



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI BUSINESS MODELING AND PLANNING

***Il nuovo mondo digitale del lavoro: come
cambia il Talent Management***

RELATORE

Prof. DONATO IACOVONE

CANDIDATO

Domenico Maruccia

Matr. 674211

CORRELATORE

Prof.ssa MARIA GIOVANNA DEVETAG

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Indice

Abstract	3
Introduzione	4
1. I trend di cambiamento nella gestione del talento	7
1.1 Il talento ridefinito	7
1.1.1 Cos'è il talento?	7
1.1.2 Talent <i>management</i>	9
1.1.3 Le fasi del <i>talent management</i>	12
1.1.4 EVP: <i>Employee Value Proposition</i>	18
1.1.5 Cultura aziendale, diversità ed inclusione	20
1.1.6 Il talento all'interno delle organizzazioni.....	23
1.1.7 <i>Talent management</i> come attore strategico	26
1.2 Il futuro del mondo del lavoro	29
1.2.1 Generazione <i>Millennial</i> : chi sono i nuovi talenti oggi?.....	29
1.2.2 <i>Gig economy</i>	31
1.2.3 <i>Agile workforce</i>	34
1.2.4 Il panorama italiano: <i>JOBS Act</i>	36
1.3 Nuovi trend ed imperativi tecnologici	40
1.3.1 <i>Big data</i>	40
1.3.2 <i>Advanced analytics</i>	43
1.3.3 Intelligenza artificiale	46
1.3.4 Robotica.....	48
1.3.5 Realtà virtuale e realtà aumentata.....	51
2. Gestire il talento nell'era digitale: necessità di cambiare.....	54
2.1 Nuovi modi di agire e di pensare.....	54
2.1.1 Gestire il cambiamento	54
2.1.2 <i>Design thinking</i>	56
2.1.3 Approccio integrato	59
2.1.4 <i>Talent analytics</i>	62
2.2 <i>Talent 4.0</i>	68
2.2.1 I quattro temi del talento.....	68
2.2.2 <i>Employee journey</i>	72
2.2.3 <i>Employee experience</i>	76
2.2.4 <i>Employer branding</i>	83
2.2.5 <i>Storytelling</i>	88
2.2.6 <i>Crowd talent sourcing</i>	89

2.2.7	Senso di <i>community</i> e <i>talent community</i>	93
2.2.8	Strumenti e piattaforme a supporto	96
2.2.9	Trasformazione della leadership: <i>the digital leader</i>	101
2.3	Reti sociali e libertà di spazi.....	105
2.3.1	Estendere gli strumenti di <i>talent management</i> a tutta la forza lavoro ...	105
2.3.2	<i>Cloud</i>	108
2.3.3	<i>Smart working</i>	110
2.3.4	Forza lavoro aumentata	113
3.	Caso aziendale: la digitalizzazione <i>talent</i> in Ernst & Young	116
3.1	L'azienda <i>EY</i> e la funzione <i>HR</i>	116
3.2	La digitalizzazione nel <i>Talent acquisition</i>	117
3.3	La digitalizzazione nel <i>Development</i>	120
3.4	Considerazioni generali	125
	Conclusione	127
	Bibliografia	132
	Sitografia	134
	Figure	143

Abstract

L'obiettivo della ricerca è quello di esplicitare al meglio lo scenario attuale del *talent management* e di come esso stia attraversando un drastico cambiamento alla luce delle nuove innovazioni tecnologiche. Inizialmente verrà introdotto il concetto di talento in generale, per poi spiegare quando per le imprese un talento è ad alto potenziale e come è maturata la sua figura nel tempo all'interno delle organizzazioni. Successivamente si entrerà nel vivo della gestione del talento, tramite le sue fasi (*acquisition, management, retention*) e le sue caratteristiche. Le modalità e le ragioni per cui il talento è sempre più messo al centro di diverse scelte strategiche aziendali, che vedono in esso un differenziale importante per avere successo. Verranno poi messe in evidenza quelle che sono le innovazioni tecnologiche, per poi capire come e quanto esse stiano impattando sulla gestione del talento. Se è vero che i *big data*, ad esempio, sono da un po' di tempo utilizzati da diverse aziende per avere un forte vantaggio competitivo a livello di marketing e di produzione, perché solo ora si cerca di accelerare e renderli importanti anche nel *talent management*? Strumenti come i *social* e le piattaforme digitali possono avere un risvolto molto interessante in questo ambito. In tal senso, sarebbe interessante capire anche quanto esse possano impattare in maniera positiva e se vi è un limite alla digitalizzazione nei rapporti umani, o se non si corre il rischio di "disumanizzazione del lavoro"/"sostituzione robotica del lavoro". Si porrà l'accento anche su come bisogna agire all'interno delle organizzazioni affinché questo cambiamento venga assorbito, capito e condiviso. Una cultura organizzativa che assumerà sempre più importanza in questo cambiamento, sia per le vecchie aziende che adottano il digitale, sia per quelle già nate sotto questa impronta. Se cambieranno i metodi e le caratteristiche di *acquisition* e *retention*, di analisi delle *performance*, di leadership e di ambiente del lavoro, non può essere trascurato ciò che è esterno all'azienda, il mondo del lavoro. L'impatto tecnologico non modifica solo la prospettiva interna, ma anche quella esterna. Sembra, quindi, doveroso definire come sempre più *agile* diventi il mondo del lavoro e a cosa si riferisce quando si parla di *gig economy*. Si cercherà di stanziare un profilo di *Talent 4.0*, con una modernizzazione del ruolo dovuta ad una forte *digital disruption*, in linea con gli altri settori e le altre funzioni. Infine, quanto elaborato ed analizzato, sarà utile nella comprensione dell'ultimo capitolo, relativo ad un caso pratico. La società di consulenza *EY* sta, infatti, digitalizzando gran parte dei suoi processi *talent*.

Introduzione

La “nuova organizzazione” si basa su *team* fortemente responsabilizzati, è guidata da un nuovo modello di *management* ed è condotta da una varietà di leader più giovani e globalmente diversi. Per guidare questo cambiamento verso una nuova organizzazione, *CEO* ed esperti *HR* sono focalizzati sulla comprensione e la creazione di una cultura condivisa, progettando un ambiente di lavoro che riesca ad attrarre e trattenere le persone e costruendo un nuovo modello di leadership e di sviluppo delle carriere. Le organizzazioni gareggiano per i migliori talenti, in un mercato del lavoro fortemente trasparente. Si concentrano, inoltre, sull'*employer branding* esterno e su una forte cultura di apprendimento, senza la quale avranno difficoltà ad ottenere successo. I dirigenti stanno approcciando alle tecnologie digitali per reinventare il posto di lavoro, incentrandosi su diversità ed inclusione come strategia di *business*. In mezzo a questi cambiamenti, la funzione di risorse umane sta assumendo un nuovo ruolo, sia come assistente che come *designer* di questi nuovi processi di persone. Ad essa viene richiesto di semplificare i processi, aiutare i dipendenti a gestire il flusso di informazioni a lavoro ed a costruire una cultura basata su collaborazione, *empowerment* ed innovazione. Ciò significa che *HR* e *talent management* stanno ridisegnando quasi tutto ciò che attualmente svolgono, dal reclutamento alla valutazione delle *performance*, da accoglienza e formazione ai sistemi di retribuzione. Per fare ciò bisogna aggiornare le competenze interne, così da includere le aree di *design thinking*, *talent analytics* ed economia comportamentale.

Ma quali sono le forze che stanno guidando questa necessità di nuovo assetto organizzativo e di riprogettazione delle istituzioni in giro per il mondo? Vi sono una serie di *driver* che stanno emergendo e che stanno contribuendo a questo cambiamento *disruptive* nel panorama *talent*. Possiamo considerarne quattro in particolare: sconvolgimenti demografici, tasso di cambiamento, nuovo contratto sociale, tecnologia digitale.

Gli sconvolgimenti demografici hanno reso la forza lavoro sia più giovane che più anziana, oltre che diversificata. I *Millennial* oggi costituiscono più della metà della forza lavoro e con loro trascinano alte aspettative per quanto riguarda retribuzione, esperienze di lavoro mirate, apprendimento, opportunità di sviluppo costanti ed una progressione di

carriera dinamica. Allo stesso tempo, ai *Baby Boomer* viene richiesto di adattarsi a nuovi ruoli come *mentor*, *coach* o subordinati ai colleghi *junior*. In più, la natura ormai globale del *business* ha reso la forza lavoro maggiormente diversificata, richiedendo una maggior attenzione all'inclusione ed a convinzioni condivise per legare le persone.

Il tasso di cambiamento accelera sempre più. Aver operato per cinquant'anni sotto la legge di *Moore* non ha soltanto spinto l'innovazione tecnologica in avanti, ma ha anche aumentato in modo significativo il ritmo del cambiamento nel *business* nel suo complesso, richiedendo alle organizzazioni di essere più leggere ed *agile*. L'innovazione rapida di alcuni *business model*, da parte di aziende come *Uber* ed *Airbnb*, sta costringendo le organizzazioni a rispondere ed a riposizionarsi velocemente per affrontare nuove sfide. In questo mondo fortemente connesso ed in rapida evoluzione, eventi “mosca bianca” (ovvero quelli con bassa probabilità ed alto impatto) sembrano anche essere più significativi, rafforzando la necessità di *agility*.

Si sta sviluppando, inoltre, un nuovo contratto sociale tra le aziende ed i lavoratori, che porta a grandi cambiamenti nel rapporto tra datore di lavoro e dipendente. Quei giorni in cui gran parte dei lavoratori avrebbe potuto aspettarsi di svolgere una carriera scalando all'interno di una sola azienda stanno forse per finire. I giovani prevedono di lavorare per molti datori di lavoro e richiedono un'esperienza arricchente in ogni fase. Questo conduce ad alte aspettative per quanto concerne una rapida crescita di carriera, un posto di lavoro stimolante e flessibile, un senso di “scopo” a lavoro. Oggi, lavoratori a tempo determinato, a contratto e *part-time* compongono una buona parte della forza lavoro, eppure molte aziende non possiedono ancora le *best practice HR*, la cultura o il supporto della leadership per gestire questa nuova forza lavoro.

La tecnologia digitale oggi è ovunque, ha un impatto *disruptive* nei confronti dei *business model* e modifica radicalmente il posto di lavoro ed il modo in cui esso viene svolto. Tecnologie come dispositivi *mobile*, stampanti *3D*, sensori, calcolatori cognitivi e l'*Internet of Things* stanno cambiando il modo in cui le aziende progettano, producono e consegnano quasi tutti i prodotti ed i servizi. Questa *digital disruption*, con il supporto dei *social network*, contribuisce a modificare anche il modo in cui le organizzazioni assumono, gestiscono e sostengono le persone all'interno dell'azienda. Le aziende innovative stanno capendo come semplificare e migliorare l'esperienza lavorativa

applicando le discipline di *design thinking* e di economia comportamentale, oltre che andando incontro ad un nuovo approccio che possiamo definire “*digital HR*”.

In questo elaborato verranno analizzati tutti questi temi poiché, in maniera più o meno rilevante, vanno tutti ad influenzare il *talent management*, che cambia e si trasforma al fine di rappresentare una strategia aziendale sempre più vincente. L’accento maggiore verrà posto sui nuovi *trend* tecnologici ed il loro impatto *disruptive*. La proliferazione di dispositivi *mobile*, insieme alla connettività globale, consente di lavorare ovunque ed in qualsiasi momento. Videoconferenze e *social network* interni consentono di comunicare e collaborare su larga scala senza alcuna barriera. Piattaforme *on-demand* come *Catalant*, *Upwork* e *Kaggle* consentono alle organizzazioni di cercare rapidamente la propria forza lavoro, aumentando la possibilità di accedere ai migliori talenti in qualsiasi parte del mondo. I *big data* e l’*analytics* consentono di ottenere nuove conoscenze nel modo in cui si lavora, sul perché si lavora e cosa si può fare per guidare le prestazioni, l’*experience* e l’*engagement*. I robot e l’automazione dei processi si prevede che possano sostituire molti lavori in giro per il mondo, lasciando aperta una discussione sul futuro dell’occupazione. L’*Internet of Things* promette di creare un mondo connesso che, insieme all’intelligenza artificiale, darà più produttività, efficienza ed abbondanza. Le realtà virtuale ed aumentata cambieranno il modo in cui interagiamo col mondo fisico e virtuale, combinando e sovrapponendo i due. La lista potrebbe andare ancora avanti per molto, ma decidiamo di soffermarci maggiormente su queste innovazioni poiché, oltre ad essere fortemente attuali ed in ascesa, sono in grado di stravolgere il panorama *talent*, così come hanno già fatto con altre funzioni.

La tecnologia non consente soltanto di lavorare più efficacemente, ma è anche in grado di creare nuovi modi di lavorare, oltre che creare nuovi lavori ed eliminarne di vecchi. Oggi le organizzazioni hanno accesso alle tecnologie che possono abilitare e potenziare quasi tutto ciò che può essere pensato. La tecnologia ha raggiunto e, di gran lunga, superato quello che le attuali organizzazioni possono effettivamente implementare. Essa è un potente *disruptor*, ma deve essere inserita nel contesto di ciò che è necessario per quella tecnologia affinché essa possa emergere ed avere un impatto.

1. I trend di cambiamento nella gestione del talento

1.1 Il talento ridefinito

1.1.1 Cos'è il talento?

“Talento: Ingegno, predisposizione, capacità e doti intellettuali rilevanti, spec. in quanto naturali e intese a particolari attività”¹.

Stando a quanto riportato dalla Treccani nella sua definizione di talento, parrebbe esso una condizione insita nell'uomo ed una predisposizione naturale nello svolgere determinate attività.

Si sono susseguite diverse definizioni negli anni di tale sostantivo, non sempre concordanti sul significato finale. Se è pur vero che vi debba essere una dote naturale alla base, è anche vero che per emergere ai massimi livelli il talento deve essere accompagnato da una buona dose di impegno e determinazione nello sviluppo e continuo miglioramento di esso. Non è sicuramente un'eccezione per pochi, ma una possibilità per tutti. Ed è anche sotto questa ottica che bisognerebbe ragionare sul miglioramento da parte di tutti delle proprie caratteristiche.

In questo senso, è interessante distinguere quelle che sono le *hard skill* da quelle che invece sono le *soft skill*. Le prime possono esse considerate come quelle azioni che vengono effettuate in maniera ripetitiva e precisa, mirate ad uno scopo ben preciso e tendenti ad essere individuate in attività specializzate, tendenzialmente fisiche. Sono delle competenze automatizzate, risultanti da caratteristiche quali l'affidabilità, l'esattezza e la costanza. Per quanto concerne le *soft skill*, sono quelle competenze che non richiedono di svolgere la stessa attività ogni volta in maniera perfetta, ma piuttosto hanno nelle loro caratteristiche la scioltezza, l'interattività e la flessibilità, riuscendo ad effettuare scelte intelligenti e tempestive. Possono essere riscontrate in attività meno specializzate e più ampie, molto spesso riferite alla comunicazione. Sono utili nel leggere un determinato contesto, riconoscere in maniera istantanea le diverse possibilità che si possono presentare e reagire ai diversi ostacoli che si incontrano.²

¹ Dizionario TRECCANI

² DANIEL COYLE, *The little book of talent*, Londra, 2012, Random House, 2012, pp. 17-19

Negli ultimi anni è cresciuta l'importanza data alle cosiddette *soft skill*, cercando nuovi metodi di sviluppo. Se è vero che le competenze tecniche non bastano più ad emergere, è anche vero che bisogna possederle e maturarle per accompagnare in maniera adeguata altri tipi di competenze. Anche perché con l'avvento del digitale le competenze tecniche stanno tornando ad essere il punto centrale. Ma, come vedremo nel prosieguo dell'elaborato, le *soft skill* torneranno ad essere fondamentali come elemento di differenziazione dalla tecnologia. Per cui bisogna essere in grado di saper maturare entrambe le tipologie di competenze. Sotto questa ottica possiamo dire che tutti possiedono almeno un talento, l'abilità sta nel saperlo identificare, migliorare e condividere. Da un punto di vista aziendale *“il talento è la persona che unisce a una competenza tecnica, quale risultato di studi specifici, corsi post laurea, master, una capacità di apprendimento non comune (learning agility) e altre capacità”*³. Al fine di riconoscere ed individuare un talento è importante quindi tenere in considerazione le capacità attitudinali. Le tre fondamentali sono la creatività, l'intelligenza emotiva e la leadership. La creatività è la capacità cognitiva e produttiva tramite la quale possono essere messe in atto delle soluzioni situazionali e migliorative. *“La creatività è una facoltà latente a cui ogni persona può attingere per trovare risposte e soluzioni a problemi professionali”*⁴. E' una capacità che quindi appartiene a tutti, spesso non è essa a mancare ma la conoscenza del suo funzionamento. *“L'intelligenza emotiva è una forma di intelligenza legata alla capacità di provare emozioni non razionali e di usarle in modo consapevole”*⁵. Essa è caratterizzata da una carica emozionale molto forte e non per forza cognitiva. Sulla leadership vi sono molteplici definizioni e studi, essendo un tema sempre rilevante ed attuale. Potremmo semplicemente limitarci a definirla come l'abilità del singolo di riuscire a trascinare e convincere gli altri nel cercare di raggiungere obiettivi comuni.

Negli anni le capacità richieste dalle aziende sono cambiate. Sempre più sono richieste delle qualità caratteriali e motivazionali connesse ad una buona base culturale. Sarà poi l'azienda a curarsi della crescita e a far maturare la persona all'interno di essa. Anche il talento cambia, sono diverse le tendenze che impattano sul rapporto tra datore di lavoro

³ CORRADO REHO – ANDREA VETTORI, *Talent management e successione dei leader. Attirare, gestire, valorizzare i talenti e pianificare la successione manageriale*, Milano, Franco Angeli, 2010, p. 34

⁴ Ivi, p. 36

⁵ Ivi, p. 40

ed impiegato. Le principali sono: potere di contrattazione, carriera polivalente, ricerca di significato, flessibilità, minori confini, scelta informata⁶.

1.1.2 *Talent management*

Nei primi anni '90 Frederick Winslow Taylor pubblicò un libro intitolato “*The principles of scientific management*”. In questo libro Taylor, che era un ingegnere meccanico, applicò i principi ingegneristici a lui familiari al lavoro che veniva svolto dagli impiegati di fabbrica. Secondo Taylor i lavoratori sarebbero stati più produttivi qualora le loro mansioni sarebbero state in linea con le loro capacità e quando ci sarebbe stata una riduzione nelle attività e nei movimenti estranei al completamento dell'attività⁷. La teoria della gestione scientifica di Taylor è stata una delle prime teorie gestionali che dimostrò il valore aziendale incommensurabile di un impiego ottimale delle risorse umane. Se Taylor si focalizzava sull'efficienza della produzione, Mayo introdusse un elemento caratteriale all'equazione produttiva ed ha dato origine al movimento delle relazioni umane, il quale proponeva che i lavoratori sarebbero stati maggiormente produttivi qualora le loro condizioni sociali fossero soddisfatte⁸. Alla fine degli anni '60 la qualità della vita a lavoro diventò sempre più importante. Le organizzazioni iniziarono a realizzare che il benessere degli impiegati svolgeva un ruolo chiave nel massimizzare le prestazioni organizzative⁹. Paragonato ad una gestione del personale, un dipartimento di gestione delle risorse umane offre un numero di servizi integrati come reclutamento, assunzioni, licenziamenti, apprendimento e sviluppo, valutazione delle prestazioni. La direzione delle risorse umane è stata per anni considerata come una divisione prettamente amministrativa. Negli anni però tale divisione ha assunto un ruolo sempre più ampio e centrale all'interno delle aziende, andando a ricoprire una posizione strategica ben definita e preferibilmente proattiva, provando a coadiuvare l'attività interna all'azienda, che prevede programmi di

⁶ ANDY CROSS, *Talent management*, Firenze, OS Organizzazioni Speciali, 2009, p. 17

⁷ The Saylor Foundation, *Scientific management theory and the Ford motor company*, 2013, <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/08/Saylor.orgs-Scientific-Management-Theory-and-the-Ford-Motor-Company.pdf>

⁸ IRENE CHIMOGA, *The evolution of human resource management*, Academia.edi, Aprile 2014, http://www.academia.edu/6814032/THE_EVOLUTION_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_Introduction

⁹ FILIP LIEVENS, *Human re source management. Back to basics*, Leuven, LannooCampus, 2011

formazione, sviluppo, *retention*, *performance management*, itinerari di carriera, soddisfazione del personale, con quella esterna, che prevede tutte le politiche di *recruitment*, *head hunting* ed *employer branding*. Ed è proprio tramite questa maggior competenza che l'*HR* ha assunto un ruolo fondamentale, con la possibilità di portare anche a creare vantaggio competitivo ed a creare una parte integrante della cultura aziendale. Fondamentale per tale direzione è costruire un ambiente di lavoro dinamico, laborioso, stimolante, favorevole e proficuo. Questi servizi sono diventati più integrati ed in linea con la visione strategica dell'azienda. Ed è qui che entra in gioco il *talent management*.

La gestione del talento è il processo tramite il quale le aziende attraggono, integrano, sviluppano e trattengono persone dotate di conoscenze, capacità e competenze critiche. Queste persone, che definiamo talenti, possono avere ampi margini di crescita e rappresentano il motore dell'innovazione aziendale. Il primo a coniare il termine *talent management* fu David Watkins, *CEO* di *Softscape*, in un articolo del 1998, divenendo sempre più popolare negli anni 90. Quindi, *talent management* è un termine utile quando si descrive l'impegno di un'organizzazione ad assumere, gestire, sviluppare e trattenere i dipendenti di talento, comprendendo tutti i processi ed i sistemi di lavoro correlati al mantenimento ed allo sviluppo di una forza lavoro superiore. Il *talent management* è una strategia aziendale che le organizzazioni sperano consenta loro di mantenere i dipendenti migliori e più talentuosi. Proprio come il coinvolgimento dei dipendenti o il loro riconoscimento, è la strategia aziendale dichiarata che garantirà l'attrazione dei migliori talenti in concorrenza con altri datori di lavoro. Per cui, possiamo pensare al *talent management* secondo due prospettive: come l'implementazione di strategie o sistemi integrati progettati per aumentare la produttività sul posto di lavoro sviluppando processi migliori al fine di attrarre, sviluppare, trattenere ed utilizzare le persone con le competenze e le attitudini necessarie per soddisfare le esigenze aziendali attuali e future; oppure come una visione olistica dell'intero ciclo di vita delle risorse umane, compresi reclutamento, assunzione, formazione e sviluppo, gestione delle prestazioni ed infine pianificazione delle successioni. Gli aspetti maggiormente rilevanti del *talent management* erano inizialmente considerati: *performance management*, sviluppo della leadership, pianificazione della forza lavoro, identificazione dei *gap* del talento, *recruiting*, stimolo

della cultura aziendale, *succession management*¹⁰. Negli anni è diventata una strategia sempre più sofisticata, andando ad aggiungere nel suo processo di funzionamento tante altre competenze dettagliate come: lo sviluppo delle *job description*, colloqui telefonici o online, colloqui interni tramite anche riunioni, informazioni e presentazioni di benvenuto per i dipendenti, formazione sul lavoro, impostazione degli obiettivi, sistemi di *feedback*, processi di valutazione, *coaching* e creazione di relazioni, pianificazione dei percorsi di carriera, promozioni e spostamenti¹¹. Ed altre ancora. Nel tempo vi è stata una continua evoluzione, grazie alle maggiori ricerche svolte nel campo *HR* in relazione all'aspetto umano, relazionale e psicologico, ma anche a causa dell'innovazione digitale. Grazie a strumenti innovativi si sono aggiunte nuove mansioni e responsabilità per il *talent management*, accrescendone la sua funzione strategica. Un *framework* adatto a dare una visione attuale ed esplicativa del *talent management* ci viene fornito dalla società di consulenza *EY*:

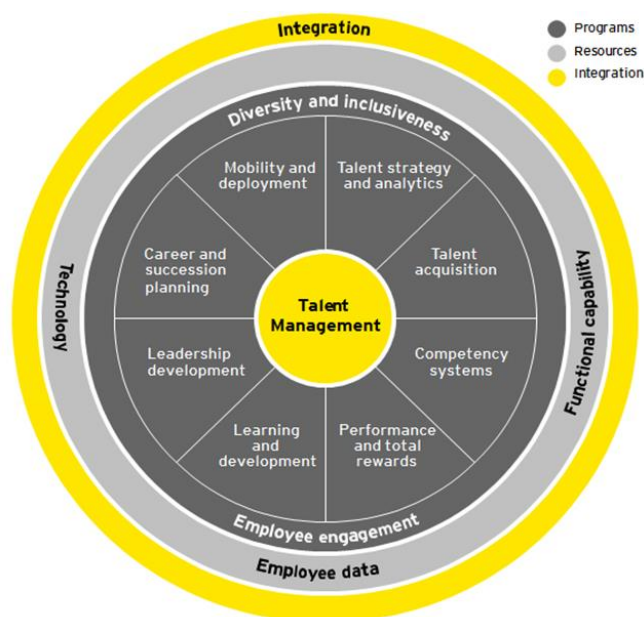


Figura 1. Framework talent management

Esso è stato valutato sotto tre punti di vista:

- 1) Programmi. Come vengono forniti i programmi di *talent management* per supportare la *governance* e la strategia a livello organizzativo;

¹⁰ CORRADO REHO – ANDREA VETTORI, *Talent management e successione dei leader. Attirare, gestire, valorizzare i talenti e pianificare la successione manageriale*, Milano, Franco Angeli, 2010, p. 34

¹¹ SUSAN M. HEATHFIELD, *What is talent management – Really?*, The Balance, 25 Novembre 2017, <https://www.thebalance.com/what-is-talent-management-really-1919221>

- 2) Risorse. Le modalità di utilizzo di dati, persone e tecnologie per supportare la fornitura di programmi di *talent management*;
- 3) Integrazione. Come la funzione *HR* è strutturata e ritenuta responsabile per la fornitura di programmi di *talent management*.

Le singole voci verranno approfondite e menzionate successivamente, insieme a come la tecnologia ne ha modificato il loro uso e la loro esistenza

1.1.3 Le fasi del *talent management*

La gestione del talento si suddivide in 3 macro-fasi: *talent acquisition*, *talent management*, *talent retention*. La prima si riferisce all'attrarre ed al selezionare i giusti candidati, la seconda comprende la formazione e lo sviluppo della risorsa interna, mentre l'ultima comprende tutte quelle politiche attuate all'interno dell'azienda al fine di trattenere il talento.

1.1.3.1 *Talent acquisition*

Nelle risorse umane, molto spesso, *recruiting* e *talent acquisition* vengono erroneamente confusi. In linee generali, il primo può essere visto come un'azione a breve termine, avendo come obiettivo quello di trovare i giusti candidati per ricoprire le posizioni scoperte in azienda. Le sue componenti sono di *screening* dei CV, colloqui, *assessment*, selezione ed assunzione. Il secondo, invece, prevede una pianificazione riflessiva ed a lungo termine, è composto da un processo ciclico finalizzato alla possibilità di ricercare posizioni ben definite in futuro senza troppa difficoltà. Il *recruiting* è, in realtà, una componente del *talent acquisition*. E' conveniente adottare una strategia di *talent acquisition* se si è all'interno di un settore fortemente competitivo per la ricerca dei talenti (tecnologico, vendite, medicale, legale, finanziario) e se si prevede una robusta crescita dell'azienda nell'immediato futuro, al fine di accorciare i tempi. Una buona strategia di *talent acquisition* può aiutare a vincere la cosiddetta "guerra del talenti"¹². Tale strategia non può che iniziare con l'individuazione dei talenti, definendo quelle che sono le caratteristiche adatte affinché un'azienda possa

¹² "War for talent", espressione coniata da McKinsey & Company nel 1997

considerare una persona un talento. Le metodologie per la loro individuazione oggi sono molteplici. Una volta individuati i papabili talenti si va a svolgere un *assessment* sulla valutazione complessiva della persona, determinando in anticipo i criteri di scelta ed i *rating* da adottare e associare a ciascun criterio. Ciò è facilitato da soluzioni moderne come *community online*, *business game*, *test online*, o piattaforme specifiche. Oltre all'individuazione delle persone giuste nel posto giusto, oggi l'azienda si pone in una posizione tale da voler attrarre i talenti, anche grazie all'avvento di nuove tecnologie e piattaforme. Possiamo definire tale pratica *employer branding*. Esso “è una attività di racconto permanente che l'organizzazione fa di se. Un racconto aperto, stimolante, che permette alle persone di avvicinarsi, conoscere l'organizzazione e le sue persone, entrare in interazione con queste su temi di interesse”¹³. Accresce la visibilità dell'organizzazione nel mercato del lavoro, facendola emergere rispetto ai concorrenti. Secondo James Foley, *Senior Director Employer Brand* di Randstad: “i lavoratori prendono sempre più in considerazione i benefit che un'organizzazione può offrire loro. Ciò significa che l'*employer branding* è più importante che mai per attrarre i talenti giusti”¹⁴. Per creare un *employer branding* efficiente si necessita di strategie di comunicazione collaudate, che possano essere create in collaborazione con altre divisioni aziendali quali ad esempio *marketing*, *operation* e vendite, per rendere attraenti i contenuti e stimolante l'interazione.

1.1.3.2 Talent management

Una volta inserito il talento, bisogna essere in grado di integrarlo, formarlo e gestirlo. Si passa così alla fase di *talent management*. Il processo di *talent management* deve essere fortemente supportato da tutto l'impianto organizzativo e bisogna creare una struttura comunicativa efficace ai fini della comprensione delle priorità e della trasmissione di notizie. Potrebbe essere utile, a riguardo, creare un *planning process*, ossia una pianificazione definita sulle varie attività da svolgere con le dovute tempistiche, così che venga dato il giusto risalto in azienda a questa tematica e ci sia un circuito comunicativo interno efficace a rendere tutti consapevoli. La formazione avviene

¹³ ALESSANDRO DONADIO, *HRevolution. HR nell'epoca della social e digital transformation*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 50

¹⁴ Randstad, <https://www.randstad.it/employer-branding-center/employer-branding-center/>

tramite tre fasi essenziali: *coaching*, *training* e sviluppo. Col *coaching* si vuole aiutare l'individuo in temi per lo più attitudinali e percettivi, come:

- La fiducia in sé stessi;
- L'orientamento al risultato;
- Abilità comunicative ed orientate al giudizio critico;
- Capacità relazionali ed improntate a lavorare in gruppo;
- La piena consapevolezza del *business* aziendale.

Esso può essere condotto da un superiore o da un pari grado, purché abbia maturato l'esperienza necessaria al fine di riuscire a trasmettere determinati valori. Non detta le linee guida in maniera estrinseca, ma le lascia intendere. Il *training* non è nient'altro che la formazione aziendale vera e propria, volta a maturare le adeguate competenze e abilità necessarie allo svolgimento della propria funzione. Possiamo distinguere tra un *training* tecnico ed uno comportamentale. Il primo fa riferimento a quelle competenze intrinseche della funzione aziendale che si andrà a ricoprire, inculcando nell'individuo le giuste tecniche sulla modalità di svolgimento delle specifiche attività, con tutti gli accorgimenti del caso. Il secondo prescinde dalla specifica posizione aziendale, ma si concentra su degli aspetti generali quali la leadership, il *public speaking*, il *people management* e le abitudini sociali. In entrambi i casi si ha la possibilità di svolgere un *training* interno o decidere se esternalizzarlo. Lo sviluppo, infine, porta con sé alcune tipologie di programmi che le aziende adottano per migliorare e far crescere l'individuo, una volta acquisite le componenti teoriche precedentemente nominate. Alcune tra le azioni utilizzate dalle aziende a tal scopo sono: *job rotation*, *assignment* temporaneo, *task force*, *assignment* internazionale.

Vi sono varie caratteristiche che sono cambiate nel tempo ed a cui le aziende si trovano a dover far fronte. La persona entra spesso in azienda con delle competenze trasversali ed una *community* già creata tramite *social*. In più, sul versante tecnologico, molto spesso chi entra possiede una tecnologia anche superiore a quella aziendale. Per cui, in questo nuovo contesto, bisogna trovare degli elementi che possano agire da motivazione e fiducia. Tra questi ci sono:

- Partecipazione ai processi decisionali;

- Collaborazioni utili ai fini della propria crescita;
- Interazione *social* e digitale per una crescita interna reputazionale;
- Ambiente stimolante con la possibilità di un apprendimento continuo;
- Poter far uso di tecnologie almeno pari a quelle di cui se ne fa un uso quotidiano.

Ne viene fuori che il rapporto tra talento ed organizzazione oggi sia cambiato in ragione del forte sviluppo tecnologico e del differente contesto sociale e culturale, facendo sì che si abbiano maggiori e diverse possibilità. Ricordiamo che l'individuo che entra a far parte dell'azienda sostanzialmente si pone sempre il dubbio su come fare a svolgere una determinata attività ed a chi può chiedere in caso ne avesse bisogno. Occorre che le aziende oggi mettano a disposizione delle soluzioni intelligenti per far fronte a ciò, tenendo conto dell'importanza odierna della fruibilità, tramite un accesso *multi-device* alla documentazione interessata o l'utilizzo di *app*. Il rapporto con l'organizzazione, quindi, cambia e la retribuzione per le ore di lavoro al talento non basta più come unica ragione di scelta lavorativa, ma egli andrà a chiedere:

- *Empowerment* progressivo;
- Accesso alle informazioni continuo;
- Continuo confronto coi colleghi finalizzato ad una crescita professionale;
- Centralità dell'innovazione e possibilità di poter farne parte;
- Dare un senso al proprio lavoro.

E' così che passiamo a parlare di *talent retention*.

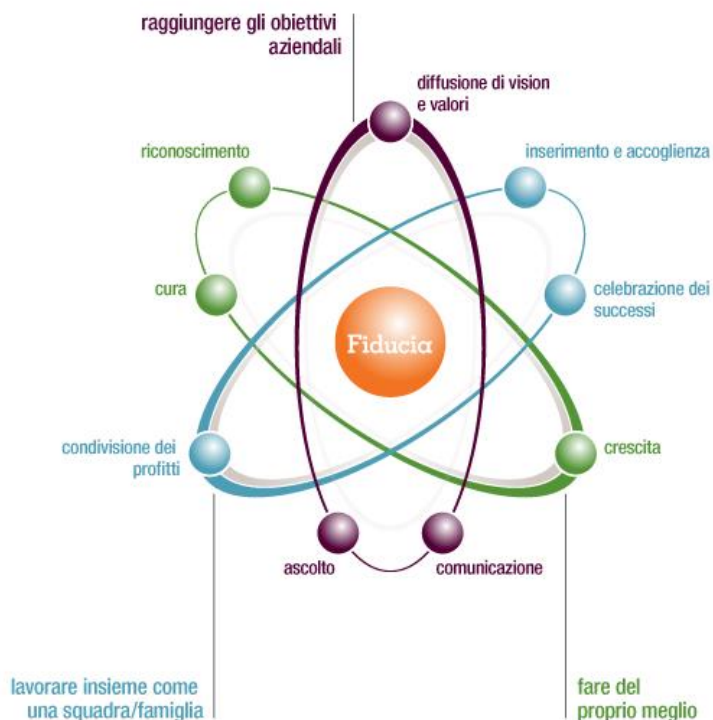
1.1.3.3 Talent retention

Come già accennato in precedenza in ambito di *acquisition*, viste le difficoltà economiche e la rilevanza di alcuni talenti, è tanto importante riuscire ad attrarre i migliori talenti quanto poi riuscire a trattenerli. Nel rapporto azienda-dipendente abbiamo già accennato che non è più sufficiente la retribuzione a soddisfare totalmente le esigenze dei nuovi talenti, per cui per poter trattenerne un talento, oggi, bisogna applicare delle politiche di *total reward* mirate e ben definite. All'interno di esso sono compresi retribuzione, *benefits*, formazione e sviluppo, ambiente di lavoro. In pratica, è il valore totale del trattamento di un dipendente. La retribuzione, fissa o variabile, è il salario che viene fornito al dipendente in cambio dei servizi. Quando vengono raggiunti

degli obiettivi prefissati in allineamento col *business* aziendale possono esservi dei riconoscimenti particolari verso il dipendente, così che egli venga gratificato e motivato psicologicamente. I *benefits* rappresentano tutti quegli elementi aggiuntivi che il datore di lavoro cerca di fornire, come l'assistenza sanitaria, i piani di pensione, le assicurazioni vita ed infortuni, più una serie di servizi quali, ad esempio, auto aziendale o buoni pasto. Formazione e sviluppo contengono al loro interno tutto ciò che è inerente alla crescita del talento sia in termini comportamentali e tecnici che professionali, comprendenti piani di sviluppo della carriera con promozioni e maggiori responsabilità. L'ambiente di lavoro è frutto delle relazioni quotidiane createsi all'interno dell'organizzazioni. L'azienda di ricerca, consulenza e formazione *Great Place To Work* ha provato a delineare qual è l'ambiente di lavoro eccellente, sia dal punto di vista del dipendente che del manager¹⁵. Dal punto di vista del dipendente le relazioni interpersonali ed il rapporto con il supervisore sono fondamentali, il punto chiave è riuscire ad instaurare fiducia all'interno di questi rapporti, tramite la credibilità che riesce a crearsi il *management* ed il rispetto. Un ambiente di lavoro è eccellente, secondo i dipendenti, quando si è orgogliosi del proprio lavoro e si ha un buon rapporto con i propri colleghi. Secondo il manager un ambiente di lavoro è ottimo quando si riescono a raggiungere gli obiettivi aziendali grazie a persone motivate che danno il massimo e sono in grado di lavorare in *team*. Secondo un modello stilato da *Great Place To Work* esistono nove aree di pratiche gestionali tramite le quali i manager riescono a creare un ambiente di fiducia.

¹⁵ Great Place To Work, <http://www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente>

Figura 2. Pratiche manageriali per creare ambiente di fiducia



Uno dei temi che sta assumendo negli anni sempre più importanza sotto la voce “ambiente di lavoro” è sicuramente il bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata. Si cercano di studiare dei piani affinché la persona riesca a realizzarsi tanto a lavoro quanto a livello personale, migliorandone la qualità della vita. Tutto ciò porta poi dei riscontri positivi sulla *performance* dell’individuo.

E’ interessante notare quali siano i diversi fattori che incidono sulla *retention* del talento dai due diversi punti di vista, quello del datore di lavoro e quello del dipendente. Nella tabella sottostante, frutto di una ricerca e di uno studio svolti dalla società *Willis Towers Watson*, possiamo notare i 7 fattori maggiori, a livello globale, che spingono un talento a trattenersi, o ad essere trattenuto, in azienda.¹⁶

¹⁶ Willis Towers Watson, *Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition – Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies*, 2016, p. 4

Figura 3. Driver globali più importanti per la retention

	 Retention drivers – employer view	 Retention drivers – employee view
1	Career advancement opportunities	Base pay/Salary
2	Base pay/Salary	Career advancement opportunities
3	Relationship with supervisor/manager	Physical work environment
4	Ability to manage work-related stress	Job security
5	Opportunities to learn new skills	Ability to manage work-related stress
6	Flexible work arrangements	Relationship with supervisor/manager
7	Short-term incentives (e.g., annual bonus)	Trust/Confidence in senior leadership

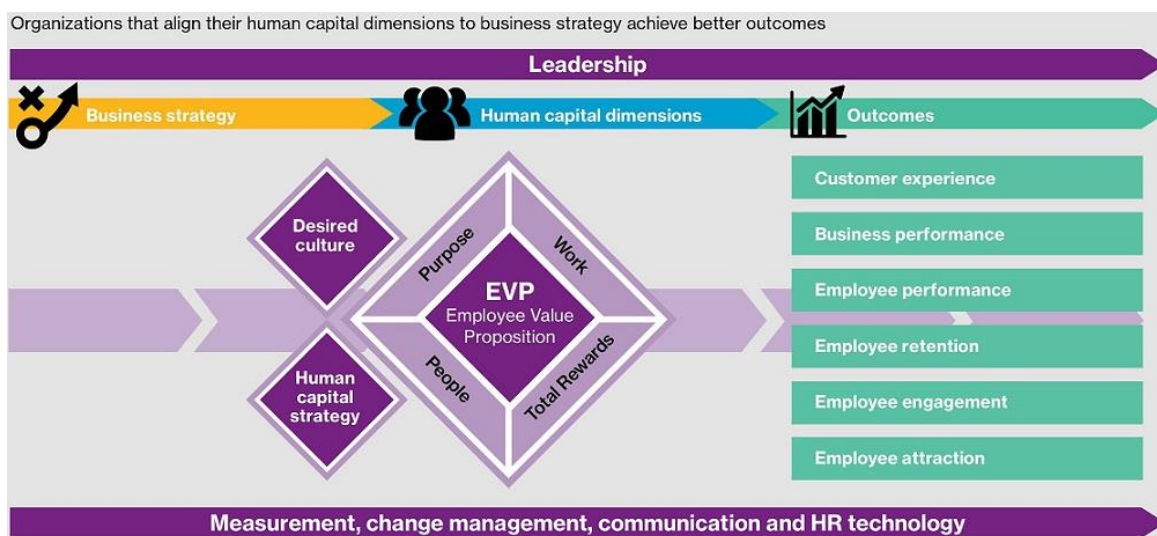
Se entrambe le parti concordano sul dare la massima importanza agli itinerari di carriera ed alla retribuzione, divergono in alcuni punti sostanziali che possono essere motivi di inefficacia nelle politiche di *retention*, oltre a trasformare quelli che vengono ritenuti investimenti in costi puri. L'azienda generalmente, infatti, sovrastima l'importanza di fattori quale la relazione tra *supervisor* e risorsa, così come l'opportunità di imparare nuove *skill*, mentre tende a privilegiare contratti di lavoro flessibili ed incentivi a breve termine, laddove la sicurezza del posto di lavoro, il clima aziendale e la fiducia nella *senior leadership* sono fattori critici di *retention* per il lavoratore. Entrambi, poi, riconoscono l'importanza del bilanciare il giusto stress a lavoro.

1.1.8 EVP: *Employee Value Proposition*

Per affrontare i problemi di *engagement* e di *turnover*, nonché i rischi associati alla produttività, è importante per i datori di lavoro comprendere le aspettative e le preferenze dei dipendenti. I dipendenti sono in cerca di datori di lavoro con i quali connettersi ad un livello significativo e personale, così come le aziende si connettono con i loro clienti. Questa esperienza dei dipendenti è parte dello scambio di valori nel cuore dell'*EVP*. L'*employee experience*, sulla quale avremo modo di soffermarci successivamente, include le interazioni dei dipendenti con l'azienda, i colleghi, i clienti, l'ambiente di lavoro ed il sistema di retribuzione, i quali insieme guidano l'*engagement* del dipendente. In cambio di una significativa *employee experience*, i datori di lavoro si aspettano che i dipendenti adottino la mentalità necessaria ad ottimizzare il loro contributo al successo dell'organizzazione. Secondo una ricerca svolta dalla società di consulenza a livello mondiale *Willis Towers Watson*, solo un quarto degli impiegati

riferisce che le loro organizzazioni sono maturate al livello delle società con le migliori pratiche di *EVP* altamente evolute.. Le aziende con le migliori pratiche di *EVP* tendono ad essere tra quelle col maggior livello di *engagement*. Per fornire un quadro che faccia capire gli elementi che contribuiscono ad un *EVP* moderno, è stato creato il cosiddetto “Willis Towers Watson Human Capital Framework”¹⁷.

Figura 4. Willis Towers Watson Human Capital Framework



Questo *framework* aiuta i leader a prendere decisioni sulla strategia e la progettazione dei loro programmi secondo una prospettiva integrata ed olistica. In più, sottolinea il ruolo critico che giocano i leader nel garantire che le dimensioni del capitale umano siano allineate e supportino il raggiungimento della strategia di *business* dell'azienda.

Le organizzazioni sono in grado di acquisire un valore considerevole ottenendo l'*EVP* giusto e connettendosi con i propri impiegati in maniera significativa. Le *best practice* relative all'*EVP* delle aziende riportano:

- 1) Una migliore comprensione da parte dei loro impiegati. Il 78% dichiara che la loro organizzazione comprende gli impiegati tanto quanto i dipendenti dovrebbero comprendere i loro clienti.
- 2) Più alti livelli di *performance* finanziaria ed *engagement* sostenibile. Le organizzazioni con elevati livelli di *EVP* sono quasi il doppio a dichiarare di avere

¹⁷ Willis Towers Watson, *Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition – Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies*, 2016, p. 9

rendimenti finanziari sostanzialmente superiori rispetto ai loro concorrenti e quasi il triplo a dire che i loro dipendenti hanno un alto *engagement* rispetto alle organizzazioni senza un *EVP* formale.

3) Meno difficoltà di *attraction* e *retention*.

In generale, l'investimento che le organizzazioni effettuano sviluppando un forte *EVP* offre chiaramente dei buoni ritorni, inoltre esso guida l'*engagement* e ciò fa sì che i talenti siano meno desiderosi di lasciare l'azienda.

1.1.5 Cultura aziendale, diversità ed inclusione

La cultura dovrebbe essere un tema aziendale globale, poiché essa può determinare il successo o il fallimento durante periodi di cambiamento. Gran parte delle aziende oggi prova a modificare la propria cultura in risposta ad una variazione del mercato dei talenti ed una competizione maggiore. Inoltre, in un'era nella quale le notizie viaggiano in maniera istantanea e la cultura organizzativa è più trasparente che mai e legata fortemente al suo *brand*, le grandi aziende provano a gestire la loro cultura in maniera tale da poterne creare un vantaggio competitivo. La presentazione sulla cultura intesa da *Netflix*¹⁸ è stata scaricata tante volte, poiché essa rappresenta una combinazione ottima tra alte aspettative ed esperienza dei dipendenti coinvolgente, presentando vantaggi aziendali molto generosi come vacanze illimitate, orari di lavoro flessibili e supervisione limitata¹⁹, in maniera tale da bilanciare un forte orientamento al risultato con la libertà e l'apprezzamento per il risultato atteso. Quella che sta emergendo è una nuova industria di strumenti di valutazione della cultura, che permette alle aziende di riconoscere la propria cultura usando una varietà di modelli ben consolidati. Il ruolo dell'*HR*, in questo ambito, è quello di migliorare l'abilità nel plasmare attivamente la cultura. Man mano che si passa ad una struttura "*networks of team*", la cultura serve a collegare le persone insieme ed aiuta la gente a comunicare e collaborare. Una volta che la cultura è ben definita, si avrà un'idea più chiara su chi l'azienda assume, chi viene promosso e quali tipi di comportamenti verranno premiati tramite salario o promozione.

