

Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane

#Ripartenza: la gestione delle risorse umane nello scenario post-pandemico

RELATORE Prof. Domenico Carrieri CANDIDATO
Claudia Maria Barone
Matr. 092232

Anno Accademico 2021/2022

Indice

Introduzione		
1.	L'evoluzione delle teorie sulla gestione delle risorse umane	3
1.1.	Il Taylor-fordismo: la direzione scientifica del lavoro	3
1.2.	Il Toyotismo: il modello giapponese	6
1.3.	Il World Class Manifacturing	8
1.4.	Verso l'HR Business partner	10
2.	Il mondo del lavoro e il Covid-19	12
2.1.	Com'è cambiato il mondo del lavoro negli ultimi due anni	12
2.2.	Come le imprese hanno affrontato la pandemia	16
2.2.1	Indagine sul campo e comparazione	17
3.	Il new normal nella gestione delle risorse umane	20
3.1.	I modelli organizzativi	20
3.1.1.	Office sharing e co-working	23
3.1.2.	Le palestre relazionali	25
3.2.	Gli stili di leadership	27
3.3.	Il lifelong learning	29
3.4.	La comunicazione in azienda	31
Conclusioni		35
Bibliografia		38
Sitografia		39
Survey		40
Abstract		15

Introduzione

Circa 50 anni fa, Karl Polanyi pubblicò il libro dal titolo "La grande trasformazione", nel quale descrisse il *lavoro come merce*, nell'ambito della sua teorizzazione relativa al capitalismo liberale moderno; oggi, anche come conseguenza della necessità di cambiamento delle metodologie di lavoro accentuata dall'emergenza pandemica che ha colpito la nostra società e, di riflesso, la nostra economia, assistiamo ad una nuova "grande trasformazione", che però conduce alla considerazione del *lavoro come risorsa*, non solo per il sistema economico, ma soprattutto per la persona stessa.

L'attività lavorativa post pandemia non è più concepita esclusivamente come rapporto di lavoro subordinato, povero di contenuti qualificanti e ripetitivo, ma sempre di più come iniziativa autonoma, creativa e professionalmente ricca. Ciò non solo nelle grandi aziende, ma anche nelle neonate *start-up*. Il luogo di lavoro diviene sempre più "virtuale" e, soprattutto, non più ambito di scontri perenni e di ideologie, ma di partecipazione ad un obiettivo comune.

Produzioni sempre più accurate, con impiego di tecnologie altamente innovative, impongono un aggiornamento continuo delle competenze dei lavoratori, operai inclusi. Il contratto di lavoro subordinato è messo in crisi dalla crescita di processi di esternalizzazione, dal ricorso a collaborazioni professionali autonome e a progetto, dalla diffusione di reti di impresa.

Le persone, dunque, acquistano una ancora maggiore rilevanza strategica nel governo e nella implementazione di processi di produzione che hanno durata sempre più breve, se non brevissima. Ogni singolo componente dell'impresa, necessita pertanto di un continuo adattamento e aggiornamento professionale, relazionale e persino culturale. In questo mio breve documento voglio quindi rappresentare le sfide e le opportunità che si manifestano nell'ambito della gestione delle Risorse Umane in azienda.

1. L'evoluzione delle teorie sulla gestione delle risorse umane

1.1. Il Taylor-fordismo: la direzione scientifica del lavoro

Con taylorismo si intende il sistema di *scientific management* del lavoro in fabbrica il cui nome deriva dal suo ideatore, l'ingegnere statunitense Frederick Taylor. La teoria taylorista, che costruisce i concetti fondamentali del "lavoro", partendo dalle considerazioni dell'economista Adam Smith sugli enormi benefici economici della frammentazione dei processi di produzione industriale, si sviluppa infatti a cavallo della Prima guerra mondiale e perdura fino agli anni '70 del '900.

Frederick Taylor nasce a Germantown, in Pennsylvania, nel 1856 da una famiglia agiata. Nel 1874 inizia a lavorare come apprendista operaio, vivendo in prima persona le dure condizioni delle fabbriche. Nel 1883, si laurea in ingegneria meccanica e inizia a elaborare la sua teoria.¹

L'idea di Taylor consiste nel superamento dell'allora vigente *drive system*, il quale si basava su una spinta continua del livello produttivo degli operai non abbinata ad un qualsiasi riconoscimento del merito. Attraverso lo studio scientifico del lavoro e la cooperazione tra dirigenza qualificata e operai specializzati, l'autore ritiene possibile organizzare un rapporto redditizio che reca vantaggi per entrambe le parti. La concezione taylorista suppone l'esistenza di una "*one best way*": per ogni problema esiste una soluzione ottimale che può essere raggiunta attraverso metodi scientifici di ricerca. L'obiettivo del metodo scientifico è quello di far scomparire la discrezionalità e la casualità legate al libero arbitrio.

Sulla base degli studi sperimentali che Taylor ha la possibilità di applicare sul campo negli stabilimenti meccanici della *Midvale steel company* e della *Bethlehem steel*, lo studioso ritiene che la produzione industriale debba raggiungere la massima resa con il minimo sforzo e il minor tempo sprecato. Nell'*Organizzazione scientifica del lavoro*, Taylor parte dal presupposto che qualsiasi operazione del ciclo produttivo industriale possa essere scomposta e studiata in dettaglio: questo è dovere dei manager, che, sulla base di verifiche empiriche, assegnano a ciascun lavoratore compiti specifici e determinano la tempistica e la modalità dello svolgimento. L'impiego del capitale umano è quindi mirato all'ottimizzazione di tempi e costi di produzione e viene incentivata tramite la retribuzione a cottimo;² tramite gli incentivi economici, infatti, il personale viene spronato a impegnarsi e a migliorarsi sempre.

