ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 7 - number 239 Wednesday 22 march 2023

Gestire il capitale umano nel nuovo mondo del lavoro

Aziende e lavoratori si trovano davanti a un mondo del lavoro in grande mutamento. Scopriamo come stanno reagendo secondo il report "2023 Human Capital Trends"

Fino a pochi anni fa siamo stati governati da una visione **meccanicistica** del lavoro secondo cui il lavoro può essere organizzato in processi definiti e immutabili, i compiti possono essere categorizzati e contenuti interamente all'interno dell'azienda e le organizzazioni possono incentrare il loro processo decisionale sugli azionisti e sul risultato finale.

Questo ha fatto sì che gli sforzi all'interno di un'azienda venissero **concentrati sui costi e sulla produttività**, ovvero su come ottenere gli stessi risultati con metodi più rapidi ed efficienti.

Negli ultimi anni, però, questi modelli sono stati messi in discussione, in quanto le aziende e i dipendenti sono alle prese con un **mondo del lavoro ibrido** in cui è chiaramente possibile garantire continuità e risultati anche andando oltre il modello tradizionale.

La domanda a cui cercheremo di rispondere in questo articolo è: **in che modo le aziende e i dipendenti si stanno muovendo davanti a questa trasformazione del mondo del lavoro?**

Per rispondere esploriamo i risultati emersi dal recente **report "2023 Global Human Capital Trends"** pubblicato da Deloitte. Lo studio ha coinvolto 10.000 manager aziendali e delle risorse umane di tutti i settori provenienti da 105 Paesi diversi e cerca di individuare i cambiamenti più importanti nella relazione tra le aziende e i dipendenti.

Il problema

I confini che un tempo si ritenevano essere l'ordine naturale del mondo del lavoro stanno cadendo, e sono identificati dal report come segue:

- Il lavoro può essere **organizzato** in processi chiaramente definiti
- Le mansioni possono essere **categorizzate** e **contenute** interamente all'interno dell'organizzazione
- Il lavoro si svolge **all'interno** delle quattro mura del luogo di lavoro
- Le organizzazioni possono incentrare il loro processo decisionale sugli **azionisti** e sul **risultato finale**

La conseguenza della caduta di questi concetti è che le aziende stanno perdendo quei confini tradizionali che mantenevano le cose confezionate e ordinate, e si trovano a dover **sperimentare** e **innovare** per costruire nuove fondamenta. Allo stesso modo, stanno cambiando le aspettative per i lavoratori nel momento dell'assunzione, aprendo le porte alla richiesta di una **collaborazione** e a un **percorso di crescita** maggiori e più significative che valorizzano l'individuo.

Il report identifica tre modi in cui dipendenti e aziende stanno reagendo alla trasformazione del mondo del lavoro e identifica questi trend: **approccio critico e aperto**, **collaborazione** e **priorità alle persone**.

1. Approccio critico e aperto: pensare come un ricercatore

Questi nuovi fondamenti richiedono alle organizzazioni e ai lavoratori di affrontare la sfida in modo diverso: pensando come un **ricercatore** nel modo in cui approcciano le loro strategie di business e di gestione della forza lavoro, trattando ogni nuovo ostacolo come un esperimento da cui **imparare**, **adattarsi** e **migliorare**. Le nuove sfide creano un nuovo contesto mai visto prima che invitano le aziende e i dipendenti a tracciare un percorso diverso, creando insieme nuove forme di rapporti per perseguire uno scopo nuovo che dia priorità ai risultati umani.

I dati dell'indagine Global Human Capital Trends 2023 mostrano che il 59% degli intervistati prevede di concentrarsi sulla **reimmaginazione del rapporto tra dipendenti e aziende** nei prossimi 2-4 anni, il che rappresenta un aumento di due volte rispetto ai livelli pre-pandemici.