¹⁸ <https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>

¹⁹ PATTY McCORD, *How Netflix reinvented HR*, Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio 2014, <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

Per monitorare e rinforzare la cultura le aziende devono valutare regolarmente il comportamento degli impiegati. La nota positiva è che vi sono molti modi di ricercare, misurare e monitorare la cultura oggi, permettendo alle aziende di approcciare al problema in maniera rigorosa e sistematica. Proprio come l'*engagement* del personale è stato trasformato da strumenti per i *feedback* interni ed esterni, la cultura aziendale è oggi aperta e trasparente. Infatti, molte culture aziendali sono costantemente discusse e valutate dal mondo intero per essere viste su piattaforme di *social media* come *Glassdoor* e *LinkedIn*. Diverse aziende si sono messe in azione per poter attivamente gestire e cambiare la propria cultura. *Starbucks*, ad esempio, ha analizzato migliaia di accessi sui *social media* per avere una visione più oggettiva della sua cultura tramite gli occhi dei suoi dipendenti e per intraprendere azioni specifiche al fine di rafforzare i suoi punti di forza ed affrontare le sue debolezze²⁰.

In riferimento al cambiamento ed alla sua gestione, in ottica *talent*, un tema rilevante a livello mondiale oggi è quello riguardante la diversità e l'inclusione. L'organizzazione digitale odierna si sviluppa su una maggiore responsabilizzazione, un dialogo aperto e stili di lavoro inclusivi. Le organizzazioni principali ora vedono la diversità e l'inclusione come una strategia globale intrecciata ad ogni aspetto del ciclo di vita del talento al fine di accrescere l'*engagement* interno, sviluppare il *brand* e guidare le prestazioni. Inoltre, su richiesta stessa degli impiegati, esse operano in un ambiente dove la trasparenza è uno dei fattori fondamentali. Per i giovani lavoratori l'inclusione non consiste soltanto nel mettere insieme diversi *team*, ma anche nel saper connettere ciascun membro del gruppo affinché tutti siano ascoltati e rispettati. Inoltre, la vedono come parte fondamentale della cultura aziendale, che determina la modalità con la quale l'azienda ascolta i suoi dipendenti. Considerando il fatto che le organizzazioni oggi operano come un *network*, risulta ancora più chiaro quanto diversità ed inclusione possano rafforzare la *performance* organizzativa. Nuove ricerche da parte di alcune istituzioni accademiche²¹ dimostrano che gruppi diversi ed inclusivi sono più innovativi, coinvolti e creativi nel loro lavoro. Secondo una ricerca svolta dalla società di

²⁰ SOPHIE SAKELLARIADIS, *Making sure the cup stays full at Starbucks: Leveraging narratives from Glassdoor.com to improve recruitment and retention*, Huffington Post, 6 Dicembre 2017, https://www.huffingtonpost.com/sophie-sakellariadis/making-sure-the-cup-stays_b_7935760.html

²¹ DAVID ROCK – HEIDI GRANT, *Why diverse teams are smarter*, Harvard Business Review, 4 Novembre 2015, <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>

consulenza *Deloitte*, comparando *team* ad alte prestazioni con quelli a basse prestazioni si rafforza il concetto per cui le persone devono sentirsi incluse in modo da parlare apertamente e poter contribuire pienamente²². Questo tema è diventato rilevante negli anni per una serie di motivazioni:

- La situazione politica globale ha accresciuto la sensibilità degli impiegati su diversità ed inclusione;
- La presenza di questi due elementi è considerata un'importante componente a lavoro;
- Un crescente numero di ricerche indica che *team* diversi ed inclusivi superano i loro colleghi²³;
- La questione sull'eguaglianza e la parità retributiva ha ricevuto crescente attenzione da parte del pubblico.

Benché molte aziende aspirino ad avere una cultura inclusiva in futuro, i loro livelli di maturità effettivi sono molto bassi²⁴. Anche per quanto riguarda la diversità, nonostante si pensi che possa rappresentare un vantaggio competitivo, solo una bassa percentuale di aziende vincola effettivamente il compenso ai risultati della diversità²⁵. La ragione di tutto ciò è data dal fatto che risolvere le sfide sulla diversità è incredibilmente difficile. Alcune organizzazioni stanno prendendo in considerazione il fatto di andare oltre la formazione per focalizzarsi su trasparenza e responsabilità personale. Ad esempio, alcune stanno sperimentando l'eliminazione dei nomi dai CV, così che candidati con nomi che possano ricondurre ad etnie diverse non risentano di tassi di assunzione più bassi. L'Australia si sta facendo portatrice di questa iniziativa, nello stato di Victoria si sta sperimentando di rimuovere qualsiasi informazione personale dalla *job*

²² BERNADETTE DILLON – JULIET BOURKE, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte, 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>

²³ Deloitte, *Innovation, high performance and diversity: Putting the puzzle pieces together*, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/creating-high-performing-leadership-teams.html>

²⁴ STACIA GARR, *New research reveals Diversity & Inclusion efforts well-intentioned, but lacking*, Bersin, Deloitte, 2 Aprile 2014, <http://blog.bersin.com/new-research-reveals-diversity-inclusion-efforts-well-intentioned-but-lacking/>

²⁵ Dato riportato nel report “*Global human capital trends 2017. Rewriting the rules for the digital age*”, stilato da *Deloitte University Press*, 2017, p. 110

*application*²⁶. Si sta dando molta enfasi, oggi, alla rimozione di pregiudizi e barriere da sistemi e processi. Questo è ciò che si intende quando si parla di incorporare la diversità nella cultura di un'organizzazione, piuttosto che montare uno sforzo meramente programmatico.

Una forte area di cambiamento negli ultimi anni è data dalla maggior attenzione posta sui pregiudizi in fase di *recruiting* e sull'utilizzo di nuovi strumenti per aiutare le aziende nel ridurre tali pregiudizi. Nuovi strumenti offerti da fornitori come *HireVue*, *SuccessFactors* ed *Entelo* possono monitorare direttamente le pratiche di assunzione da parte dei manager, compresi descrizione del lavoro e modelli di punteggio del colloquio, per identificare pregiudizi razziali e culturali.

1.1.6 Il talento all'interno delle organizzazioni

E' interessante capire il concetto di talento e come esso viene declinato ed inteso nelle diverse organizzazioni, ovvero cosa è considerato alto potenziale o quale tipo di risorsa può avere comunque del talento da sviluppare, e quale sia l'enfasi data dalle organizzazioni alla gestione dei talenti.

A grandi linee, gli alti potenziali rappresentano il *pool* dei futuri leader organizzativi. In uno studio svolto da *Center for Creative Leadership*, il talento ad alto potenziale viene definito come un dipendente che è valutato come dotato delle capacità, dell'impegno organizzativo e della motivazione a crescere ed avere successo in posizioni *senior* dell'organizzazione²⁷. Diverse organizzazioni hanno una propria definizione di talento ad alto potenziale, ma l'essenza rimane la stessa. Molte organizzazioni dedicano uno sforzo considerevole nell'individuazione di dipendenti ad alto potenziale. A volte il processo è formale e trasparente, con alti potenziali che vengono ufficialmente nominati e notificati. Oltre la metà dei partecipanti allo studio precedentemente citato da *CCL* ha indicato che la loro organizzazione ha un processo formale per identificare i dipendenti

²⁶ MIKI PERKINS, *Victorian Government trials blind job applications to overcome hiring bias*, Age, 20 Maggio 2016, <http://www.theage.com.au/victoria/victorian-government-trials-blind-job-applications-to-overcome-hiring-bias-20160519-goz8pf.html>

²⁷ MICHAEL CAMPBELL – ROLAND SMITH, *High-potential Talent: A view from inside the leadership pipeline*, Center for Creative Leadership, 2014, <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/high-potential-talent-center-for-creative-leadership.pdf>

ad alto potenziale. Anche se il 37% utilizza un processo informale per identificare talenti di alto potenziale, la maggior parte delle persone è consapevole del proprio *status*. Nello studio, inoltre, il 91% dei partecipanti sa se sono ad alto potenziale o no.

E' generalmente riconosciuto che le organizzazioni investono in modo differenziato nei talenti ad alto potenziale, utilizzando maggiori opportunità di sviluppo. Gran parte delle organizzazioni riconosce che esse trattano diversamente gli alti potenziali nei seguenti modi:

- 1) Visibilità ed accesso. Elevati potenziali hanno maggiore visibilità per i dirigenti e per l'organizzazione. Questa visibilità si traduce in maggiori opportunità di essere istruiti, tutelati e riconosciuti. Gli alti potenziali sono anche inclusi più spesso nelle riunioni *senior* e le loro opinioni vengono cercate con maggiore frequenza.
- 2) Assegnazioni speciali e formazione. Gli incarichi speciali sono descritti come lavori di alto profilo, partecipazioni a gruppi di *task force* e rotazione dei ruoli. I talenti ad alto potenziali ricevono anche una formazione differenziata.
- 3) Maggiore responsabilità. Quando ad un alto potenziale viene fornito un incarico speciale, probabilmente significa che il suo livello di responsabilità è aumentato. I compiti in più sono spesso visti come opportunità non gravose.

L'esperienza dei talenti conferma la loro impressione di ciò che sta accadendo nelle organizzazioni. La maggior parte dei partecipanti allo studio di CCL (il 77%) ha affermato che vengono fornite loro maggiori opportunità di sviluppo rispetto agli altri nell'organizzazione. In più, i partecipanti allo studio ritengono che i talenti ad alto potenziale dovrebbero ricevere maggiori investimenti rispetto ad altri dipendenti, facendo capire alle loro organizzazioni che vogliono, e meritano, maggiori opportunità ed investimenti nel loro sviluppo.

Il grado di trasparenza e di formalità nel notificare ai dipendenti il loro *status* di alto potenziale influenza il modo in cui i dipendenti vedono sé stessi e come loro vedono l'organizzazione. Il riconoscimento ufficiale promuove l'identità di un talento come un alto potenziale. Senza tale riconoscimento i talenti possono dubitare sul loro livello di competenza o importanza per l'organizzazione. Ciò implica che, oltre ad un *feedback*

costante, un buon *track record* ed un riconoscimento informale del valore di una persona, è fondamentale il riconoscimento ufficiale come alto potenziale per il talento.

Il talento ad alto potenziale è solo un segmento della base di dipendenti di un'organizzazione. Le organizzazioni sanno che devono sfruttare l'intero *pool* di talenti per avere successo a lungo termine. In quanto attori chiave dell'azienda, i leader ed i talenti ad alto potenziale possono essere importanti nell'approccio dell'organizzazione al *talent management*. Gran parte dei talenti ad alto potenziale sa che può avere un ruolo nello sviluppo di altri talenti in tutta l'organizzazione. L'implicazione organizzativa di ciò è che l'investimento nello sviluppo in talenti ad alto potenziale non si ferma a loro, essa precipita a cascata in tutta l'organizzazione, facendo sì che gli alti potenziali siano degli sviluppatori di talento all'interno dell'organizzazione.

Un elemento critico di un programma di *talent management* di successo è la generazione di “*talent pool*” all'interno di un'azienda, ovvero una fonte di talento interna affidabile e coerente, oltre che un pezzo prezioso del processo di pianificazione della successione. Lo sviluppo di *pool* di talenti qualificati rende più semplice sviluppare una serie di competenze appetibili in un gruppo più ampio di dipendenti, con il risultato di prestazioni più elevate su tutti i livelli ed in tutte le funzioni. Coltivando internamente i *pool* di talenti, ci si assicureranno dei dipendenti esperti e preparati pronti ad assumere ruoli di leadership man mano che diventano disponibili.

Le organizzazioni di successo valutano il valore di ogni investimento. Il *talent management* non fa eccezione. E' tutta una questione di selezione delle metriche più adatte per l'organizzazione. Ad esempio, un ospizio potrebbe concentrarsi su quanto costa e quanto tempo impiega per assumere infermieri in visita a tempo pieno, per un'azienda manifatturiera l'enfasi potrebbe essere posta su quanto tempo impiegano i nuovi dipendenti a superare la soglia della piena produttività. Le metriche aiutano a capire il successo del proprio programma e sono il modo migliore per comunicare i dati ai dirigenti. Questo tipo di politica basata sulle metriche è una parte fondamentale del lessico attuale organizzativo con l'entrata delle tecnologia, la quale sta portando tali informazioni 24/7 sui *laptop*, sui *desktop* e su ogni tipo di piattaforma disponibile. Le organizzazioni si stanno rivolgendo sempre più alla tecnologia ed ai processi tecnologici per ottenere i massimi benefici dai programmi di *talent management*. Altre aziende

stanno pianificando di convertire alcuni o tutti i processi di *talent management* esistenti in soluzioni integrate ed automatizzate.

La capacità di formare e riqualificare rapidamente i dipendenti in base alle esigenze aziendali, creare opportunità di collaborazione in tempo reale e supportare la forza lavoro con una migliore analisi, sono tutti vantaggi di un processo di *talent management* strategico che porterà al successo aziendale.

1.1.7 Talent Management come attore strategico

Dichiarare al giorno d'oggi che le persone sono la risorsa più importante all'interno delle aziende sta diventando sempre più comune e alquanto banale nella comunicazione aziendale. Ma riuscire ad ottenere il massimo dal proprio personale rimane ancora una sfida importante per molte aziende. Stando a quanto riporta una recente ricerca svolta dall'agenzia di consulenza internazionale *Development Dimensions International* (DDI), i numeri sono alquanto allarmanti: soltanto il 27% dei dirigenti aziendali crede che le loro aziende siano pronte per affrontare le sfide sul capitale umano²⁸. Tutto ciò, nonostante questo problema sia la principale preoccupazione degli stessi dirigenti. Secondo Rich Wellins²⁹, questi dati riflettono il fatto che le sfide relative al talento affrontate oggi dalle imprese sono il risultato di scarso "approvvigionamento" ed inadeguato sviluppo della forza lavoro da parte della direzione aziendale. Questa debolezza legata al talento è qualcosa che le imprese non possono permettersi. Di fronte all'intensificarsi della competizione globale ed al rallentamento dei cicli economici, l'*agility* è essenziale non solo per il successo aziendale, ma spesso per la sopravvivenza. Se le imprese sperano di comprendere la profonda evoluzione non solo dei potenziali bisogni dei lavoratori, ma anche dell'ambiente nel quale queste persone devono essere trovate, è necessario fare un passo indietro ed adottare un approccio strategico al talento. La globalizzazione economica in corso, i cambiamenti demografici ed i mutamenti culturali che si verificano in seguito alla successione generazionale stanno

²⁸ Dato riportato nel report "*CEOs' Top Challenges. Leaders Aren't Ready*", stilato da Development Dimensions International, 2014, p. 2

²⁹ Senior Research Associate per DDI

ridisegnando la domanda e l'offerta di talenti nelle aziende. Alcune sfide chiave per il talento dipendono dai seguenti motivi:

- La profonda integrazione economica come risultato della globalizzazione ha intensificato la competizione per i talenti, così che le aziende, operando in diverse regioni del globo, incontrano anche differenze culturali influire sul talento;
- Molte economie sviluppate soffrono di una popolazione che invecchia;
- La generazione *Millennial*, pronta a rimpiazzare quei soggetti che oggi arrivano fino a 65 anni, porta sfide aggiuntive, forzando i leader a ripensare il loro approccio al *management*;
- Un'area di interesse rimane sicuramente quella relativa alla mancanza di donne in ruoli di leadership;
- Il ricorso a liberi professionisti, piuttosto che ai dipendenti a tempo pieno, è in aumento nei paesi sviluppati, questa forza lavoro indipendente presenta nuove sfide per i responsabili del talento.

Il compito più grande per i *talent manager* rimane quello di creare una strategia che si allinei con gli obiettivi dell'impresa e supporti i suoi obiettivi. Ciò rappresenta un cambiamento sostanziale rispetto al passato. L'*HR*, che tradizionalmente è stato sempre più focalizzato su attività di transazione, *compliance* e *reporting*, deve diventare più proattivo, lavorare insieme al resto dell'impresa, comprendere la sua strategia e sviluppare una *people strategy* a supporto. Il *talent management*, e l'*HR* nel suo complesso, deve passare dall'essere un fornitore di sviluppo del talento, che agisce come servizio, ad una funzione che consente all'intera azienda di giocare un ruolo determinante, così che ciascun lavoratore si assuma la massima responsabilità per lo sviluppo del proprio talento, mettendolo nelle condizioni di poterlo fare.

L'innovazione tecnologica offre uno strumento probabilmente fondamentale per accelerare il processo che porta il *talent management* a rappresentare una competenza più strategica. Gli strumenti di analisi dei dati sempre più sofisticati aprono le porte all'opportunità per i dipartimenti di risorse umane di trarre nuove preziose conoscenze da dati che già venivano raccolti, o potenzialmente collezionabili, sul personale e sulle attività aziendali. Ancora una volta, lo sfruttamento di *analytics* richiederà un cambiamento culturale significativo. Inoltre, in alcuni paesi vi sono delle restrizioni

riguardanti i dati personali che possono essere trattenuti dai datori di lavoro, andando a creare un'altra importante barriera all'uso di *analytics*, la quale offrirà una visione molto più dettagliata delle necessità e della pianificazione del talento e della forza lavoro, tutti requisiti chiave per una funzione più strategica.

I requisiti di talento a livello aziendale puntano ad un centro di attività multinazionale o globale, anche se inevitabili problemi fiscali e di *compliance* lo trascinano verso una situazione più locale. Le aziende devono operare su entrambi i livelli contemporaneamente. Una possibile soluzione sarebbe quella di separare quanto più possibile il *back office* dalla strategia. Ad esempio, dal 2012 il *Global Business Services* di Cisco, un fornitore di servizi condivisi, offre *benefit*, apprendimento e politiche del personale stabilite dall'*HR*. Ciò consente al gruppo di risorse umane di focalizzarsi maggiormente sul personale e sulla strategia dei talenti. Gli esperti suggeriscono a coloro che si occupano della strategia per i talenti di lavorare più a contatto con i *partner* rilevanti dell'impresa in modo tale da consentire all'*HR* di avere un ruolo crescente nella strategia generale.

I responsabili del *talent management* hanno bisogno di:

- Allontanarsi da una concentrazione silente su transazioni e *compliance* verso una maggior interazione con il resto dell'impresa ed applicare un approccio più strategico;
- Comprendere meglio le esigenze del *business* ed allineare la strategia per i talenti con la strategia aziendale;
- Regolare il modo in cui il talento è gestito tenendo conto delle carenze di competenze nazionali e regionali, dell'invecchiamento della popolazione in paesi chiave, dei requisiti specifici per la gestione dei *Millennial*, della continua mancanza di dirigenti donne e dell'aumento di preferenze diverse del personale;
- Essere più attivi nello studio dell'analisi dei dati per migliorare il *talent management*;
- Lavorare più strettamente con le altre funzioni rilevanti, come fisco e *mobility*, per rafforzare la strategia *talent*.

Il *talent management* ha bisogno di trasformarsi di fronte alle crescenti richieste del *business* ed alle sue sfide. In particolare, è necessario allineare meglio la propria strategia a quella dell'azienda nel suo insieme. Ciò comporterà non soltanto l'impegno con i *partner* commerciali per comprendere le esigenze dell'azienda, ma anche la collaborazione con le funzioni rilevanti al fine di rafforzare il proprio contributo all'azienda.

1.2 Il futuro del mondo del lavoro

1.2.1 Generazione *Millennial*: chi sono i nuovi talento oggi?

Si prevede che, entro il 2025, più del 75% della forza lavoro globale sarà composta da *Millennial*³⁰. Alcuni la chiamano generazione Y, altri la etichettano come *Millennial*. Qualunque terminologia le si applichi, ci si riferisce a quelle persone nate tra i primi anni '80 e la fine degli anni '90. Il posto di lavoro negli anni si è abituato ai tratti ed alle caratteristiche dei *Baby Boomer*. Loro hanno governato il mondo del lavoro per molto tempo e le organizzazioni si sono adattate ai loro bisogni ed ai loro comportamenti. Oggi i datori di lavoro sono forzati a riflettere su chi li andrà a sostituire. I *Baby Boomer* sono cresciuti in un mondo che doveva ancora vedere la televisione a colori, per non parlare di internet, tecnologia *mobile*, *social media* e *cloud*. I *Millennial*, essendo figli dell'era dell'informazione, portano diverse abilità e competenze nel loro bagaglio ed una diversa mentalità. E' importante per i datori di lavoro abbracciare il cambiamento per attrarre i migliori talenti da far crescere all'interno delle proprie aziende. Per fare ciò, devono comprendere i bisogni di questa generazione e sapere che cosa loro considerino importante. Anche perché a cambiare è altresì la base di clienti delle organizzazioni, così è bene avere all'interno degli individui dalla stessa mentalità per far crescere il *business* verso quella nuova base di clienti.

Essendo le università diventate più accessibili negli anni, ciò comporta che i *Millennial* siano generalmente più colti. Hanno una modalità di agire più corale e meno solitaria, si scambiano idee per creare soluzioni ai problemi del posto di lavoro, pongono una

³⁰ RICHARD EVANS, *The talent magnet*, Lipsia, Createspace Independent Publishing Platform, 2016, p. 11

maggiore enfasi nel trovare un bilanciamento tra la vita lavorativa ed il tempo speso al di fuori di essa, così le condizioni di lavoro flessibili e l'abilità di lavorare da casa sono primarie. Anche la struttura di un'azienda potrebbe dover cambiare, così da mantenere i suoi dipendenti più coinvolti. Questa generazione vive di *feedback*, loro vogliono sapere come stanno facendo il proprio lavoro e come andare avanti. Ciò mette sotto pressione la struttura manageriale per coinvolgere il talento in nuovi modi. Il tipo di azienda che attrae i *Millennial* ha una struttura molto più flessibile, che incoraggia la collaborazione tra i diversi dipartimenti. I *Millennial* cercano un datore di lavoro che rispecchi le proprie ambizioni. Un datore di lavoro che è socialmente ed ecologicamente responsabile è anche altamente apprezzato, poiché il *Millennial* vuole essere visto come qualcuno che svolge un lavoro positivo.

Concentriamoci sui tratti caratteriali dei *Millennial* e su cosa li attrae verso un potenziale datore di lavoro. Richard Evans, nel suo libro *The talent magnet*, elenca le 12 caratteristiche principali dei *Millennial*, frutto di una lunga analisi e più di 1500 intervistati³¹:

1. Sono *multi-tasking*. Questa loro abilità deriva dalla loro educazione con la tecnologia *mobile*. Ciò li rende capaci di lavorare su diversi progetti contemporaneamente.
2. Sono *team-orientated*. Crescono rigogliosamente nel processo collaborativo e possono facilmente scambiarsi le idee.
3. Sono esperti di tecnologia. Essendo cresciuti dentro ai mutamenti tecnologici in continua evoluzione, impugnano la tecnologia nel posto di lavoro ad un ritmo che gran parte dei *Baby Boomer* non può sostenere. Sono molto rapidi a captare diversi sistemi, diverse forme di comunicazione e diversi modi di risoluzione dei problemi.
4. Sono socialmente connessi. Essendo la prima generazione che si è davvero impadronita dei *social media* e dei messaggi di testo, possono operare con istruzioni minime.
5. Sono efficienti. Sanno come utilizzare gli strumenti a loro disposizione per fornire soluzioni a lavoro.

³¹ RICHARD EVANS, *The talent magnet*, Lipsia, Createspace Independent Publishing Platform, 2016, pp. 22-30

6. Sono orientati ai risultati. Operano ad un livello in cui vogliono vedere i risultati delle loro azioni.
7. Vogliono imparare passo per passo. Vogliono sempre sapere cosa pensano i manager di linea rispetto al loro contributo, questo perché vogliono imparare come possono progredire e sviluppare rapidamente.
8. Vogliono trovare un lavoro significativo. La media dei *Millennial* vuole trovare un senso al proprio lavoro da integrare alla loro vita.
9. Vogliono una gratificazione istantanea. Tutto nella società moderna è diventato istantaneo. Il mondo in cui sono cresciuti produce risposte immediate.
10. Vogliono flessibilità. Hanno bisogno di essere in grado di gestire il proprio tempo.
11. Vogliono autonomia. Capiiranno rapidamente le cose che vengono loro richieste e lavoreranno in un modo che permetta loro di svolgere le cose nelle giuste tempistiche.
12. Vogliono avventura. E' la prima generazione per cui viaggiare è al centro della propria cultura. Anni sabbatici, viaggi e vacanze hanno lasciato in loro due valori fondamentali che qualsiasi datore di lavoro deve prendere in considerazione: il fatto che i *Millennial* valorizzino il loro stile di vita ed il fatto che siano stati esposti a culture e valori diversi.

1.2.2 Gig economy

Quattro anni fa *Deloitte* introdusse il concetto di *open talent economy*, prevedendo che nuovi modelli di lavoro potessero diventare sempre più importanti fonti di talento³². Ed oggi lo sono. I rapidi cambiamenti nella natura della forza lavoro, attraverso nuovi mercati del lavoro, nuovi modelli e l'automazione, presentano sfide importanti per i leader aziendali. Oggi, più di un lavoratore su tre negli Stati Uniti è un libero professionista, percentuale che si pensa possa salire al 40% entro il 2020³³. Uno studio effettuato da *Deloitte* conferma che la forza lavoro contingente è diventata globale.

³² ANDREW LIAKOPOULOS – LISA BARRY – JEFF SCHWARTZ, *The open talent economy: People and work in a borderless workplace*, Deloitte Development LLC, 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-english-opentalenteconomy.pdf>

³³ LAUREN WEBER, *One in three U.S. workers is a freelancer*, Wall Street Journal, 4 Settembre 2014, <https://blogs.wsj.com/atwork/2014/09/04/one-in-three-u-s-workers-is-a-freelancer/>

Infatti, secondo tale sondaggio a livello mondiale, il 51% dei direttori aziendali pianifica di aumentare l'uso di lavoratori contingenti nei prossimi tre o cinque anni, mentre solo il 16% pensa di diminuirne l'uso³⁴. Aziende come *Airbnb* ed *Uber* hanno abbracciato questo *trend*, ma non sono le sole ad approfittare di questa *gig economy*. Le aziende di tutti i settori, dal trasporto ai servizi per gli affari, stanno sfruttando lavoratori *freelance* come una parte normale e gestibile della loro forza lavoro. La struttura dei costi è uno dei fattori che porta a favorire questo *trend*, con alcune aziende che preferiscono optare per i pagamenti su ordinazione piuttosto che sostenere salari. La disponibilità dei talenti è un altro fattore da prendere in considerazione. Oltre ai più ampi cambiamenti economici e sociali guidati dalla *gig economy*, nuovi modelli di lavoro si stanno spingendo oltre i lavoratori contingenti per includere l'integrazione in rapida crescita della robotica e delle tecnologie cognitive nella forza lavoro. Questi "impiegati" automatizzati rappresentano una nuova forma di talento che le risorse umane devono essere pronte a coinvolgere e gestire. Ad un livello ancora più basilare, le aziende faticano a capire da chi (e cosa) è composta la loro forza lavoro e come gestire la combinazione incredibilmente diversificata di oggi, compresi lavoratori *part-time*, contingenti e virtuali. In tutte le organizzazioni, le industrie e le geografie stanno emergendo nuovi lavori ed un nuovo contratto sociale. Le organizzazioni di oggi devono adattarsi a questi cambiamenti nella forza lavoro del 21° secolo. Molti sono stati reclutati attraverso un ufficio esterno piuttosto che tramite i sistemi *HR*. Ma tutti influenzano la reputazione ed il *brand* dell'azienda. Molti *team* di risorse umane hanno difficoltà a comprendere le forze che plasmano la forza lavoro odierna. Le tre sfide principali sono rappresentate da incertezza legale e normativa, cultura aziendale non ricettiva per il personale *part-time* e contingente, mancanza di comprensione tra i dirigenti. Inoltre, i passi in avanti fatti da automazione, robotica e tecnologia cognitiva nella forza lavoro pongono sfide significative. Quando è stato chiesto ai vari dirigenti, sempre secondo lo studio di *Deloitte*, quali siano le capacità dell'organizzazione di riprogettare il lavoro svolto dai computer per integrare il talento, solo il 13% dei dirigenti li ha classificati "eccellenti", il 34% (1 su 3) li ha descritti come "deboli".

³⁴ Dati riportati nel report "Global human capital trends 2016. The new organization: different by design", stilato da *Deloitte University Press*, 2016, p. 105

Prendiamo in considerazione alcune delle sfide: un'importante azienda di telecomunicazione misura la propria forza lavoro in 18.000 (salari), 30.000 (inclusi lavoratori a contratto) o in 57.000 (compresi quelli che stanno costruendo la propria rete) – a seconda di come la forza lavoro è misurata vi è un'enorme varianza. *Uber* ha tre milioni di autisti sotto contratto che offrono all'azienda un'enorme flessibilità. Sono essi parte della sua forza lavoro? E chi deciderà ciò, i regolatori o l'attività in sé? I benefici per questi lavoratori potrebbero essere assegnati tramite micro pagamenti? Queste domande presentano una serie di sfide e la questione è quanto mai attuale e dibattuta. Le risorse umane possono anche modificare le politiche ed i programmi, ma quando anche una cifra tanto semplice quanto il numero di lavoratori di un'organizzazione è aperta a così tante interpretazioni, il compito delle risorse umane diventa molto complesso. Le organizzazioni leader stanno esplorando come rendere reale la promessa di un'economia *open talent*. Non c'è una formula semplice che aiuti le aziende a capire il *mix* ottimale di talento, abilità e tipo di lavoro. Le organizzazioni devono prendere il controllo di questa tendenza. Per quanto riguarda i responsabili di *talent acquisition*, quanti di loro stanno lavorando proattivamente con i *CIO* per sapere se ci sono macchine in grado di eseguire lavori? Disgiunti e posseduti da funzioni aziendali separate, questi sistemi sono difficili da allineare con i programmi necessari per la nuova forza lavoro. Molti dei sistemi di tracciamento dei candidati di oggi sono in qualche modo solo schedari automatici. Le aziende affrontano una nuova e molto più sottile competizione per i talenti, specialmente con il calo della disoccupazione in alcuni mercati e l'aumento del *turnover* volontario³⁵. Le organizzazioni avranno bisogno di nuove tecnologie, nuovi metodi di misurazione dei costi e persino un nuovo linguaggio di gestione dei talenti per il 21° secolo.

La *gig economy* pone domande ed opportunità significative per le aziende e le loro strategie di talento della forza lavoro. Prima di tutto, in un numero crescente di industrie, i mercati dei talenti abilitati alla tecnologia, che operano attraverso piattaforme, offrono nuove fonti di concorrenza. Basti vedere *Uber* e *Lyft* per quanto riguarda i servizi di trasporto a noleggio, *Topcoder* per la programmazione, *HourlyNerd*

³⁵ ROBIN ERICKSON – JEFF SCHWARTZ – JOSH ENSELL, *The talent paradox: Critical skills, recession and the illusion of plenitude*, Deloitte Review, 1 Gennaio 2012, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-10/the-talent-paradox.html>

per progetti di consulenza, e tante altre. Le aziende devono valutare come competere con le imprese che utilizzano le nuove piattaforme *talent* come mezzo principale per organizzare la propria forza lavoro. Secondariamente, bisogna capire come le aziende fanno leva sui mercati della *gig economy* per complementare le loro strategie di talento e di forza lavoro. Si pensi a *Tongal*, che si autodefinisce “il primo studio *on demand* al mondo”, che offre mercati e concorsi online per mettere in contatto le imprese con talenti creativi in tutto il mondo per produrre annunci, video ed altri prodotti; oppure a *Thomson Reuters*, che ha lanciato un modello *crowdsourcing* all’interno dell’azienda³⁶.

1.2.3 Agile workforce

La *business agility* si riferisce alla capacità di un’organizzazione di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato come una questione di routine. E’ un processo continuo di comprensione e risposta ai cambiamenti esterni ed interni. *Agility* significa raggiungere la fluidità al punto che un’azienda può affrontare la crisi in qualsiasi momento, senza perdere lo slancio. Possiamo riassumere un *business agile* con le seguenti caratteristiche: adattabilità, propensione e maturità nel *change management*, elasticità dell’infrastruttura (ovvero sopportare un carico di lavoro aggiuntivo quando richiesto), reattività del mercato, innovazione, flusso di comunicazione libero.

Il cambiamento è innegabile, per tutti i fattori che abbiamo già accennato, dai confini demografici che diminuiscono alla tecnologia che avanza, dal ciclo di vita del prodotto che si accorcia al *time-to-market* ridotto. L’innovazione è più veloce e frequente. Alcuni esperti dicono che posizionare le persone giuste nei posti giusti ed al momento giusto non è sufficiente nel contesto economico volatile di oggi. Questo perché le competenze diventano obsolete in meno tempo. Infatti, si ha necessità di assumere persone che nel loro DNA possiedono flessibilità e mentalità *agile*. Un’organizzazione è *agile* soltanto se la sua forza lavoro lo è. Non solo i leader ed i *top manager* devono mostrare “agilità”, ma anche i dipendenti su tutti i livelli di gerarchia. Questo è possibile solo quando le persone si sentono autorizzate, sviluppano una serie di abilità, mostrano la

³⁶ NICOLE LASKOWSKI, *Thomson Reuters uncovers internal engineering talent with crowdsourcing*, TechTarget, Aprile 2014, <http://searchcio.techtarget.com/opinion/Thomson-Reuters-flushes-out-internal-engineering-talent-with-crowdsourcing>

volontà di affrontare le sfide, sperimentano ed innovano. In breve, devono essere *agile*. L'*agility* può essere anche definita come la forza, la coordinazione e l'equilibrio di tutti gli elementi interni a reagire in modo efficiente a qualcosa che è nuovo, esterno e senza precedenti. E' un modo di pensare, un comportamento iterativo. Bisogna aiutare i dipendenti a sviluppare tale mentalità ed a diventare *agile*, ecco come:

1. Mantenendo le competenze. Bisogna essere in grado di acquisire e conservare l'esperienza. Si può chiedere aiuto ai più esperti dell'organizzazione, così che possano addestrare chi li andrà a sostituire prima che si ritirino.
2. Responsabilizzando le persone. Coltivare l'abitudine di assumere rischi: delegandoli a compiti diversi, ruotando i loro ruoli, dando loro l'autonomia per svolgere un compito per conto proprio, spingendoli a comportarsi come capo squadra, creando spazio per il processo decisionale indipendente, motivandoli a sperimentare senza la paura di fallire.
3. Dando più peso all'aspetto umano. L'aspetto umano ricopre un ruolo fondamentale in ogni ambito. Bisogna dargli più peso aumentando le conversazioni quando richiesto o chiedendo ai dipendenti di lavorare in *team*, così che possano imparare a rispettarci e collaborare l'uno con l'altro.
4. Promuovendo la sperimentazione. Sperimentare per innovare. Innovare per guidare il cambiamento. Le organizzazioni devono agire in tal senso pianificando sessioni di *brainstorming*, motivando i dipendenti a lavorare su idee alle quali ci tengono particolarmente, offrendo supporto personale ed aiuto quando richiesto, eliminando i vincoli quando e dove possibile.
5. Aumentando la collaborazione. L'approccio più *agile* è stabilire un canale di comunicazione orizzontale. Ciò aumenta la collaborazione e riduce i ritardi.

Le organizzazioni hanno capito che effettuare il cambiamento non significa solo rispondere ai cambiamenti, ma si tratta anche di guidare il cambiamento. Capiscono anche che sono i loro dipendenti che possono aiutarli a raggiungere l' "agilità". Pertanto, stanno facendo ogni possibile sforzo per aiutare i loro talenti a sviluppare una mentalità *agile*.

1.2.4 Il panorama italiano: *JOBS Act*

Come già scritto in precedenza, il mondo del lavoro si sta spostando verso una maggiore richiesta di flessibilità ed in tal senso il lavoro *agile* costituisce un passo importante. Il lavoro *agile* rappresenta una modalità di svolgimento del lavoro subordinato che permette di eseguire l'attività lavorativa sia nei luoghi aziendali che al di fuori di essi, in questo caso senza limiti di tempo o spazio. Anche il lavoro subordinato inizia a diventare più "autonomo". Se per anni una differenza sostanziale tra lavoro subordinato ed autonomo consisteva nella possibilità di gestire autonomamente l'attività lavorativa, oggi questa differenza si sta assottigliando. Lo *smart working* non rappresenta una novità assoluta in Italia, è già da qualche anno che le aziende ricercano questa forma di flessibilità tramite accordi sindacali. Stando a quanto riporta uno studio effettuato dall'Osservatorio del Politecnico di Milano nel 2016, il 30% delle grandi imprese italiane ha realizzato progetti strutturati di *smart working*³⁷. Nel 2017, con l'introduzione della legge apposita, le grandi imprese con progetti strutturati di *smart working* rappresentano il 36%, il 7% le PMI, il 5% le PA. Mentre l'uso dello *smart working* in generale è aumentato del 17% rispetto al 2016³⁸. La bassa percentuale relativa alle PMI è data anche da una legislazione carente sotto questo punto di vista, poiché per adottare tale pratica in precedenza c'era bisogno di un lungo procedimento e di diversi confronti coi sindacati. L'entrata in vigore della seguente legge consente anche alle realtà inferiori la possibilità di adottare il lavoro *agile*.

Il 10 Maggio 2017 il Senato della Repubblica ha approvato in via definitiva il provvedimento di iniziativa governativa sfociato nella legge n. 81 del 22 maggio 2017, "*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*"³⁹. La legge n. 81/2017 si suddivide in 22 articoli ed è improntata principalmente su due tematiche. Il Capo I dedicato alla tutela del lavoro autonomo di natura non imprenditoriale, con l'inserimento di determinate tutele previdenziali e garanzie contrattuali a favore dei liberi professionisti e dei lavoratori autonomi. Il Capo II, invece, si concentra sul

³⁷ Osservatori Digital Innovation, https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/in-italia-il-lavoro-e-sempre-piu-agile

³⁸ Osservatori Digital Innovation, https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/smart-working-sotto-la-punta-della-iceberg

³⁹ Senato della Repubblica, http://www.senato.it/leg/17/BGT/Schede/Ddliter/dossier/46476_dossier.htm

facilitare la flessibilità del lavoro propriamente subordinato. A tal proposito si parla di disciplina dello *smart working* o del lavoro *agile*, che riguarda le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa e si basa su un accordo tra datore di lavoro e dipendente. In particolare, la disciplina è rivolta ai lavoratori dipendenti *agile* che svolgono la propria attività lavorativa principalmente al di fuori dell'azienda intesa come spazio fisico e non hanno una collocazione fissa. Il fine del *JOBS Act*, per quanto concerne il lavoro autonomo, è quello di avvicinare lavoratore autonomo e subordinato dal punto di vista della tutela garantita. Fondamentale importanza viene inizialmente data al “contratto d’incarico”, dal quale viene richiesta un’enunciazione corretta ed adeguata alle disposizioni di legge. A tal proposito la legge prevede che siano specificati i modi ed i tempi dei termini di pagamento tra imprese o tra imprese e professionisti.

La parte sulla quale vogliamo concentrarci è quella relativa allo *smart working*, sul quale avremo modo di soffermarci nel capitolo successivo per trattarlo come fenomeno dal punto di vista sociale, aziendale ed innovativo. Per ora ci concentreremo su come questo argomento viene affrontato dalla legislazione italiana e che vantaggi esso porta. Innanzitutto, l’accordo tra datore di lavoro e dipendente deve essere redatto in forma scritta, per ragioni amministrative e probatorie. L’accordo può essere a termine o a tempo indeterminato, in quest’ultimo caso occorre che il recesso da una delle parti avvenga con un preavviso di trenta giorni, a meno che non sussista un giustificato motivo per il quale non sia dovuto alcun preavviso. Vengono mutate le modalità della prestazione, che si rimandano quasi totalmente alle parti, al fine di rivisitare ed aggiornare le forme dell’organizzazione del lavoro e, quindi, facilitare la competitività e garantire una migliore conciliazione della vita familiare e professionale, aumentando la soddisfazione dei lavoratori. Lo scopo del lavoro *agile*, d’altronde, non si discosta molto da quello del *welfare* aziendale⁴⁰. Già alcune aziende avevano applicato questo sistema improntato sulla flessibilità. Il *JOBS Act* prova a colmare il vuoto legislativo, puntando ad eliminare quelle incertezze applicative ed amministrative che vi erano a causa dell’assenza di norme specifiche in merito. Altro scopo che si vuole raggiungere tramite lo *smart working* è quello di migliorare la resa lavorativa e la produttività della prestazione. Infatti, pur dovendo sempre rispettare le scadenze e gli incarichi di lavoro,

⁴⁰ Il *welfare* aziendale rappresenta una serie di opere e servizi che l’azienda mette a disposizione dei propri lavoratori per aumentarne il benessere ed il grado di soddisfazione.

al lavoratore vengono concesse maggiori libertà ed elasticità nella gestione del suo tempo. Infatti, lo *smart worker* non è soggetto alle fasce orarie del lavoro dipendente, l'unico limite è quello relativo alla durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Inoltre, egli avrà la possibilità di lavorare in qualunque luogo da lui prediletto, che sia casa sua o un luogo adibito per il *coworking*. Il lavoratore, quindi, godrà di maggiore autonomia, pur rimanendo subordinato ai poteri datoriali. Diventa per di più sostanziale il rapporto fiduciario tra lavoratore e datore di lavoro, poiché vi sarà maggior difficoltà nel controllo.

All'art. 20 della l. n. 81/2017 si fa riferimento alla parità di trattamento: *Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato (...) nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda*". Ciò anche per rimanere in linea con i principi europei ed i valori costituzionali. Non vi sarà, per cui, alcun trattamento normativo ed economico inferiore rispetto agli altri dipendenti, egli avrà le stesse possibilità per quanto concerne l'avanzamento professionale, la formazione ed il coinvolgimento nella vita aziendale. Un punto nevralgico della questione risiede sicuramente nel ridimensionamento del ruolo della contrattazione collettiva, data l'eliminazione della norma antecedente alla nuova versione della l. n. 81/2017, secondo la quale *"la contrattazione collettiva di livello nazionale, territoriale e aziendale avrebbe potuto introdurre ulteriori disposizioni finalizzate ad agevolare i lavoratori e le imprese che intendono utilizzare le modalità di lavoro agile"*⁴¹. Il ruolo della contrattazione collettiva nello *smart working* è quantomeno ambigua al giorno d'oggi. Si può supporre che la volontà sia quella consentire alle parti il più ampio margine di autonomia e di evitare un passaggio forzato in sede sindacale, per rendere fin da subito operativo il dettato normativo. Le associazioni sindacali possono, comunque, inserire nella contrattazione collettiva lo *smart working*. In merito a tale questione si attende di esaminare in futuro le interpretazioni della norma.

Le imprese non possono più pensare a strumenti diversi da quelli previsti *ex lege* per migliorare la produttività e la qualità di vita del lavoratore. Una volta detto che con

⁴¹ MARIACARLA GIORGETTI, *Jobs act degli autonomi e smart working*, Ospedaletto (PI), Pacini Editore, 2017, p. 9

smart working ci si riferisce solamente alla modalità di svolgimento e non alla tipologia contrattuale, va precisato che l'accordo può essere raggiunto con qualunque lavoratore. Nell'accordo in forma scritta tra lavoratore e datore di lavoro vanno specificati anche le modalità ed i tempi di utilizzo degli strumenti tecnologici. E' proprio la tecnologia ad assumere un ruolo determinante nello *smart working*, perché è grazie ai recenti sviluppi informatici che il lavoro *agile* si estende ad un ampio numero di lavoratori. Nella norma non è stabilito se il datore di lavoro deve fornire tutti gli strumenti informatici necessari per l'attività, ma ne è responsabile per quanto riguarda quelli aziendali. Non vi è alcun accenno ad eventuali rimborsi spese sostenute dai lavoratori o ai costi degli strumenti di lavoro, rientra tutto negli accordi.

Di fondamentale importanza nella regolamentazione dell'accordo tra le parti è l'esercizio del potere di controllo. Il controllo è la conseguenza del potere direttivo, che il datore di lavoro in questo caso possiede poiché elemento costitutivo della subordinazione stessa. L'art. 21 della l. n. 81/2017, a tal proposito, stabilisce che: *“L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni”*. Indicare le modalità di controllo non è semplice, in quanto si tratterebbe di un controllo a distanza e svolto tramite strumenti tecnologici. *“Le condizioni di legittimità dei controlli sono due: l'informazione preventiva sulle modalità d'uso degli strumenti tecnologici e di effettuazione dei controlli e il rispetto del codice della privacy”*⁴². Qualora venissero rispettate tali condizioni, i controllo sugli strumenti informatici risulterebbero legittimi ai fini di eventuali procedimenti disciplinari o anche licenziamenti.

Lo *smart working* può applicarsi anche al personale disabile ed è proprio per questa categoria di lavoratori che si spera possa portare dei benefici. Il datore di lavoro rimane, inoltre, responsabile e garante della salute e della sicurezza del lavoratore. Anche qua vi sono diverse difficoltà da affrontare. Tenendo conto della distanza fisica dal posto di lavoro, che quindi è difficilmente supervisionabile, la responsabilità oggettiva del datore di lavoro non può che essere legata principalmente al buon funzionamento degli

⁴² Aa. Vv., *Smart working e jobs act autonomi*, a cura di PAOLO STERN, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2017, p. 34

strumenti informatici. Il secondo comma dell'art. 22 della l. n. 81/2017 chiarisce, infatti, l'obbligo di cooperazione da parte del lavoratore e quindi il principio di corresponsabilità. Infine, si è voluto dare rilevanza anche alle agevolazioni, collegate agli incrementi di produttività e di efficienza previsti dalle programmazioni del *welfare* aziendale. I lavoratori *agile* potranno, quindi, beneficiare di agevolazioni fiscali e vedersi riconosciuti tali diritti, scegliendo di ottenere forme di assistenza sanitaria integrativa o beni e servizi di previdenza complementare.

1.3 Nuovi trend ed imperativi tecnologici

1.3.1 *Big Data*

L'ammontare di dati nei cosiddetti *big data* è semplicemente sconvolgente. Ci sono approssimativamente 4 miliardi di utenti provvisti di telefono cellulare. L'ammontare di informazioni è in costante crescita e molte di queste informazioni sono composte da dati non strutturati sottoforma di video, *social media*, *blog*, ecc. Vi è troppa informazione per le nostre menti da poter elaborare adeguatamente. Il nostro cervello stesso può essere pensato come un enorme meccanismo di produzione di dati, visto che contiene dagli 85 ai 100 miliardi di neuroni e produce approssimativamente 300.000 *petabyte* di dati ogni anno⁴³.