Nel 1913, sulla base dei principi tayloristi, Henry Ford introduce un nuovo sistema di organizzazione industriale. Difatti, il fordismo risulta essere l'applicazione pratica del ritmo e dell'organizzazione scientifica di Taylor: all'operaio-macchina del taylorismo si affianca un nuovo elemento, la catena di montaggio, che permette di velocizzare ancora di più il processo produttivo, facendo sì che possa essere "il lavoro ad andare dal lavoratore".

² Forma di retribuzione calcolata in base alla quantità di lavoro effettivamente fornito.

¹ F. Taylor, Organizzazione scientifica del lavoro, Milano, ETAS

Grazie alla prosperosa crescita economica che caratterizza i decenni successivi alla fine della Seconda guerra mondiale ("i Trenta gloriosi")³, si raggiungono dei livelli di diffusione del benessere nella società mai conseguiti prima. Tutto si basa su una progressiva crescita della merce prodotta, degli insediamenti produttivi e delle fabbriche. Il "gigantismo" degli impianti porta allo sviluppo della produzione di massa e, di conseguenza, del consumo di massa. Ford intuisce che il consumismo necessita di un propellente, che si sostanzia in un elevato numero di persone in grado di acquistare i beni prodotti. Ciò è sostenuto dalla politica degli alti salari, necessaria per la realizzazione di un mercato ampio: le vendite di un'azienda dipendono dai salari che esse pagano; gli stessi lavoratori che producono una merce devono avere un reddito tale da potersi permettere il bene che hanno concorso a produrre.

Il paradigma dell'epoca fordista si basa sulla Legge di Say⁴: è l'impresa a comandare il consumo e i consumatori. L'azienda Ford era nota per la standardizzazione dei prodotti che offriva, basti pensare alla celebre espressione attribuita al suo fondatore, "di qualsiasi colore, purché sia nera". Il modello fordista è infatti caratterizzato da una politica di prodotto volta a rendere disponibile a tutta la popolazione un modello standard a un prezzo vantaggioso.

Per ciò che riguarda le condizioni lavorative, il fordismo introduce dei cambiamenti rilevanti: innanzitutto vi è una stabilità occupazionale di lungo periodo (cd. "impieghi a vita") che produce una stabilità utile per i consumi, in questo modo l'economia è in grado di garantire una costante crescita. Viene inoltre introdotta la durata massima della settimana lavorativa a 40 ore. Altrettanto importante è l'istituzione delle relazioni industriali, che nascono con il fine di controllare il conflitto e di garantire la collaborazione all'interno delle imprese.

Tuttavia, il modello taylor-fordista presenta alcuni effetti critici. In primo luogo, non riesce a distaccarsi dalla "spinta" ad incrementare costantemente il livello produttivo tipica del precedente *drive system*. Si tratta inoltre di un modello organizzativo basato fondamentalmente sulla disciplina del lavoro, spesso considerato dai dipendenti ripetitivo e quindi alienante e non soddisfacente, la prestazione risulta infatti dequalificata ed al tempo stesso molto faticosa. Proprio per questo in Italia viene coniata da Mario Tronti, uno dei massimi esponenti del marxismo operaista, l'espressione "operaio massa". Per di più, all'interno delle aziende che adottano l'organizzazione scientifica del lavoro, è presente una forte gerarchizzazione e divisione del lavoro. Inoltre, come detto in precedenza, i consumatori non hanno ampi margini di scelta in quanto è l'impresa a comandare il mercato.

Il Taylor-fordismo è stato criticato da tanti intellettuali dell'epoca. Harry Braverman valuta questo modello riprendendo il pensiero marxista e individua una strada ben precisa, secondo la quale il taylorismo viene visto come una progressiva degradazione del lavoro umano attraverso la crescente separazione tra fase

³ Periodo di forte crescita economica e dell'aumento del tenore di vita sperimentato dalla maggioranza dei paesi sviluppati tra il 1945 e il 1975.

⁴ È l'offerta che crea la domanda, J.B Say., *Traité d'économie*, Parigi, 1803, Libro I, Cap. XV, pp. 141-142.

⁵ H. Ford, My life and work, Garden City, N.Y., Doubleday, Page & company, 1922, Cap. IV, p. 72.

ideativa e fase esecutiva. Secondo Braverman la fine del capitalismo arriverà attraverso la riorganizzazione del sistema produttivo e la riappropriazione del controllo da parte degli operai. Georges Friedmann, invece, rivolge allo *scientific management* una critica di natura umanista, egli ritiene che ci sia una mancata attenzione verso aspetti fisiologici e psicologici del lavoro. Per questo stesso motivo, si afferma l'*Human Relations Movement* che trova le sue radici nelle ricerche condotte da Elton Mayo presso le Officine Hawthorne dello stabilimento della Western Electric Company (cd. "studi Hawthorne"). Nel 1927 viene avviato un programma di ricerca sperimentale sull'entità dell'interconnessione tra illuminazione ed efficienza. Dopo una serie di indagini basate sul livello di produttività raggiunto in diverse condizioni di luce, è emerso inaspettatamente che il rapporto tra le due variabili (produttività e luce) era così anomalo e irregolare, da suggerire l'esistenza di una variabile interveniente, lo *human factor*, ossia il complesso di fattori psicologici sottostanti che vincolano il comportamento prestazionale di un soggetto. La prova della presenza del fattore umano è stata scoperta quando è stato rilevato un particolare effetto, che è diventato noto come "effetto Hawthorne". Questo fenomeno consisteva nel comportamento che i lavoratori assumevano quando erano consapevoli di essere soggetti ad osservazione.

