a lavorare con un Chatbot Coach per migliorare l'esperienza di un candidato dotato di intelligenza artificiale. Questi ruoli potrebbero anche influenzare i percorsi di carriera HR. Qualcuno con diversi anni di esperienza come HR Data Detective può essere un candidato ideale per il ruolo di **Head of Business Behavior**, un altro nuovo lavoro del futuro HR.

Il cambiamento è alle porte e i reparti HR farebbero bene a stare al passo in un'ottica strategica. "Se guardiamo al recente passato, vediamo come siano stati creati nuove posizioni nel reparto HR, tra cui il ruolo di **Financial Wellness Manager**, che ora è stato ampiamente adottato. Infatti, un sondaggio pubblicato dall' Employee Benefit Research Institute mostra che circa la metà delle aziende con più di 500 dipendenti offre oggi un programma di benessere finanziario; il 20% sta attivamente implementando questi programmi per i propri dipendenti oggi, e un ulteriore 29% è interessato ad implementarli in futuro".

Un'altra posizione HR nata negli ultimi anni è il **Global Head of Employee Experience**. "Questo ruolo è esemplificato al meglio dal Chief People Officer di Airbnb, che ha rivisitato il ruolo mettendo insieme persone, tecnologie e funzioni immobiliari disparate per creare un'esperienza da dipendente di livello consumer. A partire da giugno 2020, organizzazioni come ABN-AMRO, ING, IBM, HPE, Novartis e Walmart hanno professionisti del personale con questo titolo."