Tutti i progetti riguardanti l'*analytics* richiedono dei dati, ma non ne richiedono la loro perfezione. L'alta qualità di dati dovrebbe sempre essere un obiettivo, ma la ricerca di dati completi e perfettamente puliti non dovrebbe essere un impedimento al progresso o una ragione per non intraprendere un progetto di analisi. In molti casi i dati sono incompleti, definiti in modo incoerente, antiquati, mancanti, "sporchi" o memorizzati in più sistemi disconnessi. Le sfide sono attuali e numerose, ma non insormontabili. La tecnologia esiste per potersi occupare di tutti questi problemi e molti altri. Coloro che hanno affrontato questi problemi con successo concordano che l'obiettivo è quello di fare il meglio con le risorse che si possiedono. La buona notizia è che gran parte delle organizzazioni ha moltissimi dati per le analisi della forza lavoro ed ampie opportunità

⁴³ JOHN MARKOFF, *Connecting the Neural Dots*, New York Times, Science Times section, 25 Febbraio 2013, <http://www.nytimes.com/2013/02/26/science/proposed-brain-mapping-project-faces-significant-hurdles.html?pagewanted=all>

per affrontare le domande di *business* coi dati esistenti, anche se molte organizzazioni hanno restrizioni su chi può avere accesso a certi dati e per quale scopo.

A volte gli elementi che si vogliono considerare nei dati hanno delle lacune, oppure i dati non sono stati aggiornati e non riflettono i valori recenti, altre ancora i dati che si vogliono analizzare non esistono nemmeno. La sfida sui dati mancanti è comune. Ci sono diversi metodi per poter ovviare a tale carenza, dipende nello specifico quanti e quali dati mancano. Un'opzione potrebbe essere quella di eliminare dall'analisi i casi con valori mancanti, alternativamente essi possono essere “riempiti” facendone una stima tramite ipotesi o tecniche di modellazione. Può capitare che nessun sistema o *database* abbia a disposizione i dati necessari per l'analisi, una soluzione potrebbe essere quella di iniziare una nuova raccolta dati. Altrimenti, bisogna essere in grado di approssimare i dati che servono usando una combinazione di variabili che già esiste. Oltre a queste sfide ve ne sono altre relative alle caratteristiche stesse dei dati, le quali possono condurre fuori strada nelle analisi se trascurate. Una riguarda la distribuzione non normale dei dati. Altri dati da prendere in considerazione sono quelli anomali, ossia valori che sono enormemente più alti o più bassi rispetto alla maggior parte degli altri valori in un campione di dati. Un'altra sfida frequentemente incontrata è la definizione incoerente degli stessi elementi di dati. L'inconsistenza, o incoerenza, dei dati può anche aumentare quando le informazioni non sono inserite in maniera standardizzata attraverso l'organizzazione.

Nuove tecnologie, come i sensori o i dispositivi *smart*, stanno continuamente creando fonti aggiuntive di dati da considerare. Il principale sistema informativo delle risorse umane di un'organizzazione fornisce una fonte di dati rilevanti ed analizzabili, con informazioni come l'occupazione, lo storico delle promozioni, la retribuzione, la categoria di lavoro, il *background* educativo ed alcune variabili demografiche. Altre informazioni tipicamente disponibili nei sistemi *HR* (e spesso fuori dall'*HRIS*) includono lo storico del *learning*, le valutazioni delle prestazioni, i punteggi attitudinali, i punteggi di personalità, le abilità, le competenze ed i punteggi di *engagement*. La funzione *analytics* dovrebbe sforzarsi di dimostrare che vi è un collegamento tra i dati delle risorse umane ed i parametri aziendali chiave. Per far ciò, bisogna prendere insieme i dati che sono spesso ospitati in differenti sistemi all'interno

dell'organizzazione, come i *database* finanziari o dei clienti. Ciò può essere complicato perché sistemi diversi hanno anche proprietari diversi. Un consiglio è quello di costruire un rapporto forte e fiducioso fin da subito con i proprietari delle diverse fonti di dati⁴⁴. Il continuo proliferare di dati del periodo in cui stiamo vivendo fa sì che nuovi aggiornamenti possano venire attingendo a fonti di dati meno tradizionali.

Una delle principali fonti nuove di dati, in particolare per la selezione e l'*acquisition*, è quella relativa ai *social media*. Vi è un interesse fortissimo nel potenziale *predictive* del *social analytics*. Le organizzazioni stanno sempre più usando i *social media* per valutare il morale dell'organizzazione. Altre organizzazioni stanno anche fornendo dati preziosi che possono essere utilizzati per prendere decisioni più accurate sull'organico e sulla selezione. Ad esempio, *Glassdoor* è un'azienda che fornisce buone informazioni base su altre società. Fondata nel 2007 da Richard Barton, Robert Hohman e Tim Besse, *Glasdoor* fornisce informazioni su annunci di lavoro per più di 150.000 aziende attraverso 100 nazioni. Forniscono informazioni sui salari, valutazioni di *CEO* ed impressioni sull'ambiente di lavoro dagli attuali e precedenti impiegati. Ci sono però alcune sfide associate all'uso di *social analytics*. Il problema relativo alla *privacy* è molto serio. In Europa sono in vigore diverse leggi sulla *privacy* e la questione può essere controversa nel paragone con altre nazioni, come gli Stati Uniti o la Cina. Sta diventando sempre più comune per i *recruiter* chiedere la *password* per poter ottenere l'accesso al contenuto dei *social media*. Le legislature statali stanno proponendo alcune proposte di legge per impedire ai datori di lavoro di discriminare i dipendenti che si rifiutano di dare accesso alle loro informazioni sui *social media*⁴⁵.

E' importante, inoltre, considerare il *data governance*. Con *data governance* ci si riferisce a strategie, politiche e regole per la gestione dei dati nella propria organizzazione. Questo comprende decisioni ed accordi su tutte le cose relative ai dati – quali sono gli elementi di dati da misurare e memorizzare, come definire ciascun elemento, chi è responsabile per l'integrità ed il mantenimento, chi può aver accesso ai dati e molto altro. Come suggerisce Jeremy Shapiro, responsabile del *talent analytics* in

⁴⁴ Ivi, p. 149

⁴⁵ MEGAN GARBER, *Would you give job interviewers your Facebook password? Because they might ask*”, The Atlantic, 20 Marzo 2012, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/03/would-you-give-job-interviewers-your-facebook-password-because-they-might-ask/254810/>

Morgan Stanley: *“Data governance è diventato un argomento molto importante per l’HR. Dieci anni fa non era una considerazione. La qualità dei dati è oggi riconosciuta come importante ed è essenziale per raggiungere un livello di maturità dell’analisi con sistemi definiti e ripetibili”*⁴⁶.

1.3.2 Advanced analytics

Pensare in maniera veloce vuol dire essenzialmente prendere decisioni basate sull’istinto, mentre pensare in maniera lenta fa sì che si prendano decisioni basate principalmente su una valutazione analitica. Prendere decisioni unicamente basate sull’istinto può essere problematico. Prendere decisioni su assunzioni, promozioni e *bonus* con un istinto viscerale porta con sé il rischio di includere pregiudizi ed informazioni incomplete. Gran parte delle decisioni di gestione della forza lavoro sono piene di potenziali pregiudizi e prendere queste decisioni con l’assistenza dell’analisi può aiutare ad eliminare molti di questi pregiudizi.

Da qualche tempo abbiamo più informazioni di quelle che possiamo elaborare ed il continuo ed esponenziale aumento di informazioni esacerba questa situazione. I *computer* in questo diventano essenziali, poiché ci aiutano nell’elaborazione di enormi quantità di informazioni molto velocemente. Secondo un’analisi svolta da Gartner, azienda di consulenza strategica *IT*, il termine *advanced analytics* può essere definito come segue: *“Come analisi di dati strutturati e di contenuto (come testo, immagini, video, voce) utilizzando sofisticati metodi quantitativi (come statistica, estrazione dei dati descrittivi e predittivi, simulazione ed ottimizzazione) per produrre approfondimenti che gli approcci tradizionali alla Business Intelligence come query e reporting difficilmente scopriranno. Viene spesso applicata per prendere decisioni, risolvere problemi aziendali ed identificare opportunità fornendo previsioni migliori,*

⁴⁶ NIGEL GUENOLE – JONATHAN FERRAR – SHERI FEINZIG, *The power of people: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance*, Pearson Education, 2017, p. 152

*comprensione causale, identificazione del modello, ottimizzazione di processi e risorse, assistenza con il processo di pianificazione degli scenari.*⁴⁷.

Di recente, l'attenzione alle metriche di gestione del capitale umano ha fatto molta strada per stabilire la relazione tra le variabili di interesse ed i risultati delle prestazioni. L'*advanced analytics* fornisce un approfondimento degli strumenti associati alla *business intelligence*, con particolare attenzione alla previsione della linea d'azione ottimale. Queste tecniche sono sempre più utilizzate in funzioni come *operation*, finanza e *marketing*, ma possono avere lo stesso impatto nel *talent management*. Sempre secondo Gartner⁴⁸, l'*advanced analytics* diventerà necessario per le organizzazioni leader che vogliono ottenere un vantaggio competitivo.

Possiamo suddividere l'*analytics* su tre livelli. Il primo corrisponde ad un utilizzo di metriche base dell'organizzazione per ottenere informazioni come l'organico, la rotazione degli impiegati ed anche qualche semplice statistica. Il secondo è caratterizzato da correlazioni. Ciò consiste nel determinare se e quando le variabili si spostano l'una rispetto all'altra. Ad esempio, quando lo stato d'animo dei dipendenti sale, cosa succede alla loro rotazione? Correlazione non vuol dire causa, ma può suggerire una possibile relazione. Il terzo pone l'attenzione sull'instaurazione di causalità e sulle previsioni di cosa succederà successivamente in relazione a qualsiasi cosa. Ad esempio, il nuovo approccio di retribuzione aumenta la produttività, riduce la rotazione dei dipendenti o impatta su vendite e profitto? Ciò può essere utilizzato non solo per giustificare le spese ma anche per determinare quale politica o intervento è vantaggioso usare in futuro. In base ad un studio svolto da IBM nel 2010, c'è un'esigenza effettiva del *decision making* relativo alla gestione del capitale umano di spostarsi verso livelli più alti di previsione e causalità⁴⁹. Lo studio ha scoperto che l'*advanced analytics* era raramente utilizzato per attività come la valutazione della *performance* della forza lavoro, il trattenimento del talento ad alto potenziale e lo sviluppo dei leader futuri. Su nessuna di queste questioni più di un quarto delle organizzazioni si è effettivamente impegnato nell'*advanced analytics*. E' stato stimato

⁴⁷ RITA L. SALLAM e DAVID W. CEARLEY, *Advanced Analytics: Predictive, Collaborative and Pervasive*, Gartner Research Note, Gartner Inc., 16 Febbraio 2012

⁴⁸ Ivi

⁴⁹ IBM Global Business Services, *Working beyond borders – Insights from the Global Chief Human Resource Officer Study*, 2010

che solo il 3% adotta qualsiasi forma di *advanced analytics*. Comunque, si pensa che il suo utilizzo crescerà esponenzialmente nei prossimi anni.

Per massimizzare il contributo del capitale umano, i datori di lavoro sviluppano contratti di incentivazione, politiche e pratiche che abilitano e motivano la forza lavoro. Quando queste politiche sono abbinate ad altre forme complementari di capacità organizzative, diventa quasi impossibile per la concorrenza replicare, fornendo di conseguenza un vantaggio competitivo forte e sostenibile. L'uso di *advanced analytics* può aiutare in queste decisioni in maniera molto più accurata:

- Prevedendo risultati più accurati;
- Consigliando una scelta ottima di politiche e pratiche;
- Segnalando abilità e potenziale più scrupolosamente;
- Mappando le prestazioni individuali e di gruppo in base ai risultati organizzativi;
- Condividendo la conoscenza;
- Valutando l'impatto dei cambiamenti programmati e potenziali di *best practice*;
- Ottimizzando i livelli di occupazione, le ore lavorative ed i *benefit*;
- Diagnosticando problemi e proponendo successive soluzioni.

Trasformare l'organizzazione rendendo l'*advanced analytics* parte integra della cultura richiede un lungo processo. Possiamo considerare principalmente sei passaggi⁵⁰:

- 1) Iniziare con la giusta domanda. Identificare le sfide che possono essere affrontate con l'*advanced analytics* e classificarli in ordine di priorità.
- 2) Utilizzare i dati a portata di mano.
- 3) Costruire un algoritmo. Adattarne uno dalla comunità accademica o combinarne diversi che possano rispondere alla domanda identificata nel passaggio 1.
- 4) Sviluppare una strategia tecnologica. Resistere all'impulso di esternalizzare la tecnologia con rapidi cambiamenti, è preferibile rimanere indipendenti dalla tecnologia e mantenere le funzioni essenziali all'interno dell'azienda.
- 5) Riorganizzarsi per l'*analytics*. Decidere quali nuove competenze e nuovi ruoli siano necessari, sia a livello aziendale che a livello di *business unit*. Elaborare strutture di

⁵⁰ McKinsey & Company e Russell Reynolds Associates, *The end of bad decisions: Advanced analytics and transformational leadership – a way forward for the network operators*, Febbraio 2016, p. 27

reporting tra il *team* di *analytics*, il *CIO* ed il *CEO*. Decidere quali funzionalità richiedono partner esterni.

- 6) Incorporare il cambiamento. Creare un processo efficiente e replicabile per assicurare una consegna tempestiva delle informazioni analitiche. Includere un ciclo di *feedback* per assicurarsi che le intuizioni si trasformino in azione. Comprendere ed affrontare questioni culturali che potrebbero bloccare i progressi.

Come abbiamo visto l'*advanced analytics* è stato in grado di mutare profondamente alcune funzioni aziendali, per lo più relative alla gestione dei clienti. Ma è in procinto di sconvolgere il panorama *talent*. Analizzeremo in seguito l'evoluzione e l'effetto del *talent analytics*.

1.3.3 Intelligenza artificiale

Che cosa esattamente si intenda col termine intelligenza artificiale è tutt'ora materia di discussioni. *Machine learning* ed *expert systems* sono entrambi forme di intelligenza artificiale. Vi sono poi linguaggio naturale, reti neurali ed altri strumenti di intelligenza artificiale. Come suggerisce il nome, il linguaggio naturale si riferisce alla capacità delle macchine di comprendere ed agire sulla lingua parlata. Le reti neurali sono sistemi informatici che imitano il cervello umano. Per quanto riguarda il *machine learning* potremmo dare questa definizione: “Nel modo più semplice, gli algoritmi di *machine learning* prendono un set di dati esistente, lo attraversano per ottenere schemi e modelli, quindi usano questi schemi per generare previsioni sul futuro”⁵¹. E' generalmente associato all'abilità di apprendere, principalmente attraverso prove ed errori. All'interno del *talent management* vi è anche della ripetizione: si assumono sempre le stesse categorie di lavoratori, si progettano e si consegnano retribuzioni ripetutamente, si inseriscono impiegati ad alto potenziale tramite programmi di sviluppo esecutivo. Il *machine learning* tende ad usare algoritmi per svolgere il lavoro. Gli algoritmi sono una serie predeterminata di fattori che devono essere valutati per arrivare ad un *output* richiesto. Mentre il *machine learning* si focalizza sull'uso di algoritmi, gli *expert systems* utilizzano un approccio euristico. Gli approcci euristici tendenzialmente

⁵¹ YASER S. ABU-MOSTAFA, *Machines that think for themselves: New techniques for teaching computer show to learn are beating the experts*, Scientific American, Luglio 2012, p. 78

seguono una serie di regole per arrivare a determinate conclusioni o raccomandazioni. Gli *expert systems* consentono di vedere come è stata presa una decisione.

L'intelligenza artificiale sta rimodellando il modo in cui le aziende gestiscono la loro forza lavoro e pianificano il *talent management*, aumentando la produttività e l'*engagement* in generale. Tenendo presente che i programmi di *engagement* per i dipendenti aumentano le entrate della società del 26%⁵², è chiaro che si dovrebbero accettare le soluzioni di intelligenza artificiale per rafforzare la propria squadra ed ottenere benefici a lungo termine. Proviamo ad analizzare cinque modi per usare l'intelligenza artificiale nella gestione del talento⁵³:

- *Talent acquisition*. Usando l'intelligenza artificiale si possono eliminare tonnellate di lavoro stressante e monotono per i manager. In particolare, il *software* di *talent acquisition* può esaminare e valutare i candidati ed eliminarne anche il 75% dal processo di assunzione⁵⁴. Questo è un beneficio enorme poiché permette al *recruiter* di spendere più tempo ad analizzare e valutare solo un piccolo gruppo di candidati idonei. Le aziende risparmiano molto denaro in questo modo perché non devono pagare il costo di decisioni di assunzioni scadenti.
- *Onboarding*. Molte prospettive non possono essere adattate al nuovo ambiente a causa della mancanza di procedure di *onboarding*. In particolare, i nuovi dipendenti richiedono molta attenzione ed è spesso impossibile dedicare tempo sufficiente a ciascuno di essi. E' qui che entra in gioco l'intelligenza artificiale. Essa determina procedure di *onboarding* personalizzate per ogni singola posizione.
- *Training*. L'intelligenza artificiale può pianificare, organizzare e coordinare con successo programmi di formazione per tutti i membri dello *staff*. Corsi *online* e aule digitali sono le soluzioni più comuni a riguardo. Ma questo non è l'unico impiego dell'intelligenza artificiale perché essa determina anche il miglior lasso di tempo per i nuovi corsi e pianifica le lezioni in modo da adattarsi alle preferenze di tutti i dipendenti individualmente.

⁵² Glassdoor, <https://www.glassdoor.com/employers/popular-topics/hr-stats.htm>

⁵³ EVA WISLOW, *5 ways to use artificial intelligence (AI) in human resources*, Big data made simple, 24 Ottobre 2017, <http://bigdata-madesimple.com/5-ways-to-use-artificial-intelligence-ai-in-human-resources/>

⁵⁴ <https://www.neocasesoftware.com/blog/human-resources-fun-facts-serious-statistics/>

- Analisi delle performance. Utilizzando gli strumenti di intelligenza artificiale si è in grado di fissare obiettivi concreti e lasciare che tutte le unità lavorino in incrementi più piccoli. Questo tipo di lavoro è più facile da seguire e valutare e genera risultati generali migliori. Ovviamente, non serve solo a migliorare la produttività, ma anche a rilevare i membri del *team* che mostrano continuamente mancanza di impegno.
- Retention. Quasi il 60% delle organizzazioni considera la *retention* dei dipendenti come il più grande problema⁵⁵. Tuttavia, l'intelligenza artificiale ha la capacità di analizzare e prevedere le esigenze dei membri dello *staff*. Ciò può determinare le affinità individuali e rivelare chi dovrebbe ottenere un aumento o chi potrebbe essere insoddisfatto dell'equilibrio vita-lavoro.

L'intelligenza artificiale è ovunque oggi, essa consente ai dirigenti di migliorare i risultati e monitorare i dipendenti in modo più efficiente. Bisogna comunque tenere in considerazione molti aspetti ancora da migliorare. Nella fase di *acquisition*, ad esempio, non aiutano a valutare le potenzialità della persona, l'inserimento nel *team*, la personalità. Sebbene la maggior parte dei leader aziendali ritenga che l'intelligenza artificiale sia parecchio interessante, Gretchen Alarcon, vicepresidente del gruppo per la strategia di gestione del capitale umano di *Oracle*, sostiene che non sono sicuri di essere ancora pronti. Secondo Alarcon, con l'intelligenza artificiale siamo nella stessa situazione in cui eravamo col *cloud* cinque anni fa, siamo pronti ad esplorarla e sappiamo che potrebbe essere grande, ma non siamo sicuri di come ciò avrà un impatto su di noi. All'epoca non si trattava di passare al *cloud*, ma di quando farlo, e siamo allo stesso punto ora con l'intelligenza artificiale⁵⁶.

1.3.4 Robotica

L'automazione e l'intelligenza artificiale stanno diventando argomenti sempre più importanti all'interno della sfera pubblica. Alcune forme di intelligenza artificiale vengono indicate anche come robot e non occupano necessariamente spazio fisico. Al

⁵⁵ <https://emptrack.com/blog/statistics-for-human-resource-management/>

⁵⁶ MONICA MEHTA, *How artificial intelligence can make HR more human*, Forbes, 9 Novembre 2017, <https://www.forbes.com/sites/oracle/2017/11/09/how-artificial-intelligence-can-make-hr-more-human/#6f3584943fd5>

contrario, sono programmi, archiviati su un *desktop* o su un *cloud*, che hanno la capacità di apprendere ed adattarsi a situazioni diverse rispetto a programmi precedentemente più rigidi. Grazie alla loro capacità di apprendimento, questi robot possono eseguire compiti che erano stati ritenuti impossibili dai programmatori precedenti: possono scrivere storie, capire il linguaggio umano e diagnosticare un paziente. Naturalmente, queste capacità non sono passate inosservate alla comunità imprenditoriale ed attualmente si discute su come queste potenti macchine possano essere integrate sul posto di lavoro. Un esempio di robot *software* che si sta facendo strada nel mondo del *business* e che si sta impadronendo di lavori ripetitivi e prevedibili è l'uso dell'automazione robotica dei processi⁵⁷. L'automazione robotica dei processi è un processo attraverso il quale lavori banali e noiosi, come l'immissione di dati e la creazione di fogli di calcolo, vengono eseguiti da un robot piuttosto che da un umano. Tuttavia, questa capacità può rappresentare un'arma a doppio taglio: da un lato, libera le persone sul posto di lavoro per svolgere un lavoro più creativo; d'altra parte, se il robot diventa troppo abile nel lavoro potrebbe eventualmente rimpiazzare la sua controparte umana. E' quindi importante che tutti i dipartimenti *HR* del mondo diano massima attenzione alla questione, prima di tutto prevedendo quale sarà l'effetto dell'automazione sui lavori futuri, in seguito cercando di capire quale sarà il loro ruolo in quel futuro. Perché se il problema può sembrare al momento astratto, in realtà non è qualcosa che appartiene prettamente al futuro lontano.

Alcuni ricercatori dell'Università di Oxford ritengono che circa il 47% di tutti i posti di lavoro potrebbe essere completamente superato dai robot nei prossimi 17 anni⁵⁸. Allo stesso modo, il Gruppo *Gartner* ha pubblicato dei risultati che affermano che, su scala globale, un terzo dei nostri posti di lavoro andrà perso a causa dei robot entro il 2025⁵⁹. Chiaramente, coloro che svolgono lavori di routine e che richiedono poca abilità sono più a rischio. Perché secondo questi studi è così alta la probabilità che i robot prendano il sopravvento? Prima di tutto perché qualsiasi lavoro complesso può essere suddiviso in attività più semplici e dirette. Inoltre i robot sono più efficienti degli essere umani:

⁵⁷ IRPAAI, <https://irpaai.com/what-is-robotic-process-automation/>

⁵⁸ CARL BENEDIKT FREY – MICHAEL A. OSBORNE, *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Università di Oxford, 17 settembre 2013, pp. 38 e 44, https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

⁵⁹ Gartner, <https://www.gartner.com/technology/research/predicts/>

fanno meno errori e lavorano tutto il giorno, non richiedono uno stipendio mensile o un piano assicurativo, danno dei benefici in termini di costo. L'unica cosa che i robot chiedono è un individuo qualificato che supervisioni il loro lavoro in modo da assicurarsi che tutto proceda senza intoppi.

Una visione più ottimistica ritiene che l'ascesa dei robot possa fare da precorritrice alla prosperità economica ed una soddisfazione del lavoro maggiore. Questa opinione è basata sulla convinzione che i robot, entrando nei posti di lavoro porteranno, con sé anche molti posti di lavoro. Uno studio pubblicato nel Regno Unito da *Deloitte* afferma che, a partire dal 2001, grazie all'automazione sono stati creati 3,5 milioni di posti di lavoro a basso rischio, mentre sono stati persi 800.000 posti di lavoro ad alto rischio⁶⁰. Il Professor Chris Bauer, direttore dell'innovazione per l' *Institute of Management Studies* di Goldsmiths presso l'Università di Londra, crede che uno spazio di lavoro ibrido in cui gli esseri umani lavoreranno in *tandem* con robot avanzati è un'inevitabilità che produrrà risultati di gran lunga migliori rispetto al lavoro svolto dagli umani o dai robot da soli⁶¹.

Diversi *team* all'interno delle risorse umane hanno già fatto buon uso dell'automazione robotica dei processi: utilizzano i robot per eseguire il controllo incrociato dei dati interni con i dati esterni, hanno i robot che svolgono molte delle attività relative ai fogli di calcolo e chiedono ai robot di aiutarli con i *report*. Di conseguenza, questi *team* si ritrovano con una considerevole quantità di tempo da dedicare a questioni più strategiche, tra cui colloqui personali e formazione dei dipendenti.

A prescindere dalle loro capacità di elaborazione dei dati, i robot non sono afflitti dai pregiudizi di cui noi, come esseri umani, soffriamo; un robot non può assumere una persona in base a gusti personali. Per un robot, i dati sono tutto ciò che conta. A causa di ciò, alcuni studi dimostrano che i robot possono eseguire decisioni di assunzione anche

⁶⁰ Deloitte, 15 Settembre 2015, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/uk-benefitting-from-automation-of-work.html>

⁶¹ CHRIS BAUER, *Brings on the robots: We should welcome the demise of the human machine*, City A.M., 22 Febbraio 2017, <http://www.cityam.com/259544/bring-robots-we-should-welcome-demise-human-machine>

migliori rispetto ai funzionari di risorse umane più esperti⁶². Vale la pena ripetere che, insieme a tutti questi vantaggi, i robot sono estremamente convenienti parlando di costi. Secondo la società di consulenza *Ernst & Young*, il 93% del tempo impiegato dai dipendenti di risorse umane viene speso per attività ripetitive ed il 65% dei processi può essere automatizzato⁶³. Per quanto riguarda la funzione di risorse umane, è importante esaminare attentamente come questa *disruption* stia colpendo le rispettive industrie ed agire di conseguenza. Ciò comporta un'adeguata formazione e riqualificazione dei loro attuali impiegati. Tuttavia, data la necessità di aiutare ad integrare uomini e macchine, le risorse umane devono anche migliorare le loro competenze tecniche ed iniziare ad impegnarsi in conversazioni costruttive con le entità che lavorano alle frontiere di questa nuova affascinante tecnologia.

1.3.5 Realtà virtuale e realtà aumentata

La realtà virtuale e la realtà aumentata sono in pieno boom e sempre più organizzazioni stanno sfruttando questa tecnologia per aumentare la loro produttività. Realtà virtuale è il termine usato per descrivere un ambiente tridimensionale generato dal computer che può essere esplorato ed interagito da una persona. Quella persona diventa parte di questo mondo virtuale, mentre si trova lì è in grado di manipolare oggetti o eseguire una serie di azioni. La realtà virtuale è, quindi, la creazione di un ambiente virtuale presentato ai nostri sensi in modo tale che possiamo sperimentarlo come se fossimo davvero lì. Si utilizzano una serie di tecnologie avanzate per raggiungere questo obiettivo ed è un'impresa tecnicamente complessa che deve rendere conto della nostra percezione e cognizione. Diversa da un ambiente di realtà virtuale completo, la realtà aumentata crea un ambiente con oggetti virtuali in immagini reali. La realtà aumentata è l'integrazione delle informazioni digitali con l'ambiente dell'utente in tempo reale. Essa

⁶² NATHAN R. KUNCEL – DENIZ S. ONES – DAVID M. KLIEGER, *In hiring, algorithms beat instinct*, Harvard Business Review, Maggio 2014, <https://hbr.org/2014/05/in-hiring-algorithms-beat-instinct>

⁶³ HANS GROOTHUIS – MARCO DROOGENDIJK – JAMILA GEENE, *Robotic process automation for HR and payroll*, Ernst & Young Accountants LLP, 2016, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll/\\$FILE/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll/$FILE/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll.pdf)

utilizza l'ambiente esistente e sovrappone nuove informazioni su di esso. Pokémon Go, un videogioco di successo del 2016 di tipo *free-to-play* basato su realtà aumentata geolocalizzata con GPS sviluppato per i sistemi operativi *mobile*, è probabilmente l'esempio più conosciuto che utilizza una tecnologia di realtà aumentata. La tecnologia di realtà virtuale esiste già da un po' di tempo. Il primo *display* era già stato sviluppato nel 1960. Ma è solo nell'ultimo decennio che la tecnologia si è sviluppata così rapidamente per soddisfare le aspettative dei consumatori più che mai. Tale tecnologia sembra ormai pronta a decollare.

La tecnologia “della realtà” può essere utilizzata per simulare scenari e situazioni del mondo reale affinché i dipendenti possano essere aiutati ad ottenere informazioni e prepararsi per le situazioni di lavoro. Ciò significa che le possibilità e le occasioni create per le aziende e per il *talent management* sono molteplici e quasi infinite. Andiamo ad analizzare tre distinte aree del *talent management* per capire come questa tecnologia possa impattare su di esso.

1. L'uso della realtà virtuale nell'*onboarding*. Molte organizzazioni hanno difficoltà con l'*onboarding* e soffrono gli effetti negativi in *retention* e produttività. La realtà virtuale può migliorare significativamente questa esperienza per i nuovi dipendenti. Si provi ad immaginare un tour in giro per l'azienda, in più sedi, con un discorso del CEO e vari incontri con i colleghi futuri. Oppure si può provare a rendere più attraente il *training* introduttivo di sicurezza, come ad esempio sta già facendo *Simtars* in Australia⁶⁴. Questo tipo di tecnologia sarà uno strumento potente e conveniente soprattutto in un ambiente in cui i dipendenti sono dispersi in molte località.
2. Realtà virtuale ed *acquisition*. Per attrarre talenti la realtà virtuale consente ai potenziali candidati di sperimentare l'azienda già da casa propria tramite una tecnologia *high tech* molto accattivante. Tale tecnologia può anche fornire ai candidati un'esperienza coinvolgente ed avvincente del lavoro futuro. Un buon

⁶⁴ Queensland Government – Department of Natural Resources, Mines and Energy, <https://www.dnrm.qld.gov.au/simtars/training/induction-courses>

esempio a tal proposito è l'esercito britannico⁶⁵. Hanno creato diverse esperienze di realtà virtuale per nuove reclute, come una missione in un carro armato di *Challenger 2*. Probabilmente un po' più avanti sul percorso, stanno usando la tecnologia "della realtà" nelle assunzioni per valutare effettivamente i candidati nelle situazioni di lavoro in realtà virtuale. Va detto che non si è ancora a conoscenza di un'organizzazione che usi la realtà virtuale per le fasi di *recruitment* e di *acquisition*, ma è da considerare l'ipotesi che possa avvenire in maniera molto forte in futuro.

3. Imparare più velocemente con la realtà virtuale. Probabilmente la più grande area per l'applicazione della tecnologia è quella relativa all'apprendimento. Un esempio può essere rappresentato da *Boeing*, che utilizza la realtà virtuale per l'addestramento dei piloti per il 787⁶⁶. *BMW*, invece, ha sviluppato un corso di formazione con la realtà aumentata per i propri tecnici d'assistenza⁶⁷. Esistono molti altri esempi di organizzazioni che utilizzano questo tipo di tecnologia nella formazione e non ci vorrà molto tempo prima che gli studi dimostrino gli effetti positivi su produttività e fidelizzazione.

⁶⁵ VICTORIA WOOLLASTON, *Experience what it's REALLY like to fight on the front line: Army uses Oculus Rift to recruit new members*, Daily Mail Online, Science & Tech, 16 Gennaio 2015, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2912565/Army-recruits-virtual-reality.html>

⁶⁶ JASON PAUR, *Try before you fly: How dreamliner pilots train without lifting off*, Wired, 26 Settembre 2011, <https://www.wired.com/2011/09/787-flight-training/>

⁶⁷ Questo video di youtube fornisce una buona visione di come funziona:
<https://www.youtube.com/watch?v=P9KPJIA5yds>

2. Gestire il talent nell'era digitale: necessità di cambiare

2.1 Nuovi modi di agire e di pensare

2.1.1 Gestire il cambiamento

Nel corso degli anni si sono susseguiti una serie di cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro. Come già osservato nel primo capitolo, ci sono stati cambiamenti di vario genere:

- Il modo in cui si lavora;
- Il rapporto spazio-tempo;
- Le organizzazioni ed i loro confini;
- Le strutture organizzative;
- Un mercato sempre più globale;
- Il massiccio accrescere della tecnologia.

Ciò ha portato anche a figure professionali diverse oggi richieste dalle aziende. Il rapporto spazio-tempo muta anche grazie al virtuale, basti pensare come l'attività lavorativa oggi si stia spostando verso luoghi più consoni alle preferenze del lavoratore, portandolo non solo a modificare il modo di lavorare ma anche a dover imparare e potenziare nuove capacità tecnologiche. La struttura organizzativa cambia in quanto vi è uno snellimento dato dalla diminuzione dei livelli gerarchici con annessa responsabilizzazione crescente dei dipendenti ed una crescente flessibilità organizzativa. Un mercato globale ha portato le aziende a dover rivedere i propri piani di gestione del personale ed a riadattare i processi e le procedure di lavoro, poiché nell'era globale la competizione si fa sempre più pesante. Tutto ciò che riguarda il cambiamento e la sua gestione viene riconosciuto come *change management*, il quale altro non è che un approccio strutturato che consente una transizione da un momento attuale ad uno futuro desiderato, riguardante singoli individui, gruppi o società.

Nei contesti aziendali il cambiamento è uno dei temi più complessi. Alcuni manager spesso lo rifiutano in quanto troppo complesso da gestire, rischiando di spezzare gli equilibri, altri lo ignorano non sentendone la necessità. Come detto in precedenza, però, il contesto e le tendenze mutano nel tempo, per cui bisogna riuscire a percepire

l'esigenza di cambiamento per poi adattarsi e potersene avvalere. Più che un problema di tecnologia o di processi, il cambiamento riguarda la cultura organizzativa. Cambiare la cultura vuol dire portare modifiche nel linguaggio, negli atteggiamenti, nelle formalità, nella comunicazione e nel modo di raggiungere gli obiettivi.

Il *management* deve essere bravo a creare un'urgenza di cambiamento, instaurando un clima consapevole e successivamente favorevole all'interno dell'azienda. C'è bisogno che esso sia anche in grado di individuare tempestivamente quelli che sono i mutamenti ambientali esterni ed interni, così da poter sviluppare dei piani utili al fine di condurli o osteggiarli.

Il cambiamento andrebbe affrontato in maniera olistica, ponendo la persona, e tutto ciò che ruota attorno ad essa, al centro. Essendo il cambiamento continuo, bisognerebbe realizzarlo regolarmente. Dapprima si possono introdurre dei prodotti integrati che permettano alle persone di essere interconnesse e di comunicare tra loro senza obbligo o limitazioni. In un secondo momento si può sviluppare la comunicazione interna, per avere una visione limpida dei processi operativi ed aiutare i collaboratori a gestire le attività. Una volta date le giuste modifiche all'ambiente di lavoro si potrà poi ragionare in termini di mobilità del lavoro, un futuro prossimo più vicino che mai.

Costruire e sostenere un *business* richiede un cambiamento in capacità di leadership, mentalità, struttura e forza lavoro. Dirigenti aziendali, *CIO* e responsabili *HR* devono collaborare per rinnovare le loro strategie organizzative e le pratiche di *talent management* per acquisire e coltivare i talenti, le abilità e le competenze necessarie per effettuare il cambiamento. Una ricerca svolta dal Gruppo *Gartner* riassume i dieci principi fondamentali per realizzare un cambiamento digitale. Essi sono tratti da oltre un decennio di ricerche, interazioni e casi studio su organizzazioni che hanno affrontato delle sfide perenni nello sviluppo delle capacità organizzative *IT* e nel *talent management*⁶⁸:

1. Definire la propria vision e la propria strategia di digital business. Una visione chiara ed una strategia aziendale digitale definita dovrebbero guidare ogni decisione presa sull'organizzazione e sulle persone;

⁶⁸ LILY MOK – DIANE BERRY, *Ten absolute truths about talent management in digital business*, Gartner, 11 Luglio 2016

2. Acquisire e sviluppare competenze digitali. La mentalità e le competenze digitali guidano il vantaggio digitale nelle prestazioni;
3. Adottare una leadership collaborativa. Il *business* digitale richiede un passaggio da una leadership del comando e del controllo ad una permissiva e collaborativa;
4. Organizzarsi per l'*agility*. Esso rappresenta l'elemento progettuale principale per organizzare e mobilitare le persone al *business* digitale;
5. Far crescere talenti versatili;
6. Promuovere la diversità e l'inclusione. Una forza lavoro diversificata genera idee diverse e soluzioni innovative;
7. Creare un posto di lavoro digitale;
8. Costruire una *partnership* tra HR ed IT. Essa è fondamentale per riunire *talent management* e *business intelligence* e creare un vantaggio nel *business* digitale;
9. Sviluppare ed attingere al capitale *social* di un ecosistema di talenti. Un ecosistema di talenti deve abbracciare il *social* per coltivare competenze digitali;
10. Ricompensare il lavoro di squadra e valutare il contributo alla *performance aziendale*. I *team* devono essere riconosciuti e premiati in base al lavoro di squadra ed al valore aggiunto al *business* digitale.

2.1.1 Design thinking

Gli impiegati sono sopraffatti da tecnologia, applicazioni ed un costante flusso di informazioni. Una ricerca di *Deloitte* mostra che le persone collettivamente controllano i loro telefoni cellulari più di 9 miliardi di volte al giorno⁶⁹. Per alleviare il dipendente sopraffatto e sviluppare applicazioni che possano aiutare a gestire la complessità, sarebbe opportuno adottare un modello di *design thinking*, che pone l'*employee experience* al centro⁷⁰. Il *design thinking* sposta l'attenzione delle risorse umane oltre la creazione di programmi e processi verso un nuovo obiettivo: progettare un'*employee*

⁶⁹ Deloitte survey, *Americans look at their smartphones more than 9 billion times daily, up 13 percent from 2015*, PR Newswire, 13 Dicembre 2016, <https://www.prnewswire.com/news-releases/americans-look-at-their-smartphones-more-than-9-billion-times-daily-up-13-percent-from-2015-300376692.html>

⁷⁰ JAMES GUSZCZA – JOSH BERSIN – JEFF SCHWARTZ, *HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR*, Deloitte Review, 25 Gennaio 2016, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-18/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html>

experience produttiva e significativa attraverso soluzioni che siano coinvolgenti e semplici. Il *design thinking* fornisce un mezzo per concentrarsi sull'esperienza personale del dipendente e creare processi incentrati sul lavoratore, così da avere nuove soluzioni e strumenti che contribuiscono direttamente sulla soddisfazione e sulla produttività del dipendente. I dipartimenti di risorse umane dovrebbero incrementare e rivalutare le proprie abilità per incorporare i concetti chiave di *design thinking*, come: progettazione digitale, progettazione di applicazioni *mobile*, progettazione dell'*user experience*, economia comportamentale. In un sondaggio svolto da *Deloitte*, gli intervistati presso le aziende in cui le risorse umane offrono i più alti livelli di valore hanno quasi cinque volte in più probabilità di utilizzare il *design thinking* nei loro programmi rispetto ai loro simili⁷¹. Tra gli intervistati che hanno valutato la prestazione fornita dal proprio *HR* come molto positiva, il 24% ha detto che l'uso del *design thinking* è prevalente nelle loro organizzazioni. Il resto degli intervistati, coloro che hanno valutato la prestazione del proprio *HR* come non adeguata, solo il 5% ha detto che l'uso del *design thinking* è prevalente.

Se le soluzioni *HR* tradizionali includono tipicamente programmi o processi per formare le persone, valutare le prestazioni, garantire la conformità o documentare una pratica sul posto di lavoro, il *design thinking* proietta l'*HR* verso un nuovo ruolo⁷². Si passa da uno "sviluppatore di processi" ad un "architetto dell'esperienza". Consente alle risorse umane di reinventare ogni aspetto del lavoro: l'ambiente fisico, come le persone si incontrano ed interagiscono, come i manager trascorrono il loro tempo e come le aziende selezionano, formano, coinvolgono e valutano le persone. Descritto in maniera semplice, *design thinking* significa concentrarsi sulla persona e sull'esperienza, non sul processo. Fondamentalmente, lavorare come *designer* implica studiare le persone a lavoro, sviluppare profili per comprendere i dati demografici dei dipendenti, l'ambiente

⁷¹ Deloitte, "Global human capital trends 2016. The new organization: different by design", *Deloitte University Press*, 2016, p. 67

⁷² JON KOLKO, *Design thinking comes of age*, Harvard Business Review, Settembre 2015, <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>

di lavoro e le sfide. Si basa sulla generazione rapida di idee e sulla sperimentazione di prototipi che generano ulteriori idee, strumenti digitali e soluzioni⁷³.

Molte aziende fanno affidamento al *design thinking*. *General Electric*, ad esempio, lo sta introducendo, un modello semplificato per la gestione della *performance*, per l'utilizzo di nuove *app mobile* utili nella gestione degli obiettivi e nella collaborazione e per una nuova serie di principi per il lavoro⁷⁴. L'azienda ora utilizza metodologie *agile* per lo sviluppo del prodotto e sta insegnando ai manager come aiutare i *team* a “fare meno” e “concentrarsi di più”.

Il *design thinking*, o la mancanza di esso, può fare una grande differenza nel modo in cui le aziende sono percepite. Prendiamo il *talent acquisition*. Il *Talent Board* ha rilevato che più della metà dei candidati che trova difficili le *job-application*, sviluppa un'impressione negativa dei prodotti e dei servizi dell'azienda⁷⁵. Aziende come *Zappos* progettano l'esperienza del candidato per attrarre persone altamente performanti e facilitare l'individuazione del lavoro giusto e la possibilità di fare *application* rapidamente⁷⁶. Altre aziende usano il *design thinking* per migliorare seriamente l'apprendimento. *Deckers Brands*⁷⁷ e *Qualcomm*⁷⁸ hanno utilizzato il *design thinking* per sviluppare programmi di apprendimento altamente esperienziali ed intuitivi. I programmi di apprendimento esperienziale pongono l'individuo ed il contesto lavorativo al centro. Offrono programmi di apprendimento molto più stimolanti e coinvolgenti che portano ad una maggiore capacità di *retention*. Inoltre, non dipendono

⁷³ ROBERT I. SUTTON – DAVID HOYT, *Better service, faster: A design thinking case study*, Harvard Business Review, 6 Gennaio 2016, <https://hbr.org/2016/01/better-service-faster-a-design-thinking-case-study>

⁷⁴ RAGHU KRISHNAMOORTHY, *GE's culture challenge after Welch and Immelt*, Harvard Business Review, 26 Gennaio 2015, <https://hbr.org/2015/01/ges-culture-challenge-after-welch-and-immelt>

⁷⁵ LINDA NAIMAN, *Why your HR department should embrace design thinking*, Inc., 21 Aprile 2017, <https://www.inc.com/linda-naiman/6-ways-hr-applies-design-thinking-to-deliver-engaging-employee-experiences.html>

⁷⁶ ANDREW GREENBERG, *How 4 top employers use candidate experience for competitive advantage*, Recruiting Division, 6 Gennaio 2015, <http://www.contractrecruiter.com/4-top-employers-use-candidate-experience-competitive-advantage/>

⁷⁷ DANI JOHNSON, *Giving learners what they want: How Deckers Brands transformed its learning and engagement organization to align with learner needs and support business goals*, Bersin, Deloitte, 8 Dicembre 2015, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19396

⁷⁸ KIM LAMOREUX, *Fostering innovation through learning: Qualcomm builds culture of entrepreneurship, creativity and risk taking*, Bersin & Associates, 15 Dicembre 2009, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=11859

da un sistema di gestione dell'apprendimento, ma possono sfruttare le nuove tecnologie di apprendimento per promuovere un *learning* continuo.

Come osservato nel già citato articolo di Jon Kolko sull'*Harvard Business Review*, “*le persone hanno bisogno che le loro interazioni con tecnologie ed altri sistemi complessi siano semplici, intuitive e piacevoli*”. Perché “*il design è empatico*”, continua l'articolo, “*guida implicitamente un approccio più penseroso ed umano al business*”, che rende il posto di lavoro più attraente per i dipendenti attuali e potenziali⁷⁹. Le aziende possono iniziare a muoversi verso il *design thinking* in diversi modi. Consentendo alle risorse umane di spostarsi da una visione “*process design*” ad una “*human-centered design*”, oppure prendendo spunto dall'esperienza già in atto nel *customer service*, infatti molte aziende già adottano il *design thinking* per sviluppare i programmi di assistenza ai clienti.

2.1.2 Approccio integrato

I dirigenti delle risorse umane hanno da tempo riconosciuto che un approccio integrato al *talent management* è fondamentale. Ma mettere in pratica questo concetto non è semplice. Negli ultimi anni le varie discipline all'interno delle risorse umane sono diventate sempre più sofisticate e specializzate, anche se non sempre sono coordinate.

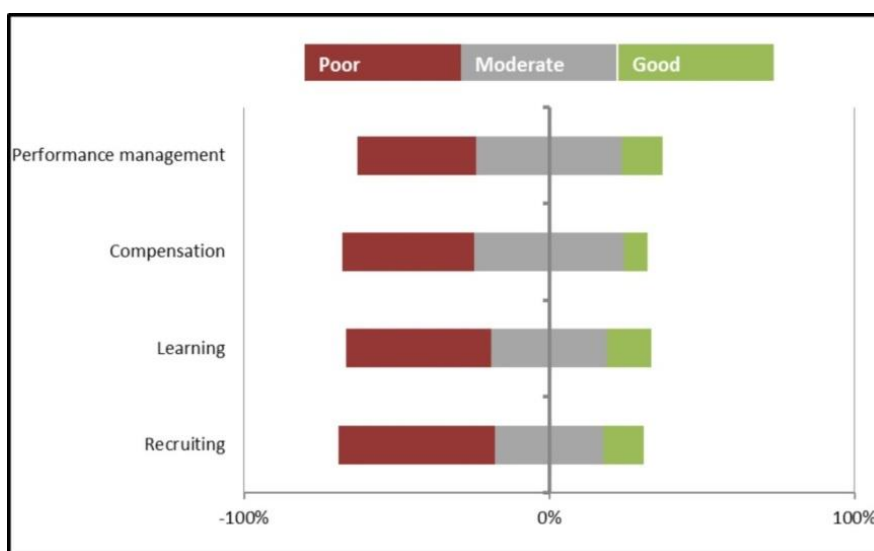
Le risorse umane devono avere una visione completa della forza lavoro e dei dipendenti, che può essere usata per guidare le decisioni e le azioni in tutto il *talent management*. Lo sviluppo di tale visione globale dipende dall'integrazione della tecnologia, volta a riunire le informazioni provenienti dai processi *HR*. Un recente, studio sponsorizzato da *Oracle*, sulla tecnologia nelle risorse umane ha rilevato che gli investimenti tecnologici sono spesso realizzati per semplificare i processi e migliorare l'accuratezza dei dati, ma la piena potenza della tecnologia non può essere realizzata quando le aziende hanno più sistemi di registrazione con flussi di dati disconnessi e processi in conflitto⁸⁰. Tuttavia, troppo spesso le risorse umane si sono affidate ad una varietà di singoli sistemi *best-of-*

⁷⁹ JON KOLKO, *Design thinking comes of age*, Harvard Business Review, Settembre 2015, <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>

⁸⁰ HR.com, *Driving successful HR leadership: Talent management's role in core business strategy*, Novembre 2012, p.11

breed rivolti a funzioni specifiche. Per ottenere una prospettiva integrata l'HR ha dovuto ricucire questi sistemi insieme, il che può essere difficoltoso. Sempre secondo lo studio di *Oracle*, precedentemente citato: "L'HR ha una lunga strada da percorrere quando si tratta di integrazione. La maggior parte delle organizzazioni intervistate segnala un'integrazione scarsa o moderata delle loro applicazioni di gestione dei talenti." Per poi aggiungere che: "La tecnologia indipendente (anziché la tecnologia integrata) è sorprendentemente diffusa"⁸¹. Nella figura sottostante possiamo notare quanto venga considerata ancora scarsa l'integrazione all'interno delle organizzazioni prese in esame.