L'Human Relations Movement, oltre a sostenere l'importanza del fattore umano nel contesto lavorativo, propone un sistema motivazionale suddiviso in quattro componenti:

- la componente funzionale, che indica la soddisfazione derivante dallo svolgere un lavoro coerente con le caratteristiche professionali e attitudini del lavoratore;
- la componente sociale, come riconoscimento dell'utilità sociale o di prestigio per il lavoro svolto proveniente dalla comunità aziendale o al di fuori dell'azienda;
- la componente morale, come espressione del clima cooperativo aziendale.;
- la componente economica, assunta come unica dimensione motivazionale dai tavloristi.

Nell'epoca fordista non si parla di risorse umane ma di personale, operai, forza lavoro. I lavoratori non sono considerati come una risorsa ma come un potenziale problema di cui devono essere limitati i danni.

L'attenzione per gli aspetti psicologici, di cui parlano Friedmann e i sociologi della scuola delle *Human Relations*, produce una serie di interventi che riguardano le risorse umane: la gestione del personale passa da una logica di stretto controllo burocratico, a una politica più focalizzata sul personale attraverso l'approfondimento della componente relazionale nel rapporto con i lavoratori.

5

⁶ H. Braverman, Lavoro e capitale monopolistico, trad. it. Lucio Ristori, Maurizio Vitta, Einaudi, Torino 1978, pp.118-119.

⁷ A. Cocozza, Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, F. Angeli, Milano, 2012, p. 38.

1.2. Il Toyotismo: il modello giapponese

I meccanismi di produzione post-fordisti si affermano pienamente a partire dagli anni '80 del secolo scorso. Gli anni Ottanta – Novanta hanno visto lo sviluppo di un vasto dibattito sul relativo declino americano e sul possibile cambio nella leadership economica internazionale a favore del Giappone.⁸

Dall'esigenza di limitare la logica gerarchica che aveva prevalso nella gestione organizzativa delle aziende statunitensi fino a quel momento, si rafforza l'idea che i lavoratori possano lavorare intorno a obiettivi condivisi (cd. "logica della reciprocità").⁹

Il passaggio fondamentale che sancisce l'importanza delle risorse umane si ha con la svolta verso la logica di produzione giapponese. Gli individui sono colti e potenzialmente valorizzati anche nelle loro capacità intellettuali poiché i meccanismi produttivi necessitano di un apporto intelligente dei dipendenti. Questo tipo di apporto è fondamentale se si vuole arrivare ad un processo organizzativo e a un prodotto senza difetti. La produzione è concepita come atto organico, armonico, unitario dove la personalità del soggetto è considerata una risorsa. In questo modello la soggettività viene enucleata ed integrata totalmente nel sistema aziendale.

Con il superamento della teoria classica dell'organizzazione e di quella Taylor-fordista si passa ad un modello organizzativo con un orientamento non più di compliance ma di impegno reciproco. Inoltre, si passa da una logica *low trust* nei confronti dei dipendenti a una di *high trust*. Viene migliorata la comunicazione, che da *top down* diventa *bottom up*: mentre nel modello fordista-taylorista il flusso informativo seguiva esattamente il flusso produttivo, scorrendo nella stessa direzione (dall'alto verso il basso), ma restandone tuttavia all'esterno, in questo modello il flusso informativo procede in senso inverso, risale il processo lavorativo dalla foce (mercato) alla fonte. Il sistema basato sulla minimizzazione dei costi viene sostituito con quello di massimizzazione delle risorse, non vi è più uno standard di produzione fisso ma bensì un miglioramento continuo.

Il *Toyota Production System* è un metodo di organizzazione della produzione derivato da una filosofia diversa ed alternativa alla produzione di massa, la *Lean Manufacturing* il cui obiettivo è il perseguimento della qualità totale. Questa tipologia produttiva è tesa a eliminare tutte quelle risorse considerate ridondanti e infatti si sostanzia nella cd. "officina minima" (o "fabbrica a sei zero"). Con la produzione snella uno dei paradigmi di fondo del fordismo viene rovesciato, è la domanda a determinare l'offerta, quindi, è il cliente a influenzare le scelte di mercato.

La *Toyota way* si basa su 5 principi ritenuti fondamentali per il successo aziendale, questi sono condivisi da tutta l'organizzazione e vengono applicati a qualsiasi livello nelle attività lavorative e nei rapporti con gli altri.¹⁰

⁸ C.P. Kindleberger, *I primi del mondo. L'egemonia economica dalla Venezia del Quattrocento al Giappone di oggi*, Donzelli, Roma, 1997, p. 37

⁹ Nell'ambito economico il concetto di reciprocità indica sia gli scambi di beni mossi dalla logica di gratuità, sia gli scambi di beni immateriali, cioè si estende ai rapporti di fiducia che si creano tra le persone e dunque alla socialità

¹⁰ J. L. Liker, L. Attolico, *Toyota Way*, op. cit., p. 23

I 5 principi sono

- *Kaizen*: (*kai*, cambiamento; *zen*, migliore), si supera l'assolutismo di derivazione scientista e del "one best way" tramite il costante miglioramento e perfezionamento del processo produttivo, la "total quality" è un obiettivo verso il quale bisogna sempre tendere;
- *Challenge*: perseguimento di una visione a lungo termine per affrontare tutte le sfide con il coraggio e la creatività necessari a realizzare tale visione:
- Genchi Genbutsu: la comprensione reale di una situazione si deve fondare sull'osservazione di cosa sta succedendo nel luogo in cui si svolge effettivamente il lavoro; questo principio è a volte indicato come "andare alla fonte";
- *Team work*: incentivazione a livello umano e a livello professionale grazie alla condivisione di obiettivi comuni;
- *Respect*: rispetto e comprensione per gli altri, l'impresa si assume le proprie responsabilità e si impegna al meglio per costruire rapporti di reciproca fiducia.¹¹

Inoltre, la logica produttiva toyotista è caratterizzata dall'adozione del metodo *Kanban* sistema informativo che integra la produzione, collegando fra loro tutti i sotto processi del Value Stream e collegando lo stesso con la domanda del cliente, tutto in modo armonico.¹² In questo modo viene ad affermarsi la logica del cliente interno.