Tre tendenze identificate nel report testimoniano la necessità per le organizzazioni e i lavoratori di pensare come un ricercatore:

- **Concentrarsi sul capitale umano**

Le regole che permettevano di distinguere i ruoli organizzavano i compiti e suddividevano i lavoratori in ruoli e responsabilità specifici. Tale modalità sta ora limitando i risultati aziendali come l'innovazione e l'agilità. Per questo motivo molte aziende stanno sperimentando lo sviluppo delle cosiddette "**soft skills**", e non di competenze specifiche, come base per selezionare e formare la forza lavoro.

- **Potenziare l'impatto umano con la tecnologia**

Le nuove tecnologie stanno entrando nel mondo del lavoro non solo per automatizzare e aumentare il lavoro svolto dagli esseri umani, ma anche per migliorare le prestazioni dei lavoratori e dei team. Questa non è di certo una nuova notizia, ma le aziende che vogliono essere pronte per il futuro stanno studiando come utilizzare la tecnologia in modo da **incoraggiare** le persone a dare il meglio di sé e a lavorare meglio, e non come qualcosa che sostituisca il loro lavoro.

- **Non concentrarsi sul "dove" ma sul "come"**

I progressi della tecnologia stanno ridefinendo il concetto di **luogo di lavoro** come spazio fisico. Oggi il confine sempre più labile tra casa e lavoro in sede offre alle organizzazioni un'opportunità unica di sperimentare non "dove", ma "come" il lavoro dovrebbe essere svolto. Il luogo e la modalità diventano secondari rispetto alle esigenze del lavoro e dei lavoratori.

2. Collaborazione

Per avere successo le aziende e i lavoratori dovranno imparare a **collaborare, abbandonando l'idea di controllo totale** dei dipendenti. Non solo, le imprese devono riconoscere il ruolo che svolgono in ecosistemi che sono sempre più vivi e in evoluzione, in cui i lavoratori assumono maggiore influenza e responsabilità per i risultati aziendali e sociali.

Nell'indagine Global Human Capital Trends 2023, **le organizzazioni con un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nella progettazione e nell'implementazione dei cambiamenti organizzativi avevano maggiori probabilità di ottenere risultati positivi**. In particolare, quelle che hanno dichiarato di collaborare attivamente con i propri lavoratori hanno dichiarato di avere 1,8 volte più probabilità di avere una forza lavoro altamente coinvolta, 2 volte più probabilità di essere **innovative** e 1,6 volte più probabilità rispetto ai loro colleghi di anticipare e **rispondere al cambiamento** in modo efficace.

Due capitoli del report esemplificano i punti in cui le organizzazioni e i lavoratori devono collaborare nel loro rapporto:

- **Garantire più libertà ai lavoratori**

I modelli tradizionali di lavoro, forza lavoro e luogo di lavoro che presuppongono che le organizzazioni abbiano l'unica **autorità decisionale** stanno scomparendo, poiché i lavoratori chiedono un lavoro più significativo in termini di impatto sociale, modelli di lavoro flessibili e percorsi di carriera più personalizzati. Mentre in passato le attività organizzate dai lavoratori potevano essere viste come una minaccia, molte aziende oggi stanno trovando il modo di sfruttare la motivazione dei lavoratori per ottenere vantaggi reciproci.

- **Diversificare l'ecosistema della forza lavoro**

Il valore della promozione di ecosistemi di forza lavoro diversificati è enorme, ma molte aziende adottano ancora vecchi schemi di gestione dei talenti e non danno ai lavoratori la possibilità di decidere dove, come e per chi lavorare. **Le organizzazioni che adattano le loro strategie e pratiche per adattarsi al pool di talenti del mondo di oggi**, che è molto più complesso e sempre più composto da lavoratori non tradizionali, **otterranno l'accesso a competenze ed esperienze per accelerare la crescita, l'innovazione e l'agilità**.

Secondo il report solo il 17% delle organizzazioni ha dichiarato di essere molto preparato per garantire più libertà ai lavoratori e il 16% per gli ecosistemi di forza lavoro. È necessario colmare questo divario per consentire alle organizzazioni di capitalizzare sull'innovazione e sui migliori risultati individuali, aziendali e sociali che queste tendenze potrebbero generare.