Figura 5. Quanto ben integrate sono le tue applicazioni di talent management?



Tuttavia, la tecnologia delle risorse umane si sta evolvendo rapidamente e gli sviluppi recenti rendono ora più facile per l'HR disporre di sistemi realmente integrati e di una visione più completa della forza lavoro. Tramite un approccio integrato le aziende possono facilmente trarre vantaggio da un'unica piattaforma che supporta una gamma completa di processi relativi al *talent management*, tra cui strategia e pianificazione del talento, reclutamento ed *acquisition*, *performance management*, apprendimento e sviluppo, analisi del talento e pianificazione della successione, piani di retribuzione. L'idea è quella di connettere le informazioni attraverso il ciclo di vita dei dipendenti, dal momento in cui qualcuno si candida, al modo in cui si recluta, si seleziona, si accoglie, si sviluppa, si istruisce, si valuta e si promuove. La tecnologia connette tutti quei pezzi così che si possa osservare come si relazionano e si influenzano a vicenda.

⁸¹ Ivi, pp. 9 e 11

Tali connessioni consentono alle aziende di fare cose che non possono essere fatte con sistemi “silenti”. Ad esempio, con strumenti di *talent management* integrati:

- Si può monitorare l'efficienza dei dipendenti assunti attraverso un determinato canale quando essi si trovano sul posto di lavoro e tracciare dei tassi di abbandono associati a quel canale.
- Le attività di *onboarding* possono attingere ad altre informazioni provenienti da altri processi delle risorse umane per aiutare a determinare quale formazione è necessaria per i nuovi assunti, tenere traccia dei loro progressi nella formazione ed, infine, aiutarli ad accelerare rapidamente nei loro nuovi ruoli.
- Le aziende possono allineare gli obiettivi individuali con quelli aziendali ed ottenere una chiara visibilità sul modo in cui ciascun impiegato contribuisce al successo dell'organizzazione.

La prospettiva integrata ed olistica consente, inoltre, di passare ad un approccio individualizzato, “*workforce of one*”. Ad esempio, piuttosto che fornire aumenti su tutta la linea, le aziende possono facilmente vincolare la retribuzione alle prestazioni individuali. Oppure, invece di offrire una formazione generale, le aziende possono modellare e raccomandare piani di apprendimento mirati in base alle singole valutazioni e prestazioni dei dipendenti ed elaborare piani di sviluppo personalizzati per coinvolgere e trattenere i dipendenti più efficienti. Tutto questo aiuta i dipendenti ad avere successo, poiché possono vedere che l'insieme di criteri con cui sono stati intervistati è lo stesso insieme di criteri a cui saranno chiamati a rispondere quando sono sul posto di lavoro. Questo approccio consente di comprendere veramente la forza lavoro, le competenze che vi sono e quelle necessarie per soddisfare le esigenze di *business* dell'azienda.

Infine, il *talent management* integrato offre una maggiore efficienza sia per l'*HR* che per l'*IT*. Con le informazioni condivise tra i sistemi, l'immissione di dati ridondanti viene sostanzialmente eliminata, il che significa meno errori e meno perdite di tempo. Per quanto riguarda l'*IT*, il funzionamento di una singola piattaforma integrata richiede meno tempo e meno competenze specializzate, rispetto a numerosi sistemi autonomi. Tali efficienze e risparmi sui costi sono più critici che mai.

2.1.3 *Talent analytics*

Il *talent analytics* consente al *talent management* di quantificare i suoi sforzi ed il suo impatto, così da favorire decisioni sul personale migliori. In senso letterale, può essere visto come una ripresa del metodo scientifico che guida le persone. Invece di affidarsi all'istinto si adotta l'*analytics*, in maniera tale da parlare lo stesso linguaggio degli altri dipartimenti nell'organizzazione: i numeri. Il *talent analytics* fa sì che si possa convertire un problema relativo alle persone in una valutazione numerica ed in un ammontare monetario. Consente di calcolare, eventualmente, il *ROI* (*Return On Investment*) delle politiche di personale. Un *ROI* mostra il valore aggiunto di queste politiche e dà al *talent management* il potere di poter dimostrare che esso può aiutare l'azienda economicamente assumendo le persone giuste e prendendo decisioni migliori. Il *talent analytics* consente, inoltre, alle organizzazioni di testare idee ed eseguire esperimenti.

Quando si dice *analytics*, gran parte della gente pensa alla finanza o al marketing, in questi campi si è già misurato e sperimentato tutto ciò che c'era da misurare. Nelle risorse umane non è ancora stato fatto tutto ciò, il che è molto strano dato che le persone sovente rappresentano il bene più di valore e più costoso per un'azienda, come abbiamo già sottolineato più volte. Anni fa il marketing non era guidato dai dati, era basato su idee, intuizioni ed emozioni. Oggi è basato su tutti i tipi di dati. Le organizzazioni svolgono segmentazione di clienti, mappatura dei percorsi di acquisto, analisi dei concorrenti ed in più misurano e testano qualsiasi aspetto del modo in cui le persone interagiscono col *brand* ed i loro prodotti. Cosa accadrebbe se potessimo applicare un concetto simile all'interno delle organizzazioni? Il concetto di metodo scientifico era basato sull'idea di usare metriche per migliorare il modo in cui gli impiegati lavorano. Gli impiegati erano letteralmente cronometrati al secondo. Oggi le organizzazioni stanno creando un personale basato su scienziati ed analisti dei dati per dare un senso a tutti i dati che hanno in possesso sui loro dipendenti (*big data*) e capire quali altri dati possono essere raccolti. I dati in realtà sono piuttosto diversi e combinano tutto, dai dati organizzativi (organigramma o entrate), ai dati individuali (retribuzioni o occupazioni), fino ad arrivare a quelli emozionali o psicologici (*engagement* e soddisfazione lavorativa). Tenendo anche conto di tutti i dati esterni a disposizione.

L'approccio basato sui dati presenta numerosi vantaggi per il *talent management*:

- Possibilità di basarsi sull'evidenza;
- Riduzione dei pregiudizi umani e della soggettività;
- Assunzione di un ruolo maggiormente strategico;
- Capacità di creare un vantaggio competitivo;
- Focalizzazione e regolamentazione dei dipendenti.

La qualità dei dati nel *talent management* continua ad essere una sfida. Nuove tecnologie, come il *cloud*, aiutano tantissimo, ma il problema richiede una soluzione sistemica. Le aziende devono ora preoccuparsi della qualità dei dati su tutti i livelli, mettere in atto politiche sulla privacy e sull'anonimato, attuare con cura le pratiche per proteggere i dati dei dipendenti da furti ed abusi. Forse la più grande sfida per le aziende è quella di organizzare, pulire, aggregare e standardizzare i dati, un progetto che può richiedere anche degli anni, dipende dalle dimensioni dell'organizzazione. Anche perché è difficile trovare tutte le risposte di cui si ha bisogno con i sistemi attuali. Le organizzazioni devono svolgere una propria ricerca interna per trovare la propria verità. Condurre la propria ricerca all'interno dell'organizzazione è l'unica via per prendere decisioni aziendali, specialmente quelle relative alle persone.

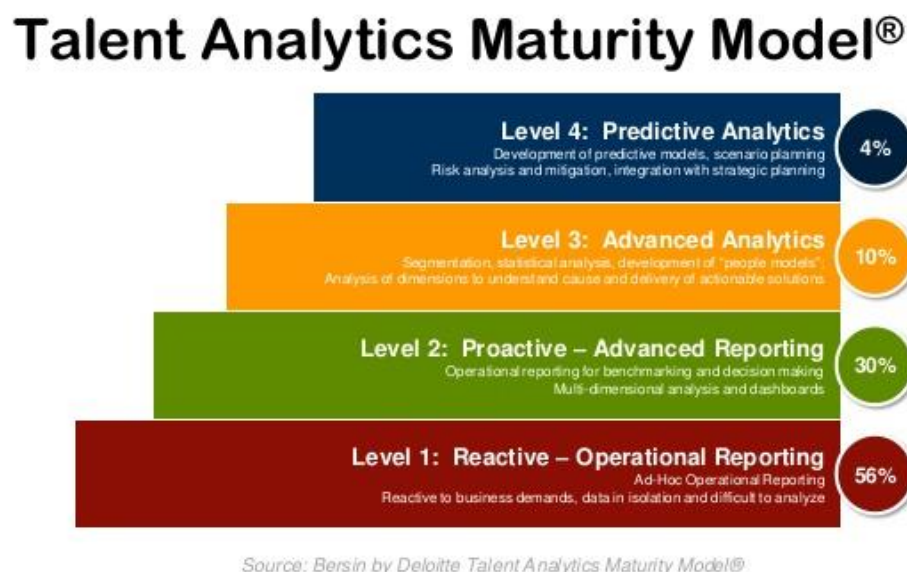
Il *talent analytics* è una combinazione di risorse umane, finanza ed *analytics*. Ciò significa che le organizzazioni hanno bisogno di varie competenze per implementare l'*analytics*, una solida comprensione delle pratiche non è più abbastanza, è necessario analizzare i dati e per farlo si ha bisogno di nuove figure, come gli analisti. I dati provengono da diverse fonti, per cui molto importante è la comunicazione col resto dell'azienda. La capacità di comunicare effettivamente i dati è fondamentale per l'implementazione del *talent analytics*.

Il *talent analytics* è ciò che accade quando si applica la scienza dei dati alla gestione dei talenti, anche se non vi è ancora una definizione specifica e scientifica a riguardo. E' uno specifico sottoinsieme di *business intelligence*⁸², con un focus maggiore sulle persone.

⁸² Esso include l'applicazione, gli strumenti statistici, le abilità e l'infrastruttura che consente ad un organizzazione di analizzare le sue informazioni e migliorare i processi decisionali.

La funzione di *talent analytics* sta attraversando un grande cambiamento. Sta diventando una funzione aziendale incentrata sull'utilizzo dei dati per comprendere ogni parte di un'operazione aziendale ed integrare l'*analytics* nelle *app* in tempo reale e nel modo in cui si lavora. Non tutte le aziende, però, hanno raggiunto lo stesso livello di maturità in relazione all'*analytics*. Bersin ha identificato quattro “livelli di maturità di *talent analytics*”. Secondo questo modello, le aziende possono essere raggruppate in quattro diversi livelli.

Figura 6. Talent Analytics Maturity Model



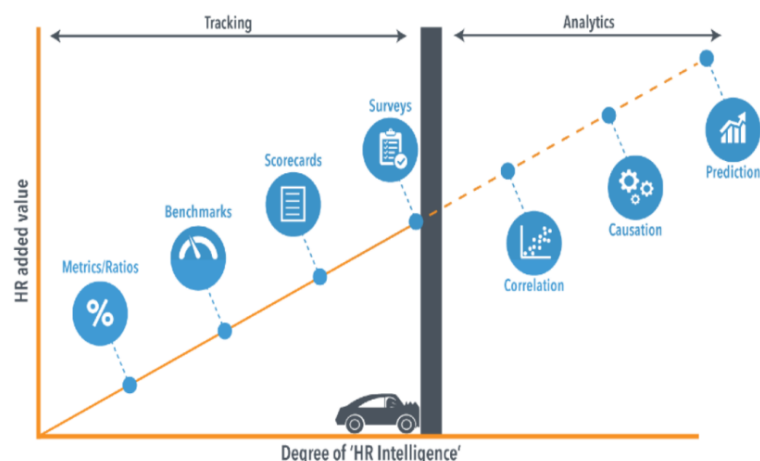
Nei livelli 3 e 4, il *talent management* aggiunge un valore sempre maggiore al *business* ed ai processi decisionali strategici. Ad esempio, le organizzazioni al livello 4 sono capaci di prevedere l'impatto dei cambiamenti delle politiche in base ai dati che hanno raccolto. Ciò significa che il *talent management* ha tutte la conoscenze e le capacità per diventare realmente strategico.

L'*analytics* arriva in soccorso anche per misurare l'efficienza, l'efficacia e l'impatto delle politiche e delle spese relative alle persone. Ma perché il *talent analytics* non è già *mainstream*? Solo un piccolo gruppo di aziende ha sviluppato fortemente le loro competenze analitiche. Rispondere a questa domanda non è semplice. Ci sono diverse ragioni per cui il *talent management* e le risorse umane nel loro complesso sono in ritardo rispetto al resto dell'organizzazione in termini di competenze analitiche.

Proviamo a dare una panoramica dei motivi che frenano l'HR tramite due considerazioni svolte da Erik van Vulpen⁸³. La prima ragione secondo cui l'HR è lento nell'adottare un approccio *analytics* è la mancanza di competenze. Poiché i dipartimenti di risorse umane tradizionali mancano di competenze *IT* ed *analytics*, molte organizzazioni faticano ad applicare il *talent analytics*. In più, le risorse umane non sono state capaci a capitalizzare il *background* statistico dei suoi dipendenti, molti lavoratori in questo dipartimento hanno un *background* psicologico o sociologico.

Questa mancanza di competenze impatta sull'abilità delle risorse umane di adottare un modello di *analytics* più avanzato. Mentre per quanto riguarda le analisi descrittive, come i giorni di malattia presi dagli impiegati, l'analisi comparativa sulle prestazioni tra i dipartimenti o la creazione di una tabella punti, le risorse umane sono competenti. Quando decidono di intraprendere analisi *predictive* si alza un muro. Questo muro prende il nome di “muro di Boudreau”, termine coniato da W. Cascio e J. Boudreau⁸⁴. Secondo Boudreau, le risorse umane si bloccano per una mancanza di competenze necessarie all'utilizzo di *advanced analytics*. Le risorse umane spesso faticano ad oltrepassare questo muro, ciò perché da un lato i dati provenienti da diversi sistemi necessitano di essere combinati per poter essere adeguatamente analizzati, dall'altro lato si richiede un *analytics* avanzato per effettuare delle analisi sui dati più accurate.

Figura 7. Wall of Boudreau



⁸³ ERIK VAN VULPEN, *The basic principles of people analytics: Learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees*, CreateSpace Independent Publishing Platform, Novembre 2016, pp. 38-39

⁸⁴ WAYNE CASCIO – JOHN BOUDREAU, *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*, New Jersey, FT Press, 2010

La buona notizia è che le aziende stanno sempre più combinando le loro fonti di dati esistenti in nuove soluzioni (*cloud*) di archiviazione dei dati. Ciò consente alle aziende di utilizzare meglio i dati personali nei sistemi di *business intelligence* ed estrarre più facilmente i dati. Quest'accumulo di dati aggregati è uno dei *driver* dietro gli sforzi di *talent analytics* ed una delle ragioni della sua crescita.

L'interesse nel *talent analytics* è salito negli ultimi anni. Secondo *Google* il termine è molto popolare in India, Stati Uniti e Regno Unito.

Figura 8. Talent analytics su Google Trends



Le aziende stanno investendo pesantemente nei programmi che utilizzano i dati relativi a tutti gli aspetti della pianificazione della forza lavoro, del *talent management* e del miglioramento operativo. Il *talent analytics* sta provando a diventare più *mainstream*. Le organizzazioni stanno riprogettando i propri gruppi tecnici di *analytics* per creare soluzioni di *analytics* aziendali con alimentazione digitale. Queste nuove soluzioni, sviluppate internamente o incorporate in nuove soluzioni digitali, consentono alle organizzazioni di condurre analisi in tempo reale. I dirigenti ora hanno accesso ad una combinazione apparentemente infinita di metriche per farsi aiutare a capire in profondità ciò che guida i risultati⁸⁵. Andando oltre l'analisi dell'*engagement* e della *retention* dei dipendenti, l'*analytics* e l'intelligenza artificiale si sono incontrati, offrendo alle aziende una visione molto più dettagliata dei problemi gestionali ed operativi per migliorare le prestazioni operative.

⁸⁵ JOSH BERSIN, *Workday acquires Platfora: Analytics race accelerates*, Forbes, 25 Luglio 2016, <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/25/workday-acquires-platfora-analytics-race-accelerates/#3f1aa7291202>

Ad esempio:

- Gli strumenti basati sui dati possono ora aiutare a prevedere modelli di frode, mostrare correlazioni in tempo reale tra *coaching* ed *engagement*, analizzare modelli guidati dai dati di e-mail e calendario⁸⁶ per la gestione del tempo.
- Il *software* di intelligenza artificiale ora può analizzare i video colloqui ed aiutare a valutare l'onestà e la personalità dei candidati⁸⁷.
- Gli strumenti possono ora analizzare la manodopera oraria⁸⁸ ed identificare immediatamente i modelli di ore straordinarie ed altre forme di dispersione delle retribuzioni, consentendo dei miglioramenti tramite nuove pratiche nella gestione della forza lavoro.
- Modelli di *retention* “*off-the-shelf*” (già pronti e creati su misura), come *SAP*, *Oracle*, *Workday*, *ADP*, *Ultimate Software* ed altri, sono ora disponibili, rendendo più facile che mai la comprensione dei *driver* che portano all'attrito.

Il *talent analytics* sta, inoltre, passando dall'essere una figura “*pull*” all'essere una figura “*push*”, in cui il gruppo *analytics* non si limita a costruire modelli e fare progetti, ma sviluppa *dashboard* e strumenti che aiutano i manager ed i dipendenti a vedere i dati rilevanti in tempo reale. Si può pensare di costruire un “*talent management dashboard*”, che analizzi diverse misure di *engagement* e *performance* e consegni queste informazioni a tutti i *team leader* e *senior manager* dell'azienda.

Il *talent analytics* sta diventando una parte critica soprattutto nella fase di *talent acquisition*⁸⁹. Le aziende utilizzano i dati dei colloqui ed i dati di *screening* dei candidati per ridurre un pregiudizio inconscio nel reclutamento. Nuovi strumenti che esaminano i dati di assunzione locali e *social* aiutano le aziende ad identificare le

⁸⁶ PETER A. GLOOR, *What email reveals about your organization*, MIT Sloan Management Review, 17 Novembre 2015, <https://sloanreview.mit.edu/article/what-email-reveals-about-your-organization/>

⁸⁷ OLIVIA ORAN, *Wall Street hopes artificial intelligence software help sit hire loyal bankers*, Reuters, 7 Giugno 2016, <https://www.reuters.com/article/us-banks-hiring-ai/wall-street-hopes-artificial-intelligence-software-helps-it-hire-loyal-bankers-idUSKCN0YT163>

⁸⁸ Deloitte, *Deloitte analysis: Hidden labor expenses and ineffective labor utilization costing companies tens of millions of dollars*, Cision PR Newswire, 16 Giugno 2016, <https://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-analysis-hidden-labor-expenses-and-ineffective-labor-utilization-costing-companies-tens-of-millions-of-dollars-300285706.html>

⁸⁹ MICHAEL STEPHAN – DAVID BROWN – ROBIN ERICKSON, *Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter*, Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age, Deloitte University Press, 28 Febbraio 2017, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/predictive-hiring-talent-acquisition.html>

persone che sono “in grado di cercare nuovi posti di lavoro” molto prima che queste siano avvicinate dai concorrenti⁹⁰. L'utilizzo di dati esterni per il *talent analytics* è cresciuto in modo significativo, poiché oltre il 50% delle aziende utilizza attivamente *social network* e dati esterni per comprendere l'attrito, la *retention* ed altri parametri di *performance*.

2.2 Talent 4.0

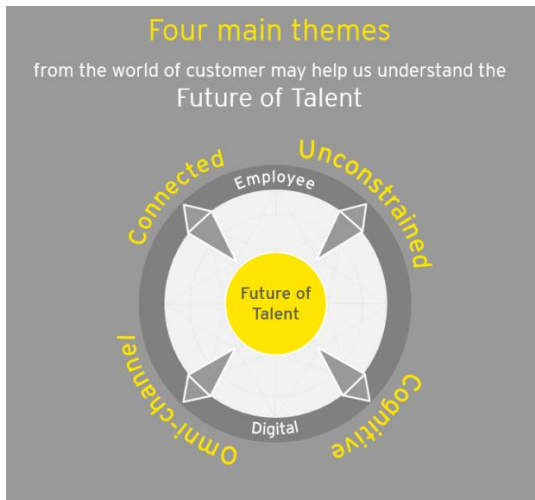
2.2.1 I quattro temi del talento

La tecnologia sta contribuendo a reinventare il posto di lavoro e consentire prestazioni al di sopra ed al di là delle capacità precedenti. Mentre rimodella il tradizionale panorama del *business*, il digitale è destinato a cambiare il volto della strategia *talent*. Analizzando i temi emergenti, *CEO* e professionisti *HR* possono applicare le esperienze delle altre organizzazioni e la teoria comportamentale per rivedere e reinventare gli aspetti del loro *talent management*. In particolare, gli esperti *HR* possono imparare dalle forze *digital disruptive* nella sfera del cliente per capire in che modo i dipendenti potrebbero diventare liberi da oneri nel mondo digitale. Bisogna agire provando a rispondere all'aumento di nuovi *trend*, come la *gig economy* o la *cognitive era*. Le organizzazioni ora richiedono strategie di talento *agile* che comprendano un obiettivo digitale come l'*omni-channel*. La società di consulenza *EY* ha provato a tracciare 4 temi principali sui quali bisogna concentrarsi, prendendo come spunto il mondo *customer*. La strategia *talent* deve abbracciare queste 4 forze *disruptive* relative alla forza lavoro: connessa, libera, omnicanale, cognitiva⁹¹ Il futuro del *talent* parte da qui.

⁹⁰ hiQ, <https://www.hiqlabs.com/new-index/>

⁹¹ BILL FARREL – STEPHEN KOSS – ANNE GIUGNI, *How will you drive talent strategy in the digital age?: Understanding the four themes of the future workforce*, Ernst & Young, 28 Giugno 2017

Figura 9. I quattro temi principali del talento



The connected workforce: il coinvolgimento digitale ha trasformato il modo in cui i lavoratori si connettono con il mondo. Le strategie *talent* devono riconoscere le dinamiche di potere mutevoli, simili al passaggio di potere contrattuale dai rivenditori ai clienti e dai datori di lavoro ai dipendenti. Quelle che potrebbero essere viste come minacce digitali dirompenti sono, in realtà, opportunità per cambiare il modo in cui si attraggono e si coinvolgono i talenti. Queste includono:

- *Online talent forum*, i quali aumentano la visibilità di un'organizzazione e garantiscono trasparenza ai talenti;
- *Online talent market*, che mettono in contatto individui provenienti da diversi *talent pool* con opportunità specifiche sui mercati di talento locali e globali;
- *Recommender algorithms*, i quali consentono a colleghi e clienti di fornire *feedback* istantanei, contribuendo alla valutazione di fiducia di un individuo. Forniscono, inoltre, informazioni utili per aiutare a prevedere l'adattamento culturale ed il lavoro di squadra;
- *Digital talent profiling*, che consente alle persone di mettere in mostra il proprio talento, creare il proprio marchio personale e rafforzare la propria reputazione tramite una presenza digitale.

The unconstrained workforce: gli individui possono ora assumere il controllo delle loro carriere e modellare il lavoro per adattarlo alle loro vite. I dipendenti non vincolati hanno l'opportunità di esplorare ciò che a loro piace e vanno in cerca della carriera più

adatta per le loro capacità. Le organizzazioni devono sfruttare questo nuovo modello di offerta dei talenti, che include:

- L'emergere della *gig economy* e del talento contingente, che danno alle organizzazioni accesso ad una fonte più ampia di lavoro a contratto;
- Piattaforme di risorse interne, che consentono ai dipendenti di creare esperienze più profonde e diversificate nelle loro carriere ed aiutano le organizzazioni a migliorare la *retention*, le competenze e la produttività;
- *Crowdsourcing* e piattaforme *online*, che consentono alla *sharing economy* di guidare soluzioni innovative attraverso la condivisione delle conoscenze;
- Trasparenza nel percorso di carriera, che rende trasparenti le competenze essenziali, le *job description* e le retribuzioni in tutti i settori, in più crea nuove opportunità per personalizzare le carriere;
- Flessibilità e varietà, che i dipendenti valutano mentre cercano l'equilibrio tra lavoro e vita provata.

The omni-channel workforce: gli individui hanno più scelte che mai e cercano la vera continuità delle esperienze. I lavoratori *omni-channel* hanno diversi canali disponibili per interagire con l'organizzazione, tra di loro, con i loro clienti e con i futuri datori di lavoro. Alcuni esempi di come si può costruire l'*omni-channel* e rendere il *learning*, l'*engagement*, i sistemi di *feedback* e le esperienze *real time* in fattori strategici abilitanti, includono:

- Piattaforme *mobile* e spazi di lavoro *cloud*, che consentono ai dipendenti di lavorare a distanza e supportare la mobilità;
- Realtà virtuale, che supporta la strategia *talent* dal reclutamento alla formazione e promuove la flessibilità e la mobilità nella forza lavoro;
- Tecnologia video, che consente di intervistare i candidati in diversi luoghi ed aiuta le aziende a stabilire una presenza globale con costi minimi;
- Riconoscimento vocale, che fornisce alle persone un assistente digitale che esegue le attività tramite comandi attivati dalla voce;
- Simulazioni, che presentano un'atmosfera di gioco per consentire agli utenti di identificare la migliore soluzione a problemi pratici, inoltre consente ai *recruiter* di osservare come le persone interagiscono e prendono decisioni.

The cognitive workforce: le strategie *talent* devono aiutare le organizzazioni ad adottare tecnologie cognitive. Ciò include la garanzia di sistemi di lavoro complementari tra tecnologie e persone. Lo scopo principale delle tecnologie cognitive non è quello di sostituire i lavoratori umani, ma renderli più efficaci. Questi includono:

- *Robotic process automation*, che non solo digitalizzerà alcuni processi di *talent management* per eseguire servizi semplici e facili, ma consentirà anche ai dipendenti di svolgere ruoli strategici e di valore aggiunto;
- Intelligenza artificiale, che supporterà la leadership a prendere decisioni perspicaci e di grande impatto sulle loro organizzazioni e sulle loro risorse più preziose, i dipendenti. Può anche essere sfruttata nell'apprendimento e nello sviluppo tramite un *coach* digitale;
- *Chatbox*, che offre esperienze personali *online* e può essere integrato con successo nel processo *talent* per la gestione dei dubbi e delle domande dei dipendenti;
- *Big data* ed *analytics*, gli algoritmi consentono di eseguire analisi comparative, monitorare le prestazioni e premiare i dipendenti più efficienti;
- *Predictive analytics*, che calcola accuratamente più scenari senza esaurimento o affaticamento. Le statistiche possono essere utilizzate per prevedere le capacità richieste e l'idoneità dei candidati;
- Strumenti di *social network*, che facilitano la comunicazione, la collaborazione e la condivisione della conoscenza tra i dipendenti in tutte le aree geografiche, consentendo alle organizzazioni di fornire informazioni migliori ed offrire un coinvolgimento più profondo dei clienti.
- Miglioramento continuo e *social learning*. L'apprendimento è diventato parte del processo, mentre gli individui continuano a cercare nuovi modi per migliorare e specializzarsi.
- Innovazione, che consente ai dipendenti di risolvere problemi complessi. Essa fornisce ai dipendenti una comprensione più profonda del loro lavoro, non solo del cosa, ma del come e del perché.

In un mondo digitale, con una forza lavoro connessa, non vincolata, omnicanale e cognitiva, il ruolo del *talent management* consentirà ai dipendenti di adattarsi a ritmi, volumi e complessità crescenti dei cambiamenti, guidando le trasformazioni a livello

aziendale. In più ci sarà l'adozione della robotica e dell'intelligenza artificiale come importanti fonti di talento. Mentre i professionisti guidano queste tecnologie nelle loro organizzazioni, la priorità è promuovere la fiducia, non la paura.

2.2.2 *Employee journey*

L'*employee journey* accompagna le persone all'interno dell'azienda dal momento in cui entrano, fino alla loro uscita. Il tipico ciclo di vita dei talenti segue un processo simile a quello nella figura sottostante.

Figura 10. Talent management lifecycle



Si può notare come in esso venga messa al centro la persona, la quale viene considerata sempre più come singolo individuo, con specifiche esigenze, anche se l'individualizzazione totale non si è ancora sviluppata, a causa dei programmi dispendiosi. Altra notazione è quella che vede la persona seguita e guidata nel suo viaggio, attraverso una serie di politiche che vengono effettuate per potenziare lo sviluppo e far sì che i talenti si adattino all'organizzazione. Se i passaggi rappresentati in figura fanno riferimento ad una struttura individuale, non vanno dimenticati in questo processo gli elementi organizzativi che lo accompagnano, quali: progettazione del processo, sicurezza, comunicazione interna, *compliance*, *engagement*, *ICT*.

Da un punto di vista individuale, però, nessuno pensa al proprio tempo speso in un'organizzazione in questo modo. Non rappresenta esattamente il ciclo di vita dei dipendenti, bensì la visione dell'organizzazione di esso. Ad oggi questo tipo di *journey* è vista come unilaterale ed, a tratti, anche imprecisa. Le organizzazioni possono provare a creare tanti piccoli processi, ma in realtà essi riflettono semplicemente il modo in cui vogliono che le cose siano, non come sono effettivamente. E' come guardare ad un organigramma, la piramide che viene costruita per far sì che le cose funzionino in una determinata maniera, spesso non riflette come il lavoro viene svolto e come i *team* sono strutturati. Alcune organizzazioni, come *LinkedIn*, hanno provato ad avere una prospettiva più moderna a ciò, per provare a vedere le cose dal punto di vista dei dipendenti. Nina McQueen (Vicepresidente, *Global benefits & Employee experience* presso *LinkedIn*) e Pat Wadors (Vicepresidente *senior Global Talent Organization* presso *LinkedIn*) hanno provato ad elaborare un modello che chiamano *4-box model*⁹². Non hanno creato questo concetto, ma lo hanno adattato. In pratica, esso osserva le quattro fasi che l'impiegato deve affrontare mentre lavora a *LinkedIn*, queste sono:

- “*Eager beaver*”, nel quale si comincia il lavoro e ci si sente molto motivati;
- “*Oh My!*”, solitamente intorno ai sei mesi, ma può avvenire anche prima, dove si incontrano delle difficoltà e si pensa che il lavoro non è come ci si aspettava, perché troppo grande o opprimente, pensando di non essere adatti ad esso;
- “*Okay, I'm starting to get it*”, nel quale si è capaci ad affrontare le sfide, completare i compiti ed i grandi progetti, trovare il proprio spazio, cominciando a sentirsi realmente appartenenti;
- “*Master*”, in cui si è all'apice delle proprie capacità, a volte ci si può sentire stanchi ed annoiati, iniziando a guardarsi attorno in cerca di altre opportunità, dentro o fuori l'azienda.

LinkedIn crede fortemente in questo modello e fa di tutto affinché i manager possano aiutare e guidare i dipendenti attraverso queste quattro aree, specialmente la seconda. E' tra le organizzazioni che stanno cercando di ridefinire l'*employee journey*. Il modello tradizionale è ancora valido per aiutare le aziende a pensare ed organizzare il talento,

⁹² JACOB MORGAN, *The employee experience advantage: How to win the war for talent by living employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons, Inc., 2017, pp. 197-199

ma sta diventando una struttura secondaria. Esso era valevole quando le organizzazioni operavano come una macchina finemente oliata, dove tutti attraversavano lo stesso processo e facevano la stessa cosa. Il ciclo di vita dei dipendenti viene, invece, sostituito o aumentato da momenti specifici. Ci sono tre categorie, in particolare, dei momenti che contano⁹³:

- 1) Momenti significativi specifici, che includono momenti come il primo giorno a lavoro o una promozione, essi sono speciali perché non avvengono spesso;
- 2) Momenti significativi in corso, come ad esempio il continuo rapporto che si ha coi propri colleghi o manager, o il modo in cui i dipendenti interagiscono con la tecnologia e lo spazio lavorativo fisico forniti dall'organizzazione;
- 3) Momenti significativi creati, come feste aziendali, eventi di *team building*, sfide sull'innovazione o *hackathon*⁹⁴ aziendali, sono momenti che l'organizzazione crea per far sì che i dipendenti si sentano importanti e siano sovente concentrati su una determinata necessità o sfida aziendale.

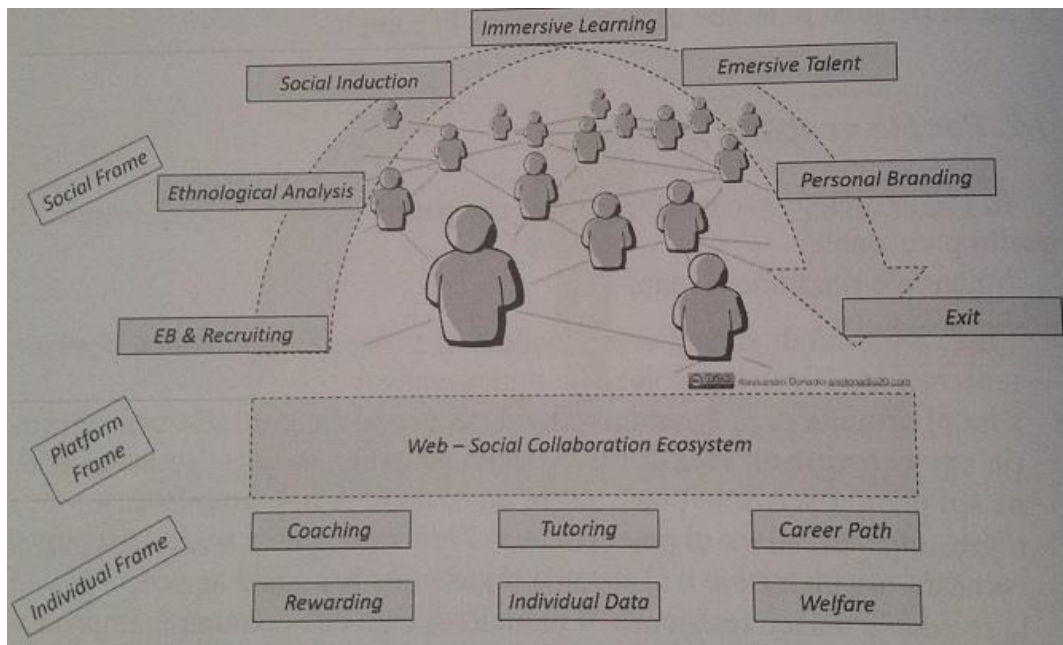
Bisogna, quindi, sviluppare un nuovo concetto capace di mettere realmente al centro la persona. Alcuni limiti riscontrati, come la difficoltà di sviluppare modelli fortemente personalizzati per l'intera organizzazione, la sconvenienza di programmi specifici solo per alcune categorie che porterebbero ad un'iniquità organizzativa, la premessa illusoria ed ingannevole secondo la quale la persona può essere colta come neutra rispetto al contesto organizzativo ed al sistema relazionale e la perseverante resistenza di modelli fortemente improntati sul rapporto asimmetrico persona-organizzazioni, possono essere presi come spunto di riflessione per costruire ed elaborare un nuovo concetto. Bisogna far sì che la persona sia accolta in un sistema basato su un *network*, con le sue specifiche competenze e capacità, oltre che con la sua inclinazione ad agire nel contesto collegandosi e collaborando coi colleghi. Il tutto mettendo a disposizione adeguati sistemi *talent*, che siano in grado di riconoscere al meglio le abilità sociali e collaborative. Secondo questa prospettiva nasce un nuovo schema, nel quale la dimensione organizzativa si pone al di sopra di quella dell'individuo, ma per far sì che

⁹³ Ivi, pp. 201-203

⁹⁴ Un *hackathon* è un evento al quale partecipano esperti di diversi settori dell'informatica. Generalmente ha una durata variabile tra un giorno ed una settimana (fonte *Wikipedia*)

sia l'individuo stesso a beneficiarne. La figura sottostante può dare un'idea di questa nuova concezione di *journey*⁹⁵.

Figura 11. People enabling journey



Si può vedere come l'organizzazione tenti di mettere in atto un ciclo meno schematico e più *social*, con delle fasi come: *Employer branding & recruiting*, analisi etnologiche, *social induction*, apprendimento immersivo, *emersive talent*, *personal branding*, uscita. Mentre, dal punto di vista prettamente individuale, vengono messi in atto degli strumenti utili alla crescita ed alla soddisfazione dello stesso, quali: *coaching*, tutoraggio, itinerari di carriera, sistemi di *rewarding*, *data* individuali, *welfare*. Ciò che viene messo in rilevanza, e che oltre a migliorare tali servizi ne aumenta la coordinazione e l'immediatezza, è un *frame* intermedio posto tra quello organizzativo/*social* e quello individuale: le piattaforme. E' proprio grazie alle piattaforme web che è possibile una maggiore collaborazione, venendosi a creare un ecosistema *social* vero e proprio. In tutte le fasi precedentemente menzionate intervengono queste piattaforme che fungono da tecnologie abilitanti al funzionamento più efficace del singolo processo, ma anche al miglior collegamento con le altre. Prendiamo ad esempio il processo di *social induction*, dove la persona viene introdotta

⁹⁵ ALESSANDRO DONADIO, *HRevolution: HR nell'epoca della social e digital trasformation*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 46

ed inizialmente formata. Durante questo processo l'individuo avrà a disposizione un *mentor*, un responsabile di linea pronto ad aiutare, la conoscenza condivisa dall'organizzazione e gli oggetti informativi. Sarà molto più semplice fare affidamento a tutti questi elementi tramite il *digital* ed il *social* che l'organizzazione mette a disposizione. Si tratta di garantire alla persona una costante vicinanza nelle risposte e nelle indicazioni, tramite un confronto continuo, per crescere in consapevolezza. Si cerca, in pratica, di creare un'organizzazione che funga da "piattaforma di apprendimento", proponendo esperienze che vadano oltre il concetto di aula tradizionale. Questo ecosistema di apprendimento è caratterizzato sia da esperienze immersive che da percorsi dedicati a cui la persona può aderire in momenti specifici del suo sviluppo. Faranno parte di questo ecosistema strumenti come le *community*, i contenuti, i blog, i *repository*, la navigazione. Viene stravolto il rapporto che le persone hanno tra loro e che hanno con i contenuti. Al fine di migliorare la collaborazione e la condivisione vengono forniti strumenti *social* come: profili personali, gruppi e sottogruppi, blog, forum, *wiki*, *repository*. Gli itinerari di carriera risentiranno di tutto ciò. Vengono, infatti, sperimentati nuovi metodi come simulatori, *gamification*, *digital business case*.

Questa può essere considerata come un'evoluzione drastica dell'*employee journey*, credibile ed attuale.

2.2.3 Employee experience

Le organizzazioni in tutto il mondo stanno investendo considerevoli risorse in programmi di cultura aziendale, riprogettazione degli uffici, iniziative di *employee engagement*, strategie di benessere. Si è, inoltre, tanto parlato negli anni di *customer experience*, che viene tipicamente definita come la relazione che un cliente ha con un *brand*. In maniera semplicistica potremmo definire l'*employee experience* come il rapporto tra un dipendente e l'organizzazione. Cerchiamo, però, di dare un'accezione più approfondita. Prima di tutto ci sono tre diverse prospettive alle quali bisogna prestare attenzione, quella del dipendente, quella dell'organizzazione e la sovrapposizione tra i due. Visto che le parti coinvolte sono due, è giusto considerare

l'*employee experience* in un'ottica che presti attenzione ad entrambe. Per le persone che fanno parte dell'organizzazione, la loro esperienza è semplicemente la realtà di come è lavorare lì. Dal punto di vista dell'organizzazione, l'esperienza è ciò che viene progettato e creato per i dipendenti oppure, in altre parole, è ciò che l'organizzazione crede possa piacere ai dipendenti. Lo scenario ideale è quello in cui combaciano la realtà dei dipendenti e la progettazione da parte dell'organizzazione di quella realtà⁹⁶.

Figura 12. Employee experience design



Una cosa da tenere in mente è che l'*employee experience* non può essere creata, salvo che l'organizzazione non conosca i suoi dipendenti. Ciò non significa far leva solamente sul *talent analytics*, ma anche avere dei leader capaci e vogliosi di connettersi con la gente su un piano individuale ed umano. L'esperienza è anche soggettiva, poiché gli essere umani hanno emozioni, percezioni diverse, attitudini e caratteri. Se ci comportassimo tutti allo stesso modo sarebbe abbastanza semplice per le organizzazioni progettare un'esperienza perfetta per tutti i suoi dipendenti. Ma non è così. Le esperienze sono fatte di specifici aspetti e variabili e le organizzazioni principali hanno investito tempo e risorse considerevoli per poterle implementare in maniera appropriata. Ogni organizzazione al mondo ha i suoi dipendenti, i quali hanno le loro esperienze. Ed il processo di progettazione di queste esperienze non è fatto per i dipendenti, ma con i dipendenti.

⁹⁶ JACOB MORGAN, *The employee experience advantage: How to win the war for talent by living employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons, Inc., 2017, p. 8

Per poter progettare un modello di *employee experience* bisogna prendere in considerazione tre aspetti, come consiglia Jacob Morgan nel suo “*The employee experience advantage*”. I tre aspetti che impattano sono: ambiente tecnologico, ambiente fisico ed ambiente culturale. Una volta determinati questi tre aspetti, bisogna capire quali sono gli attributi maggiori all’interno di ogni ambiente. In altre parole, cosa interessa particolarmente ai dipendenti per poter creare ottimi ambienti, tecnologici, fisici e culturali. Questi attributi, rinominati “*reason for being*”, sono fondamentali per poter costruire una buona *employee experience*, poiché ognuno di essi influenza i dipendenti e le organizzazioni in maniera positiva⁹⁷.

Figura 13. Employee experience variables: Reason for being



⁹⁷ JACOB MORGAN, *The employee experience advantage: How to win the war for talent by living employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons, Inc., 2017, p. 13

Tutto ciò che l'organizzazione fa e farà in futuro ricade nei tre aspetti precedentemente citati. Proviamo a darne una descrizione per ciascuno di essi.

L'ambiente fisico è il posto nel quale un dipendente lavora e rappresenta circa il 30% dell'esperienza. Esso include tutto, da ciò che è appeso sul muro ai pasti preparati che l'organizzazione può offrire, fino ai cubicoli o gli spazi aperti dove i dipendenti possono sedersi. Tutti vorrebbero spendere i propri giorni lavorativi in ambienti stimolanti, poiché essi aiutano a sentirsi più creativi, coinvolti e connessi con l'azienda per cui si lavora. Per creare un ambiente fisico di livello per i dipendenti, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulle seguenti caratteristiche: far sentire i dipendenti fieri nel portare amici o visitatori, offrire flessibilità, riflettere i valori organizzativi, consentire una serie di opzioni per il posto di lavoro.

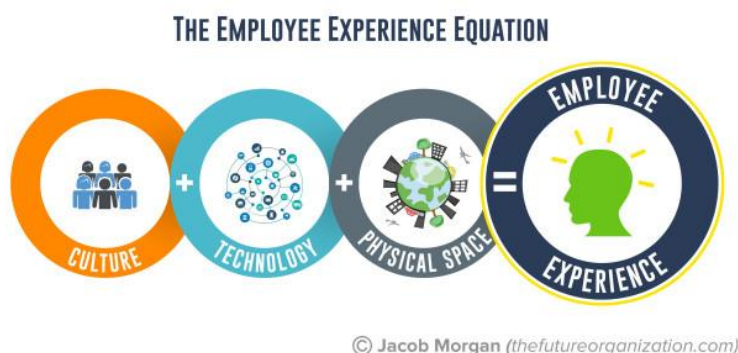
Abbiamo già avuto modo di analizzare i *trend* tecnologici nel primo capitolo e come essi stiano cambiando il posto di lavoro. Sebbene la tecnologia venga spesso vista come qualcosa che risiede in una funzione separata e distante da ruoli umani, essa ha un impatto tangibile sull'organizzazione. Rappresenta il modo in cui si comunica, si collabora e di come in pratica il lavoro viene svolto. Se gli strumenti si indeboliscono, tutto il resto ne risente, incluse le relazioni umane. L'ambiente tecnologico include tutto, dalle *app* ad hardware e software, fino all'interfaccia utente. Qualsiasi tecnologia utilizzata per svolgere il proprio lavoro fa parte dell'ambiente tecnologico, come le piattaforme di videoconferenza, *social network* interni, strumenti di gestione delle attività, software *HR*, sistemi di fatturazione e qualsiasi altro strumento. E' qua dove risiede la trasformazione digitale che le aziende stanno cercando di applicare al meglio affinché queste tecnologie migliorino tutti gli aspetti del modo di lavorare dei dipendenti. La tecnologia aiuta ad abilitare gran parte del futuro del lavoro e dell'*employee experience*. Per costruire un ottimo ambiente tecnologico le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulle seguenti caratteristiche: disponibilità per tutti, tecnologia di livello pari a quella del consumatore, esigenze dei dipendenti rispetto ai requisiti aziendali.