Solitamente tradotto con "autonomazione", il termine giapponese *jidoka* (*ji*, lavoratore; *do*, una risposta; *ka*, equivale al suffisso italiano *-zione*) indica uno dei due pilastri (insieme alla pianificazione produttiva *just in time*) sui quali si fonda la produzione snella. Il concetto di jidoka, tipico del sistema produttivo giapponese, racchiude in sé il concetto di automazione e quello di autonomia. Il lavoratore ha la possibilità di agire in tempo reale nel caso dovesse riscontrare dei difetti nel prodotto, così da minimizzare le difettosità tramite l'interazione con il ciclo produttivo.

Per rendere possibile la produzione *just-in-time*, è fondamentale realizzare prodotti conformi sin da subito, riducendo gli sprechi e le rilavorazioni. Mantenendo i livelli delle scorte al minimo, come richiesto dalla filosofia "snella", non ci sono scorte disponibili nel caso ci siano problemi di qualità in corso. Pertanto, l'adozione di strategie ispirate al principio jidoka è fondamentale per raggiungere gli obiettivi in termini di rese vendibili e conformi.

Con il Toyotismo si ha uno sviluppo della complessità e della varietà delle attività svolte dagli staff che si occupano della gestione del personale e delle risorse umane. Questi team svolgono funzioni tecniche di

^{11 &}quot;Toyota way – il nostro modo di fare le cose", *Toyota*, consultabile su https://toyota-forklifts.it/toyota-lean-academy/il-toyota-way/

¹² "Il metodo Kanban: un esempio per capirlo meglio", *Make IT Lean*, 11 febbraio 2015, consultabile su https://www.makeitlean.it/blog/il-sistema-kanban-un-esempio

supporto e di integrazione della direzione generale, in particolare per la valutazione delle performance. La gestione del personale diventa quindi una funzione aziendale.

1.3. Il World Class Manifacturing

Il World Class Manufacturing, sigla WCM, indica il passaggio organizzativo successivo al toyotismo che prende piede nel nuovo secolo. Infatti, il WCM si presenta come un'evoluzione più compiuta e articolata della produzione snella di derivazione giapponese. Come il Toyota Production System, questo modello organizzativo persegue un miglioramento costante di tutte le prestazioni produttive al fine di garantire qualità del prodotto e di esaudire le richieste del cliente; inoltre, i due sistemi hanno come ulteriore elemento in comune l'approccio sistematico alla minimizzazione di sprechi e perdite.

La colonna portante su cui si regge il WCM e che lo diversifica dalla mera produzione snella del modello giapponese è il *cost deployment*, ovvero quel metodo di analisi dei costi produttivi di un'azienda volto ad indagare quali e quante siano in un dato momento le fonti di perdita economica che gravano sui costi di produzione o di erogazione dei servizi. ¹³ Questo strumento definisce con precisione scarti, inefficienze e difetti al fine di attuare un miglioramento che sia in grado di affrontare le cause di perdita più importanti e che possa essere utilizzato anche per valutare i risultati raggiunti dalle attività di perfezionamento attuate attraverso sistemi di produzione snella. ¹⁴

Il WCM si basa su 20 *pillars*, 10 tecnici e 10 manageriali (vedi fig.1). In Italia, il sistema *World Class Manufacturing* è stato adottato nel 2005 dagli stabilimenti del gruppo Fiat (dopo la fusione con Chrysler, FCA). In questo modello vi è un'interazione tra i concetti propri della lean production e delle nuove opportunità derivanti dal modello Industria 4.0, che si basa sulla digitalizzazione dei processi industriali grazie all'utilizzo di alcune tecnologie abilitanti (KET – Key Enabling Technologies), come stampa 3D, robotica avanzata, sistemi di simulazione e di realtà virtuale e aumentata, collegamento continuo di tutte le risorse tramite reti IoE (Internet of Everything) e IoT (*Internet of Things*). ¹⁵

¹³ G. Magnaghi, "World Class Manufacturing e Industria 4.0 alla base della ripresa del Gruppo FCA", Dirigenti industria, consultabile su https://dirigentindustria.it/industria/world-class-manufacturing-e-industria-4.0-alla-base-della-ripresa-del-gruppo-fca.html

¹⁴ Ibiden

¹⁵ Acronimo di *Internet of Things*, con questa espressione si intende quel percorso nello sviluppo tecnologico in base al quale, attraverso la rete Internet, potenzialmente ogni oggetto dell'esperienza quotidiana acquista una sua identità nel mondo digitale, consultabile su: https://blog.osservatori.net/it_it/cos-e-internet-of-things

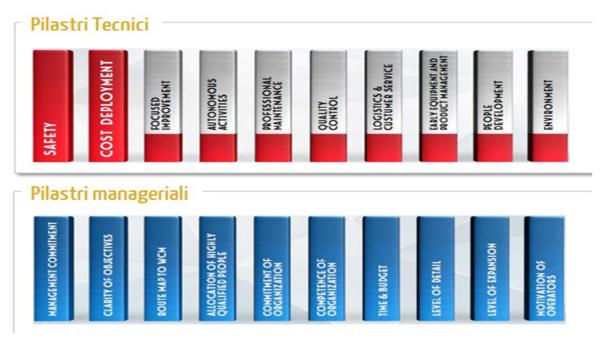


Fig.1., fonte: https://www.manutenzione-online.com/articolo/il-whirlpool-production-system/