3. Dare priorità alle persone

L'ultima tendenza individuata dal report è il concentrarsi sulle **aspirazioni collettive**. Le organizzazioni dovrebbero **creare un impatto** non solo per la loro azienda, i loro lavoratori o i loro azionisti, ma anche **per la società** in generale. Oltre la metà delle organizzazioni intervistate aspira a creare maggiori connessioni con la società in cui opera, a indicare che un modello aziendale che investe sul sociale continua a essere una forza fondamentale nel mondo del lavoro.

Temi importanti come il clima, l'uguaglianza o la gestione del capitale umano sono fondamentali per la capacità di un'organizzazione di prosperare in questo nuovo mondo del lavoro. Nell'indagine Deloitte 2023 Global Human Capital Trends, oltre l'80% delle organizzazioni ha indicato come aree di interesse prioritario: **la diversità, l'equità e l'inclusione, la sostenibilità e la fiducia**.

Di seguito vediamo i due punti principali sottolineati dal report che esemplificano come le organizzazioni e i lavoratori stiano dando priorità ai risultati umani.

- **Agire con coraggio per ottenere risultati sostenibili**

Le organizzazioni saranno ritenute responsabili meno per le loro attività e i loro sforzi e più per la loro capacità di raggiungere risultati a sostegno di obiettivi sociali più ampi. Le aziende devono considerare **l'inclusione** come risultato e gli obiettivi aziendali devono concentrarsi sul modo in cui le aziende attirano e mantengono i talenti, li abilitano attraverso programmi, metodi e strumenti di sviluppo e li promuovono a tutti i livelli dell'organizzazione.

- **Promuovere l'elemento umano e la sostenibilità**

L'idea di azienda come entità autonoma, con interessi che possono essere **totalmente separati** da quelli della società in generale, sta scomparendo. Le imprese si trovano ad affrontare una crescente pressione per affrontare i problemi di **sostenibilità** da parte di governi, associazioni, comunità locali e forza lavoro. Questa forza lavoro chiede alle organizzazioni di andare oltre la retorica sulla sostenibilità, per realizzare risultati concreti e osservabili. Di conseguenza, le organizzazioni devono concentrarsi sugli elementi umani, che finora sono stati assenti nelle loro strategie e azioni, inserendo la sostenibilità come obiettivo.

Essere leader nel mondo di lavoro di oggi

Con un mondo del lavoro in piena trasformazione è necessario che leader e manager aziendali si adattino al nuovo contesto e alle nuove esigenze dei lavoratori. Tuttavia, solo il 23% delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine 2023 Global Human Capital Trends afferma che i propri leader hanno le capacità necessarie per navigare in un mondo in crisi.

Le aziende sono **preoccupate per le capacità dei leader di gestire la forza lavoro in evoluzione**: meno del 15% delle organizzazioni afferma che i propri leader sono davvero pronti a guidare in modo inclusivo una forza lavoro in espansione o a considerare i rischi sociali e ambientali quando prendono decisioni sui dipendenti. Inoltre, solo il 16% afferma che i propri leader sono davvero pronti a utilizzare la tecnologia per migliorare i risultati lavorativi e le prestazioni dei team, e solo il 18% afferma che i propri leader sono davvero pronti a sviluppare un modello di posto di lavoro più adatto alle nuove esigenze.

Secondo il report sarà necessario un **nuovo tipo di leadership** che si concentri sul luogo e sul modo in cui ci si presenta e sulla mentalità che si adotta per portare avanti il lavoro. In particolare, il report identifica tre aspetti fondamentali che i nuovi leader devono considerare:

- Usare la **sperimentazione** per trovare e informare su soluzioni migliori, promuovere l'apprendimento e accrescere il valore;
- Coltivare relazioni più strette con i lavoratori attraverso la **collaborazione**;
- "Ingrandire" il processo decisionale per comprendere il pieno impatto e per **focalizzarsi maggiormente sulle persone**.