L'ambiente culturale è l'atmosfera dell'organizzazione e le azioni che vengono intraprese per creare quell'atmosfera. La cultura dell'organizzazione determina come sono trattati e come ottengono il lavoro i dipendenti, creati i prodotti ed i servizi,

stabilite le *partnership*. Un ambiente tecnologico non esisterebbe se l'organizzazione non decidesse di distribuire determinati elementi, un ambiente fisico non esisterebbe a meno che l'organizzazione non decidesse di crearne o progettarne uno. Ma l'ambiente culturale è tutto intorno ai dipendenti che lavorano, anche se non ne sono sempre consapevoli. Ci sono dieci attributi sulle quali le organizzazioni devono concentrarsi per creare una cultura considerevole: l'azienda deve essere vista positivamente, tutti si sentono apprezzati, legittimare un senso di scopo, i dipendenti si sentono parte di un gruppo, credere nella diversità e nell'inclusione, le referenze arrivano dai dipendenti, abilità di imparare nuove cose e fornire le risorse per poterlo fare, trattare i dipendenti equamente, dirigenti e manager sono *coach* e mentori, dedicare politiche di salute e benessere per i dipendenti.

In sintesi, possiamo vedere l'*employee experience* come la combinazione dei tre aspetti appena analizzati. Nessun singolo ambiente può arrivare al suo massimo potenziale senza avere il supporto degli altri due. Molte aziende si focalizzano solo su uno o due di questi aspetti ed è forse questa una delle ragioni per cui molte organizzazioni nel mondo faticano a migliorare l'*employee engagement*, o a giustificare gli investimenti richiesti.

Figura 14. L'equazione dell'*employee experience*



Piuttosto che concentrarsi sull'*engagement* e sulla cultura dei dipendenti, le organizzazioni stanno sviluppando un focus integrato sull'intera *employee experience* dei dipendenti, riunendo tutte le pratiche che hanno un impatto sulle persone sul posto di lavoro. Un nuovo mercato di strumenti di *feedback*, di *app* per benessere e *fitness* e di strumenti *self-service* integrati per i dipendenti aiutano il *talent management* a comprendere e migliorare questa esperienza. Attraverso nuovi approcci come il *design thinking* e le mappe di *employee journey*, la funzione di *talent management* si sta ora

concentrando sulla comprensione e sul miglioramento dell'esperienza e sull'utilizzo di strumenti come il *net promoter score* per misurare la soddisfazione dei dipendenti⁹⁸. Le aziende devono aggiornare i propri strumenti per coinvolgere i dipendenti su base continuativa, tramite *pulse survey*⁹⁹, ed aiutare i *team* di *talent management* ed i dirigenti di linea a comprendere più a fondo ciò che il talento si aspetta ed apprezza. Il *net promoter score* per i dipendenti è un altro strumento utile a tal fine. Un punto critico, però, è rappresentato dal fatto che molte aziende rimangono focalizzate sull'*engagement* momentaneo e non hanno ancora riunito le discipline di *performance management*, impostazione degli obiettivi, diversità, inclusione, benessere, progettazione del posto di lavoro e della leadership in un *framework* integrato.

Comprendere e migliorare l'*employee experience* è fondamentale per le aziende che operano in un'economia globale altamente competitiva. Offrire un'esperienza coinvolgente aiuterà le aziende ad attirare e trattenere i talenti qualificati. Una forte *employee experience* guida, inoltre, una forte *customer experience*¹⁰⁰. Man mano che le organizzazioni passano ad una struttura *network* e *team-based*, l'esperienza dei dipendenti diventa sempre più importante e complessa. Le persone oggi hanno spesso più ruoli con più manager. Uno studio recente completato da *Deloitte* con *Facebook* ha rilevato che solo il 14% delle aziende ritiene che i propri processi interni per la collaborazione e per il *decision making* funzionino correttamente ed il 76% ritiene che l'e-mail non sia più uno strumento valido per una comunicazione efficace¹⁰¹. Le aziende hanno bisogno di un nuovo approccio, che si basi sulle fondamenta della cultura e dell'*engagement*, per focalizzarsi olisticamente sull'*employee experience*, considerando tutti coloro che contribuiscono alla soddisfazione, al coinvolgimento, al benessere ed all'allineamento dei lavoratori.

⁹⁸ *NetPromoter* chiede una semplice domanda: "Su una scala da 0 a 10, quanto probabilità c'è che tu possa consigliare questa azienda come posto in cui lavorare?". Con questa domanda, le organizzazioni possono ordinare i dipendenti in promotori, passivi e detrattori, simile alla domanda identica usata ampiamente con i clienti (fonte *Wikipedia*)

⁹⁹ *Pulse survey* è un indicatore dello stato di salute di un'azienda. E' uno strumento utilizzato dalle aziende per misurare il clima operativo e le *performance* generali. (fonte *HR dictionary blog*)

¹⁰⁰ KATE TAYLOR, *Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say 'please' and 'thank you'*, Business Insider, 3 Ottobre 2016, <http://www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10>

¹⁰¹ STEPHEN REDWOOD – MARK HOLMSTROM – ZACH VETTER, *Transitioning to the future of work and the workplace: Embracing digital culture, tools, and approaches*, Deloitte Development LLC, 2016

Il *talent management* ed i leader aziendali devono affrontare sia la domanda sia l'opportunità di ripensare i ruoli, la struttura, gli strumenti e la strategia che utilizzano per progettare ed offrire un'esperienza integrata dei dipendenti. Modelli come quello nella figura sottostante rappresentano un punto di partenza per affrontare una varietà di problemi.

Figura 15. Fattori che contribuiscono ad un'employee experience positiva

Simply Irresistible Organization™ model				
				
Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear and transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
Cross-organization collaboration and communication				

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

I dipendenti si aspettano non solo un'esperienza progettata meglio, ma anche nuovi modi per offrirla. In un mondo in cui i dipendenti possono gestire gran parte della propria vita su una manciata di *app* per *smartphone*, si aspettano che ogni elemento della propria esperienza, dall'accoglienza allo sviluppo fino alla promozione, sia accessibile e facile da usare sui propri dispositivi *mobile*. Un'esplosione di strumenti digitali *mobile* è emersa per aiutare a fornire una *digital employee experience*. Andiamo ad analizzarne alcuni:

- *App* per la produttività e la collaborazione. I nuovi strumenti si stanno muovendo ben oltre la tradizionale posta elettronica per migliorare la

produttività ed il coinvolgimento. Prodotti come *Workplace*, *Slack*, *Micfosoft Skype for Teams*, *Google G-suite* e soluzioni di aziende come *Basecamp*, *Trello*, *Asana* e *15Five* possono supportare il lavoro collaborativo incentrato sui *team* ed offrire piattaforme coinvolgenti per l'apprendimento, l'allineamento degli obiettivi, la gestione delle prestazioni ed i processi tradizionali.

- *App* per l'*engagement* ed i *feedback*. I nuovi strumenti *pulse survey* stanno inondando il mercato, sostituendo i tradizionali *engagement survey* annuali.
- *App* per la gestione delle prestazioni. E' emersa una nuova varietà di prodotti, per la gestione continua delle prestazioni, che includono strumenti di *feedback* da fornitori come *Reflektiv*, *BetterWorks*, *Zugata*, *Highground*, *Workboard*, *SuccessFactors*.
- *App* per il benessere. Un nuovo mercato di *app* per il benessere riunisce competizioni, *fitness*, gruppi, integrazione con i *wearables*¹⁰² e *microlearning* da venditori come *Limeaid* e *VirginPulse*.

L'*employee experience* è sicuramente un tema centrale oggi. Leadership, struttura organizzativa, itinerari di carriera, *learning*, diversità, *employer branding* e servizi HR impattano tutti sull'*employee experience*.

2.2.4 Employer branding

Un buon *employer branding* è incentrato sulla comunicazione del messaggio, convincente, che la propria azienda sia un buon posto di lavoro. Si parla di percezione, di come un'intera *community* vede una determinata azienda. Ciò influenza il tipo di presenza online che si ha, l'*engagement* sui social media e la qualità dei candidati che si raggiungono per qualsiasi posto vacante che si sponsorizza. Il riconoscimento porta ad accedere ad un più ampio *pool* di talenti. Ciò va al cuore di tutto quello che si fa come *business*. Riguarda il marketing, il modo in cui vengono trattati i dipendenti ed il rapporto che si instaura con i propri clienti. Essere un *brand* significa stabilire delle aspettative e poi viverle fino in alla loro realizzazione, vuol dire guidare piuttosto che

¹⁰² Dispositivi indossabili che fanno parte di una tipologia di dispositivi elettronici che si indossano solitamente sul polso ed hanno funzioni quali notificatori collegati allo *smartphone* con il *wireless*, le onde medie FM o più spesso con il Bluetooth. (fonte Wikipedia)

seguire. La frase che attualmente si trova sulla voce “careers” del sito HPE riporta: “You’re driven to make positive change. We’re driven to find people like you.”¹⁰³. Cioè, quel lavoro significativo è all’epicentro di tutti i loro doveri. Stanno sicuramente cercando di essere un’azienda attrattiva per la quale lavorare. Bisogna essere in grado di collegare il proprio *brand* con la propria reputazione nel processo di *talent acquisition*.

Molto dell’*employer branding* si sviluppa al di fuori della singola area relativa al *recruitment*. Ci sono due modi in cui l’*employer branding* porta dei risultati quando poi si andrà alla ricerca di personale: l’attuale *team* di lavoro ed i propri clienti. Il *team* esistente deve essere in linea con la *mission* e la *vision* dell’azienda. Devono essere tenuti informati su cosa si vuole raggiungere, su cosa si è raggiunto e condividere con loro le storie di successo. Se si ha un *team* a cui piace lavorare per la propria azienda, crede in ciò che fa e si sente parte integrante di essa, sarà come avere una serie di sostenitori del *brand*. Parleranno positivamente all’esterno, con amici e familiari, condividendo l’ottima esperienza lavorativa. E’ la cultura che determina come lavora il gruppo e come vengono trattati i clienti. Bisogna ricordare che nell’era di internet ogni potenziale nuovo dipendente può consultare molte informazioni su una determinata azienda e capire come essa lavori e si comporti. L’impronta online dell’azienda dice molto della sua cultura. Con il panorama aziendale che cambia quotidianamente, qualsiasi impresa ha bisogno di cambiare e di far sì che la propria cultura sia valida, anche perché questo cambiamento culturale aiuta sicuramente nella *retention* dei migliori talenti, facendoli sentire compresi ed apprezzati. Lo stesso discorso può essere traslato ai clienti. Se un cliente ha piacere nell’avere a che fare con una determinata azienda, il loro entusiasmo per quell’azienda sarà evidente nei loro comportamenti. Seguiranno l’azienda sui *social media*, interagiranno col suo sito online e terranno d’occhio i posti di lavoro vacanti della stessa. C’è una linea immaginaria che viene tracciata grazie all’*employer branding*: da un lato ci sono le aziende che devono andare in cerca di nuovi talenti, dall’altro ci sono aziende che vengono cercate dai talenti.

Come già visto, il mercato del lavoro è influenzato dal modo in cui si interagisce con esso. E’ molto importante, a tal scopo, aumentare la propria reputazione per la qualità di *talent management*. Troppe aziende ignorano la reputazione perché non può essere

¹⁰³ HPE, <https://www.hpe.com/us/en/about.html>

direttamente misurabile e non si adatta facilmente ai tradizionali indicatori chiave delle prestazioni. Ma la reputazione influisce su tutte le aree relative al *business*.

Ci sono molti modi in cui si dovrebbe sviluppare l'*employer branding*. Se si pensa di poter trasferire le politiche ed i processi di *customer branding* al *talent management* si sbaglia. Tutto ciò che si fa quando si recluta viene giudicato dai candidati potenziali che si cerca di attrarre. Bisogna essere in grado di parlare il loro linguaggio ed attrarre le loro esigenze da dipendenti. La categoria relativa alle carriere del proprio sito online è il primo passo per attrarre talenti qualitativi nell'organizzazione. Il tutto è reso possibile sicuramente dalla potenza di internet e dai continui flussi presenti online, ma ad aiutare è, soprattutto, la crescita costante nell'adozione di strumenti di *analytics* per monitorare il mercato ed i candidati e nell'utilizzo dei *social media* per affermare la propria presenza, trasmettere più messaggi su più piattaforme e poter interagire. Parliamo così di una sorta di marketing della proposta lavorativa. Essa si effettua in diversi modi:

- 1) Tramite una presenza online;
- 2) Tramite una presenza interna;
- 3) Attraverso strategie di marketing digitale;
- 4) Attraverso il marketing sui *social*.

Andiamo ad analizzare queste quattro categorie nel dettaglio.

La presenza online parte dal sito web dell'azienda. Bisogna mostrare un *careers website* che riesca ad attrarre ed ottenere risultati. Deve essere il posto nel quale risiedono tutti i contenuti, gli obiettivi, le idee e le aspirazioni. Costruire una *talent community* potrebbe aiutare, come vedremo in seguito. Una tendenza che si può notare online è quella relativa alla “*gamification*”: test di cultura, giochi tecnici, video di *elevator pitch*¹⁰⁴, test conoscitivi, giochi psicometrici, quiz sulla personalità. Ci sono diversi modi per decidere come filtrare i candidati, l'uso della *gamification* è un modo per testare le competenze dei candidati e selezionare quelli ritenuti più adatti. Altro modo per sottolineare la propria presenza online è quello di sviluppare un'*app mobile* per il *recruitment*. Per attrarre i nuovi talenti bisogna produrre nuovi ed innovativi metodi di coinvolgimento del pubblico. L'*app* deve:

¹⁰⁴ L'*elevator pitch* è un tipo di discorso ed una forma di comunicazione con cui ci si presenta ad'un'altra persona o ad un'organizzazione per motivi professionali. (fonte Wikipedia)

- Funzionare bene per i *recruiter* e per i candidati;
- Essere di facile utilizzo;
- Contenere degli extra;
- Essere *multi-channel*;
- Dare notifiche rilevanti.

La presenza interna prevede, innanzitutto, l'implementazione di uno schema di *employee referral*¹⁰⁵ che funzioni. L'*employee referral* è un ottimo modo per coinvolgere il proprio *team* nel trovare il talento che può aiutare l'azienda. Prima di tutto bisogna rendere il programma visibile, poi essere sicuri che il *referral* sia trattato come importante. Altro modo per affermare la presenza interna è comunicare internamente in maniera efficace con una piattaforma *social intranet* funzionale. Tutte le aziende devono poter garantire che le linee di comunicazione siano aperte su tutti i livelli.

Se si parla di *employer branding* moderno e digitale non ci si deve limitare semplicemente alla presenza online, bisogna cercare di sfruttare l'online più tutti gli strumenti e le piattaforme a disposizione per creare un marketing digitale proficuo. Si può prima di tutto creare *engagement* e promuovere via e-mail marketing. L'impatto di una buona strategia di e-mail marketing può avere un forte impatto, poiché le persone hanno scelto di ricevere comunicazioni dall'azienda e si aspettano di ricevere notizie da essa. Si deve curare il contenuto delle e-mail, il *design* ed essere in grado di misurare la *performance* delle e-mail inviate. Si può creare *engagement* con un *content marketing*¹⁰⁶ rilevante anche tramite i blog, connettendosi con i potenziali dipendenti e costruendo una relazione che può crescere a lungo termine. Vi sono diversi potenziali benefici derivanti da tale strategia: essa genera click sul sito web, è conveniente ed efficace. Un altro modo per creare *engagement* è utilizzare un buon *video marketing*, ideando video virali che possano aiutare le aziende a presentarsi ed a fare breccia nelle persone. Nel *talent acquisition* l'abilità di farsi vedere è fondamentale, è per questo che nell'era moderna il potere del *Search Engine Optimisation* è enorme. Il *SEO* è il modo in cui il

¹⁰⁵ L'*employee referral* è un metodo di *recruiting* interno adottato dalle organizzazioni per identificare nuovi candidati potenziali dai *social network* dei loro dipendenti esistenti. (fonte Wikipedia)

¹⁰⁶ Fare *content marketing* significa creare contenuti di qualità per attrarre visitatori, aumentare contatti qualificati, fidelizzare i propri dipendenti e trasformarli in promotori spontanei del proprio *brand*. (fonte Argoserv)

proprio contenuto su internet è valutato da motori di ricerca come *Google*, *Bing* e *Yahoo*. Oltre a saper utilizzare *SEO*, può aiutare l'adozione di *Google Adwords* e del *pay-per-click*. Alcuni tra i benefici nell'adottare tale strumento sono:

- Il fatto di poter pagare soltanto quando qualcuno clicca sull'annuncio del proprio sito online alla voce *career*;
- Si può prestabilire l'ammontare di quanto si vuole spendere;
- Si può mantenere il controllo dei propri candidati;
- Si ottengono risultati misurabili.

Una volta che il sito relativo alle carriere è strutturato e curato al fine di attrarre i migliori talenti, si vorrà conoscere come il sito sta performando. *Google Analytics* in questo può tornare utile. Esso aiuta a vedere nel dettaglio come sta andando il sito, il traffico, dove risiede questo traffico e quali pagine sono più popolari. Infine, abbiamo il *remarketing*, che è una strategia comune ed ha risultati abbastanza notevoli. Se si manca di attrarre qualcuno la prima volta che si collega al sito, un gentile promemoria può aiutare ad attrarli la seconda volta che vedono qualcosa pubblicato dall'azienda.

Per concludere, la crescita di internet e dei *social media* implica la presenza di canali potenzialmente aperti e che non costano molto, se non un po' di tempo da dedicarci. I *social media* rappresentano un ottimo mezzo da usare per il *talent acquisition*. Per attrarre i migliori talenti oggi bisogna essere visti nei posti dove i talenti passano il proprio tempo. Per incontrarli le aziende devono pubblicare degli annunci sulle piattaforme di *social media*, dove sanno che i talenti potranno vederli. I *social network* sono un'ottima opzione per i *recruiter*, per tre ragioni principali: offrono la possibilità di mirare lettori specifici, questo tipo di tecnologia funziona bene sui dispositivi *mobile*, offrono un modo affidabile di monitoraggio delle conversazioni. Vediamo quali sono i maggiori *social* sui quali promuovere e creare *engagement*. Il primo, e più noto, è sicuramente *Facebook*. Il primo passo è creare una pagina *Facebook* dell'azienda per affermare la propria presenza sul *network*, successivamente si può provare a raggiungere un pubblico potenzialmente utile nel tempo, riuscendo a creare un contenuto rilevante ed attraente così come in tutte le altre piattaforme di *acquisition*. Altro *social* rilevante è sicuramente *Twitter*, che oltre ad essere libero e gratuito, apre ad un nuovo pubblico, al quale potrebbe non essere stato possibile accedervi altrimenti.

Consente di tenersi in contatto con i potenziali candidati, ma consente anche loro di rimanere in contatto con l'azienda. E' per questo che il profilo *Twitter* va monitorato e gestito attivamente, poiché si deve rispondere rapidamente a qualsiasi domanda o suggerimento. Il *social* più rinomato in ambito lavorativo e professionale è, invece, *LinkedIn*. Esso permette di far crescere ciò che si fa connettendosi con colleghi professionisti nella propria industria, facilitando tutta una serie di cose menzionate in precedenza. E' un *social* che, però, funziona in maniera diversa. Ad esempio, se si cerca un candidato con un determinato *background*, le persone collegate avranno probabilmente un *background* simile. Non sono soltanto i propri contatti ad essere potenzialmente assunti, ma anche i loro contatti. *LinkedIn* dà, inoltre, la possibilità di vedere molte più informazioni degli altri *social network*. Si può vedere la storia personale lavorativa e professionale, così da capire i ruoli precedentemente coperti e come ciò può essere rapportato al ruolo che si sta cercando. *YouTube* è un'altra piattaforma che, se ben utilizzata, può fornire buoni risultati. *YouTube* è uno strumento ottimo per raggiungere un ampio e diverso pubblico per far crescere l'*employer branding* e per reclutare i futuri dipendenti. Ci sono poi altre piattaforme di *social media* che stanno iniziando ad emergere e che si possono usare per aumentare il potere del proprio *brand* e catturare l'interesse di quelli che potrebbero essere stati tralasciati sugli altri *network*, i due principali sono *Instagram* e *Snapchat*.

2.2.5 Storytelling

La gente racconta storie da secoli. Lo *storytelling* è semplicemente un'antica forma d'arte ed una preziosa forma di espressione umana. Si sono susseguite una serie di definizioni a riguardo. E' stato definito come "un'antica e tradizionale modalità di trasmettere informazioni ed idee complesse e multidimensionali attraverso la narrativa"¹⁰⁷. Oppure, in un'ottica più vicina al *business*, "lo *storytelling* è ampiamente riconosciuto come uno strumento per il cambiamento organizzativo, la formazione, la strategia e la leadership"¹⁰⁸. Lo *storytelling* è un'abilità critica per il *talent management*

¹⁰⁷ DEBORAH SOLE, *Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*", Harvard Graduate School of Education, 2002

¹⁰⁸ DAVID BOJE, *Pitfalls in storytelling advice and Praxis*, Academy of Management Review, 2006

e per la leadership, per questa nuova generazione di dipendenti. Condividendo storie, gli individui possono creare le proprie immagini nella propria mente ed acquisire internamente la storia a modo loro. Un consiglio per il *talent management* è quello di ricordare che le persone ascoltano le parole, ma pensano in immagini. Un forte aiuto a migliorare questo racconto arriva sicuramente dalla tecnologia, in particolare dall'*analytics*. Se, infatti, il *talent analytics* può aiutare nella gestione, nell'attrazione e nella *retention* dei talenti, il suo supporto non è da meno nella comunicazione, per far sì che tutti i processi appena menzionati funzionino efficacemente. Le storie arrivano sotto qualsiasi forma o dimensione. Una citazione può iniziare una storia, un'immagine può raccontarla, un video può mostrarla. Una *job description* può essere una storia. Ogni dipendente all'interno dell'organizzazione ha una propria storia di carriera personale: come sono arrivati nell'organizzazione, cosa li ha spinti ad entrare nella loro linea di lavoro, cosa li mantiene felici e motivati a rimanere, cosa li spinge a venire a lavoro ogni giorno. Bisogna essere bravi a trovare quelle storie all'interno dei dipendenti, condividerle su ogni canale di *recruitment* che si usa ed influenzare i candidati con messaggi autentici.

L'*analytics* diventa fondamentale nel comprendere il proprio pubblico. Tutta la buona comunicazione dovrebbe essere fatta su misura per i suoi ascoltatori. Una volta identificati i diversi tipi di ascoltatori, si può personalizzare la storia di conseguenza, adattando anche lo stile che si vuole utilizzare. Parlare in una determinata maniera quando si conoscono certe informazioni, ricavate in precedenza tramite i dati, fa sì che chi comunica abbia maggiore confidenza nel suo messaggio e che il pubblico sia emotivamente connesso e coinvolto sul tema. Li fa pensare ai problemi nel modo in cui si vuole che pensino.

2.2.6 Crowd talent sourcing

Se la storia ci ha insegnato qualcosa è che abbiamo fatto grandi progressi lavorando in gruppo. Il potenziale di attingere alla popolazione non è certamente nuovo, ciò che è diverso, al giorno d'oggi, è la capacità di internet di mobilitare significativamente i membri della folla a livello globale. Molte aziende vedono ciò come un modo più

efficace ed efficiente per svolgere le funzioni aziendali esistenti. Inoltre, sempre più aziende inizieranno a mescolare le persone nel loro *core business*. Quella che oggi è un'opzione, domani potrà rappresentare uno *standard*.

A tal proposito, oggi si parla di *crowdsourcing*. Esso rappresenta l'esternalizzazione delle funzioni di lavoro a gruppi di persone che operano in modo indipendente e che sono disposti a fornire i propri servizi in cambio di esperienza, riconoscimento, o bassi tassi di retribuzione. Riconoscendo che i progressi tecnologici hanno permesso alle persone di sviluppare capacità e talenti tecnici superiori nella comodità delle proprie case, le aziende stanno ora utilizzando i *social media* ed i forum di internet per invitarli a partecipare a progetti specifici. Per affrontare queste nuove sfide, le organizzazioni devono adattare il loro approccio al talento, in modo da soddisfare delle esigenze immediate. Ciò è possibile integrando dei nuovi metodi di *acquisition*, come il *crowdsourcing*, nella propria strategia di *talent management*. Così le aziende possono attingere ad un “*cloud* umano” per le funzionalità *on-demand*. Attingendo a questo *cloud* umano di talenti, le organizzazioni hanno il potere di integrare e soddisfare più velocemente le esigenze aziendali. E' possibile per qualsiasi azienda, oggi, ottenere concetti, progetti e prototipi digitali di qualità.

Per quanto riguarda le competenze di progettazione e sviluppo dei dati, che sono difficili da trovare, le aziende possono ora guardare alla “folla” e procurarsi una varietà di talenti *on-demand*. Attraverso competizioni di *crowdsourcing*, come quelle di *Topcoder*, le aziende possono ricevere più risultati per un progetto e scegliere il risultato migliore, invece che affidarsi ad una singola idea.

Il *cloud* umano non è utile solo per attingere a competenze esterne, le aziende possono anche utilizzare il *crowdsourcing* per rafforzare la forza lavoro interna esistente. Dedicandosi al *crowdsourcing* le aziende ricevono un duplice vantaggio: offrendo ai propri dipendenti nuove opportunità di apprendimento, le aziende espandono il proprio bagaglio di competenze ed aumentano il valore degli attuali membri. Nelle *community* come *Topcoder*, le persone possono apprendere le più innovative competenze svolgendo il lavoro e partecipando alle sfide nel loro tempo libero. In breve, ci sono dei vantaggi significativi nel colmare le lacune di talento più difficili con il *crowdsourcing*, dove si paga per i risultati, non solo per l'impegno. Offrendo un nuovo modo di pensare

riguardo alla capacità ed all'esecuzione, il *cloud* (o crowd) umano rappresenta un enorme passo avanti per le aziende che vivono nell'economia *cloud*.

Per dare un senso di questo panorama in ascesa, *everisDigital* ha elaborato una visione riassuntiva dei punti più rilevanti all'interno del *crowd talent* per le grandi aziende¹⁰⁹.

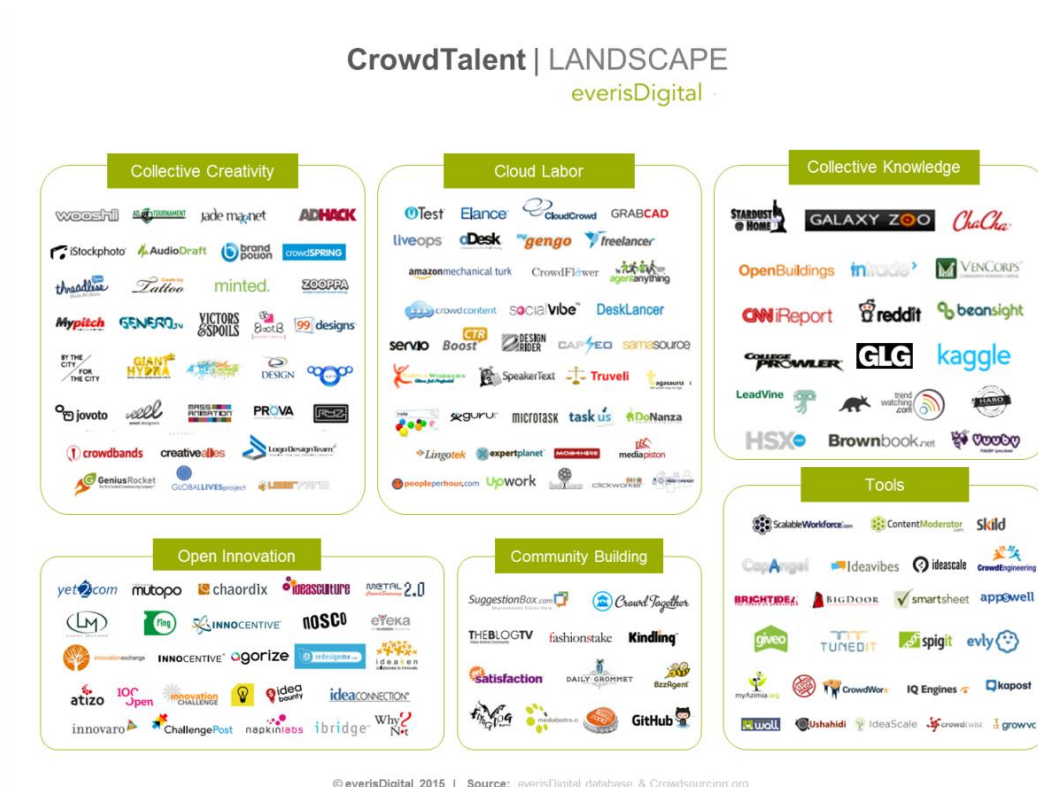
1. Il primo punto da tenere a mente è la collettività creativa. Essa è un approccio di attività creativa che emerge dal contributo e dalla collaborazione di molto individui, in modo che l'innovazione, l'arte ed altri campi siano prodotti collettivamente da individui collegati dalla rete. Alcuni esempi di *startup* in questo ambito sono: *99 Designs*, *Zooppa*, *crowdSpring*, *iStockphoto*, *Mass Animation*.
2. Altro elemento da considerare è il lavoro sul cloud. Il termine "lavoro sul *cloud*" può essere meglio definito come lavoro condiviso. Come nel *cloud* informatico, dove i *server* forniscono la potenza di calcolo e lo spazio di archiviazione tramite internet, le aziende possono ottenere la loro forza lavoro attraverso la rete. Le attività sono generalmente disponibili online, dove possono essere elaborate da persone che sono anche connesse via internet. Alcune *startup* interessanti in questo caso sono: *Amazon Mechanical Turk*, *Utest*, *Doz*, *DeskLancer*, *GrabCAD*.
3. Altra cosa è, invece, parlare di conoscenza collettiva. Essa è l'intelligenza di gruppo che emerge dalla collaborazione, dai contributi collettivi e dalla competizione di molte persone ed appare nel processo decisionale consensuale. L'intelligenza collettiva contribuisce fortemente allo spostamento della conoscenza e del potere dal singolo individuo al collettivo. Alcune *startup* interessanti sono: *Kaggle*, *CNN iReport*, *Open Buildings*, *GLG*, *Reddit*.
4. Tema molto importante è l'open innovation. Esso afferma che afflussi e deflussi di conoscenza possono migliorare l'innovazione interna delle aziende per far avanzare la propria tecnologia. In un mondo di conoscenza ampiamente distribuita, le aziende non possono permettersi di affidarsi completamente alla propria ricerca, ma dovrebbero invece acquistare o concedere in licenza processi

¹⁰⁹ Everis Digital, *Top 6 verticals within the crowd talent landscape for large corporations*, everis NEXT, 29 Settembre 2015, <https://everisnext.com/2015/09/29/top-6-verticals-within-the-crowd-talent-landscape-for-large-corporations/>

o invenzioni come brevetti di altre società. Alcuni esempi di *startup* sono: *Innocentive*, *Idea Bounty*, *Skild*, *Nosco*, *everis Digital*.

5. Abbiamo poi il concetto di costruzione delle comunità. Tornando indietro nel tempo, diventare grandi significava enormi esborsi di capitale e scommesse multi decennali, oltre che dover essere presenti in centinaia di paesi. Significava anche possedere una vasta gamma di talenti e l'infrastruttura per assumere, mantenere e riqualificare il talento. Ma con la schiera esponenziale di strumenti *crowd* disponibili per l'imprenditore di oggi, l'intero campo di gioco si è spostato. Esempi di alcune *startup* sono: *GitHub*, *BzzAgent*, *Kindling*, *Mediabistro*, *TheBlogTv*.
6. Infine, dobbiamo considerare gli strumenti. Gli strumenti di acquisizione dei talenti sono utilizzati per identificare i candidati e facilitare la collaborazione attraverso i *social network*. Questo è un modello che fornisce ai datori di lavoro l'accesso a prodotti, competenze e conoscenze senza l'investimento in proprietà. Qualche esempio di *startup* in questo caso è rappresentato da: *IdeaScale*, *evly*, *giveo*, *Ushahidi*, *CrowdWorkx*.

Figura 16. Il panorama CrowdTalent



In conclusione, le aziende che mirano a sfruttare il potenziale della folla devono spendere considerevoli risorse per preparare le loro organizzazioni a questo nuovo metodo di risoluzione dei problemi da parte della collettività. I giganti del settore *talent* stanno provando ad adeguarsi a questo cambiamento.

2.2.7 Senso di *community* e *talent community*

Con la parola comunità si intende, nel senso più generico, una serie di valori condivisi ed una scelta consapevole di vivere in un determinato contesto. Colui che appartiene ad una comunità contribuisce ad essa in termini di comunicazione, collaborazione e bene comune. In questo paragrafo analizziamo tale parola in due contesti diversi, ma comunque confinanti: il senso di *community* all'interno delle organizzazioni e la *talent community*, che sempre più aziende stanno costruendo.

Se facciamo riferimento all'organizzazione classica e formale, la comunicazione e la conversazione sono un mero strumento informativo. Tutt'altro valore ha nelle *community* attuali, dove è la base delle relazioni e tramite la quale la gente in rete si cerca, si trova, si confronta e si organizza. Le *community* sono spazi virtuali utili ad avviare una discussione, ad aggiornare i colleghi o a richiedere informazioni. Sono pensate per un gruppo specifico di lavoratori, che sia per un progetto, per un dipartimento o per l'intera divisione. Sono di forte immediatezza ed anche veloci, basti pensare ad un semplice *like* per approvare un commento o confermare un invito. Velocizzano l'acquisizione e la condivisione di informazioni e sono garantite da un certo tasso di sicurezza. Il senso di *community* è “*lo sviluppo di un senso di appartenenza e fiducia tra le persone per supportare e promuovere l'adozione di comportamenti collaborativi attraverso l'identificazione e la partecipazione a reti sociali all'interno di team, funzioni e tra le diverse società del Gruppo, coinvolgendo eventualmente collaboratori esterni*”¹¹⁰. E' importante trasmettere questo concetto soprattutto in fase di *onboarding*, facendo sentire il dipendente subito integrato e consentendogli di sviluppare questo senso di *community* con i colleghi. Le *community* offrono vaste

¹¹⁰ SARA PEPE, *Talent management, ovvero la gestione del talento*, LinkedIn, 15 Settembre 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/talent-management-ovvero-la-gestione-del-talento-sara-pepe/?trk=mp-author-card>

opportunità di interazione, consentendo un'ampia fluidità prima non possibile. Esse si basano su quattro elementi portanti:

- 1) Ragione d'essere, ossia la vera motivazione che spinge le persone ad usare il proprio tempo in certe dinamiche conversazionali;
- 2) Connessione, poiché le *community* come le intendiamo oggi sono rese possibili grazie all'online;
- 3) Conversazione, ovvero la funzione principale che porta a produrre idee, risolvere problemi e creare un senso di appartenenza;
- 4) Tecnologie abilitanti, le tecnologie *social* di cui oggi si dispone consentono di far funzionare l'esperienza della *community*.

In sostanza, le *community* non servono solo ad ottimizzare le pratiche professionali, ma anche ad indirizzare le organizzazioni strategicamente, sia creando *community* tra persone che già si conoscono e sono in un qualche modo collegate, sia creandone appositamente dove non vi è alcuna rete di conoscenza ancora. Esse possono anche aiutare a liberare quel potenziale e quel talento che potrebbe essere nascosto da burocrazia e gerarchia interne.

Si tratta, in pratica, di uno sviluppo del senso di appartenenza. Ciò parte, *in primis*, dal singolo individuo, all'interno del quale deve maturare la consapevolezza del suo senso di partecipazione ad un "evento sociale". In un primo momento, egli vede la *community* in maniera distaccata chiedendosi se essa può portare dei benefici in termini lavorativi, poiché scegliere come e dove investire il proprio tempo è essenziale. In un secondo momento l'individuo inizia a diventare proattivo, prende confidenza con la comunicazione aperta e conversazionale, apportando anche dei contributi. Nell'ultimo livello di maturazione l'individuo si sente come un elemento generativo della *community*, non guardando ad essa solo come mero strumento, ma come contesto di interesse al quale partecipare. Con le tecnologie *social* e digitali questo approccio aziendale non può che esplicitarsi meglio nel suo funzionamento, tramite soprattutto i dispositivi *mobile* ed il *cloud*. Un esempio di *community* interna può essere quello

rappresentato da *Agorà*, l'intranet adottato da *Fastweb*¹¹¹. Inizialmente doveva essere una piattaforma organizzativa *standard*, poi rivalutata e trasformata in qualcosa di aperto e *social*. Essa è, ormai, un luogo dove si vede e si commenta tutto ciò che accade in azienda, tramite un accesso che si può semplicemente effettuare ovunque, in qualsiasi momento, da qualsiasi dispositivo, anche da *mobile* non aziendali. Consente di visualizzare i progetti e le storie dell'azienda e di poter interagire tramite commenti, o anche di proporre dei contenuti, delle discussioni, delle modifiche. Si coniugano le esigenze prettamente lavorative con delle dimensioni narrative e conversazionali. Se così utilizzata, una *community* può essere uno strumento adatto per aiutare ad incrementare l'*engagement* e diffondere una cultura interna improntata su condivisione e collaborazione.

Altri esempi di *community* sono:

- *Yammer*, il *social network* di *Microsoft* per le aziende, che consente di collegarsi con gli altri, condividere informazioni e prendere decisioni in maniera rapida;
- *Facebook*, tramite i gruppi privati creati appositamente sul *social*, anche se è stato da poco lanciato *Facebook at Work*, che serve a separare vita privata e professionale;
- *Google Plus*, il *social network* di *Mountain View*, che può essere integrato con il pacchetto applicativo di *Google*, consente di organizzare le informazioni tramite la creazione di categorie specifiche;
- *LinkedIn*, un *network* online per professionisti.

Diverso è il discorso quando si parla di *talent community*, la quale aiuta a sviluppare, implementare e costruire comunità di talenti online, che possono condividere interessi e valori comuni per creare e far crescere le relazioni. Una comunità di talenti è un metodo di *recruiting social* che fa affidamento alla collezione di una rete di talenti e di persone che fanno parte del processo di ricerca di lavoro. Le *talent community* operano attraverso l'interazione a due vie tra i membri della comunità. Una *talent community* non è una lista di candidati su una pagina web o in un foglio di calcolo, è un ambiente

¹¹¹ GUGLIELMO BONDIONI, *Agorà Mobile, or: How I learned to stop worrying and put our Intranet on the Internet*, Fastweb, 11 Marzo 2015, <https://www.theinnovationgroup.it/wp-content/uploads/2015/05/FASTWEB-Agora-mobile-intranet-Internet.pdf>

composto da persone che possono condividere idee con lo scopo di fare carriera in rete o di reclutamento *social* di candidati. I datori di lavoro possono interagire e comunicare con i potenziali dipendenti, nonché informare i candidati sulle opportunità di lavoro, ricevere referenze e selezionare persone qualificate all'interno del gruppo. Una *talent community* può includere candidati potenziali, candidati precedenti, impiegati attuali ed impiegati passati. Sono, inoltre, gestite da *recruiter* e/o responsabili delle assunzioni.

Una *talent community* è, quindi, un pubblico segmentato di talenti mirati in grado di soddisfare le esigenze e le mappe di assunzione della forza lavoro dell'organizzazione. Quello che ci vuole è che una *community* online risieda contemporaneamente su più piattaforme. Ad esempio, una comunità di *pool* di talenti può vivere su *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn* e la propria piattaforma di marketing per il *recruiting* (come *Jobs2Web*) contemporaneamente. E per aggravare la sfida virtuale, la maggior parte di queste piattaforme ha le proprie regole di *engagement*, di comunicazione e di *feedback*. Le relazioni sono costruite con una comunità di talenti principalmente attraverso i contenuti. Oltre ai contenuti ed alle conversazioni pertinenti, le organizzazioni possono ospitare eventi *live* in occasioni di conferenze o creare *webinar*¹¹² online che una *community* potrebbe trovare utili. Va, infine, fatta una distinzione tra *talent community* e *talent pool*. Quest'ultimo è semplicemente un *database* di tutti quelli che hanno fatto *application* per i lavori pubblicati dai *recruiter*, indipendentemente dalla pertinenza.

In una comunità di talenti le relazioni sono fondamentali. I responsabili delle assunzioni si collegano ai dipendenti, ai candidati ed ai loro amici. I contatti sono organizzati in reti di talenti rilevanti. I programmi di riferimento dei dipendenti sono migliorati poiché l'attenzione è rivolta alla qualità e non alla quantità. In più, sono *social*. I contatti sono coinvolti attraverso i *social media* piuttosto che solo e-mail e telefono.

2.2.8 Strumenti e piattaforme a supporto

Le piattaforme di lavoro *online* rendono più facile trovare e trattenere i talenti. Danno alle aziende una vera opportunità di trasformare il modo in cui assumono, si sviluppano e si coinvolgono i propri dipendenti.

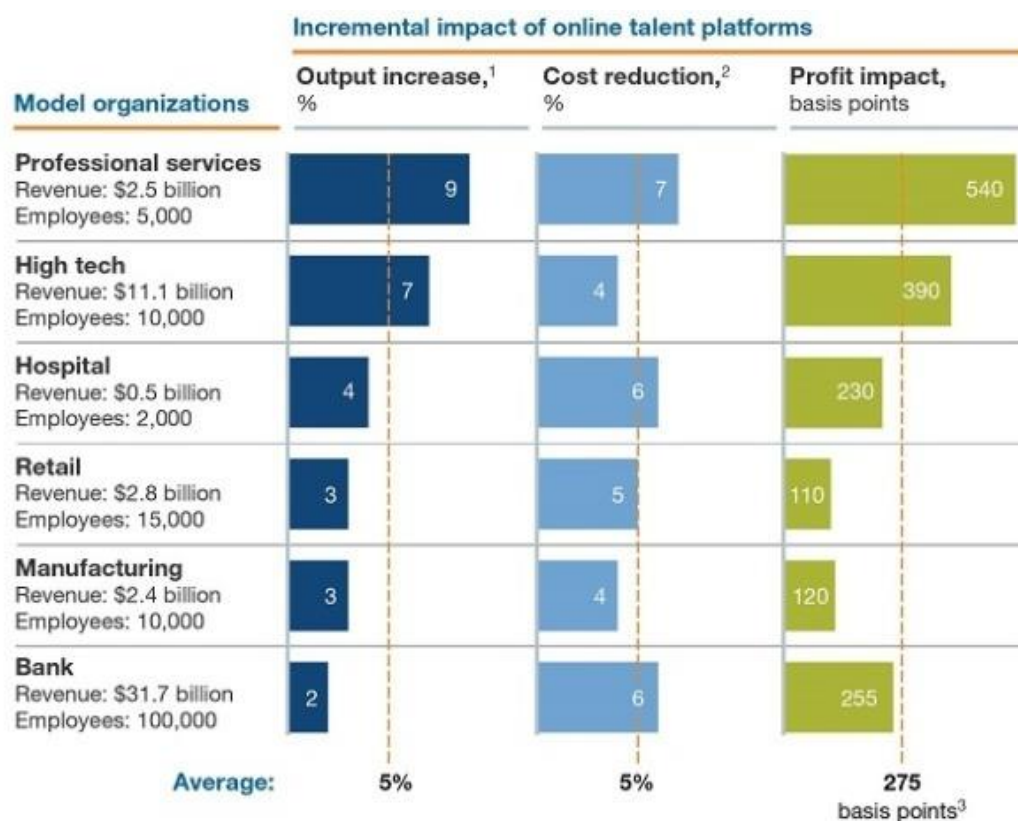
¹¹² Seminario interattivo tenuto su internet

Quando gran parte dei lavoratori è iscritta ad un determinato sito, come *LinkedIn*, esso ha raggiunto la massa critica. Infatti, *LinkedIn* ed altri siti, come *Careerbuilder* e *Monster*, hanno cambiato radicalmente il modo in cui datori di lavoro ed i dipendenti si connettono, mentre mercati digitali come *Freelancer.com*, *Toptal* e *Upwork* hanno trasformato il reperimento di servizi in tutto il mondo. Le piattaforme di lavoro digitali hanno anche creato un mercato del lavoro più trasparente. I lavoratori più performanti conoscono il loro valore e di conseguenza stanno diventando più liberi, molti vanno *online* per trovare nuove opportunità e per valutare potenziali datori di lavoro. In più, molte persone ora perlustrano piattaforme come *Glassdoor* per scoprire cosa hanno da dire gli attuali dipendenti sulla loro soddisfazione del lavoro, sulla cultura aziendale e sullo stile di vita. Le aziende che non riescono a gestire attentamente la reputazione del proprio posto di lavoro o che non riescono a coinvolgere accuratamente i propri dipendenti si troveranno sul lato degli sconfitti in una moderna “guerra dei talenti digitale”.

Una nuova ondata di strumenti digitali può aiutare le aziende a concentrarsi non solo sull’assunzione ma anche sulla gestione, sulla *retention* e sullo sviluppo dei dipendenti. Le piattaforme digitali del lavoro possono trascinare questi strumenti in un sistema integrato. Le aziende, nel frattempo, allargano le proprie fonti di lavoro, perfezionano i metodi di *recruiting* e selezione ed impiegano i propri dipendenti in modo più efficace. Tali strumenti, e le piattaforme che le includono, possono mettere la persona giusta a svolgere il lavoro giusto, individuare le lacune nelle competenze, aiutare i dipendenti quando acquisiscono nuove capacità, tracciare percorsi di carriera ed alimentare lo sviluppo della prossima generazione di leader. In breve, le piattaforme di lavoro digitali occupano un posto importante in ambito di *analytics*, *big data* e miglioramento delle prestazioni abilitato dall’*IT*. Le aziende possono acquisire un valore sostanziale applicando le innovazioni digitali ad alcune delle sfide organizzative più critiche: far corrispondere l’offerta e la domanda di lavoro, aumentare la produttività ed ottenere il massimo dalle persone. Una ricerca da parte del *McKinsey Global Institute* fa notare che dispiegando le piattaforme di lavoro digitali al loro massimo potenziale, si potrebbe far

aumentare la produzione del 9%, ridurre i costi relativi agli impiegati del 7% ed aggiungere una media di 275 punti base ai margini di profitto¹¹³.

Figura 17. Impatto delle piattaforme talent online



La voce relativa all’aumento della produzione include i guadagni dei lavoratori *in front-office* e *middle-office*, questi possono tradursi in ricavi o altre opportunità a maggiore rendimento. La voce relativa alla riduzione dei costi comprende l’effetto di produttività per i lavoratori di *middle-office* e *back-office* e risparmi in termini di *recruiting*, tempi per i colloqui, formazione, *onboarding* e costi di “attrito”.