Numerose aziende nel corso del tempo hanno scelto di adottare il modello WCM, tanto che alcune di esse hanno anche deciso di associarsi in organismi a livello internazionale per favorire lo sviluppo e l'applicazione delle migliori tecniche produttive al fine di aumentare sempre di più la competitività dei sistemi produttivi. ¹⁶ L'organizzazione più nota è la World Class Manufacturing Association. Nel maggio del 2006 un gruppo di manager e studiosi appartenenti a diverse aziende manifatturiere hanno fondato questo ente non-profit a seguito di un workshop internazionale tenutosi a Dublino ("Achieving Performance Excellence"). ¹⁷ La WCM Association ha come proposito quello di supportare le aziende associate nello sviluppo e nell'implementazione del modello manifatturiero, favorendo la contaminazione culturale tra le stesse aziende e facendosi inoltre garante di definire gli auditor che attivamente supportano lo sviluppo del programma assegnando i c.d. "WCM Awards" ai migliori stabilimenti. Tra le innovazioni di maggior rilievo introdotte da questo gruppo di manager e ricercatori, vi è l'idea che i parametri dell'eccellenza manifatturiera siano rifocalizzati sulle prestazioni di sicurezza, qualità, tempo e flessibilità, con esplicita specializzazione nella gestione delle perdite attraverso un approccio di cost deployment. ¹⁸

Con lo sviluppo del modello WCM, nascono finalmente staff che si occupano di direzione e sviluppo delle risorse umane. Il team di lavoro gestisce i rapporti tra singoli e organizzazione. Questi uffici si interfacciano in modo crescente come business partner con tutte le altre funzioni aziendali. La gestione delle risorse umane diventa sempre più nevralgica e costitutiva del successo complessivo del business aziendale.

¹⁶ "WCM association", FCA Group, consultabile su https://www.wcm.fcagroup.com/it-it/wcm at fca/Pages/wcm association.aspx

 $^{^{17}}$ Ibidem

¹⁸ Ibidem

1.4. Verso l'HR Business partner

Con *HR business partner* si intende quella figura del mondo HR che coopera con la governance aziendale al fine di allineare le strategie della gestione delle risorse umane dell'organizzazione agli obiettivi generali del business. Le origini dell'*HR business partnering* provengono dal modello organizzativo sviluppato da Dave Ulrich nel corso degli anni '90. Ulrich nel suo libro "*HR Champions*" individua quattro ruoli appartenenti al professionista di risorse umane,

- Strategic partner: contribuisce nella gestione dello sviluppo e della crescita della forza lavoro; si rivolge al cliente per individuare ciò che potrebbe essere migliorato revisionando i sistemi e i processi che potrebbero contribuire a fornire ciò che il cliente desidera e di cui ha bisogno in modo più efficiente:
- *Administrative expert*: l'esperto amministrativo ha un ruolo più focalizzato internamente, gestisce i costi, le persone e la consegna complessiva dell'output quotidiano "business as usual;
- Employee champion: aiuta i dipendenti ad esprimersi e a sentirsi ascoltati e rispettati sul posto di lavoro.
 Supporta l'attuazione di processi e pratiche che garantiscono la salvaguardia, e può anche contribuire a garantire che le persone dell'azienda siano più soddisfatte e pertanto più attive;
- *Change agent*: analizza la cultura generale dell'azienda e pensa a come migliorarla, sia dal punto di vista personale che professionale. Si relaziona con i manager operativi per promuovere e facilitare il cambiamento e rendere l'organizzazione "un posto migliore per tutti".¹⁹

Essere HR Business Partner significa essere consulenti interni sulle tematiche del personale in grado di proporre decisioni, interventi e soluzioni coerenti con la nuova professionalità delle risorse umane e che tengano conto della complessità che quotidianamente si trovano ad affrontare, il che significa non solo avere le nozioni di base, ma anche essere in grado di supportare il management nell'ambito di decisioni relative a: determinazione dei fabbisogni di risorse umane, reclutamento e selezione delle stesse dal mercato, definizione dei piani di sviluppo e formazione, implementazione delle politiche retributive e dei piani di welfare, fino all'organizzazione all'*outplacement* e ricollocazione di risorse critiche.²⁰

Dunque, questa nuova figura nell'ambito della funzione del personale lavora direttamente con il management e funge da collegamento tra il management aziendale e le sue risorse umane. Questa caratteristica fondamentale è un vero vantaggio per l'azienda: il professionista ha la responsabilità e il diritto di intervenire nelle decisioni strategiche, e allo stesso tempo appartiene all'ambito delle risorse umane; ovviamente questo avviene quando ciò che viene trattato è di sua competenza.

¹⁹ L. O'Donoghue, "The David Ulrich HR Model", *Testcandidates*, 17 giugno 2021, consultabile su https://www.testcandidates.com/magazine/the-david-ulrich-hr-model/

²⁰ D. Marangon, "Business partner", *HR online AIDP*, n. 6, 2016, consultabile su https://www.aidp.it/hronline/2016/3/6/business-partner.php

Il lavoro svolto da questi esperti consiste nello sviluppo di programmi HR che supportino gli obiettivi aziendali, identificando le opportunità per migliorare l'efficienza e allineando gli sforzi della funzione HR con gli obiettivi aziendali relativi a redditività, efficienza e performance. Inoltre, al fine di sviluppare nuove strategie nel campo delle Risorse Umane, vengono delineati gli obiettivi dell'organizzazione, identificando le opportunità di miglioramento dei processi e fornendo raccomandazioni per migliorare la motivazione dei dipendenti e aumentare le prestazioni. Il tutto in ovvia coerenza ed allineamento con gli obiettivi aziendali. L'HRBP collabora a stretto contatto con la Direzione delle risorse umane per coordinare le iniziative sul personale, tra cui il reclutamento dal mercato del lavoro a seconda dei requisiti definiti con le diverse linee di business. Tra i compiti cruciali svolti dalla nuova figura, assolve un ruolo di interazione diretta con i dipendenti attraverso colloqui individuali, anche al fine di acquisire la conoscenza informativa sulle potenziali aree di miglioramento che possono influenzare le strategie delle Risorse Umane.

2. Il mondo del lavoro e il Covid-19

2.1. Com'è cambiato il mondo del lavoro negli ultimi due anni

I cambiamenti socioeconomici derivanti dalla crisi pandemica hanno portato forti trasformazioni in tutti gli ambiti relativi al lavoro e le aziende sono state chiamate ad immaginare nuovi modelli organizzativi basati sull'utilizzo della tecnologia. In pochi mesi è stato stravolto il modo in cui lavoriamo, produciamo, la famiglia e la società ma soprattutto è cambiato il modello economico su cui abbiamo fatto affidamento nell'ultimo decennio: un sistema che rischiava di implodere a causa delle sua eccessiva burocratizzazione, delle inuguaglianze sociali e della mancata attenzione per gli impatti ambientali. Lo scienziato Massimiliano Sassoli de Bianchi, ha perfettamente descritto la situazione affermando che "il Covid-19 è un hacker creato dalla natura per mostrare la vulnerabilità del nostro sistema, prima che esso collassi completamente".²¹

Anche se in maniera drastica, l'emergenza sanitaria ha rappresentato una spinta decisiva per la realizzazione di un nuovo modello organizzativo più solidale ed equilibrato, che mantenga il meglio delle esperienze capitalistiche ma che sia maggiormente attrezzato nell'eventualità di una futura crisi. La pandemia ha ridotto le gerarchie e le distanze sociali nelle aziende e ha fatto emergere gesti di solidarietà trasversali e transnazionali, "costringendoci" a fare sistema e a metterci in rete.

La Trasformazione Digitale è senza dubbio un'opportunità che per molti ha rappresentato anche una sfida in quanto la transizione verso questi nuovi modelli operativi aziendali, interamente e nativamente digitali, necessita di essere costruita e sostenuta attraverso la formazione di chiunque sia chiamato ad esser parte del nuovo ecosistema tecnologico.

Il processo di selezione dei candidati ha subito l'impatto dell'allerta sanitaria. Il modo in cui le aziende hanno adattato i processi di recruiting può essere un indizio di quanto sia stata forte la cultura aziendale in quel momento: non solo mediante lo smart working organizzato per i collaboratori, ma anche attraverso il supporto dell'area HR con la stessa metodologia operativa.

I colloqui da remoto, attraverso piattaforme come Skype o Zoom, hanno sostituito in gran parte il metodo classico e hanno svolto una parte importante nel piano di emergenza di un'impresa. Basta guardare ad aziende come Amazon e Square, che hanno interrotto tutti i colloqui di persona a favore dell'alternativa online.

Alcune aziende, oltre a far svolgere i colloqui online, hanno offerto alle persone un modello di assunzione flessibile, che prevedeva di poter iniziare a lavorare attivamente dopo qualche settimana, nella speranza che la pandemia fosse più controllata.

Ad oggi, uno degli interrogativi più importanti nella mente dei candidati è se l'impresa sarà ragionevole nel momento in cui dovesse incombere un qualsiasi tipo di problema, ad esempio dovuto al fatto che non c'è

²¹ M.E. Salati, "Alla prova", *Direzione del Personale*, giugno 2020, p. 2.

stato il tempo necessario a fare l'onboarding e passare le conoscenze al nuovo arrivato in modo diretto, come si sarebbe fatto senza l'epidemia di mezzo. Garantendo questo livello di comfort per i neoassunti, le imprese dimostrano di avere una buona cultura aziendale e l'employer branding non può che uscirne rafforzato.

La digitalizzazione ha creato una nuova ondata di dati, che seguono ogni individuo, consentendo di comprenderne in tempo reale esigenze e comportamenti. Questi dati possono essere d'aiuto nel trovare un corretto bilanciamento tra le crescenti esigenti e le limitate risorse. È risultato fondamentale stimolare la creazione di nuovi percorsi di pensiero volti a dimostrare il vantaggio concreto di un procedimento gestito totalmente in digitale. Per questo sorgono nuovi programmi di *Learning management* & *sharing* che devono tener conto dei fattori di cambiamento e supportare il *change management* nel tempo.

Con *Learning management system* si intende una piattaforma applicativa tipica della *Digital Learning Strategy* che permette l'erogazione di software per la gestione della formazione aziendale in tutte le sue forme (aula, e-learning, on the job) e in ogni suo aspetto: dal processo preparativo, al trasferimento, al tracciamento e alla valutazione della conoscenza rispetto alla formazione erogata. Il vantaggio nell'adozione di questo tipo di sistema è insito sicuramente nella digitalizzazione della gestione e dell'erogazione della formazione, in quanto rende possibile l'accesso alla formazione da parte di tutti i dipendenti ma anche ai clienti e partner commerciali; dall'altro lato, l'azienda/l'istituzione che ne fa uso è in grado di gestire la formazione e tracciarne i risultati con una notevole e vantaggiosa riduzione dei tempi. La funzione di "segreteria" risulta essere completamente automatizzata.²²

Le piattaforme di e-learning aziendale possono avere diverse caratteristiche, per questo è essenziale scegliere un *LMS* conforme alle esigenze della propria azienda.