Ad oggi, molti dei risultati ottenuti con le piattaforme di lavoro digitali sono arrivati da piattaforme esterne, come *LinkedIn*. Ma per attuare l’intero potenziale dell’approccio digitale sarà necessario usare anche piattaforme interne in modo più efficace, così che le organizzazioni ed i dipendenti possano adattare le loro interazioni e le informazioni che condividono ai loro bisogni. Non è un segreto che la “battaglia” oggi è quella di

¹¹³ SUSAN LUND – JAMES MANYIKA – KELSEY ROBINSON, *Managing talent in a digital age*, McKinsey Quarterly, Marzo 2016, <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age>

trattenere i lavoratori responsabilizzati ed autonomi. Come già detto, i lavoratori ad alto rendimento ora hanno una miglior conoscenza del proprio valore, i concorrenti ed i *recruiter* possono facilmente scoprirli e selezionarli. Le piattaforme di lavoro digitali rendono più semplice per i concorrenti scegliere le persone migliori all'interno delle aziende e consentono ai dipendenti di essere più responsabilizzati e di rendersi noti al mondo in una maniera precedentemente inimmaginabile. Queste piattaforme creano nuove opportunità per i datori di lavoro per migliorare il modo in cui valutano e schierano i propri dipendenti e, così facendo, si differenziano come datori di lavoro.

Molte aziende si affidano ai *data point*¹¹⁴ familiari per determinare il potenziale dei loro attuali e probabili dipendenti. Le risorse umane possono concentrarsi, ad esempio, sulla scuola di una persona, sui risultati accademici o sui precedenti datori di lavoro. Ma questi possono essere indicatori grezzi delle prestazioni effettive. Sebbene *Catalyst DevWorks* abbia valutato centinaia di migliaia di gestori di sistemi *IT*, non ha trovato alcuna correlazione statisticamente significativa tra una laurea ed il successo in quella posizione. Utilizzando algoritmi sofisticati per valutare le capacità innate e le conoscenze *IT*, l'azienda ora assume, forma e posiziona una vasta gamma di persone, indipendentemente dalle loro credenziali formative. Gli strumenti digitali possono anche aiutare le aziende a reclutare candidati che non sono attivamente alla ricerca di un lavoro. *TopCoder*, ad esempio, conduce regolarmente competizioni *online* che consentono agli utenti, anche a coloro che non hanno una formazione o esperienza formale, di mostrare le proprie capacità tecniche alle aziende che pubblicano questi *contest* e che premiano in denaro. *Codility*, *HackerRank*, *HireIQ* e *TRUE Talent* sono ulteriori esempi di questo ecosistema emergente basato sui dati, un cui la gamma di talenti si allarga man mano che i pregiudizi soggettivi di assunzione diminuiscono. I test online, i giochi e l'*analytics* anche migliorano il processo di *recruitment*. *Good&Co* usa test psicometrici online per valutare se un potenziale dipendente è idoneo alla cultura dell'azienda e se vi è una corrispondenza efficace per un dato lavoro.

Queste piattaforme online sono utili non solo per l'*acquisition* dei talenti, oltre ai processi di assunzione le aziende possono usare strumenti digitali per sviluppare un

¹¹⁴ In statistica, un *data point*, o osservazione, è un insieme di una o più misurazioni su un singolo membro di una popolazione statistica.

condotto di dipendenti con diverse abilità. Possono aiutare l'organizzazione a massimizzare la produttività ed a migliorare le prestazioni dei dipendenti. Potrebbe così crearsi un ciclo virtuoso: i lavoratori diventano più coinvolti, più soddisfatti e più efficaci mentre le loro carriere progrediscono. Aiutano a creare un'esperienza *onboarding* più globale, personalizzata e veloce, così che i nuovi dipendenti possano aggiungere maggior valore più rapidamente. *Appical* (una *start-up* olandese che utilizza giochi digitali) e *LearnUp* (che offre programmi di formazione digitali per i candidati) sono solo due esempi di aziende che creano strumenti per rendere l'*onboarding* più produttivo. Lo sviluppo di un'agenda *onboarding* ha aiutato *Google* ad aumentare la produttività delle nuove assunzioni fino al 15%¹¹⁵. In un ambiente aziendale dove la tecnologia si sta evolvendo rapidamente, non è abbastanza offrire una formazione *una tantum*.

Inoltre, le *predictive analytics* aiutano ad identificare i dipendenti che potrebbero andarsene, sottolineando la necessità di *mentoring*, di nuovi posti di lavoro o di avanzamento di carriera per migliorare la soddisfazione ed il coinvolgimento, riducendo così il *turnover* dei dipendenti ed aumentando la produttività. *Bank of America*, ad esempio, ha reso i suoi dipendenti più coinvolti utilizzando i *badge* sociometrici di *Humanyze* (carte d'identità con sensori incorporati che monitorano le interazioni interpersonali) per migliorare e valutare la coesione dei *team* di *call-center*, il cui *turnover* è diminuito drasticamente di conseguenza¹¹⁶. *Wells Fargo* ha sviluppato un modello *predictive* per selezionare i candidati più qualificati per posizioni come cassiere e banchiere. Lavorando con *Kiran Analytics*, l'azienda ha identificato le qualità che caratterizzano i dipendenti impegnati ed altamente performanti nelle posizioni rivolte ai clienti e poi ha analizzato, per quegli attributi, i nuovi candidati. Alla fine del primo anno del programma, la *retention* dei cassieri e dei banchieri aumentò, rispettivamente, del 15% e del 12%.¹¹⁷

¹¹⁵ CHRIS DEROSE, *How Google uses data to build a better worker*, The Atlantic, 7 Ottobre 2013, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2013/10/how-google-uses-data-to-build-a-better-worker/280347/>

¹¹⁶ RON MILLER, *New firm combines wearables and data to improve decision making*, TechCrunch, 24 Febbraio 2015, <https://techcrunch.com/2015/02/24/new-firm-combines-wearables-and-data-to-improve-decision-making/>

¹¹⁷ KATIE KUEHNER-HEBERT, *Predictive analytics for hiring*, BAI Banking Strategies, 6 Settembre 2013, <https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/predictive-analytics-for-hiring>

Le piattaforme di lavoro online possono aiutare le aziende a coltivare la prossima generazione di leader. 3M, ad esempio, ha creato una piattaforma di pianificazione della forza lavoro integrata che ha aumentato la mobilità interna dei dipendenti ed incrementato la produttività¹¹⁸. Google ha portato l'innovazione digitale nel *talent management* anche oltre. La sua unità di *talent analytics* cerca di rispondere sia a domande tecniche che “aspirazionali”, come ad esempio l'impatto che i rapporti tra i membri del *team* hanno sui risultati ed il modo migliore per sfruttare la creatività degli ingegneri. Il gruppo usa test rigorosi ed analisi statistiche per informare, ma non sostituire, il giudizio umano sulle decisioni delle persone. Le sue tecniche di *analytics* hanno incrementato la produttività dei lavoratori di Google, sia come individui che come membri di *team* funzionanti¹¹⁹.

2.2.9 La trasformazione della leadership: *the digital leader*

Il tema della leadership continua ad essere al centro di grandi discussioni e ragionamenti nel mondo del *talent management*, delle risorse umane e del *business* in generale. Mentre le organizzazioni diventano più incentrate sui *team*, la tecnologia catalizza un cambiamento più veloce e le sfide aziendali crescono in globalità e diversità, emergono delle nuove sfide per quanto riguarda lo sviluppo della leadership. Le organizzazioni hanno bisogno di ripensare la leadership nel suo complesso per poter costruire dei leader versatili più precocemente. La transizione verso una nuova organizzazione digitale crea delle lacune nella leadership ancora più grandi. I leader altamente performanti oggi hanno bisogno di diverse abilità e competenze rispetto alle generazioni passate, tuttavia la maggior parte delle organizzazioni non si è mossa abbastanza rapidamente per sviluppare dei leader digitali e costruire nuovi modelli di leadership. Basti pensare che, secondo uno studio svolto da *Deloitte*, le capacità organizzative di

¹¹⁸ YOUNGSANG KIM – ROBERT E. PLOYHART, *The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during and after the great recession*, Journal of Applied Psychology, Vol. 99, N. 3, 2014, p. 363

¹¹⁹ LASZLO BOCK, *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*, New York, Twelve, 2015

indirizzare la leadership si sono abbassate del 2% nel 2017 e che la percentuale delle aziende con programmi empirici forti ed adeguati per i leader è salita solo del 2%¹²⁰.

Mentre la *digital disruption* attraversa tutte le principali industrie, le capacità di leadership non stanno mantenendo lo stesso passo. Le organizzazioni hanno bisogno di costruire una nuova generazione di leader più giovani, più *agile* e più pronti per il digitale. Oggi la leadership è meno legata al concetto stretto di “arte della leadership”, ma più alle sfide che i leader stanno affrontando, soprattutto la trasformazione guidata in gran parte dal passaggio al digitale. La tecnologia rappresenta sicuramente un punto critico molto importante, ma il capitale umano rimane indispensabile. Il concetto del leader che viene visto come un “eroe” non pesa più. Aziende altamente efficaci come *Google*, *Lyft*, *WL Gore*, *Mastercard* e *Atlassian* guardano alla leadership come un lavoro di squadra e reclutano dei leader che possono lavorare insieme, completarsi a vicenda e funzionare come un *team*.

Le organizzazioni hanno bisogno di persone che possano collaborare con gli ecosistemi più ampi. Questo nuovo tipo di leader deve capire come costruire e guidare i *team*, tenere connesse e coinvolte le persone, guidare una cultura di innovazione, apprendimento e miglioramento continuo. Devono anche essere capaci di guidare una forza lavoro che ora include terzisti, lavoratori contingenti e *crowd talent*. Un corollario naturale di ciò è che i leader hanno bisogno di competenze interdisciplinari. Stanno terminando i giorni in cui un leader di linea raggiungeva il livello esecutivo in una sola funzione.

L'innovazione e l'assunzione di rischi ora definiscono una leadership di grande impatto. Citando Mark Zuckerberg, CEO di *Facebook*: “Il rischio più grande è quello di non assumersi alcun rischio. In un mondo che sta cambiando molto rapidamente, l'unica strategia che è garantita a fallire è quella di non correre rischi”¹²¹. L'assunzione di rischi è diventata uno dei *driver* più importanti di una cultura di leadership ad alte prestazioni.

¹²⁰ Dati riportati nel report “*Global human capital trends 2017. Rewriting the rules for the digital age*”, stilato da *Deloitte University Press*, 2017, p. 77

¹²¹ JILLIAN D'ONFRO, *Mark Zuckerberg: CEOs need to take risks, but shouldn't have to do 'big, crazy things'*, *Business Insider*, 16 Agosto 2016

I cambiamenti demografici anche influenzano ciò che è necessario affinché un leader abbia successo. I *Millennial* si aspettano di seguire un processo di sviluppo durante tutta la loro vita lavorativa attraverso opportunità, tutoraggio e *stretch assignment*¹²². Allo stesso modo, le organizzazioni più sofisticate vedono lo sviluppo della leadership come qualcosa di più della formazione. Combinano *design* organizzativo, progettazione del lavoro, tutoraggio e programmi di sviluppo per creare i leader di cui hanno bisogno. Molti programmi formali di leadership vengono integrati con incarichi di sviluppo, esperienze esterne e progetti *stretch*. Una recente ricerca di *Deloitte*, però, dimostra che la formazione formale è tra gli investimenti meno preziosi per lo sviluppo di leader¹²³. Invece, le aziende dovrebbero concentrarsi sulla creazione di una cultura di leadership, sull'assunzione di rischi, sulla condivisione delle conoscenze e sulla gestione delle matrici per costruire i leader del futuro.

L'esigenza più critica, come già detto, per la maggior parte delle organizzazioni è che i leader sviluppino capacità digitali. La leadership è fondamentale per poter trasformare un'organizzazione dal "fare" cose digitali ad una che "diventa" digitale. Sia per l'organizzazione che per i suoi leader, ciò implica tre diversi tipi di trasformazioni:

- 1) Trasformazione cognitiva, nella quale i leader devono "pensare" diversamente;
- 2) Trasformazione caratteriale, nella quale i leader devono "agire" diversamente;
- 3) Trasformazione emotiva, nella quale i leader devono "reagire" diversamente.

Prese insieme, queste trasformazioni mostrano come il cambiamento digitale sarà radicale: devono dare un senso ai *trend* esterni, aiutare l'organizzazione ad immaginare il futuro digitale, sostenere la trasformazione, educare gli altri, riutilizzare le competenze tecniche ed utilizzare i metodi di *design thinking* per promuovere l'innovazione. Questa è un'ampia lista di caratteristiche di leadership, ma è importante

¹²² Per *stretch assignment* si intende l'estendere un'assegnazione, come un progetto o un compito, dato ai dipendenti che va oltre le loro attuali conoscenze o competenze per "allungare" i dipendenti in via di sviluppo. Lo *stretch assignment* sfida i dipendenti, mettendoli in situazioni di disagio per imparare a crescere. (fonte *Bersin & Associates*)

¹²³ ANDREA DERLER, *High-impact leadership leadership: The new leadership maturity model*, Bersin - Deloitte, 2016,
<http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=20180&mode=search&p=Leadership-Development>

ricordare che non tutti i leader digitali fanno le stesse cose. Si possono distinguere tre diversi tipi di *digital leader*: investitori digitali, pionieri digitali, trasformatore digitali.

1. Gli investitori digitali sono i *senior executive* che abbracciano la mentalità *venture capital*, scoprono opportunità, investono in talento ed idee, stringono *partnership* e costruiscono un ecosistema di innovazione per prosperare. Per gli investitori digitali una mansione importante è l'educazione. Ciò include la formazione del consiglio di amministrazione e di altri dirigenti *senior* che potrebbero non comprendere appieno la natura del cambiamento. Un'altra sfida consiste nel prendere le decisioni di investimento giuste, ad esempio scegliendo tra gli investimenti interni nei sistemi e gli acquisti da fornitori esterni a costi inferiori, ma anche con un minore controllo della progettazione. Gli investitori digitali devono anche determinare come bilanciare l'attuale *business model* con la trasformazione digitale e, quindi, integrarlo nei nuovi modelli digitali.
2. I pionieri digitali sono leader aziendali e di funzione che possono ripensare il futuro, plasmare nuovi e diversi *business model* e condurre una strategia digitale vincente. Essi sono, sotto molti aspetti, il cuore dell'innovazione. Stabiliscono la *vision* dell'intera organizzazione, definiscono il *business* "a prova di futuro", la tabella di marcia per i prossimi due o tre anni e guidano sia il ritmo del cambiamento che le nuove capacità digitali dell'organizzazione. Garantiscono una *vision* coerente ed un piano per il digitale in tutta l'organizzazione.
3. I trasformatore digitali sono leader in grado di gestire le persone attraverso un cambiamento radicale e trasformare il *business*. Essi sono il fulcro del cambiamento radicale. Le imprese affrontano una sfida particolare nel trovare leader capaci di portare avanti l'agenda digitale.

Altro elemento fondamentale, in ambito tecnologico, è quello di essere in grado costruire programmi di leadership su una base di prove, dati ed analisi. Le informazioni ricavate dai dati possono aiutare le organizzazioni ad identificare il DNA dei leader di successo. Analisi rigorose ed evidenze dovrebbero informare ogni fase del processo di sviluppo della leadership, compresa l'identificazione del candidato, lo sviluppo, il *coaching* e la progressione di carriera. I programmi di leadership dovrebbero essere valutati dal loro impatto – ossia dalla loro capacità di rafforzare i leader e dai risultati

che forniscono – ed andare rapidamente oltre l’obiettivo di intrattenimento educativo di molti dei programmi di oggi.

Per concludere, bisogna riuscire a guardare in maniera diversa e più moderna allo sviluppo della leadership. Si dovrebbe essere in grado di fondere una rete di leadership più ampia e più profonda, il bacino potenziale di leadership deve espandere i *team* e le reti di *team* oltre i confini organizzativi. In più, bisognerebbe ampliare ed approfondire le capacità di leadership, identificare e promuovere i gruppi di leader, concentrarsi su leader giovani e diversi, ripensare gli investimenti sulla leadership.

2.3 Reti sociali e libertà di spazi

2.3.1 Estendere gli strumenti di *talent management* a tutta la forza lavoro

Le aspettative della forza lavoro stanno cambiando in modo fondamentale, dai cambi demografici, alla generazione *Millennial*, fino ad un concetto più ampio di globalizzazione che concede nuove prospettive per il *pool* di talenti. I *social media* ed i dispositivi *mobile* stanno giocando un ruolo ancora più grande nella vita quotidiana delle persone, che si aspettano sempre più di avere lo stesso a lavoro. Infatti, i candidati peseranno spesso l’utilizzo di tecnologie *mobile* e *social* di un’azienda e le politiche relative al “portare il proprio dispositivo”, quando decidono dove vogliono lavorare. Il *talent management* ha l’opportunità di sfruttare questa tendenza e di usare queste tecnologie di consumo per rendere gli strumenti di *talent management* più accessibili ed attrattivi. Utilizzando interfacce familiari e strumenti *mobile* e *social*, possono “estendere” efficacemente i processi di *talent management* alla forza lavoro, a beneficio dei dipendenti e della società stessa.

La “consumerizzazione” della tecnologia sul posto di lavoro è emersa rapidamente ed è probabile che continui. I dispositivi *mobile* continuano a proliferare e gli individui li stanno usando per una serie crescente di funzioni e, sempre più, a lavoro. Secondo una ricerca svolta da *Avanade*, impresa che fornisce soluzioni tecnologiche aziendali e servizi gestiti, il 60% delle aziende riporta che gran parte dei suoi dipendenti usa dispositivi informatici sul lavoro ed il 54% dice che gran parte dei suoi dipendenti usa

lo *smartphone* per attività lavorative basilari¹²⁴. In più, il 70% riporta che ha cambiato almeno un processo aziendale per adattarsi a questo afflusso di dispositivi *mobile*. Abbracciando tali tendenze, le aziende possono rendere le applicazioni ed i processi più pertinenti, pratici ed attraenti per una forza lavoro in movimento e con grandi aspettative verso la tecnologia. Ad esempio, le applicazioni *self-service HR* sono state a lungo riconosciute come un modo economicamente efficace per estendere gli strumenti *HR* alla forza lavoro. Ma l'adozione di questi strumenti non è stata sempre così alta come speravano le aziende. Il problema non è che i dipendenti sono a disagio col concetto di *self-service*, infatti loro usano il *self-service* online tutto il tempo sia per fare acquisti che per operazioni bancarie. Il problema è che gli strumenti di *HR self-service* sono spesso stati relativamente macchinosi e dispendiosi in termini di tempo. In breve, quegli strumenti non sono sempre stati all'altezza delle aspettative dei dipendenti. Fortunatamente, alcune applicazioni aziendali *self-service HR* sono diventate significativamente "*user friendly*". Oracle, ad esempio, ha investito pesantemente nello sviluppo di interfacce semplici ed intuitive per le sue soluzioni *HR*. Queste interfacce "a livello del consumatore" sono adattate a ruoli specifici nell'organizzazione, in modo che forniscano contenuti utili e pertinenti a dipendenti e dirigenti su tutti i dispositivi, aiutandoli a lavorare in modo più produttivo, con maggior coinvolgimento e soddisfazione. Ciò, a sua volta, promuove l'adozione di strumenti *self-service*, che riducono il carico di lavoro delle risorse umane e mantengono bassi i costi.

Andare incontro alle aspettative dei dipendenti comporta, inoltre, il coinvolgimento sia delle tecnologie *mobile* che di quelle relative ai *social media*. Le capacità *mobile* sono ora incorporate in qualche sistema di *talent management* aziendale, rendendo così possibile la consegna di applicazioni *talent* praticamente su qualsiasi dispositivo, sempre ed ovunque, mantenendo al sicuro i dati aziendali. Ciò significa che i dipendenti possono gestire le loro informazioni *talent* dall'ufficio, per strada o da casa. In più, *HR* e *talent management* possono collaborare più facilmente con i dirigenti aziendali sui processi legati al talento come *succession planning*, *talent review* ed *acquisition*. Ed i

¹²⁴ Avanade, *Global survey: Consumer technologies are changing long-standing business processes and work cultures – and impacting the bottom-line*, 2013, <https://www.avanade.com/~media/asset/point-of-view/work-redesigned-research-findings.pdf>

dirigenti aziendali possono facilmente accedere alle informazioni sulla forza lavoro per supportare la pianificazione ed i processi decisionali.

Nel frattempo, la funzione *talent* può sfruttare i *social media* per consentire ai dipendenti di collegarsi tra di loro e condividere una serie di informazioni, come documenti, e-mail, presentazioni, fogli di calcolo e registrazioni, in un ambiente sicuro. In sostanza, i *social media* consentono ai dipendenti di comunicare all'interno di un ampio contesto aziendale, contribuendo a creare conoscenze ed a migliorare la collaborazione. A tal proposito, il software di *Oracle* comprende un *social network* interno che i dipendenti possono usare per comunicare tra di loro, con i dirigenti e con l'azienda, così come comprende degli strumenti *social* che consentono di dare dei *feedback* informali sulle prestazioni, di migliorare l'apprendimento e di aiutare i dipendenti a collaborare sui progetti aziendali¹²⁵. Allo stesso tempo, i dati generati da queste interazioni *social* possono essere usati per valutare e migliorare i processi di *talent management*, come il *sourcing*, la gestione delle carriere ed il *learning*. *Oracle* offre, inoltre, una funzione che consente agli impiegati di creare il proprio profilo interno, come se fossero su *Facebook* o *LinkedIn*. Questo profilo elenca le proprie istruzioni, abilità, esperienze ed interessi. Questo approccio consente ai dipendenti di “pubblicizzarsi” per opportunità interne e consente ad altri nell'organizzazione di individuare dipendenti con talenti specifici.

Le persone ora hanno un'ampia varietà di esperienze e competenze ed è importante che i datori di lavoro ed i dirigenti li conoscano. Il profilo del talento, inoltre, fornisce un nucleo di informazioni accurate sui dipendenti che possono alimentare il processo di *talent management* integrato globale per informare su *talent review*, piani di apprendimento e così via. Utilizzando queste tecnologie, la funzione *talent management* può estendere i suoi processi alla forza lavoro e metterne un numero maggiore nelle mani di dipendenti e dirigenti aziendali. Questo approccio può avere numerosi vantaggi. Può aiutare ad aumentare l'impegno dei dipendenti, la produttività ed il morale. Può favorire un maggiore sviluppo del *team* e la collaborazione tra i vari dipartimenti. Può rafforzare la condivisione delle conoscenze e l'apprendimento. Infine, può aiutare

¹²⁵ PCMag, *Oracle social network cloud*, PC Mag, Business Software Index, 3 Febbraio 2016, <https://www.pcmag.com/business/directory/enterprise-social-networking/527-oracle-social-network-cloud#pagetop>

dipendenti e *talent management* a sfruttare al massimo la tecnologia *talent*, che è una chiave per ottenere un significativo ritorno sugli investimenti in tale tecnologia.

2.3.2 Cloud

Il *cloud* si è evoluto rapidamente dall'essere un approccio innovativo all'*IT* ad essere una tecnologia aziendale. Sta cambiando il modo in cui lavorano le persone e le organizzazioni, ed il *talent management* non fa eccezione.

In sostanza, le soluzioni basate sul *cloud* permettono al *talent management* di acquistare software come servizio (*SaaS*)¹²⁶, piuttosto che gestirle e mantenerle internamente. Ciò ha consentito l'accesso a strumenti emergenti utili ai fini organizzativi e gestionali. Ma ha anche posto problemi associati ai sistemi frammentati ed autonomi, come isole di dati e processi che creano inefficienza ed inefficacia. Questo approccio "sconnesso" non è più necessario, comunque. Il mercato si è evoluto al punto che alcuni *provider* offrono ora soluzioni complete basate su *cloud* che comprendono l'intero pacchetto di applicazioni *talent management* integrate. Di conseguenza, si può facilmente accedere alle funzionalità software di cui si ha bisogno e consegnarle agli utenti attraverso localizzazioni e dispositivi.

Il *cloud* offre un approccio alternativo all'accesso ed all'utilizzo di applicazioni che possono aiutare ad affrontare una serie di questioni chiave, a cominciare dai costi. Permette di accelerare con la nuova tecnologia senza la necessità di spese in conto capitale per nuovi software o hardware. Inoltre, i piani tariffari offrono spesso chiarezza e flessibilità, con un approccio "*pay-as-you-go*". Un approccio basato sul *cloud* riduce anche la necessità di spese operative per la manutenzione delle applicazioni interne. In più, è spesso possibile accedere ai servizi *cloud* sui dispositivi *mobile*, rendendoli perfettamente compatibili con i dipendenti. La *user experience* migliorata è più di una semplice funzionalità, può guidare l'utilizzo e l'adozione, il che è fondamentale per trarre il massimo vantaggio aziendale dalla tecnologia. Consente anche di passare a più

¹²⁶ *SaaS* (*Software as a service*) è un modello di distribuzione del software applicativo dove un produttore di software sviluppa, opera e gestisce un'applicazione web che mette a disposizione dei propri clienti via internet previo abbonamento. (fonte *Wikipedia*)

processi *self-service* e gestiti da manager, contribuendo a ridurre l'onere ed i costi a carico del *talent management*.

Forse la cosa più importante è che il *cloud* può fare tanto per rendere il *talent management* più flessibile e reattivo a supporto del *business*. Le applicazioni *talent* basate sul *cloud* possono, infatti, supportare l'*agility* in diversi modi. Ad esempio, il fornitore di *cloud* è spesso nella posizione di aggiornare la tecnologia più frequentemente, rispetto al personale *IT* interno. Con la tecnologia locale tradizionale, un'applicazione viene tipicamente aggiornata ogni due o tre anni. Con il *cloud*, il fornitore esterno può offrire anche tre aggiornamenti in un anno, più qualche aggiustamento. In alcune soluzioni *cloud* il *talent management* può aggiungere nuove funzioni ed applicazioni in base alla necessità. Una società potrebbe voler utilizzare solamente strumenti di *recruiting*, ma in seguito potrebbe risultare necessario aggiungere, ad esempio, strumenti di retribuzione o di revisione dei talenti. Complessivamente, questi fattori rendono più facile per il *talent management* utilizzare la tecnologia per guidare l'innovazione e ridisegnare sé stessa in un "attivatore" di *agility* aziendale. In più, alcune applicazioni basate sul *cloud* possono essere personalizzate dai professionisti del *talent management* e delle risorse umane o da altri dipendenti aziendali, senza la necessità di specialisti *IT*, raggiungendo un livello di flessibilità ed indipendenza che è positivo sia per il *talent management* che per l'*IT*. Gli esperti di *talent management*, ad esempio, modificare l'aspetto, l'atmosfera ed il funzionamento delle diverse schermate, aggiungere nuovi campi, eseguire *report* personalizzati, modificare *report standard* e creare nuovi flussi di processo.

E' importante riconoscere che il *cloud* non ha bisogno di essere un sistema "tutto o niente". Il *talent management* potrebbe voler andare avanti gradualmente, provando l'approccio al *cloud* in una determinata regione o iniziare con pochi processi. Alcuni fornitori rendono possibile fare ciò ed andare avanti in modo incrementale. In alcuni casi le organizzazioni *talent* potrebbero voler sfruttare il loro investimento in soluzioni *on-premises*¹²⁷ e, ancora una volta, alcuni fornitori offrono approcci che comprendono ed integrano applicazioni interne e *cloud*. In breve, con la tecnologia odierna è solitamente possibile per il *talent management* scegliere il proprio percorso verso il

¹²⁷ Concetto opposto al *SaaS*, con l'installazione ed esecuzione del software direttamente su macchina locale.

cloud. Per concludere, il *cloud* porta dei cambiamenti nei ruoli degli stessi dirigenti *talent* ed *HR*. Con il passaggio delle spese in conto capitale e verso i *SaaS*, almeno una parte delle decisioni si allontana dall'*IT* e dalle risorse umane. Le risorse umane diventano meno dipendenti dall'*IT* in queste decisioni tecnologiche, quindi hanno bisogno di essere più istruite sul *cloud*. Questo è un grande cambiamento ed offre al *talent management* un margine maggiore nel determinare come può aiutare meglio l'azienda a competere.

2.3.3 *Smart working*

E' grazie ad ideatori come Gates e Jobs se l'informatica ha dapprima introdotto grandi elaboratori di calcolo per poi ridurli di dimensioni e di costo, fino ad arrivare agli odierni *Personal Computer*. Il cambiamento è stato guidato, successivamente, dalla rete, dai dispositivi *mobile*, dal *cloud*, dall'*Internet of things* e dai *social*. Essi hanno avuto un forte impatto nella collaborazione e nell'accesso alle informazioni.

Tutto ciò ha portato a quello che oggi viene definito *smart working*. Tecnologia e *smart working* consentono di lavorare a distanza, che sia da casa, da un posto di *co-working*, o anche in viaggio, dando la possibilità di organizzare le attività negli spazi considerati più appropriati. Vi sono tre principi tecnologici che guidano tale cambiamento, consentendo questa modalità di lavoro: *cloud*, tecnologie adibite per la collaborazione remota e dispositivi hardware. Queste tecnologie liberano il lavoro dai luoghi statici e classici. Affinché vi sia un'adozione efficace ed efficiente dello *smart working* è, quindi, necessaria un'implementazione organizzativa e strutturata della tecnologia nel processo lavorativo. Solo dopo aver sviluppato un'infrastruttura tecnologica adeguata si può pensare di adottare il modello di *smart working*. E', infatti, impensabile utilizzare tale sistema in una realtà nella quale gli strumenti tecnologici non rappresentino un mezzo fondamentale per lo svolgimento del processo lavorativo. I requisiti minimi per poter adottare questo sistema di lavoro sono: la fruibilità di dispositivi hardware (come *notebook*, *PC*, *tablet*, *smartphone*, ecc.) e l'accesso sicuro alla rete. E' grazie a queste tecnologie che i lavoratori sono in grado di muoversi e lavorare ovunque, diventando "nomadi digitali". Essi rappresentano una nuova generazione di lavoratori che, grazie al

digitale, è libera di vivere e lavorare in diversi posti, trainati da un forte senso di indipendenza e mobilità. Molti degli strumenti e dei servizi che aiutano alla mutazione verso lo *smart working* possono essere reperiti da *provider* esterni. Tali strumenti aiutano a ridurre i costi della struttura *IT*, dei viaggi e delle trasferte, degli spazi fisici. Allo stesso tempo migliorano i flussi organizzativi e collaborativi. Bisogna focalizzarsi su soluzioni che consentono l'accessibilità ai dati in tempo reale, da qualsiasi luogo e da più persone nello stesso momento. Si procede verso una strada che in futuro potrebbe portare ad aziende *paperless*, i cui vantaggi sono rappresentati da produttività, sicurezza, velocità ed opportunità. L'azienda deve essere pronta a questo cambiamento *smart*, mettendo da parte quel senso di subordinazione legato al controllo, ma piuttosto dirigersi verso maggiore fiducia, responsabilità e produttività.

Uno degli aspetti principali sui quali le organizzazioni devono porre attenzione è sicuramente rappresentato dalla sicurezza delle infrastrutture e delle reti che vengono usate per la condivisione. Se, infatti, da un lato esse aumentano la produttività, dall'altro cresce il rischio di intrusione. Si richiedono soluzioni adatte di sicurezza *IT* per proteggere dati e sistemi. Alcune misure possono essere rappresentate da: Antivirus o antispyware, *firewall*, *content filtering*, *intrusion detection system*, *backup & restore*.

Un elemento fortemente *disruptive* è sicuramente rappresentato dal *cloud*, sul quale abbiamo avuto già modo di soffermarci nei paragrafi precedenti. Esso è stato tra i protagonisti della rivoluzione digitale ed il suo sviluppo continua ad andare avanti. Altra forte ascesa è quella rappresentata dai *social*. *Facebook* è probabilmente considerato come il "portabandiera" di questo tema, andando a rivoluzionare la comunicazione e le interazioni odierne. Gli strumenti di collaborazione *social* (come messaggi istantanei, *social* aziendali, *web conference*, ecc.) sono entrate a far parte anche del contesto aziendale, mutando il modo di collaborare e comunicare tra collaboratori interni ed esterni.

Vi sono poi altri tipi di strumenti e piattaforme digitali che hanno stravolto il modo di relazionarsi e collaborare all'interno dell'azienda e, conseguentemente, interfacciarsi all'esterno, andando a modificare la comunicazione integrata, la gestione dei progetti, la condivisione e l'archiviazione online. Alcuni esempi sono:

- *Skype*: è un software di messaggistica istantanea e *VOIP*¹²⁸. Coniuga le funzionalità di *chat*, video-conferenza, salvataggio delle conversazioni e trasferimento dei *file* ad un sistema di telefonate basate su un protocollo, non ufficializzato in alcuno *standard* internazionale, per la trasmissione di dati. E' un tipo di applicazione disponibile su *PC*, *smartphone* e *smart TV*. E' utile ad annullare la distanza fisica, diminuendo i tempi organizzativi ed eventuali costi relativi a trasferte o viaggi. Alcune imprese lo usano anche per tenere dei *webinar* o dei corsi di aggiornamento e formazione.
- *Google Hangouts*: si differenzia dal precedente in quanto mira a rivolgersi sempre più alle aziende e meno ai singoli consumatori. Testimonianza ne è il fatto che da esso si siano successivamente originate *Hangout Meet*, per le chiamate e le conferenze via web, e *Hangout chat*, per la messaggistica istantanea. Questa seconda applicazione può essere integrata con la restante *Suite* di *Google* per ottenere il massimo rendimento dalla piattaforma.
- *Trello*: è un'applicazione utile per la gestione dei progetti, non particolarmente difficoltosi. Comprende tre fattori determinanti: l'ideazione di un "pannello" con la rappresentazione del progetto, la stesura di una "lista" con i passaggi fondamentali del progetto ed una "carta" finale contenente i singoli compiti da terminare. Si possono creare singole attività e correlarle alle scadenze.
- *Basecamp*: è un software per la gestione condivisa dei progetti, adottato in particolare da imprese medio-grandi. Consente di avere costantemente un quadro esaustivo delle attività aziendali ed, oltre a pianificare i progetti, aiuta ad organizzare la comunicazione interna e le pratiche per i clienti. Tra le diverse funzionalità relative alla programmazione, con elenchi di attività calendarizzate per obiettivi, include una *community* all'interno della quale è possibile discutere ed interagire con i colleghi.
- *Office 365*: è un pacchetto applicativo appartenente a *Microsoft* per la creazione, la modifica e la condivisione dei documenti. Ha sfruttato la tecnologia *cloud* per sviluppare il pacchetto *Office* tradizionale, per cui al suo interno è possibile trovare *Word*, *Excel*, *PowerPoint*, *Outlook*, *Onenote* ed i servizi aggiuntivi *Onedrive for*

¹²⁸ *Voice Over Internet Protocol* (voce tramite protocollo internet). Si intende una tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione internet. Essa consente una comunicazione audio-video *real-time* su rete a pacchetto. (fonte *Wikipedia*)

Business, (per l'archiviazione *cloud*), *Skype for Business* (per la comunicazione integrata), *Exchange Online* (per la gestione delle e-mail) *Sharepoint* (per la creazione di siti web ad uso interno) e *Yammer* (per il *social* aziendale). E' un pacchetto completo ed utile per far sì che anche le piccole e medie imprese possano avvicinarsi allo *smart working* ed al lavoro *agile*.

- *Google apps for Work*: sulla stessa scia di ciò che ha fatto *Microsoft* con *Office 365*, *Google* ha deciso di integrare le sue varie applicazioni e fornire un pacchetto di collaborazione per il *cloud* completo. Tra le applicazioni troviamo: *Gmail*, *Google Drive*, *Google Hangout*, *Google Calendar*, *Documenti Google*, *Fogli Google*, *Presentazioni Google* e *Moduli Google*.
- *Dropbox*: è un servizio di archiviazione online che offre conservazione dati su *cloud*, sincronizzazione automatica dei *file*, *cloud* personale. Si può utilizzare su qualsiasi piattaforma ed è molto semplice nel suo funzionamento. Garantisce inoltre una forte sicurezza dei dati, tramite un protocollo crittografico avanzato.
- *Microsoft OneDrive*: è un servizio di archiviazione dei dati e di *backup* su *cloud*. E' possibile usufruirne attraverso *browser*, *app* sul *PC* e *smartphone*. Consente di accedere ed apportare modifiche ai *file* di *Microsoft Office* senza aver dovuto installare il programma col quale è stato creato il documento.

2.3.4 Forza lavoro aumentata

Mentre i sistemi di intelligenza artificiale, la robotica e gli strumenti cognitivi crescono in maniera sofisticata, quasi ogni lavoro viene reinventato, creando ciò che in tanti iniziano a chiamare “*augmented workforce*”, ovvero “forza lavoro aumentata”.

Negli ultimi anni si sono evolute diverse tendenze, l'*open talent economy*, la *cognitive era*, la *gig economy*. Le organizzazioni stanno riprogettando i lavori al fine di sfruttare i sistemi cognitivi e la robotica, ma tenendo conto del fatto che questa opportunità va sfruttata attorno alle abilità umane essenziali. Le organizzazioni dovrebbero sperimentare ed implementare strumenti cognitivi, ma concentrarsi principalmente sulla riqualificazione delle persone per utilizzare questi strumenti e ripensare il ruolo delle persone, man mano che sempre più lavoro diventa automatizzato. Mentre le attività

vengono automatizzate, le parti “essenzialmente umane” del lavoro stanno diventando sempre più importanti. *Skill* come l’empatia, la comunicazione, la persuasione, il *problem solving* ed il *decision making* strategico sono più preziose che mai. Ciò che è chiaro è che l’interesse di questa tematica sta crescendo esponenzialmente. Prendendo come riferimento uno studio svolto da *Deloitte*, solo il 6% dei più importanti dirigenti aziendali giudica questo *trend* come una priorità imminente, mentre il 26% crede che sarà importante nei prossimi 3 o 5 anni¹²⁹.

Una delle nuove regole nell’era digitale è di espandere la visione della forza lavoro. Bisogna pensare al lavoro come ad un contesto nel quale le attività possono essere automatizzate (o esternalizzate) e dove le competenze umane assumono un nuovo ruolo. E concentrarsi ancora di più sulla *customer experience*, sull’*employee experience* e sulla *value proposition* per le persone. Il manifesto *talent* di *AT&T*, che incoraggia e responsabilizza i dipendenti a ridefinire le proprie competenze continuamente, è un esempio efficace di un’azienda che si automatizza in maniera integrata ed incentrata sull’uomo¹³⁰.

Bisogna provare a riconsiderare le combinazioni di talento, tecnologia e posto di lavoro in più dimensioni:

- Quale parte del lavoro può essere automatizzata e qual è il valore aggiunto umano attorno a queste competenze? Ad esempio, i banchieri ora fanno consulenza e vendono, piuttosto che semplicemente fare solo transazioni, offrendo così un valore per il consumatore.
- Come si possono ridefinire le competenze e riqualificare le persone per poter imparare più velocemente l’uso della tecnologia e dei suoi strumenti?
- Dove deve essere svolto il lavoro? Quale vicinanza fisica è richiesta per servire i clienti e sviluppare un prodotto o un servizio?
- Come si possono ottimizzare le attività di *crowdsourcing*, l’uso di talento contingente, *freelance* e *gig*, per risparmiare tempo e denaro, aumentare la qualità e migliorare la flessibilità operativa?

¹²⁹ Dato riportato nel report “*Global human capital trends 2017. Rewriting the rules for the digital age*”, stilato da *Deloitte University Press*, 2017, p. 121

¹³⁰ JOHN DONOVAN – CATHY BENKO, *AT&T’s talent overhaul*, Harvard Business Review, Ottobre 2016, <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul>

- Come si può riprogettare il posto di lavoro per renderlo più digitale, aperto e collaborativo?
- Come si possono evolvere e, forse, separare le funzioni del lavoro strategico, considerando da una parte una pianificazione della forza lavoro pluriennale e dall'altra una pianificazione annuale?

La rapida ascesa delle macchine intelligenti è stata già affrontata nel primo capitolo. Il futuro della forza lavoro richiederà un equilibrio di competenze tecniche ed abilità generali, come *problem solving*, creatività, socialità ed intelligenza emotiva¹³¹. Il futuro del lavoro è arrivato e le aziende dovrebbero abbracciare questa opportunità *disruptive*.

L'utilizzo da parte di *Amazon* di tecnologie di magazzino avanzate illustra come la robotica, l'elaborazione cognitiva e le strategie flessibili della forza lavoro umana possono combinarsi per massimizzare l'efficienza e la produttività, creando al contempo nuovi posti di lavoro temporanei e permanenti. Per soddisfare l'aumento della domanda durante le festività natalizie, *Amazon* espande la propria forza lavoro di circa il 40% con circa 120.000 assunzioni temporanee, con persone che possono essere formate rapidamente grazie alla robotica ed alle tecnologie cognitive. Questi strumenti, come gli schermi per la formazione automatica, i nastri "intelligenti" ed i *pallet* robotici riducono il nuovo corso di formazione da sei settimane a due giorni. Le tecnologie automatizzano attività come la memorizzazione meccanica ed il sollevamento pesante, consentendo ai dipendenti temporanei di padroneggiare rapidamente il lavoro che richiede abilità umane. In più, tutti questi lavori sono possibili grazie all'*e-commerce*, che a sua volta è il risultato dei recenti progressi tecnologici. Anche in questo caso, se alcuni hanno ipotizzato che l'*e-commerce* potesse sostituire i lavoratori in determinati settori, il settore ha portato ad una solida creazione di posti di lavoro, come la costruzione di *Amazon*¹³².

¹³¹ ANGUS KNOWLES-CUTLER – HARVEY LEWIS, *Talent for survival: Essential skills for working in the machine age*, Deloitte, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>

¹³² LAURA STEVENS, *How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days*, The Wall Street Journal, 28 Novembre 2016, <https://www.wsj.com/articles/amazon-leans-on-technology-to-speed-training-of-holiday-workers-1480329005>

3. Caso aziendale: la digitalizzazione *talent* in Ernst & Young

3.1 L'azienda *EY* e la funzione *HR*

Ernst & Young, più comunemente riconosciuta come *EY*, è una società di livello internazionale che si occupa di gestire, coordinare ed implementare servizi professionali in materia di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità e *transaction*. Essa rappresenta un *network* mondiale presente in 150 Paesi, contando più di 250.000 dipendenti.

All'interno dell'azienda vi sono diversi servizi di supporto, i quali aiutano l'attività aziendale a funzionare in maniera efficace ed efficiente. Essi comprendono le funzioni *finance, information technology, human resources, administrative support, marketing, knowledge, business development*. Essi hanno tutti un ruolo basilare nella realizzazione della strategia aziendale, volta al cambiamento all'interno di tutta l'organizzazione globale. All'interno dell'organizzazione vi sono culture e persone diverse, con differenti *background*.

La funzione *HR* sviluppa ed esegue la strategia *talent* dell'azienda, rendendo i talenti gli strumenti dei piani organizzativi. L'*HR* contribuisce alla predisposizione di programmi e strumenti che aiutano i collaboratori a realizzare le proprie potenzialità. Sviluppa e potenzia strategie per la gestione delle *performance*, lo sviluppo della leadership, la formazione, la remunerazione, la selezione, l'orientamento dei nuovi arrivati, i processi di *reporting* ed altre iniziative. E' composta da una funzione centrale e da diverse *service line*. All'interno di qualunque area si realizza la strategia di cambiamento relativa all'intera organizzazione globale. L'obiettivo di tale funzione è quello di creare un ambiente di formazione, crescita, *coaching* ed una modalità di lavoro che sappia coinvolgere. L'*HR* è composto da 5 dipartimenti fondamentali:

- *Recruiting* ed *employer branding*. Tale funzione si occupa di ricerca, selezione ed assunzione dei dipendenti. Vengono, inoltre, sviluppate tutte le politiche necessarie al fine di intraprendere una buona strategia di *employer branding*.
- *Learning & Development*. Formazione e sviluppo fanno parte della stessa funzione, anche se lavorano in maniera pressoché autonoma. La prima si occupa di accogliere e formare i dipendenti, cercando di fornire loro un apprendimento

costante a lavoro. La seconda si occupa, invece, di sviluppare i propri dipendenti, tramite sistemi di *feedback* e valutazione delle *performance*, al fine di accompagnarli fino ad eventuali promozioni.

- *Total reward*. Questa funzione comprende tutte quelle azioni da mettere in atto per coinvolgere e motivare le persone a migliorare le proprie prestazioni.
- *Mobility*. Tale funzione si occupa di gestire il personale che decide di voler vivere un'esperienza lavorativa all'estero, in un periodo di tempo che va da 3 mesi a 2 anni.
- *Employee relation*. Una funzione più contrattualistica nella quale vengono curate tutte le pratiche burocratiche relative ai dipendenti.

Il *talent management* è presente in ogni sua forma, come abbiamo avuto modo di descrivere nell'elaborato.

Nelle interviste successive che ho avuto modo di svolgere, si fa riferimento, in particolare, al gruppo *EY* dei paesi Italia-Portogallo-Spagna, con un evidente focus sulla sede italiana.

Anche all'interno di tale azienda vi è un forte focus sul digitale e sulla sua implementazione, volta a facilitare e rendere più efficaci determinati processi.

3.2 La digitalizzazione nel *Talent acquisition*

Ho avuto modo, in particolare, di sostenere un'intervista con la Dott.ssa Clara Pillitteri, *Recruiting Manager MED Region*, e la Dott.ssa Giulia Martini, *HR Manager - Recruiting & Talent Acquisition*, le quali lavorano nel *talent management* aziendale, al fine di raggiungere il più alto *standard* nello sviluppo professionale.

Durante l'intervista sono state effettuate delle considerazioni, in particolare, nell'area di *talent acquisition* e di *recruiting*. Va premesso che si occupano, principalmente, di assunzioni relative a neolaureati, almeno per un buon 70%. L'azienda ritiene il digitale fondamentale in tutte le aree. Essendo una società di servizi e proponendosi di aiutare gli altri, deve essere sempre all'avanguardia, guardarsi attorno ed anticipare le tendenze. Tutte e 5 le *service line*, per quanto riguarda l'*HR*, sono state impattate dal digitale,

soprattutto nell'ultimo anno e mezzo. Anche se vi sono ancora diversi e tanti aspetti da implementare.

Nel *recruiting* l'esperienza *digital* è relativa, in particolare, agli strumenti coinvolti nel processo di selezione e di *experience*. Vi sono diverse società esterne, tra cui molte *start-up*, che hanno delle piattaforme utili nella fase di selezione dei candidati neolaureati. Nel processo di selezione viene fortemente valutato anche il *mind-set* dei candidati, per valutare quanto conoscano il mondo di oggi ed i *trend* di mercato emergenti. Vi è stato un avvicinamento alla tecnologia, in particolare, per rendere il processo più attrattivo e meno *standard*, così da portare i candidati a confrontarsi con delle *challenge online*, richiedendo di creare un'app, ad esempio, per valutare la qualità dei candidati. Lo *step* decisivo, quando si decide di lanciare l'esperienza fino alla formulazione di un piano concreto, è quello di testare cosa c'è sul mercato, in ambito digitale e di *social recruiting*, così da farsi un'idea e selezionare il fornitore giusto, col quale nasce poi una collaborazione.