La società di consulenza *Allos*, ad esempio, affianca i clienti nel percorso di change management nella reimpostazione dell'esperienza formativa offrendo loro percorsi di sviluppo delle competenze e contenuti digitali anche a partire dai materiali utilizzati per la formazione "face to face" e, in alternativa, ideando e producendo contenuti formativi digitali ad hoc.

Un altro aspetto sul quale bisogna soffermarsi è quello riguardante le strategie di comunicazione interna adottate dalle aziende italiane durante la pandemia e quali obiettivi queste si sono poste. Una recente ricerca realizzata dal *Centre for Employee Relations and Communication* (CERC) dell'Università Iulm di Milano.

Lo studio, condotto su un campione di aziende e di responsabili di comunicazione fra luglio e novembre 2020, ha rilevato nel complesso come il ruolo strategico della comunicazione interna e come l'attaccamento e l'appartenenza dei collaboratori siano aumentati in modo significativo durante la pandemia.

Il cambio di approccio attuato da molte organizzazioni ha sicuramente contribuito a far convergere gli sforzi di tutto il personale (management, dipendenti e collaboratori) verso il superamento delle situazioni critiche. Ma non solo. Secondo la direttrice del CERC, Alessandra Mazzeri, "la comunicazione è diventata parte integrante delle strategie di risposta alla crisi adottate dalle aziende e rispetto al 2019 si è rafforzato in

²² R. Mardinger, "Cos'è un LMS?", Docebo, 2020, consultabile su: https://www.docebo.com/it/learning-network/blog/guida-definitiva-ai-learning-management-system/

modo molto rilevante il contributo dei manager di questa funzione alla definizione delle strategie di business". ²³

Tra i grandi cambiamenti portati dalla pandemia c'è stata sicuramente la rilevanza sempre più centrale dei social network. Siamo entrati in una nuova era comunicativa. La sfida più grande è stata quella di conciliare tempestività e contenuti adeguati alle esigenze della situazione.

Dal punto di vista della comunicazione, quello che è cambiato è stato, in primo luogo, un potenziamento di tutti i servizi di comunicazione e dell'utilizzo dei social e in buona misura il tone of voice. L'emergenza sanitaria ha fatto emergere in tutta la sua importanza la rilevanza strategica della comunicazione per le aziende; nei due mesi di lockdown è stato fatto un salto nella trasformazione digitale che di norma avrebbe richiesto anni. La possibilità di lavorare su contenuti, processi, tempistiche ogni giorno ha fatto in modo che il ruolo strategico della comunicazione entrasse veramente a supporto di quelle che erano le esigenze strategiche del business. Inoltre, la comunicazione si è spostata molto sulla componente interna. Le organizzazioni si sono trovate a gestire da un giorno all'altro migliaia di dipendenti che dovevano sapere cosa fare. Quindi è stata proprio la componente interna ad apparire fondamentale nella garanzia di continuità del business. Infine, è giusto ricordare la rilevanza che assumono i dati in questo processo. Nell'odierna società digitale abbiamo la possibilità di analizzare i dati, per capire le percezioni e gli spostamenti non sempre misurabili e anche le aree verso le quali ha senso comunicare, il target di audience a cui si fa riferimento, piuttosto che i ruoli sociali di responsabilità che molte aziende italiane e internazionali hanno per pensare a una fase di rilancio e a una nuova vita, un po' diversa da quella che abbiamo lasciato nel pre-pandemia.

Uno dei tanti aspetti che la pandemia da Covid-19 ha rivoluzionato è la gestione degli spazi di lavoro. Durante la fase più acuta dell'emergenza sanitaria, la scelta forzata del remote working ha dimostrato sia possibile un diverso approccio al lavoro per aziende di ogni tipologia e dimensione: il 97% delle grandi imprese, il 94% delle PA e il 58% delle piccole e medie imprese hanno adottato lo smart working.²⁴

Tra i vari aspetti che hanno subito un'incisiva trasformazione durante l'emergenza sanitaria, gli spazi lavorativi sono tra i posti più radicalmente mutati. Le modifiche sono state immediatamente vistose. Le circostanze hanno portato a un duplice processo di adattamento/cambiamento. Da un lato sono state sospese o notevolmente ridotte le attività legate al lavoro manuale o manifatturiero in settori come l'edilizia o l'agricoltura, mentre in termini di attività connesse ai servizi (enti creditizi, trasporti, cultura, consulenza), la trasformazione ha forzato lo spostamento in altra sede, ovvero dagli uffici a casa. Appare evidente e inevitabile impiegare grandi investimenti per ideare nuovi equilibri con tecnologie abilitanti e rinnovati processi organizzativi o produttivi, potenziando tanto le attività professionali fuori dagli uffici, quanto l'organizzazione della produzione fuori dagli stabilimenti. I numerosi DPCM (Decreti del Presidente del

²³ G. Rusconi, "La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata", *Il Sole 24 ore*, 15 dicembre 2020

²⁴ Dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 3 novembre 2020

²⁵ Camerlengo E., "Le risorse umane nei giorni della pandemia (e dopo)", *Insights*, aprile 2020, p.3

Consiglio dei ministri), emanati per gestire l'emergenza, hanno raccomandato alle aziende di massimizzare l'utilizzo di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte da casa o a distanza.

La pietra angolare sulla quale la trasformazione digitale realizzerà la sua massima efficacia nei processi aziendali, sia relativi alle modalità lavorative da remoto che inerenti le attività *on the job*, è il *Digital Workplace*. Tale terminologia si riferisce ad un ecosistema virtuale e integrato che consente al lavoratore di svolgere la propria attività indipendentemente da dove si trova, dall'orario e dal dispositivo che utilizza, portando efficacia e innovazione nelle modalità di comunicazione, collaborazione e condivisione. ²⁶ Se l'esplosione inaspettata della pandemia ha costretto aziende e dipendenti all'abilitazione, spesso improvvisata, di tanti diversi ambienti di lavoro digitali per garantire la continuità del business, oggi è il momento di sfruttare la possibilità di generare valore da questo nuovo paradigma.