A livello di *recruiting* ciò che è stato effettivamente implementato è un caso di dinamica di gruppo e di *assessment*, con la collaborazione di una società italiana, che aiuta a costruire un approccio più innovativo. Il caso prevede di mettere studenti o neolaureati a confronto in maniera dinamica, interattiva e moderna. Questo caso ad oggi è ancora cartaceo, ma è previsto a breve di digitalizzarlo. L'obiettivo è quello di portarlo in una realtà virtuale o aumentata, dove il candidato navigherà all'interno di questo spazio e troverà riferimenti a documenti, progetti, luoghi. Una realtà "immersiva" la potremmo definire. Anche per quanto riguarda la modalità di interazione dei candidati, si intende passare ad un livello di digitalizzazione superiore. Lo *screening* dei CV avviene, invece, tramite strumenti prettamente interni. Si sta cercando di introdurre la video intervista, per la quale si stanno valutando diversi *provider*, e si vuole implementare la *gamification*, grazie all'aiuto di una *start up*, *Glycon*, che offre una piattaforma grazie alla quale i candidati possono confrontarsi e "sfidarsi" tra loro in una maniera alternativa su delle dinamiche scelte dai *recruiter*.

Dall'intervista emerge che *talent acquisition*, formazione e sviluppo risultano essere le aree maggiormente influenzate dalla tecnologia. Il tema della *gamification* e delle *challenge* pare che l'azienda li prenda in considerazione anche per quanto riguarda la

formazione, come modalità di apprendimento. Si prova a sfruttare al meglio la sua fruibilità interattiva con un fine didattico e formativo, secondo la teoria per cui imparare giocando renderebbe di più. Queste risultano essere le attività sulle quali si è concentrata maggiormente la digitalizzazione, poiché esse si prestano meglio a ciò. Si è prestata attenzione, in tema di digitalizzazione, più a ciò che potrebbe essere utile ai fini di *experience*, piuttosto che per quanto concerne il *back office*, sul quale ci saranno sicuramente degli aggiustamenti e dei miglioramenti, ma che attualmente sono messi in secondo piano.

La risposta ricevuta dall'organizzazione è attualmente positiva, non sono state riscontrate resistenze particolari. Le persone sono aperte a questo tipo di cambiamento e non vi è difficoltà nell'assorbirlo e farlo accettare. Le tecnologie adottate, in tal senso, aiutano. Non è un mistero, infatti, che l'azienda, in sede di selezione degli strumenti da utilizzare, faccia ricadere la propria scelta su quelle che sono le tecnologie più *user-friendly* ed intuitive. Ciò aiuta ad adottare piattaforme e strumenti innovativi nella maniera più semplice possibile, senza alcun tipo di reticenza. La cultura organizzativa ne risente anche di certi cambiamenti. E' stata riscontrata una maggior sensibilizzazione da parte dei *recruiter* rispetto alle tematiche sia di selezione delle persone con un *mindset* diverso, che di innovazione tecnologica e digitale. Il mestiere sta cambiando e viene visto in continua evoluzione. Non ci si limita ad osservare un CV su carta, ma si approfondisce la conoscenza del candidato, vedendolo interagire su una piattaforma online, o affrontare un caso digitale. Sono altri tipi di osservazioni, di meccanismi e di comportamenti che il *recruiter* deve osservare.

L'obiettivo, ad oggi, non è il mero snellimento dei processi, ma quello di cambiare ed osservare altri aspetti, implementando i risultati. Si vanno ad evitare diversi problemi logistici, quali possono essere ad esempio la prenotazione di un'aula per un *assessment* o l'occupazione di certi spazi per riunioni o colloqui. La video intervista aiuterebbe tanto in questo, consentendo di vedere l'intervista, già registrata, nel momento che si ritiene più opportuno. Vi è, inoltre, una maggiore qualità nel candidato selezionato, anche se si ritiene di dover affinare ancora di più il processo di selezione.

Data la consistenza globale e l'aspetto internazionale dell'azienda, ci si allinea sulle *best practice* da adottare. Per quanto riguarda il *recruiting* vi è una certa autonomia da parte

di ogni singola sede. Più allineato è il sistema di sviluppo, che si cerca di avere in maniera più standardizzata in 150 Paesi, o di formazione, tramite un catalogo di corsi online. Per quanto riguarda il coordinamento e la gestione all'interno della stessa organizzazione, sono stati sviluppati dei servizi *IT* interni ad *EY*, ma per alcuni tipi di funzioni si fa riferimento a dei *provider* esterni, i quali possono collaborare contemporaneamente con diverse funzioni. Per quanto riguarda l'individuazione dei fornitori esterni, ci si affida spesso ai *feedback* passati. In ogni caso, subito dopo l'inizio della collaborazione si intuisce la validità dello stesso.

Non vi è ancora stata un'implementazione organizzativa solida basata sui *big data*. Il sistema di *reporting*, che è forse la parte più avanzata in termini di dati, è centralizzato, vi sono delle piattaforme condivise in tutto il *network* di *EY*. Nell'*HR*, in generale, vi sono ancora altissimi margini di miglioramento. Non vi è ancora una strutturazione solida. Il dato è sicuramente un supporto alla decisione manageriale, viene utilizzato nella gestione di questioni basilari come il numero di assunzioni, il numero di profili richiesti, quanti se ne stanno vedendo, ecc. Una serie di dati sicuramente utili per capire come si sta svolgendo l'attività. Ma non vi è ancora un sistema di *data analytics* maturo, se non per alcuni *reporting* interni. Le potenzialità, come già detto, sono alte. In tal senso, per quanto riguarda un *report* particolare, *EY* fa attualmente fede ad un fornitore esterno, che ha una base dati di campione molto ampia, con cui poter confrontare il campione aziendale. Questo aiuta a strutturare un *report* sulla qualità dei candidati che l'azienda ha selezionato in un anno e compara, successivamente, quelle che sono le qualità che l'azienda vuole o i candidati che invece ha assunto rispetto agli anni precedenti. Certi dati esterni sono utili sia in fase di scelta, che di confronto con i dati a disposizione. Le competenze richieste all'interno dell'organizzazione stanno sicuramente cambiando col digitale. Cambiano gli strumenti a disposizione e, di conseguenza, anche le competenze necessarie, più improntate su tecnologia e *social*.

3.3 La digitalizzazione nel *Development*

Ho avuto successivamente modo di intervistare la Dott.ssa Simona Sergi, *Talent Development Specialist* presso *EY*. Occupandosi della funzione relativa allo sviluppo,

quindi di tutto il processo di valutazione interno, definizione degli obiettivi, successivi progressi, fino ad arrivare all'eventuale avanzamento o promozione, ho avuto modo di ottenere informazioni sul cambiamento digitale in atto in ottica di *development*. Dall'intervista è emerso che per l'azienda si prospetta un cambiamento epocale. Si passa da un concetto di *development* legato alla valutazione ad uno legato effettivamente allo sviluppo. Dal punto di vista della digitalizzazione è stata da un po' di tempo introdotta una nuova piattaforma all'interno dell'organizzazione, *SuccessFactors*, che agisce come una sorta di *coach* interno, e con la quale si pensa in futuro di guidare tutti i processi di *talent management*, dall'*onboarding* al *learning*. Questo nuovo sistema si basa su quattro cicli di riferimento. Ogni volta che si apre e si chiude un ciclo, la persona deve andare su questa piattaforma, aggiornare le attività su cui decide di mettersi in gioco durante i tre mesi e poi ricevere dei *feedback*, sulla base di queste attività, dalle persone con cui lavora, secondo un *form* strutturato. Si ha un *coach* virtuale che, attraverso la piattaforma, aiuta a monitorare di tre mesi in tre mesi il tipo di attività su cui ci si sta mettendo in gioco ed i *feedback* che si ricevono rispetto a ciò che si fa. Questo insieme di *feedback* si traducono in un documento, che si chiama *personal dashboard*, che mostra come ci si posiziona in azienda ed in comparazione ai propri pari, rispetto ai *feedback* ricevuti sul comportamento del modello di leadership aziendale. Per arrivare alla fine dell'anno con un documento riassuntivo che dà informazioni sui comportamenti rispetto ai *feedback* ricevuti, con i commenti del *counselor* che aiutano a poter andare avanti. Questo *coach* interno aiuta a capire di volta in volta l'attività nella quale ci si sperimenta, i *feedback* che si ricevono dalle persone con le quali si lavora e di grado superiore al proprio ricavati attraverso la piattaforma, poi questi *feedback* che si traducono nel *personal dashboard*. In pratica, si identifica la persona che si vuole valutare, il sistema invia in automatico un *form*, dove ci sono una serie di domande sui comportamenti aziendali del modello di leadership, rispetto a queste domande alla persona viene chiesto secondo quale misura è stato osservato o meno quel comportamento e la persona può scegliere da un menu a tendina da un parametro più basso "*never*" ad uno più alto "*goal standard*", ci sono sette frequenze che la persona può scegliere in tutto. Tutti i *feedback* vanno a formare tanti *form*, quante sono le persone, individuali e poi quando si chiude il ciclo, alla fine dei tre mesi, il *talent specialist* riceve una *personal dashboard*, che dà la fotografia di come sono i

cicli di riferimento mettendo tutti insieme i *feedback* ricevuti. Una volta consultati i *feedback* vi è un confronto con il *counselor*, si analizzano i risultati e si procede per sviluppare nel ciclo successivo le attività nelle quali sono stati riscontrati i comportamenti più deboli. La figura del *counselor* è importante nelle scelte da prendere. Egli dispone di un *development tool kit*, una guida pratica all'interno della quale ci sono una serie di domande che sono di supporto. Rispetto alle domande, ci sono dei suggerimenti che egli può dare. Se, per esempio, dalla *dashboard* risulta che una persona è debole nella parte di *personal leadership*, questa persona non deve per forza seguire un corso apposito, anche se ciò potrebbe aiutare, ma tra i suggerimenti vi sarà qualcuno che potrebbe consigliare di occuparsi di una presentazione per un futuro *meeting*, così da poter sviluppare quel comportamento.

Vi è un forte impatto sulla comunicazione da parte di questo nuovo modello. Questa metodologia di valutazione è stata lanciata quest'anno, quindi anche rispetto a tutta l'informazione delle persone è stato creato un *microsite* parallelo. In esso si riassumono i vari passaggi di questo nuovo modello sottoforma di episodi. Ad ogni episodio è stato messo un video, uno che spiegava come fare per mettere le *activities*, un altro che faceva vedere perché l'azienda si sta muovendo verso questo nuovo modello, oppure un altro dove si spiegava come dare dei *feedback* efficaci. Questi video erano poi disponibili per la visione a tutte le persone che venivano coinvolte in questo nuovo modello. E' in programma la creazione di una *digital challenge*, ovvero predisporre un questionario su questo nuovo modello e far sfidare le persone per vedere chi è preparato maggiormente sul modello. Torna anche qua il concetto, precedentemente menzionato in ambito *recruiting*, di *gamification*. Qualora dovessero presentarsi riscontri negativi in merito, si agisce tramite altre metodologie, come *corner* o *meeting*. Di particolare aiuto è stata la creazione di una *community* apposita, denominata *Lead-Friends*. A tutti i candidati è stato chiesto chi voleva candidarsi per diventare "*friend*" di questo nuovo modello, tramite delle e-mail inviate nel Luglio 2017. Così, all'interno di ogni dipartimento di cui è composta l'organizzazione, ci sono gruppi di dipendenti che si fanno portavoce del nuovo modello. Questa *community* ora conta 90 dipendenti, che si sono proposti di aiutare a diffondere i messaggi principali del modello di sviluppo tra i loro colleghi e lo fanno, ad esempio, organizzando dei *corner* con degli spazi riservati appositamente, durante i quali i colleghi si rendono disponibili ad aiutare nella

spiegazione del nuovo modello o di qualsiasi cosa relativa ad esso. Come, ad esempio, quando è stato lanciato il *microsite*, che questi *friends* hanno diffuso tramite delle *card* e delle e-mail create per l'occasione. Dal colloquio è emerso anche che le *community* create in *EY* sono create appositamente di volta in volta per una determinata funzione, che sia *recruiting*, *development*, o altre. L'idea di *community* è ciò che l'azienda ha in mente di realizzare in futuro. Non si ritiene necessaria la creazione di un'unica *community* a livello aziendale, considerata troppo estesa la dimensione organizzativa.

La piattaforma *SuccessFactors* è ancora in fase di sperimentazione. E, qualora dovesse avere successo tale sperimentazione, si pensa che essa potrà aiutare a guidare tutto il *talent management* in futuro. La scelta di tale piattaforma è avvenuta a livello di *Global Service*, infatti essa è stata introdotta e sviluppata in tutte le sedi mondiali di *EY*. Essendo tale azienda una grande multinazionale ed essendo dettato tutto a livello *global*, vi è un primo livello di strumenti e *tool* che sono sostanzialmente *standard* e devono essere uguali per tutti. Che si tratti di *Taleo*, di *SeccessFactors*, o del portale interno nel quale vengono caricate le ore-lavoro, ecc. Poi, a seconda delle esigenze, ci sono dei Paesi che hanno bisogno di “customizzare”. Se, quindi, per il *recruiting* vi è una prima fase nella quale si utilizza una piattaforma unica per tutti, ossia *Taleo*, per poi personalizzare le fasi successive in ogni sede, essendo una funzione con attività più specifiche. Nel *development* si è deciso di assumere una piattaforma più *standard* a livello globale.

Altro concetto chiave a proposito di digitalizzazione e *development* è l'utilizzo degli *share point* da parte dell'azienda, ovvero dei grandi contenitori dove, in base al progetto che viene lanciato, vengono catalizzati tutti i contenuti che sono utili a quel progetto in una *repository*, dove si può trovare tutto il *know-how* relativo al tipo di progetto o di attività, e poi lo si va a declinare concretamente in un portale di utilizzo. Ad esempio, su *SuccessFactors* per il nuovo modello di sviluppo vi è uno *share point*, dove ogni volta il *global* invia una serie di documenti relativi alle informazioni di utilizzo. Poi vi è un altro *link*, dove si va direttamente sulla piattaforma del *coach* virtuale e si applicano le regole che sono state ricevute dal *Global*

In sede di *development*, questo cambiamento è stato visto come rivoluzionario. Ogni volta che si propone un cambiamento la gente tende a rimpiangere quello che c'era in

passato, ma l'adozione di espedienti come *microsite* o *community* hanno fortemente aiutato ad introdurre ed accettare il cambiamento. E' un percorso che va fatto assieme alle persone, che vanno guidate fino alla piena comprensione ed accettazione. Da quanto emerso nell'intervista, vi è stato un freno iniziale in quanto c'è stato un cambiamento organizzativo in generale, non perché coinvolgente la tecnologia e la sua implementazione. Anzi, la tecnologia ha aiutato a far vivere il cambiamento in una maniera costruttiva.

In questa funzione, i dati e l'*analytics* sono utilizzati maggiormente per le reportistiche, alla fine di ogni ciclo. Come, ad esempio, per capire come sta funzionando il modello, tramite delle analisi collegate ad ogni singolo *step* del modello. Anche sui *microsite* vi è un utilizzo dei dati, per capire quante persone accedono e se le persone che accedono completano le attività. Ad ogni episodio ci sono degli esercizi che le persone devono svolgere per mettersi in gioco con quanto proposto. Questo modello di reportistica avviene grazie all'uso della piattaforma *SuccessFactors*, che mette a disposizione in automatico tutte le informazioni necessarie, sarà poi l'*HR* a svolgere delle analisi su quei dati. Se i dati hanno una certa rilevanza, a mancare è una parte integrata e sviluppata di *analytics*. Anche in questo caso, quindi, diventa importante trasformare i numeri in analisi. La conoscenza di *Excel* non è più sufficiente come competenza tecnologica, ma vengono richieste capacità maggiori, soprattutto nel saper leggere i numeri a disposizione. Per cui serve gente che abbia dimestichezza con certi strumenti, infatti in sede di selezione si ricercano dei profili che hanno una buona conoscenza di questi strumenti. In alternativa, per chi questa dimestichezza immediata non ce l'ha, perché magari proveniente da altri percorsi, è l'azienda stessa che si occupa di fare una condivisione di quelle che sono le analisi e le varie reportistiche che si effettuano mensilmente, rispetto a queste analisi si fanno dei *meeting* per tradurle in commenti qualitativi. Il dato può, comunque, dare ancora tanto anche in questa funzione. Come detto, la reportistica non è già elaborata, ma bisogna fare delle analisi individualmente e ciò toglie del tempo. Il prossimo passo che si cerca di raggiungere è quello di ottenere una reportistica già lavorata che fornisca un'idea di analisi.

Infine, *SuccessFactors* include la presenza anche di un'*app*. Le funzionalità sono ancora limitate, ma è già in avvio un processo di ampliamento. Il dipendente potrà fornirsi di questa *app* per vedere i progressi delle sue attività.

3.4 Considerazioni generali

Per quanto riguarda le *app*, oltre a quella relativa allo sviluppo, che abbiamo già accennato, ce ne sono anche altre all'interno dell'azienda. Una per i *ticket restaurant*, ad esempio, che viene sviluppata internamente. Un'altra, invece, per la gestione delle e-mail. Vi è un'altra *app* che aiuta a connettersi a distanza. C'è una *connect card* da inserire nei propri PC e poi vi è un codice da digitare per aver accesso a tutti i sistemi. Questo codice prima era presente sottoforma di chiavetta, adesso è diventata un'*app*. E' un codice personale che si aggiorna ogni *tot*. Se si è fuori dall'ufficio e si vuole lavorare, ci si collega alla *connect card* del PC e poi si inserisce il codice che consente di aver accesso ad internet, alla propria posta, ecc.

In tema di politiche del lavoro, alla luce di nuovi *trend* come *gig economy* e *agility*, vi è una particolare attenzione. Si avvalgono di entrambe queste situazioni. La *gig economy* viene maggiormente sfruttata per quanto riguarda la linea ed i fornitori, non particolarmente nell'*HR* e nel *talent*. Si utilizza per dei fornitori esterni con cui collaborano puntualmente su delle aree specifiche nell'offerta di servizi ai propri clienti. L'*agility*, invece, impatta di più sui dipendenti interni. In tema di *agile* e *smart working*, è stato lanciato sei mesi fa un progetto pilota, che ora è divenuto ufficiale. Il lavoro da remoto è una realtà attuale dell'azienda ed è molto apprezzato all'interno dell'organizzazione. Ogni lavoratore che vuole farne uso deve firmare una scrittura privata e seguire una formazione nella quale viene istruito sulle modalità di *smart working*. Gli strumenti digitali hanno sicuramente aiutato nello suo sviluppo. Al dipendente vengono forniti dall'azienda PC, *connect card* e telefono cellulare. Vi sono delle scritture private per le quali lo *smart working* è consentito e se ne può fare un uso illimitato, purché sia prima discusso e chiarito con i propri *business leader*. La responsabilità sugli strumenti tecnologici è aziendale, la quale fornisce anche un supporto IT per qualsiasi problematica. La legislazione in materia ha sicuramente

influito ed aiutato nell' introduzione dello *smart working*. E' in previsione dello *JOBS Act* che, infatti, l'azienda ha iniziato a mettersi in moto per implementare un buon sistema di lavoro da remoto ed essere in regola con i paletti che la legislazione prevede.

Per concludere, è stato chiesto cosa ci si aspetta dalle prossime tecnologie ed innovazioni. E' stato risposto che ci si aspetta sicuramente di andare a migliorare la parte di supporto alla selezione dei candidati, uno snellimento maggiore dei processi, avere più dati a disposizione, soprattutto dai *social media*, e maggiore competenza nell'elaborarli. Infine, implementare i sistemi di *feedback* e, successivamente, di *retention*, per aumentare la qualità aziendale. Anche in fase di monitoraggio, il quale avviene ancora quasi completamente in maniera personale, senza alcuno strumento particolare. Un particolare risalto è quello riservato all'*employee experience*. Si vogliono sviluppare le tecnologie al fine di garantire un'*employee experience* che si parli con quelle che sono le esigenze di *business*. Cercare di valorizzare al meglio l'esperienza che ogni dipendente ha all'interno dell'organizzazione, per fare in modo che si raggiungano i risultati di *business* nella maniera più efficace possibile.

Conclusione

La strategia di *talent management* negli anni è sicuramente cresciuta e maturata. La sua piena evoluzione coincide quasi con la rivoluzione tecnologica che oggi vediamo in maniera drastica, ma che già qualche anno fa ha iniziato ad emergere, passo dopo passo. Ciò che emerge dalle varie analisi e ricerche svolte, al fine di compilare questo elaborato, è che la digitalizzazione sta stravolgendo il panorama *talent*, nonostante siamo solo all'inizio di ciò che in futuro sarà ancora più evidente.

Il tema di Industria 4.0 è quanto mai attuale ed ormai è stato sviscerato in più modi. Col termine industria 4.0 ci si riferisce ad un'automazione industriale che integra le nuove tecnologie per migliorare le condizioni di lavoro ed aumentare la produttività e la qualità degli impianti produttivi. Storicamente, prima del 18° secolo, si aveva una forte personalizzazione dei prodotti, ma bassa forza distributiva. La prima rivoluzione industriale rappresenta il primo passo verso l'era odierna. E' con l'introduzione della potenza vapore per il funzionamento degli stabilimenti produttivi che comincia ad esserci un utilizzo di macchine azionate da energia meccanica, rendendo così possibile una prima standardizzazione della produzione. Con la seconda rivoluzione industriale, ad inizio 20° secolo, vengono introdotti l'elettricità, i prodotti chimici ed il petrolio. Inizia così la produzione di massa e catena del montaggio, a discapito della personalizzazione e, talvolta, della qualità. Nei primi anni '70 si assiste, invece, alla terza rivoluzione industriale, grazie all'avvento dell'elettronica e dell'IT per automatizzare ulteriormente la produzione. Cominciano a vedersi i primi robot industriali e computer, che oltre a rendere più efficace la produzione e la distribuzione, agevolano anche una, seppur lieve, personalizzazione dei prodotti. Arriviamo così ai giorni nostri ed al futuro prossimo, con la quarta rivoluzione industriale, la cosiddetta Industria 4.0, nella quale vengono introdotte macchine intelligenti interconnesse e collegate ad internet. Si hanno una connessione tra sistemi fisici e digitali, analisi complesse attraverso *big data* ed adattamento *real time*. Ciò equivale ad avere una potente capacità produttiva, ma al contempo la possibilità di avere una forte personalizzazione ed adattabilità. E' in questo contesto che vanno ad inserirsi i nuovi strumenti che aiutano ad accelerare l'efficienza dei processi e delle funzioni *talent*, andando a creare una nuova frontiera che potremmo definire *Talent 4.0*. Abbiamo già

avuto modo di illustrare e spiegare le tecnologie emergenti e quelli già in piena fase di sviluppo. I sistemi *cloud* e le piattaforme *social* sono in piena evoluzione, sono ormai assorbite dalle organizzazioni, che dopo anni di esperimenti cominciano a capirne l'utilizzo più consono rendendoli parte integrante dell'azienda e senza i quali non è più possibile operare. Basti pensare a tutte le piattaforme *cloud* che vengono utilizzate quotidianamente dalle aziende. A quanto sembra ormai scontato, e quasi obsoleto, il sistema di e-mail. O anche a *LinkedIn*, che fa ormai parte degli strumenti base dei professionisti del *recruiting*. I *big data*, l'*analytics* e l'intelligenza artificiale stanno conoscendo, invece, un periodo di fioritura iniziale. Stanno cominciando ad essere uno strumento fondamentale per le aziende, ma i margini di miglioramento sono ancora elevatissimi. Per quanto riguarda il futuro prossimo, invece, sono molto tenute in considerazione le tecnologie della realtà, virtuale ed aumentata. Vi sono solo accenni organizzativi per il loro uso, non vi sono ancora esempi attuali di aziende che ne fanno un utilizzo valido. I vantaggi di tali strumenti sono stati sviscerati in più modi. Innanzitutto, consentono snellimenti di processo e miglioramenti qualitativi di efficienza non indifferenti, per quanto riguarda tutte le fasi di *talent management*, dall'*acquisition* alla *retention*. Viene migliorato il ciclo di vita del dipendente, dall'*onboarding* ad eventuali promozioni, e la sua esperienza all'interno dell'azienda, nei modi di lavorare e di vivere l'ambiente di lavoro. E' su questo binario che le attuali organizzazioni si stanno muovendo, nel voler realizzare la migliore esperienza possibile. Dopo aver parlato per anni di *customer experience*, le organizzazioni stanno ora cercando di mettere al centro dei loro obiettivi anche l'*employee experience*, consci del fatto che entrambi possono portare ad avere un vantaggio competitivo. Chi riuscirà ad arrivare per primo all'attuazione di una valorosa *digital employee experience*, avrà dalla sua tantissimi vantaggi in termini *branding*, cultura ed innovazione. Oltre a migliorare la qualità dei singoli processi, la digitalizzazione ne ottimizza anche la collaborazione e la condivisione. Grazie a nuovi strumenti e piattaforme, possono integrarsi al meglio le diverse *line* ed i dipendenti tra loro. Basti pensare all'evoluzione che hanno le *community* oggi nei contesti aziendali, o ancora di più i *social*.

Il *talent management* e la sua importanza sono stati riscoperti solo negli ultimi anni. Tutte le strategie per i talenti messe in atto sono del tutto moderne ed ancora in fase di perfezionamento. Questa forte ascesa delle strategie *talent* coincide proprio con l'ascesa

della *digital disruption*. Ciò è sicuramente un vantaggio, poiché si sarà più propensi al cambiamento ed alla sua accettazione, si farà di tutto per implementarlo e sponsorizzarlo. Ma questo rischia di portare ad un'iniziale difficoltà di introduzione, coordinazione ed assorbimento della tecnologia. Non è semplice implementare un qualcosa se non si hanno chiari prima gli obiettivi interni strategici. Per avere un efficace digitalizzazione interna, bisogna prima di tutto avere una cultura aperta ed esposta alla sua accettazione. Secondariamente, bisogna avere chiara la *vision* della propria strategia di *talent management*, cosa si vuole ottenere e cosa si vuole migliorare di essa. Riuscire ad allineare la strategia *talent* con quella aziendale è anche fondamentale, così da poter successivamente riuscire a trarre il meglio dagli strumenti tecnologici. Infine, per poter accogliere la tecnologia, bisogna avere delle strutture pronte ed efficienti. Occorre, innanzitutto, avere bene in mente cosa si vuole implementare internamente tramite la funzione *IT* ed in cosa, invece, si vuole fare ricorso per l'*outsourcing*. Non è da sottovalutare tale pratica, in termini di costi ed efficienza. Una volta stabilito ciò, bisogna adeguarsi strutturalmente ad accogliere la digitalizzazione. Solo in una fase successiva si potranno poi integrare tutti i processi interni per garantire uno sviluppo coeso e funzionante. Attualmente pare che la maggior enfasi in ambito *talent* venga data alle fasi di *recruiting* e di formazione. Probabilmente perché ritenute più pronte per accogliere certi strumenti, o semplicemente perché considerate prioritarie. Su sviluppo ed *attraction* cominciano ad esserci importanti sviluppi. Ancora un po' indietro è, forse, la parte di *retention*. Probabilmente perché più difficile da sviluppare tecnologicamente, o anche più difficile da implementare come strategia. In ciò impattano, forse, i nuovi *trend* legati ad una forza lavoro contingente e variabile. In Italia, attualmente, il *talent management* sta solo iniziando il suo processo di digitalizzazione. Come visto nel terzo capitolo, la società di consulenza *EY* pare aver cominciato questo processo da soli 2 anni. E siamo ancora in una fase acerba per quanto riguarda certi tipi di tecnologie. E' emerso che in gran parte delle aziende italiane si è ancora indietro sul *Talent 4.0*. La cosa importante, però, è l'aver preso coscienza del fatto che l'avvento del digitale è inevitabile, ma soprattutto dei benefici che esso può portare. Solo riuscendo a capire i *trend* attuali e le sfide imminenti si potranno implementare i processi interni. La società *EY*, ma sicuramente anche altre, questo pare lo abbia bene a mente. Infatti, vi è consapevolezza nel fatto che ciò che si sta

introducendo ora in termini di *talent acquisition*, formazione e sviluppo è sicuramente qualcosa di importante per progredire ed accrescere la qualità dei processi e della forza lavoro. Ma è anche vero che i margini di miglioramento in questo campo sono elevatissimi. In una maniera che, forse, è ancora inimmaginabile.

Un ultimo tema è quello relativo all'automazione della forza lavoro. Si è già detto dei *trend* lavorativi come *gig economy*, *agile workforce* e *cognitive era*. Non è un caso, forse, che emergano tutti e tre contemporaneamente. Dei vantaggi in termini di efficacia produttiva e qualitativa si è già detto. In questo contesto di saturazione tecnologica può sorgere, però, un problema sociale legato alla disumanizzazione del lavoro. L'automazione di certi tipi di lavoro rischia di far perdere numerosi posti di lavoro. Questo nuovo contratto sociale implica una serie di nuove competenze ed attitudini che le persone devono considerare fortemente. Questo tipo di problema è sempre sorto ed ampiamente discusso prima di ogni rivoluzione industriale. Oggi lo è forse ancora di più. Perché se in passato venivano introdotte macchine che necessitavano comunque della forza lavoro umana per il loro funzionamento, le tecnologie che si affacciano nel futuro, paiono non necessitare in molti casi dell'aiuto umano per il loro funzionamento. O, quantomeno, ne basterebbe davvero poco. Si è in alcuni casi parlato di reddito minimo garantito nel futuro per poter sostenere un mantenimento quanto mai essenziale per quelle persone rimaste escluse dal cambiamento. Il tema vero, però, è quello della riquilificazione delle competenze. Non vi è alcun vantaggio nell'andare avanti, lasciando indietro gran parte della forza lavoro, e potenziale clientela. Il valore aggiunto della tecnologia saranno proprio le persone. Diventeranno essenziali le *hard skill* per quanto riguarda il funzionamento degli strumenti, ma ancor di più torneranno ad essere importanti le *soft skill*, vere e proprie differenziatrici della forza lavoro automatizzata. Pensiamo alla fase di *recruiting*, ad esempio, nella quale diventa sempre più importante saper destreggiarsi tra le nuove piattaforme online e quelle *social*, ed in più bisogna sapere leggere in numeri e tradurli in analisi. Ma, allo stesso tempo, in una fase del genere rimane importante la valutazione umana della persona, non si può sempre ridurre una scelta a dei freddi numeri, che possono andare bene per un primo *screening* di CV, ma che poi bisogna approfondire per capire meglio le varie competenze magari non così evidenti del candidato. Pensiamo, inoltre, a cosa può essere la formazione. Anche qua nuove piattaforme di *self learning* e corsi digitali potranno garantire un supporto

fondamentale nella linea di formazione aziendale, ma rimane comunque fondamentale il supporto di figure quali *mentor*, *coach* o *senior manager* per aiutare nella crescita degli individui. Anche per la *retention* è bene fare affidamento alla tecnologia per analizzare i talenti attuali ed i loro fabbisogni, così da conoscerli meglio e riuscire a trattenerli, tramite una serie di modelli specifici che vanno ad incastrarsi a dei nuovi strumenti digitali. In questo caso, rimane però fondamentale poter garantire sempre un ambiente di lavoro accogliente e motivante, un flusso di conoscenze importante ed un costante apprendimento. Gli esempi appena menzionati dimostrano il fatto che le nuove tecnologie, se adottate nella giusta maniera ed utilizzate bene, non vanno a sostituire o a rendere più complesso il lavoro attuale, ma lo vanno ad implementare mettendo a supporto tutto ciò che è necessario per il suo funzionamento. I dipartimenti *HR* in questo giocheranno un ruolo chiave. Sono loro che dovranno studiare a fondo sia la culture organizzative interne per accogliere la digitalizzazione ed i nuovi talenti, sia le tendenze esterne per capire in quale direzione va il mercato dei talenti e cosa fare per non rimanere indietro, e non farli rimanere indietro. In conclusione, pare evidente che la digitalizzazione migliorerà la vita aziendale futura, sarà importante abbracciare il cambiamento per far sì che se ne possa beneficiare al massimo, non dimenticando che la “guerra digitale dei talenti” avrà grosse ripercussioni sul funzionamento aziendale e sull’efficientamento sociale.

Bibliografia

- AA. VV., *Smart working e jobs act autonomi*, a cura di Paolo Stern, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2017
- Y. S. ABU-MOSTAFA, *Machines that think for themselves: New techniques for teaching computer show to learn are beating the experts*, Scientific American, Luglio 2012, p. 78
- L. BOCK, *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*, New York, Twelve, 2015
- D. BOJE, *Pitfalls in storytelling advice and Praxis*, Academy of Management Review, 2006
- J. BOURKE, *Which two heads are better than one?: How diverse teams create breakthrough ideas and make smarter decisions*, Sydney, Australian Institute of Company Directors, 2016
- D. W. CEARLEY – R. L. SALLAM, *Advanced analytics: Collaborative and Pervasive*, Gartner Research Note, Gartner Inc., Febbraio 2016
- D. COYLE, *The little book of talent*, London, 2012, Random House, 2012
- A. CROSS, *Talent management*, Firenze, OS Organizzazioni Speciali, 2009
- A. DONADIO, *HRevolution. HR nell'epoca della social e digital transformation*, Milano, Franco Angeli, 2017
- R. EVANS, *The talent magnet*, Leipzig, Createspace Independent Publishing Platform, 2016
- B. FARRELL – A. GIUGNI – S. KOSS, *How will you drive talent strategy in the digital age? – Understanding the four themes of the future workforce*, The Alwin Club – Ernst & Young, 28 Giugno 2017

- S. FEINZIG – J. FERRAR – N. GUENOLE, *The power of people: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance*, Pearson Education, 2017
- M. GIORGETTI, *Jobs act degli autonomi e smart working*, Ospedaletto (PI), Pacini Editore, 2017
- K. L. HARTOG – A. SOLIMENE – G. TUFANI, *The smart working book: L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble, 2015
- J. HOLINCHECK, *The talent management suite market emerges*, Gartner Research Note, Gartner Inc., 2011
- Y. KIM – R. E. PLOYHART, *The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during and after the great recession*, Journal of Applied Psychology, Vol. 99 n. 3, 2014, p. 363
- F. LIEVENS, *Human resource management. Back to basics*, Leuven, LannooCampus, 2011
- J. MORGAN, *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons Inc., 2017
- F. PENNAROLA, *Innovazione e tecnologie informatiche*, Milano, Il Sole 24 Ore, Collana Management Vol. 7, 2006
- C. REHO – A. VETTORI, *Talent management e successione dei leader. Attirare, gestire, valorizzare i talenti e pianificare la successione manageriale*, Milano, Franco Angeli, 2010
- S. SADJADY, *Getting people? Getting the most out of people*, The Alwin Club – Ernst & Young, 23 Novembre 2016
- J. C. SESIL, *Applying advanced analytics to HR management decisions: Methods for selection, developing, incentives and improving collaboration*, Pearson Education, 2013

D. SOLE, *Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*, Harvard Graduate School of Education, 2002

E. VAN VULPEN, *The basic principles of people analytics: Learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016

Willis Towers Watson, *Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition – Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies*, 2016

Sitografia

AA.VV., *CEOs' top challenges. Leaders aren't ready*, Development Dimensions International Inc., 2014, https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2014-findings/ceos-top-challenges_glf2014_ddi.pdf

AA. VV., *Connecting talent with opportunity in the digital age*, McKinsey Global Institute, Giugno 2015, <https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age>

AA. VV., *Driving successful HR leadership: Talent management's role in core business strategy*, HR.com – Oracle, Novembre 2012, <http://www.oracle.com/us/talent-mgmt-role-bus-strategy-1891829.pdf>

AA. VV., *Effective talent management has become an essential strategy for organizational success*, ADP, 2011, https://www.adp.com/~media/White%20Papers/NAS/ADP_NAEffectiveTalentMgmtWhitePaper.ashx

AA. VV., *Global human capital trends 2016. The new organization: different by design*, Deloitte University Press, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

AA. VV., *Global human capital trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>

AA. VV., *Global survey: Consumer technologies are changing long-standing business processes and work cultures – and impacting the bottom-line*, Avanade, 2013, <https://www.avanade.com/~media/asset/point-of-view/work-redesigned-research-findings.pdf>

AA. VV., *Scientific management theory and the Ford motor company*, The Saylor Foundation, 2013, <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/08/Saylor.orgs-Scientific-Management-Theory-and-the-Ford-Motor-Company.pdf>

AA. VV., *Talent management study: Market insights and trends 2015*, Ernst & Young, 2015, [http://www.eoy.dk/Publication/vwLUAssets/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015/\\$FILE/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015.pdf](http://www.eoy.dk/Publication/vwLUAssets/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015/$FILE/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015.pdf)

AA. VV., *The end of bad decisions: Advanced analytics and transformational leadership – A way forward for the network operators*, Russel Reynolds Associates e McKinsey & Company Inc., Febbraio 2016, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Telecommunications/Our%20Insights/Making%20the%20most%20of%20advanced%20analytics%20in%20TMT/Making-the-most-of-advanced-analytics-in-TMT.ashx>

AA. VV., *The future of HR: Five technology imperatives*, 2014, Accenture – Oracle, https://www.accenture.com/fi-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_1/Accenture-Oracle-HCM-eBook-Future-of-HR-Five-Technology-Imperatives.pdf

AA. VV., *Top 6 verticals within the crowd talent landscape for large corporations*, everis NEXT, 29 Settembre 2015, <https://everisnext.com/2015/09/29/top-6-verticals-within-the-crowd-talent-landscape-for-large-corporations/>

AA.VV., *Working beyond borders: Insights from the Global Human Resource Officer Study*, IBM Corporation, 2010, <https://www-935.ibm.com/services/uk/igs/chro/chrostudy2010/gbe03363usen.pdf>

Argoserv – Sandhills Italy, *Content marketing: Cos'è*, , <http://www.argoserv.it/content-marketing-definizione/>

L. BARRY – A. LIAKOPOULOS – J. SCHWARTZ, *The open talent economy: People and work in a borderless workplace*, Deloitte Development LLC, 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-english-opentalenteconomy.pdf>

C. BENEDIKT FREY – M. A. OSBORNE, *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Università di Oxford, 17 Settembre 2013, https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

C. BENKO – J. DONOVAN, *AT&T's talent overhaul*, Harvard Business Review, Ottobre 2016, <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul>

D. BERRY – L. MOK, *Ten absolute truths about talent management in digital business*, Gartner, 11 Luglio 2016, https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/symposium/esc28/esc28_leadership.pdf

J. BERSIN, *Workday acquires Platfora: Analytics race accelerates*, Forbes, 25 Luglio 2016, <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/25/workday-acquires-platfora-analytics-race-accelerates/#61621b221202>

J. BERSIN – J. GUSZCZA – J. SCHWARTZ, *HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR*, Deloitte Insights, 25 Gennaio 2016, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-18/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html>

G. BONDIONI, *Agorà Mobile, or: How I learned to stop worrying and put our Intranet on the Internet*, Fastweb S.p.A., 11 Marzo 2015, <https://www.theinnovationgroup.it/wp-content/uploads/2015/05/FASTWEB-Agora-mobile-intranet-Internet.pdf>

J. BOURKE – B. DILLON, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte, 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>

C. BRAUER, *Brings on the robots: We should welcome the demise of the human machine*, City A.M., 22 Febbraio 2017, <http://www.cityam.com/259544/bring-robots-we-should-welcome-demise-human-machine>

M. CAMPBELL – R. SMITH, *High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline*, Center for Creative Leadership, 2014, <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/high-potential-talent-center-for-creative-leadership.pdf>

I. CHIMOGA, *The evolution of human resource management*, Academia.edu, Aprile 2014, http://www.academia.edu/6814032/THE_EVOLUTION_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_Introduction

G. L. CINQUE, *Il talento: Scopriamo cos'è*, Università Ca' Foscari – Orientamento & Tutorato, 2014,

http://www.unive.it/media/orientamentotutorato/guida_talenti_2014cetr stampa.pdf

J. D'ONFRO, *Mark Zuckerberg: CEOs need to take risks, but shouldn't have to do 'big, crazy, things'*, Business Insider, 16 Agosto 2016,

<http://www.businessinsider.com/facebook-ceo-mark-zuckerberg-on-taking-risks-2016-8?IR=T>

Deloitte, *Americans look at their smartphones more than 9 billion times daily, up 13 percent from 2015*, Cision - PR Newswire, 23 Dicembre 2016,

<https://www.prnewswire.com/news-releases/americans-look-at-their-smartphones-more-than-9-billion-times-daily-up-13-percent-from-2015-300376692.html>

Deloitte, *Deloitte analysis: Hidden labor expenses and ineffective labor utilization costing companies tens of millions of dollars*, Cision - PR Newswire, 16 Giugno 2016,

<https://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-analysis-hidden-labor-expenses-and-ineffective-labor-utilization-costing-companies-tens-of-millions-of-dollars-300285706.html>

A. DERLER, *High-impact leadership leadership: The new leadership maturity model*, Bersin – Deloitte, 2016,

<http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=20180&mode=search&p=Leadership-Development>

C. DEROSE, *How Google uses data to build a better worker*, The Atlantic, 7 Ottobre 2013,

<https://www.theatlantic.com/business/archive/2013/10/how-google-uses-data-to-build-a-better-worker/280347/>

M. DROOGENDIJK – J. GEENE – H. GROOTHUIS, *Robotic process automation for HR and payroll*, Ernst & Young Accountants LLP, 2016,

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll/\\$FILE/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll/$FILE/EY-robotic-process-automation-for-hr-and-payroll.pdf)

J. ENSELL – R. ERICKSON – J. SCHWARTZ, *The talent paradox: Critical skills, recession and the illusion of plenty*, Deloitte Insights, 1 Gennaio 2012,

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-10/the-talent-paradox.html>

M. GARBER, *Would you give job interviewers your Facebook password? Because they might ask*, The Atlantic, 20 Marzo 2012,

<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/03/would-you-give-job-interviewers-your-facebook-password-because-they-might-ask/254810/>

S. GARR, *New research reveals Diversity & Inclusion efforts well-intentioned, but lacking*, Bersin, Deloitte, 2 Aprile 2014, <http://blog.bersin.com/new-research-reveals-diversity-inclusion-efforts-well-intentioned-but-lacking/>

Glassdoor, *Top HR statistics*, <https://www.glassdoor.com/employers/popular-topics/hr-stats.htm>

P. A. GLOOR, *What email reveals about your organization*, MIT Sloan Management Review, 17 Novembre 2015, <https://sloanreview.mit.edu/article/what-email-reveals-about-your-organization/>

H. GRANT – D. ROCK, *Why diverse teams are smarter*, Harvard Business Review, 4 Novembre 2015, <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>

Great Place to Work, *Cos'è un ambiente di lavoro eccellente?*, Great Place to Work Italia, <http://www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente>

A. GREENBERG, *How 4 top employers use candidate experience for competitive advantage*, Contract Recruiter, 6 Gennaio 2015, <http://www.contractrecruiter.com/4-top-employers-use-candidate-experience-competitive-advantage/>

hiQ Labs, *Enterprise solutions*, <https://www.hiqlabs.com/new-index/>

In-recruiting, *Qual è la differenza tra Talent Acquisition e Recruiting?*, 2017, <http://www.in-recruiting.com/it/qual-e-la-differenza-tra-talent-acquisition-e-recruiting>

S. M. HEATHFIELD, *What is talent management – Really?: Why talent management is an important business strategy to develop*, The Balance, 25 Novembre 2017, <https://www.thebalance.com/what-is-talent-management-really-1919221>

M. HOLMSTROM – S. REDWOOD – Z. VETTER, *Transitioning to the future of work and the workplace: Embracing digital culture, tools, and approaches*, Deloitte Development LLC, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-transitioning-to-the-future-of-work.pdf>

D. HOYT – R. I. SUTTON, *Better service, faster: A design thinking case study*, Harvard Business Review, 6 Gennaio 2016, <https://hbr.org/2016/01/better-service-faster-a-design-thinking-case-study>

HRdictionary, *Employee pulse survey*, 16 Gennaio 2013, <https://hrdictionaryblog.com/2013/01/16/employee-pulse-survey/>

P. IACCI, *Oltre il talent management*, AIDP, 2013, <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=2&ida=2568&idn=260&idx=260-34>

IRPAAI, *What is Robotic Process Automation?*, <https://irpaai.com/what-is-robotic-process-automation/>

D. JOHNSON, *Giving learners what they want: How Deckers Brands transformed its learning and engagement organization to align with learner needs and support business goals*, Bersin – Deloitte, 8 Dicembre 2015, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19396

D. M. KLIEGER – N. R. KUNCEL – D. S. ONES, *In hiring, algorithms beat instinct*, Harvard Business Review, Maggio 2014, <https://hbr.org/2014/05/in-hiring-algorithms-beat-instinct>

A. KNOWLES-CUTLER – H. LEWIS, *Talent for serviva: Essential skills for working in the machine age*, Deloitte LLP, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>

J. KOLKO, *Design thinking comes of age*, Harvard Business Review, Settembre 2015, <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>

R. KRISHNAMOORTHY, *GE's culture challenge after Welch and Immelt*, Harvard Business Review, 26 Gennaio 2015, <https://hbr.org/2015/01/ges-culture-challenge-after-welch-and-immelt>

K. KUEHNER-HEBERT, *Predictive analytics for hiring*, BAI – Banking Strategies, 6 Settembre 2013, <https://www.bai.org/banking-strategies/article-detail/predictive-analytics-for-hiring>

K. LAMOREUX, *Fostering innovation through learning: Qualcomm builds culture of entrepreneurship, creativity and risk taking*, Bersin & Associates, 15 Dicembre 2009, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=11859

N. LASKOWSKI, *Thomson Reuters uncovers internal engineering talent with crowdsourcing*, TechTarget, Aprile 2014, <http://searchcio.techtarget.com/opinion/Thomson-Reuters-flushes-out-internal-engineering-talent-with-crowdsourcing>

S. LUND – J. MANYIKA – K. ROBINSON, *Managing talent in a digital age*, McKinsey Quarterly, Marzo 2016, <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age>

L. MAIETTA, *Il sistema di Total Reward: incentivare e ricompensare le risorse umane*, Job Opinion Leader – Generazione Vincente, 27 Novembre 2015, <https://www.generazionevincente.it/?p=7915>

Management Study Guide Content Team, *Business agility*, MSG courses,
<https://www.managementstudyguide.com/introduction-to-agile-business.htm>

J. MARKOFF, *Connecting the Neural Dots*, New York Times, Science Times section,
25 Febbraio 2013, <http://www.nytimes.com/2013/02/26/science/proposed-brain-mapping-project-faces-significant-hurdles.html?pagewanted=all>

J. McALLISTER, *How will the rise of robots impact HR?*, HR Trends Institute, 15
Maggio 2017, <https://hrtrendinstitute.com/2017/05/15/how-will-the-rise-of-robots-impact-hr/>

P. McCORD, *How Netflix reinvented HR*, Harvard Business Review, Gennaio-
Febbraio, <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

M. MEHTA, *How artificial intelligence can make HR more human*, Forbes, 9
Novembre 2017, <https://www.forbes.com/sites/oracle/2017/11/09/how-artificial-intelligence-can-make-hr-more-human/#4f3879f23fd5>

R. MILLER, *New firm combines wearables and data to improve decision making*,
TechCrunch, 24 Febbraio 2015, <https://techcrunch.com/2015/02/24/new-firm-combines-wearables-and-data-to-improve-decision-making/>

L. NAIMAN, *Why your HR department should embrace design thinking*, Inc., 21 Aprile
2017, <https://www.inc.com/linda-naiman/6-ways-hr-applies-design-thinking-to-deliver-engaging-employee-experiences.html>

Neocase Software, *Human resources fun facts & serious statistics*, 21 Maggio 2015,
<https://www.neocasesoftware.com/blog/human-resources-fun-facts-serious-statistics/>

Netflix, *Netflix culture*, <https://jobs.netflix.com/culture>

O. ORAN, *Wall Street hopes artificial intelligence software help sit hire loyal bankers*,
Reuters, 7 Giugno 2016, <https://www.reuters.com/article/us-banks-hiring-ai/wall-street-hopes-artificial-intelligence-software-helps-it-hire-loyal-bankers-idUSKCN0YT163>

Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano, *In Italia il lavoro è sempre più “agile”*, 2016, https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/in-italia-il-lavoro-e-sempre-piu-agile

Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano, *Smart working: Sotto la punta dell'iceberg*, 2017, https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/executive-briefing/smart-working-sotto-la-punta-della-iceberg

J. PAUR, *Try before you fly: How dreamliner pilots train without lifting off*, Wired, 26
Settembre 2011, <https://www.wired.com/2011/09/787-flight-training/>

S. PEPE, *Talent management, ovvero la gestione del talento*, LinkedIn, 15 Settembre 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/talent-management-ovvero-la-gestione-del-talento-sara-pepe/?trk=mp-author-card>

M. PERKINS, *Victorian Government trials blind job applications to overcome hiring bias*, The Age, 20 Maggio 2016, <http://www.theage.com.au/victoria/victorian-government-trials-blind-job-applications-to-overcome-hiring-bias-20160519-goz8pf.html>

PC Magazine – Business Software Index, *Oracle social network cloud*, <https://www.pcmag.com/business/directory/enterprise-social-networking/527-oracle-social-network-cloud#pagetop>

Randstad, *Employer branding center*, <https://www.randstad.it/employer-branding-center/employer-branding-center/>

F. ROEBROEK, *HR trend: Virtual reality in HR*, HR Trend Institute, 23 Dicembre 2016, <https://hrtrendinstitute.com/2016/12/23/hr-trend-virtual-reality-hr/>

M. ROUSE, *Augmented reality (AR)*, Whatis.com – TechTarget, Febbraio 2016, <http://whatis.techtarget.com/definition/augmented-reality-AR>

S. SAKELLARIADIS, *Making sure the cup stays full at Starbucks: Leveraging narratives from Glassdoor.com to improve recruitment and retention*, Huffington Post, 6 Dicembre 2017, https://www.huffingtonpost.com/sophie-sakellariadis/making-sure-the-cup-stays_b_7935760.html

SAP SuccessFactors, *Talent management strategy to create a higher-performing workforce*, https://www.successfactors.com/en_us/lp/articles/strategic-talent-management-training.html

Senato della Repubblica, http://www.senato.it/leg/17/BGT/Schede/Ddliter/dossier/46476_dossier.htm

Simtars – Department of Natural Resources and Mines, *Training and Induction courses*, <https://www.dnrm.qld.gov.au/simtars/training/induction-courses>

M. SMITH, *UK benefitting from automation of work*, Deloitte LLP, 15 Settembre 2015, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/uk-benefitting-from-automation-of-work.html>

M. SMITH, *What is a talent community?*, Recruiting Blogs, 10 Gennaio 2012, <http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/what-is-a-talent-community-1>

L. STEVENS, *How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days*, The Wall Street Journal, 28 Novembre 2016, <https://www.wsj.com/articles/amazon-leans-on-technology-to-speed-training-of-holiday-workers-1480329005>

K. TAYLOR, *Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say 'please' and 'thank you'*, Business Insider, 3 Ottobre 2016, <http://www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10?IR=T>

Treccani, *talento*, <http://www.treccani.it/vocabolario/talento2/>

Virtual Reality Society, *What is virtual reality?*, <https://www.vrs.org.uk/virtual-reality/what-is-virtual-reality.html>

L. WEBER, *One in three U.S. workers is a freelancer*, The Wall Street Journal, 4 Settembre 2014, <https://blogs.wsj.com/atwork/2014/09/04/one-in-three-u-s-workers-is-a-freelancer/>

H. WEST, *How crowdsourcing can solve your toughest talent gaps*, Cornerstone OnDemand – ReWork, 21 Agosto 2015, <https://www.cornerstoneondemand.com/rework/how-crowdsourcing-can-solve-your-toughest-talent-gaps>

E. WISLOW, *5 ways to use artificial intelligence (AI) in human resources*, Big data made simple, 24 Ottobre 2017, <http://bigdata-madesimple.com/5-ways-to-use-artificial-intelligence-ai-in-human-resources/>

V. WOOLLASTON, *Experience what it's REALLY like to fight on the front line: Army uses Oculus Rift to recruit new members*, Daily Mail Online, Science & Tech, 16 Gennaio 2015, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2912565/Army-recruits-virtual-reality.html>

Wikipedia, *Dispositivo indossabile*, https://it.wikipedia.org/wiki/Dispositivo_indossabile

Wikipedia, *Elevator pitch*, https://it.wikipedia.org/wiki/Elevator_pitch

Wikipedia, *Employee referral*, https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_referral

Wikipedia, *Hackathon*, <https://it.wikipedia.org/wiki/Hackathon>

Wikipedia, *Net Promoter*, https://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter

Wikipedia, *Software as a service*, https://it.wikipedia.org/wiki/Software_as_a_service

Wikipedia, *Talent community*, https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_community

Wikipedia, *Voice over IP*, https://it.wikipedia.org/wiki/Voice_over_IP

YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=P9KPJIA5yds>

Figure

Figura 1. Ernst & Young, *Talent management study: Market insights and trends 2015*, 2015, [http://www.eoy.dk/Publication/vwLUAssets/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015/\\$FILE/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015.pdf](http://www.eoy.dk/Publication/vwLUAssets/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015/$FILE/ey-talent-management-study-market-insights-and-trends-2015.pdf)

Figura 2. Great Place to Work, *Cos'è un ambiente di lavoro eccellente?*, <http://www.greatplacetowork.it/il-nostro-metodo/cose-un-luogo-di-lavoro-eccellente>

Figura 3. Willis Towers Watson, *Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition – Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies*, 2016, p. 4

Figura 4. Willis Towers Watson, *Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition – Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies*, 2016, p. 9

Figura 5. HR.com, *Driving successful HR leadership: Talent management's role in core business strategy*, Novembre 2012, <http://www.oracle.com/us/talent-mgmt-role-business-strategy-1891829.pdf>

Figura 6. LinkedIn SlideShare, *HR Analytics*, 11 Gennaio 2016, <https://www.slideshare.net/datascienceth/hr-analytics-62948773>

Figura 7. HR Huis, *Data is niet de 'new oil', maar de "news oil"*, 15 Dicembre 2016, <http://www.hrhuis.nl/berichten/data-is-de-new-soil/>

Figura 8. Grafico estrapolato da Google Trends

Figura 9. LinkedIn, *How will you drive talent strategy in the digital age?*, 16 Marzo 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/how-you-drive-talent-strategy-digital-age-bill-farrell/>

Figura 10. C2 Research, *Employee research*, <http://c2research.com/employee-research/>

Figura 11. ALESSANDRO DONADIO, *HRevolution: HR nell'epoca della social e digital transformation*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 46

Figura 12. JACOB MORGAN, *The employee experience advantage: How to win the war for talent by living employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons, Inc., 2017, p. 8

Figura 13. JACOB MORGAN, *The employee experience advantage: How to win the war for talent by living employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons, Inc., 2017, p. 13

Figura 14. JACOB MORGAN, *The employee experience advantage: How to win the war for talent by living employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons, Inc., 2017, p. 132

Figura 15. Deloitte Insights, *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*, 28 Febbraio 2017, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Figura 16. Everis NEXT, *Top 6 verticals within the crowd talent landscape for large corporations*, 29 Settembre 2015, <https://everisnext.com/2015/09/29/top-6-verticals-within-the-crowd-talent-landscape-for-large-corporations/>

Figura 17. McKinsey Quarterly, *Managing talent in a digital age*, Marzo 2016, <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age>



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI BUSINESS MODELING AND PLANNING

***Il nuovo mondo digitale del lavoro: come
cambia il Talent Management***

RELATORE

Prof. DONATO IACOVONE

CANDIDATO

Domenico Maruccia

Matr. 674211

CORRELATORE

Prof.ssa MARIA GIOVANNA DEVETAG

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Riassunto

La gestione del talento è il processo tramite il quale le aziende attraggono, assumono, formano, sviluppano e trattengono persone dotate di conoscenze, capacità e competenze critiche. Queste persone, che definiamo talenti, possono avere ampi margini di crescita e rappresentano il motore dell'innovazione aziendale. Il primo a coniare il termine *talent management* fu David Watkins, in un articolo del 1998, divenendo sempre più popolare negli anni '90. Possiamo pensare al *talent management* secondo due prospettive: come l'implementazione di strategie o sistemi integrati progettati per aumentare la produttività sul posto di lavoro; oppure come una visione olistica dell'intero ciclo di vita delle risorse umane. Nel tempo vi è stata una continua evoluzione, grazie alle maggiori ricerche svolte nel campo *HR* in relazione all'aspetto umano, relazionale e psicologico, ma anche a causa dell'innovazione digitale. Grazie a strumenti innovativi si sono aggiunte nuove mansioni e responsabilità per il *talent management*, accrescendone la sua funzione strategica.

La gestione del talento si suddivide in 3 macro-fasi: *talent acquisition*, *talent management*, *talent retention*. Il *talent acquisition* prevede una pianificazione riflessiva ed a lungo termine, è composto da un processo ciclico finalizzato alla possibilità di ricercare posizioni ben definite in futuro senza troppa difficoltà. Una volta inserito il talento, bisogna essere in grado di integrarlo, formarlo e gestirlo. Si passa così alla fase di *talent management*. Esso avviene tramite tre fasi essenziali: *coaching*, *training* e sviluppo. Il *talent retention* comprende tutte quelle politiche messe in atto affinché si riescano a trattenere in azienda i migliori talenti. Nel rapporto azienda-dipendente non è più sufficiente la retribuzione a soddisfare totalmente le esigenze dei nuovi talenti, per cui per poter trattenere un talento, oggi, bisogna applicare delle politiche di *total reward* mirate e ben definite. All'interno di esso sono compresi retribuzione, *benefits*, formazione e sviluppo, ambiente di lavoro.

Gran parte delle aziende oggi prova a modificare la propria cultura in risposta ad una variazione del mercato dei talenti ed una competizione maggiore. Inoltre, in un'era nella quale le notizie viaggiano in maniera istantanea e la cultura organizzativa è più trasparente che mai, le grandi aziende provano a gestire la loro cultura in maniera tale da poterne creare un vantaggio competitivo. Una volta che la cultura è ben definita, si

avrà un'idea più chiara su chi l'azienda assume, chi viene promosso e quali tipi di comportamenti verranno premiati tramite salario o promozione. L'organizzazione digitale odierna si sviluppa su una maggiore responsabilizzazione, un dialogo aperto e stili di lavoro inclusivi. Le organizzazioni principali ora vedono la diversità e l'inclusione come una strategia globale intrecciata ad ogni aspetto del ciclo di vita del talento. Negli ultimi anni è stata data particolare attenzione ai pregiudizi in fase di *recruiting* ed alla loro rimozione. Nuovi strumenti offerti da fornitori come *HireVue*, *SuccessFactors* ed *Entelo* possono monitorare direttamente le pratiche di assunzione da parte dei manager, compresi descrizione del lavoro e modelli di punteggio del colloquio, per identificare pregiudizi razziali e culturali.

E' interessante capire il concetto di talento e come esso venga declinato all'interno delle diverse organizzazioni, ovvero cosa è considerato alto potenziale. In generale, gli alti potenziali rappresentano il *pool* dei futuri leader organizzativi. In uno studio svolto da *Center for Creative Leadership*, il talento ad alto potenziale viene definito come un dipendente dotato di capacità, impegno organizzativo e motivazione adatta a crescere ed avere successo in posizioni *senior* dell'organizzazione. Gran parte delle organizzazioni riconosce che esse trattano diversamente gli alti potenziali nei seguenti modi: visibilità ed accesso, assegnazioni speciali e formazione, maggiore responsabilità. Il grado di trasparenza e di formalità nel notificare ai dipendenti il loro *status* di alto potenziale influenza il modo in cui i dipendenti vedono sé stessi e come loro vedono l'organizzazione.

Stando a quanto riporta una recente ricerca svolta dall'agenzia di consulenza internazionale *Development Dimensions International (DDI)*, soltanto il 27% dei dirigenti aziendali crede che le loro aziende siano pronte per affrontare le sfide sul capitale umano. Il compito più grande per i *talent manager* rimane quello di creare una strategia che si allinei con gli obiettivi dell'impresa e supporti i suoi obiettivi. Ciò rappresenta un cambiamento sostanziale rispetto al passato. L'*HR*, che tradizionalmente è stato sempre più focalizzato su attività di transazione, *compliance* e *reporting*, deve diventare più proattivo, lavorare insieme al resto dell'impresa, comprendere la sua strategia e sviluppare una *people strategy* a supporto. L'innovazione tecnologica offre uno strumento probabilmente fondamentale per accelerare il processo che porta il *talent*

management a rappresentare una competenza più strategica. Gli strumenti di analisi dei dati sempre più sofisticati aprono le porte all'opportunità per i dipartimenti di risorse umane di trarre nuove preziose conoscenze da dati che già venivano raccolti, o potenzialmente collezionabili, sul personale e sulle attività aziendali.

Gli sconvolgimenti demografici hanno reso la forza lavoro sia più giovane che diversificata. I *Millennial* oggi costituiscono più della metà della forza lavoro e con loro trascinano alte aspettative per quanto riguarda retribuzione, esperienze di lavoro mirate, apprendimento, opportunità di sviluppo costanti ed una progressione di carriera dinamica. Allo stesso tempo, ai *Baby Boomer* viene richiesto di adattarsi a nuovi ruoli come *mentor*, *coach* o subordinati ai colleghi *junior*. Oltre a questa nuova forza lavoro emergente, vi sono due importanti *trend* relativi al mondo del lavoro da prendere in considerazione, che vanno ad integrare la *cognitive era*, fornendo nuovi spunti per una maggiore comprensione della tematica e dei suoi mutamenti: *gig economy* ed *agile workforce*. Secondo un sondaggio svolto da *Deloitte* a livello mondiale, il 51% dei direttori aziendali pianifica di aumentare l'uso di lavoratori contingenti nei prossimi tre o cinque anni, mentre solo il 16% pensa di diminuirne l'uso. Aziende come *Airbnb* ed *Uber* hanno abbracciato questo *trend*, ma non sono le sole ad approfittare di questa *gig economy*. Le aziende di tanti settori stanno sfruttando lavoratori *freelance* come una parte normale e gestibile della loro forza lavoro. La struttura dei costi è uno dei fattori che porta a favorire questo *trend*, con alcune aziende che preferiscono optare per i pagamenti su ordinazione piuttosto che sostenere salari. La disponibilità dei talenti è un altro fattore da prendere in considerazione. Oltre ai più ampi cambiamenti economici e sociali guidati dalla *gig economy*, nuovi modelli di lavoro si stanno spingendo oltre i lavoratori contingenti per includere l'integrazione in rapida crescita della robotica e delle tecnologie cognitive nella forza lavoro. Questi "impiegati" automatizzati rappresentano una nuova forma di talento che le risorse umane devono essere pronte a coinvolgere e gestire. In un numero crescente di industrie, i mercati dei talenti abilitati alla tecnologia, che operano attraverso piattaforme, offrono nuove fonti di concorrenza. Basti vedere *Uber* e *Lyft* per quanto riguarda i servizi di trasporto a noleggio, *Topcoder* per la programmazione, e tante altre. Le aziende devono valutare come competere con le imprese che utilizzano le nuove piattaforme *talent* come mezzo principale per organizzare la propria forza lavoro. Per *agility*, invece, si intende la capacità di

raggiungere la fluidità al punto che un'azienda può affrontare la crisi in qualsiasi momento, senza perdere lo slancio. Possiamo riassumere un *business agile* con le seguenti caratteristiche: adattabilità, propensione e maturità nel *change management*, elasticità dell'infrastruttura, reattività del mercato, innovazione, flusso di comunicazione libero. Un'organizzazione è *agile* soltanto se la sua forza lavoro lo è. Bisogna aiutare i dipendenti a sviluppare tale mentalità a diventare *agile*, ecco come: mantenendo le competenze, responsabilizzando le persone, dando più peso all'aspetto umano, promuovendo la sperimentazione, aumentando la collaborazione. Il lavoro *agile* rappresenta una modalità di svolgimento del lavoro subordinato che permette di eseguire l'attività lavorativa sia nei luoghi aziendali che al di fuori di essi, senza limiti di tempo o spazio. Il lavoro *agile*, detto anche *smart working*, non rappresenta una novità assoluta in Italia, è già da qualche anno che le aziende ricercano questa forma di flessibilità tramite accordi sindacali. Nel 2017, con l'introduzione della legge apposita, le grandi imprese con progetti strutturati di *smart working* rappresentano il 36%, il 7% le PMI, il 5% le PA. Mentre l'uso dello *smart working* in generale è aumentato del 17% rispetto al 2016. La bassa percentuale relativa alle PMI è data anche da una legislazione carente sotto questo punto di vista, poiché per adottare tale pratica in precedenza c'era bisogno di un lungo procedimento e di diversi confronti coi sindacati. L'entrata in vigore della seguente legge consente anche alle realtà inferiori la possibilità di adottare il lavoro *agile*. Il 10 Maggio 2017 il Senato della Repubblica ha approvato in via definitiva il provvedimento di iniziativa governativa sfociato nella legge n. 81 del 22 maggio 2017, "*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*". Il *JOBS Act* prova a colmare il vuoto legislativo, puntando ad eliminare quelle incertezze applicative ed amministrative che vi erano a causa dell'assenza di norme specifiche in merito. Altro scopo che si vuole raggiungere tramite lo *smart working* è quello di migliorare la resa lavorativa e la produttività della prestazione. Infatti, pur dovendo sempre rispettare le scadenze e gli incarichi di lavoro, al lavoratore vengono concesse maggiori libertà ed elasticità nella gestione del suo tempo. Infatti, lo *smart worker* non è soggetto alle fasce orarie del lavoro dipendente, l'unico limite è quello relativo alla durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Inoltre, egli

avrà la possibilità di lavorare in qualunque luogo da lui prediletto. Il lavoratore, quindi, godrà di maggiore autonomia, pur rimanendo subordinato ai poteri datoriali.

Il punto centrale dell'elaborato è posto sui nuovi *trend* tecnologici ed il loro impatto *disruptive*. La proliferazione di dispositivi *mobile*, insieme alla connettività globale, consente di lavorare ovunque ed in qualsiasi momento. Videoconferenze e *social network* interni consentono di comunicare e collaborare su larga scala senza alcuna barriera. Piattaforme *on-demand* come *Catalant*, *Upwork* e *Kaggle* consentono alle organizzazioni di cercare rapidamente la propria forza lavoro, aumentando la possibilità di accedere ai migliori talenti in qualsiasi parte del mondo. I *big data* e l'*analytics* consentono di ottenere nuove conoscenze nel modo in cui si lavora e cosa si può fare per guidare le prestazioni, l'*experience* e l'*engagement*. Nuove tecnologie, come i sensori o i dispositivi *smart*, stanno continuamente creando fonti aggizionali di dati da considerare. Il principale sistema informativo delle risorse umane di un'organizzazione fornisce una fonte di dati rilevanti ed analizzabili, con informazioni come l'occupazione, lo storico delle promozioni, la retribuzione, la categoria di lavoro, il *background* educativo ed alcune variabili demografiche. Altre informazioni tipicamente disponibili nei sistemi *HR* (e spesso fuori dall'*HRIS*) includono lo storico del *learning*, le valutazioni delle prestazioni, i punteggi attitudinali, i punteggi di personalità, le abilità, le competenze ed i punteggi di *engagement*. La funzione *analytics* dovrebbe sforzarsi di dimostrare che vi è un collegamento tra i dati delle risorse umane ed i parametri aziendali chiave. Per far ciò, bisogna prendere insieme i dati che sono spesso ospitati in differenti sistemi all'interno dell'organizzazione. Ciò può essere complicato perché sistemi diversi hanno anche proprietari diversi. Un consiglio è quello di costruire un rapporto forte e fiducioso fin da subito con i proprietari delle diverse fonti di dati. Il continuo proliferare di dati del periodo in cui stiamo vivendo fa sì che nuovi aggiornamenti possano venire attingendo a fonti di dati meno tradizionali. Una delle principali fonti nuove di dati è quella relativa ai *social media*. Vi è un interesse fortissimo nel potenziale *predictive* del *social analytics*. Le organizzazioni stanno sempre più usando i *social media* per valutare il morale dell'organizzazione. Altre organizzazioni stanno anche fornendo dati preziosi che possono essere utilizzati per prendere decisioni più accurate sull'organico e sulla selezione. I robot e l'automazione dei processi si prevede che possano sostituire molti lavori in giro per il mondo,

lasciando aperta una discussione sul futuro dell'occupazione. L'intelligenza artificiale sta rimodellando il modo in cui le aziende gestiscono la loro forza lavoro e pianificano il *talent management*, aumentando la produttività e l'*engagement* in generale. Alcuni modi per usare l'intelligenza artificiale nella gestione del talento sono:

- *Talent acquisition*. Usando l'intelligenza artificiale si possono eliminare tonnellate di lavoro stressante e monotono per i manager.
- *Onboarding*.
- *Training*. L'intelligenza artificiale può pianificare, organizzare e coordinare con successo programmi di formazione per tutti i membri dello *staff*. Corsi *online* e aule digitali sono le soluzioni più comuni a riguardo.
- *Analisi delle performance*. Utilizzando gli strumenti di intelligenza artificiale si è in grado di fissare obiettivi concreti.
- *Retention*. L'intelligenza artificiale ha la capacità di analizzare e prevedere le esigenze dei membri dello *staff*.

Vi sono poi realtà virtuale e realtà aumentata. La tecnologia "della realtà" può essere utilizzata per simulare scenari e situazioni del mondo reale affinché i dipendenti possano essere aiutati ad ottenere informazioni e prepararsi per le situazioni di lavoro. Andiamo ad analizzare tre distinte aree del *talent management* per capire come questa tecnologia possa impattare su di esso:

4. L'uso della VR nell'*onboarding*. La realtà virtuale può migliorare significativamente questa esperienza per i nuovi dipendenti. Si provi ad immaginare un tour in giro per l'azienda con un discorso del *CEO* e vari incontri con i colleghi futuri.
5. Realtà virtuale ed *acquisition*. Per attrarre talenti la realtà virtuale consente ai potenziali candidati di sperimentare l'azienda già da casa propria tramite una tecnologia *high tech* molto accattivante.
6. Imparare più velocemente con la realtà virtuale.

La lista potrebbe andare ancora avanti per molto, ma decidiamo di soffermarci maggiormente su queste innovazioni poiché, oltre ad essere attuali ed in forte ascesa, sono in grado di stravolgere il panorama *talent*, così come hanno già fatto con altre funzioni. La tecnologia non consente soltanto di lavorare più efficacemente, ma è anche

in grado di creare nuovi modi di lavorare, oltre che creare nuovi lavori ed eliminarne di vecchi. Essa è un potente *disruptor*, ma deve essere inserita nel contesto di ciò che è necessario per quella tecnologia affinché essa possa emergere ed avere un impatto.

Tutto quanto descritto fino ad ora porta sicuramente a scenari di grande cambiamento. Tutto ciò che riguarda il cambiamento e la sua gestione viene riconosciuto come *change management*, il quale altro non è che un approccio strutturato che consente una transazione da un momento attuale ad uno futuro desiderato, riguardante singoli individui, gruppi o società. Alcuni manager spesso rifiutano il cambiamento in quanto troppo complesso da gestire, altri lo ignorano non sentendone la necessità. Bisogna riuscire a percepire l'esigenza di cambiamento per poi adattarsi e potersene avvalere. Più che un problema di tecnologia o di processi, il cambiamento riguarda la cultura organizzativa. Cambiare la cultura vuol dire portare modifiche nel linguaggio, negli atteggiamenti, nelle formalità, nella comunicazione e nel modo di raggiungere gli obiettivi. Il *management* deve essere bravo a creare un'urgenza di cambiamento, instaurando un clima consapevole e successivamente favorevole all'interno dell'azienda.

Per alleviare il dipendente sopraffatto e sviluppare applicazioni che possano aiutare a gestire la complessità, sarebbe opportuno adottare un modello di *design thinking*. Il *design thinking* fornisce un mezzo per concentrarsi sull'esperienza personale del dipendente e creare processi incentrati sul lavoratore. I dipartimenti di risorse umane dovrebbero incrementare e rivalutare le proprie abilità per incorporare i concetti chiave di *design thinking*, come: progettazione digitale, progettazione di applicazioni *mobile*, progettazione dell'*user experience*, economia comportamentale. Il *design thinking* proietta l'*HR* verso un nuovo ruolo. Consente alle risorse umane di reinventare ogni aspetto del lavoro: l'ambiente fisico, come le persone si incontrano ed interagiscono, come i manager trascorrono il loro tempo e come le aziende selezionano, formano, coinvolgono e valutano le persone.

Negli ultimi anni le varie discipline all'interno delle risorse umane sono diventate sempre più sofisticate e specializzate, anche se non sempre sono coordinate. Le risorse

umane devono avere una visione completa della forza lavoro, così da poter guidare le decisioni in tutto il *talent management*. Lo sviluppo di tale visione globale dipende dall'integrazione della tecnologia, volta a riunire le informazioni provenienti dai processi *HR*. Un recente di *Oracle* ha rilevato che gli investimenti tecnologici sono spesso realizzati per semplificare i processi e migliorare l'accuratezza dei dati, ma la piena potenza della tecnologia non può essere realizzata quando le aziende hanno più sistemi di registrazione con flussi di dati disconnessi e processi in conflitto. Tramite un approccio integrato le aziende possono facilmente trarre vantaggio da un'unica piattaforma che supporta una gamma completa di processi relativi al *talent management*. L'idea è quella di connettere le informazioni attraverso il ciclo di vita dei dipendenti, dal momento in cui qualcuno si candida fino alla promozione.

Il *talent analytics* consente al *talent management* di quantificare i suoi sforzi ed il suo impatto, così da favorire decisioni sul personale migliori. L'approccio basato sui dati presenta numerosi vantaggi per il *talent management*: possibilità di basarsi sull'evidenza, riduzione dei pregiudizi umani e della soggettività, assunzione di un ruolo maggiormente strategico, capacità di creare vantaggio competitivo, regolamentazione dei dipendenti. Forse la più grande sfida per le aziende è quella di organizzare, pulire, aggregare e standardizzare i dati, un progetto che può richiedere anche degli anni. La buona notizia è che le aziende stanno sempre più combinando le loro fonti di dati esistenti in nuove soluzioni (*cloud*) di archiviazione dei dati. Ciò consente alle aziende di utilizzare meglio i dati personali nei sistemi di *business intelligence* ed estrarre più facilmente i dati. Quest'accumulo di dati aggregati è uno dei *driver* dietro gli sforzi di *talent analytics* ed una delle ragioni della sua crescita. Inoltre, il gruppo *analytics* non si limita a costruire modelli e fare progetti, ma sviluppa *dashboard* e strumenti che aiutano i manager ed i dipendenti a vedere i dati rilevanti in tempo reale. Si può pensare di costruire un "*talent management dashboard*", che analizzi diverse misure di *engagement* e *performance* e consegni queste informazioni a tutti i *team leader* e *senior manager* dell'azienda.

Il digitale è destinato a cambiare il volto della strategia *talent*. La società di consulenza *EY* ha provato a tracciare 4 temi principali sui quali bisogna concentrarsi, prendendo

come spunto il mondo *customer*. La strategia *talent* deve abbracciare queste 4 forze *disruptive* relative alla forza lavoro:

- *The connected workforce*. Il coinvolgimento digitale ha trasformato il modo in cui i lavoratori si connettono con il mondo. Ci sono diverse opportunità digitali che cambiano il modo in cui si attraggono e si coinvolgono i talenti. Queste includono: *talent forum*, *online talent market*, *Recommender algorithms*, *digital talent profiling*.
- *The unconstrained workforce*. Gli individui possono ora assumere il controllo delle loro carriere e modellare il lavoro per adattarlo alle loro vite. Le organizzazioni devono sfruttare questo nuovo modello di offerta dei talenti, che include: l'emergere del talento contingente, piattaforme di risorse interne, *crowdsourcing* e piattaforme *online*, trasparenza nel percorso di carriera, flessibilità e varietà.
- *The omni-channel workforce*. Gli individui cercano una continuità nelle esperienze. I lavoratori *omni-channel* hanno diversi canali disponibili per interagire con l'organizzazione, tra di loro, con i loro clienti e con i futuri datori di lavoro. Alcuni esempi di come si può costruire l'*omni-channel* per renderlo un fattore strategico abilitante sono: piattaforme *mobile* e spazi di lavoro *cloud*, realtà virtuale, tecnologia video, riconoscimento vocale, simulazioni.
- *The cognitive workforce*. Le strategie *talent* devono aiutare le organizzazioni ad adottare tecnologie cognitive. Lo scopo principale delle tecnologie cognitive non è quello di sostituire i lavoratori umani, ma renderli più efficaci. Questi includono: *robotic process automation*, *AI*, *chatbox*, *big data ed analytics*, *predictive analytics*, strumenti di *social network*, miglioramento continuo e *social learning*.

Il *Talent 4.0* prevede grandi miglioramenti relativi ad *employee journey*, *employee experience*, *employer branding*, *crowd talent sourcing*, trasformazione della leadership.

L'*employee journey* accompagna le persone all'interno dell'azienda dal momento in cui entrano, fino alla loro promozione o uscita. Le nuove organizzazioni tentano di mettere in atto un ciclo meno schematico e più *social*, con delle fasi come: *employer branding & recruiting*, analisi etnologiche, *social induction*, apprendimento "immersivo", *emersive talent*, *personal branding*, uscita. Mentre, dal punto di vista prettamente individuale, vengono messi in atto degli strumenti utili alla crescita ed alla soddisfazione dello stesso, quali: *coaching*, tutoraggio, itinerari di carriera, sistemi di

rewarding, *data* individuali, *welfare*. Vi è, inoltre, un *frame* intermedio posto tra quello organizzativo e quello individuale: le piattaforme. E' proprio grazie alle piattaforme web che è possibile una maggiore collaborazione. Si crea un ecosistema *social* vero e proprio.

Per poter progettare un modello di *employee experience* bisogna prendere in considerazione tre aspetti: tecnologia, ambiente fisico e culturale aziendale. L'ambiente fisico è il posto nel quale un dipendente lavora. Esso include tutto, da ciò che è appeso sul muro ai pasti preparati che l'organizzazione può offrire, fino agli spazi aperti dove i dipendenti possono sedersi. La tecnologia include qualsiasi strumento utilizzato per svolgere il proprio lavoro, come le piattaforme di videoconferenza, *social network* interni, strumenti di gestione delle attività, software *HR*, sistemi di fatturazione, ecc. L'La cultura aziendale determina come sono trattati i dipendenti, creati i prodotti ed i servizi, stabilite le *partnership*. Un nuovo mercato di strumenti di *feedback*, di *app* e di strumenti *self-service* integrati per i dipendenti aiutano il *talent management* a comprendere e migliorare questa esperienza. Attraverso nuovi approcci come il *design thinking* e le mappe di *employee journey*, il *talent management* si sta ora concentrando sulla comprensione e sul miglioramento dell'esperienza. In un mondo in cui i dipendenti possono gestire gran parte della propria vita su una manciata di *app* per *smartphone*, si aspettano che ogni elemento della propria esperienza sia accessibile e facile da usare sui propri dispositivi *mobile*. Un'esplosione di strumenti digitali *mobile* è emersa per aiutare a fornire una *digital employee experience*.

Un buon *employer branding* è incentrato sulla comunicazione del messaggio, convincente, che la propria azienda sia un buon posto di lavoro. Si parla di percezione. Ciò influenza il tipo di presenza online che si ha, l'*engagement* sui *social media* e la qualità dei candidati che si raggiungono. Molto dell'*employer branding* si sviluppa al di fuori della singola area relativa al *recruitment*. Ci sono due modi in cui l'*employer branding* porta dei risultati quando poi si andrà alla ricerca di personale: l'attuale *team* di lavoro ed i propri clienti. C'è una linea immaginaria che viene tracciata grazie all'*employer branding*: da un lato ci sono le aziende che devono andare in cerca di nuovi talenti, dall'altro ci sono aziende che vengono cercate dai talenti. Ci sono molti modi in cui si dovrebbe sviluppare l'*employer branding*. Il tutto è reso possibile

sicuramente dalla potenza di internet e dai continui flussi presenti online, ma ad aiutare è, soprattutto, l'adozione di strumenti di *analytics* per monitorare il mercato ed i candidati, e l'utilizzo dei *social media* per affermare la propria presenza, trasmettere più messaggi su più piattaforme e poter interagire. Parliamo così di marketing della proposta lavorativa. Essa si effettua in diversi modi: tramite presenza online, presenza interna, strategie di marketing digitale, marketing sui *social*.

Il *crowdsourcing* rappresenta l'esternalizzazione delle funzioni di lavoro a gruppi di persone che operano in modo indipendente e che sono disposti a fornire i propri servizi. Per affrontare queste nuove sfide, le organizzazioni devono adattare il loro approccio al talento, in modo da soddisfare esigenze immediate. Ciò è possibile integrando il *crowdsourcing* nella propria strategia di *talent management*. Attingendo a questo *cloud* umano di talenti, le organizzazioni hanno il potere di integrare e soddisfare più velocemente le esigenze aziendali. E' possibile per qualsiasi azienda, oggi, ottenere progetti e prototipi digitali di qualità. Per dare un senso di questo panorama in ascesa, *everisDigital* ha elaborato una visione riassuntiva dei punti più rilevanti all'interno del *crowd talent* per le grandi aziende: collettività creativa, lavoro sul *cloud*, conoscenza collettiva, *open innovation*, costruzione delle comunità, strumenti adatti.

Le *community* sono spazi virtuali utili ad avviare una discussione o ad aggiornare i colleghi. Velocizzano l'acquisizione e la condivisione di informazioni e sono garantite da un certo tasso di sicurezza. Le *community* si basano su quattro elementi portanti: ragione d'essere, connessione, conversazione, tecnologie abilitanti. Il senso di comunità è uno sviluppo del senso di appartenenza. Ciò parte, *in primis*, dal singolo individuo, all'interno del quale deve maturare la consapevolezza del suo senso di partecipazione ad un "evento sociale". Con le tecnologie *social* e digitali questo approccio aziendale non può che esplicarsi meglio nel suo funzionamento, tramite soprattutto i dispositivi *mobile* ed il *cloud*. Diverso è il discorso quando si parla di *talent community*, la quale aiuta a sviluppare e costruire comunità di talenti online, che possono condividere interessi e valori comuni per creare e far crescere le relazioni. Una comunità di talenti è un metodo di *recruiting social* che fa affidamento alla collezione di una rete di talenti e di persone che fanno parte del processo di ricerca di lavoro. Una *talent community* può includere candidati potenziali, candidati precedenti, impiegati attuali ed impiegati passati.

Le organizzazioni hanno bisogno di ripensare la leadership nel suo complesso per poter costruire dei leader versatili più precocemente. La maggior parte delle organizzazioni non si è mossa abbastanza rapidamente per sviluppare dei leader digitali e costruire nuovi modelli di leadership. Le organizzazioni hanno bisogno di costruire una nuova generazione di leader più giovani, più *agile* e più pronti per il digitale. Aziende altamente efficaci come *Google*, *Lyft*, *WL Gore* e *Mastercard* guardano alla leadership come un lavoro di squadra e reclutano dei leader che possano lavorare insieme, completarsi a vicenda e funzionare come un *team*. La leadership è fondamentale per poter trasformare un'organizzazione dal “fare” cose digitali ad una che “diventa” digitale. Sia per l'organizzazione che per i suoi leader, ciò implica tre diversi tipi di trasformazioni: trasformazione cognitiva, trasformazione caratteriale, trasformazione emotiva. Si possono, inoltre, distinguere tre diversi tipi di *digital leader*: investitori digitali, pionieri digitali, trasformati digitali.

La “consumerizzazione” della tecnologia sul posto di lavoro è emersa rapidamente ed è probabile che continui. Secondo una ricerca svolta da *Avanade*, il 60% delle aziende riporta che gran parte dei suoi dipendenti usa dispositivi informatici sul lavoro ed il 54% dice che gran parte dei suoi dipendenti usa lo *smartphone* per attività lavorative basilari. In più, il 70% riporta che ha cambiato almeno un processo aziendale per adattarsi a questo afflusso di dispositivi *mobile*. Le capacità *mobile* sono ora incorporate nel sistema di *talent management* aziendale, rendendo così possibile la consegna di applicazioni *talent* praticamente su qualsiasi dispositivo, sempre ed ovunque, mantenendo al sicuro i dati aziendali. Nel frattempo, la funzione *talent* può sfruttare i *social media* per consentire ai dipendenti di collegarsi tra di loro e condividere una serie di informazioni, come documenti, e-mail, presentazioni, fogli di calcolo e registrazioni, in un ambiente sicuro.

Le soluzioni basate sul *cloud* permettono al *talent management* di acquistare software come servizio (*SaaS*), piuttosto che gestirle e mantenerle internamente, senza la necessità di spese in conto capitale per nuovi software o hardware. Un approccio basato sul *cloud* riduce anche la necessità di spese operative per la manutenzione delle applicazioni interne. In più, è spesso possibile accedere ai servizi *cloud* sui dispositivi

mobile, rendendoli perfettamente compatibili con i dipendenti. Consente anche di passare a più processi *self-service* e gestiti da manager, contribuendo a ridurre l'onere ed i costi a carico del *talent management*. Forse la cosa più importante è che il *cloud* può fare tanto per rendere il *talent management* più flessibile e reattivo a supporto del *business*. Le applicazioni *talent* basate sul *cloud* possono, infatti, supportare l'*agility* in diversi modi. Con la tecnologia odierna è solitamente possibile per il *talent management* scegliere il proprio percorso verso il *cloud*.

Lo *smart working* consente di lavorare a distanza, che sia da casa o da un posto di *coworking*. Vi sono tre principi tecnologici che guidano tale cambiamento: *cloud*, tecnologie adibite per la collaborazione remota e dispositivi hardware. Affinché vi sia un'adozione efficace ed efficiente dello *smart working* è necessaria un'implementazione organizzativa e strutturata della tecnologia nel processo lavorativo. I requisiti minimi per poter adottare questo sistema di lavoro sono: la fruibilità di dispositivi hardware (come *notebook*, *PC*, *tablet*, *smartphone*, ecc.) e l'accesso sicuro alla rete. Molti degli strumenti e dei servizi che aiutano alla mutazione verso lo *smart working* possono essere reperiti da *provider* esterni. Tali strumenti aiutano a ridurre i costi della struttura *IT*, dei viaggi e delle trasferte, degli spazi fisici. Allo stesso tempo migliorano i flussi organizzativi e collaborativi. Vi sono poi altri strumenti e piattaforme digitali che hanno stravolto il modo di relazionarsi e collaborare all'interno dell'azienda e, conseguentemente, interfacciarsi all'esterno, andando a modificare la comunicazione integrata, la gestione dei progetti, la condivisione e l'archiviazione online. Alcuni esempi sono: *Skype*, *Google Hangouts*, *Trello*, *Basecamp*, *Office 365*, *Google apps for Work*, *Dropbox*, *Microsoft OneDrive*.

Infine, passiamo all'analisi di un caso pratico, relativo all'azienda *EY*, *network* mondiale di servizi professionali di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità e *transaction*. E' presente 150 Paesi e conta più di 250.000 dipendenti. La funzione *HR* sviluppa ed esegue la strategia *talent* dell'azienda, rendendo i talenti gli strumenti dei piani organizzativi. L'*HR* contribuisce alla predisposizione di programmi e strumenti che aiutano i collaboratori a realizzare le proprie potenzialità. L'*HR* è composto da 5 dipartimenti fondamentali: *Recruiting & employer branding*, *Learning & Development*,

Total reward, Mobility, Employee relation. L'azienda ritiene il digitale fondamentale in tutte le aree. Essendo una società di servizi e proponendosi di aiutare gli altri, deve essere sempre all'avanguardia ed anticipare le tendenze

Ho avuto modo, in particolare, di sostenere un'intervista con la *Recruiting Manager MED Region* e l'*HR Manager - Recruiting & Talent Acquisition*. Nel *recruiting* l'esperienza *digital* fa riferimento agli strumenti coinvolti nel processo di selezione e di *experience*. Vi è stato un avvicinamento alla tecnologia, in particolare, per rendere il processo più attrattivo e meno *standard*, così da portare i candidati a confrontarsi con delle *challenge online*. A livello di *recruiting* ciò che è stato effettivamente implementato è un caso di dinamica di gruppo e di *assessment*, con la collaborazione di una società italiana, che aiuta a costruire un approccio più innovativo. Il caso prevede di mettere studenti o neolaureati a confronto in maniera dinamica ed interattiva. Questo caso ad oggi è ancora cartaceo, ma è previsto a breve di digitalizzarlo. L'obiettivo futuro è quello di portare il candidato in una realtà virtuale o aumentata, dove navigherà all'interno di questo spazio e troverà riferimenti a documenti, progetti, luoghi. Si sta cercando di introdurre la video intervista e si vuole implementare la *gamification*, grazie all'aiuto di una *start up* che offre una piattaforma tramite la quale i candidati possono confrontarsi e "sfidarsi" tra loro in una maniera alternativa. L'azienda sceglie di adottare tecnologie *user-friendly* ed intuitive. Il mestiere del *recruiter* sta cambiando e viene visto in continua evoluzione. Non ci si limita ad osservare un CV su carta, ma si approfondisce la conoscenza del candidato, vedendolo interagire su una piattaforma online, o affrontare un caso digitale. Sono altri tipi di osservazioni, di meccanismi e di comportamenti che il *recruiter* deve osservare.

Ho avuto successivamente modo di intervistare la *Talent Development Specialist* presso *EY*. Dall'intervista è emerso che per l'azienda si prospetta un cambiamento epocale. Dal punto di vista della digitalizzazione è stata da un po' di tempo introdotta una nuova piattaforma all'interno dell'organizzazione, *SuccessFactors*, che agisce come una sorta di *coach* interno, e con la quale si pensa in futuro di guidare tutti i processi di *talent management*. Questo nuovo sistema si basa su quattro cicli di riferimento. In pratica, si identifica la persona che si vuole valutare, il sistema invia in automatico un *form*, dove ci sono una serie di domande sui comportamenti aziendali del modello di leadership,

rispetto a queste domande alla persona viene chiesto secondo quale misura è stato osservato o meno quel comportamento e la persona può scegliere da un parametro più basso ad uno più alto. Tutti i *feedback* vanno a formare tanti *form* quante sono le persone e poi, quando si chiude il ciclo, alla fine dei tre mesi, il *talent specialist* riceve una *personal dashboard*, che dà la fotografia dei cicli di riferimento, mettendo tutti insieme i *feedback* ricevuti. Una volta consultati i *feedback* vi è un confronto con il *counselor*, si analizzano i risultati e si procede per sviluppare nel ciclo successivo le attività nelle quali sono stati riscontrati i comportamenti più deboli. Questa metodologia di valutazione è stata lanciata quest'anno quindi, anche rispetto a tutta l'informativa, è stato creato un *microsite* parallelo. In esso si riassumono i vari passaggi di questo nuovo modello sottoforma di episodi. Ad ogni episodio è stato messo un video, che spiegava come fare per svolgere determinate azioni. E' in programma la creazione di una *digital challenge*, ovvero predisporre un questionario su questo nuovo modello. Di particolare aiuto è stata la creazione di una *community* apposita, denominata *Lead-Friends*. Questa *community* ora conta 90 dipendenti, che si sono proposti di aiutare a diffondere i messaggi principali del modello di sviluppo tra i loro colleghi. La scelta della piattaforma *SuccessFactors* è avvenuta a livello *Global*, infatti essa è stata introdotta e sviluppata in tutte le sedi mondiali di *EY*. Altro concetto chiave a proposito di digitalizzazione e *development* è l'utilizzo degli *share point* da parte dell'azienda, ovvero dei grandi contenitori dove, in base al progetto che viene lanciato, vengono catalizzati tutti i contenuti che sono utili a quel progetto in una *repository*, dove si può trovare tutto il *know-how* relativo al tipo di progetto o di attività, e poi lo si va a declinare concretamente in un portale di utilizzo. *SuccessFactors* include la presenza anche di un'*app*, il dipendente potrà fornirsi di questa *app* per vedere i progressi delle sue attività.

Per concludere, è stato chiesto cosa ci si aspetta dalle prossime innovazioni. Ci si aspetta di andare a migliorare la parte di supporto alla selezione dei candidati, uno snellimento maggiore dei processi, avere più dati a disposizione, soprattutto dai *social media*, e maggiore competenza nell'elaborarli. Infine, implementare i sistemi di *feedback* e, successivamente, di *retention*, per aumentare la qualità aziendale. Anche in fase di monitoraggio, il quale avviene ancora quasi completamente in maniera personale, senza alcuno strumento particolare.