Le caratteristiche fondamentali per lo sviluppo di un Digital Workplace efficace sono 5:

- <u>Tecnologie hardware e software all'avanguardia</u>. È necessario scegliere dispositivi che garantiscano elevati standard di qualità video/audio, connessione ottimale e sicura, applicazioni e software efficienti, integrati e personalizzati in base alle esigenze aziendali;
- <u>Sicurezza</u>. I luoghi di lavoro digitali e decentralizzati pongono evidenti problemi di sicurezza e protezione dei dati. Le risorse informative devono essere sempre protette da perdite accidentali o attacchi deliberati. Pertanto, è necessario garantire una sicurezza coerente e una gestione efficiente degli accessi con le soluzioni più avanzate sul mercato. Solo in questo modo è possibile prevenire eventuali minacce e pericoli per le imprese provenienti da una forza lavoro sempre più dispersa;
- <u>Centralità degli individui</u>. Per ottimizzare l'esperienza dei dipendenti attraverso l'uso di stile e
 tecnologia orientati al consumatore, la progettazione del posto di lavoro digitale deve essere incentrata
 sull'uomo. L'esperienza dei dipendenti deve essere accessibile, fluida, ininterrotta e agile; i dipendenti
 devono essere in grado di utilizzare i software aziendali e le app su smartphone nella loro vita privata
 in modo semplice;
- Collaborazione. È necessario superare uno dei più evidenti limiti del lavoro da remoto, ossia la separazione fisica dei collaboratori, che non sempre si trovano nello stesso luogo e possono lavorare in orari differenti. Dunque, la vera sfida consiste nel garantire la collaborazione *always-on* delle persone in rete, da diversi luoghi e su vari dispositivi. Per questo è fondamentale assicurare l'accesso alle informazioni aziendali e la loro condivisione in tempo reale, oltre che riorganizzare i flussi lavorativi in modo efficiente, grazie all'adozione di piattaforme digitali e tecnologie di ultima generazione, basate sul cloud;
- <u>Intelligenza</u>. Il *Digital Workplace* è sempre più uno *Smart Workplace*, luogo in cui le migliori tecnologie sono integrate per migliorare la vita lavorativa, garantire la business continuity e

²⁶ "Digital Workplace: la Trasformazione Digitale Spiegata", consultabile su: https://www.allos.it/blog/digital-workplace-la-trasformazione-digitale-spiegata/

incrementare la produttività. IoT, automazione intelligente e virtualizzazione sono solo alcune delle parole chiave per assicurare che ciò avvenga.²⁷

2.2. Come le imprese hanno affrontato la pandemia

La normalità che abbiamo conosciuto nel 2019 non tornerà. Il modo in cui lavoravamo prima non era più sostenibile. Molte persone vivevano per lavorare invece di lavorare per vivere, perdendo tempo significativo con la famiglia e trascurando la salute e il benessere. Questa consapevolezza è uno dei tanti fattori che portano all'attuale crisi di retention. Ecco alcune tendenze emergenti sul posto di lavoro da tenere d'occhio nel 2022 che possono contribuire ad alleviare questa pressione e a invertire la tendenza.

Con l'incombere della pandemia e la diffusione del lavoro ibrido, dobbiamo aggiornare gli indicatori di prestazione chiave per adeguarli all'ambiente attuale. Bisogna chiedersi cosa è importante e cosa conta davvero: per chi lavora in ufficio, invece di preoccuparsi di monitorare le ore di lavoro e il tempo trascorso davanti alla telecamera, bisogna concentrarsi sul chiarimento dei risultati desiderati e sull'identificazione dei comportamenti che portano al successo. Gli indicatori di performance (KPI) pandemici hanno maggiori probabilità di produrre i risultati e la responsabilità che si cercano rispetto alle metriche tradizionali che tengono le persone legate al tempo passato in ufficio. Inoltre, dopo le chiusure e le quarantene, è diffuso un sentimento di vagabondaggio. Le persone vogliono uscire e sperimentare uno spaccato di vita. Le organizzazioni che vogliono fidelizzare i propri dipendenti e ravvivare i livelli di coinvolgimento soddisfano questa esigenza con molteplici esperienze extra-lavorative.

Secondo uno studio pubblicato da *Zippia* nell'agosto del 2021, solo il 49% dei lavoratori si dichiara "molto soddisfatto del proprio lavoro" e almeno il 26% dei lavoratori vuole lasciare il proprio lavoro. I tassi di dimissioni sono i più alti degli ultimi decenni, e la percentuale più alta proviene da coloro che si trovano a metà carriera, che sono esausti e cercano di cambiare direzione. Il *Bureau of Labor Statistics* riferisce che oltre 10 milioni di posti di lavoro non sono ancora occupati.

I datori di lavoro non possono permettersi di essere lenti nelle loro decisioni di assunzione. Per ovviare a questo problema, alcune aziende stanno abbandonando i colloqui multipli per passare a uno stile più simile a un guanto di sfida, anche noto come *gauntlet*. Nel gauntlet, il candidato passa da un intervistatore all'altro nel corso di diverse ore durante una giornata. Se il candidato arriva a un punto in cui non ottiene risultati sufficienti per andare avanti, il colloquio termina e il candidato viene rimandato a casa, con i ringraziamenti e un modesto stipendio. Se il candidato si comporta adeguatamente in tutte le fasi, gli viene offerta la posizione e un ragionevole bonus di assunzione alla fine della giornata di prova. Questo metodo quando è efficace, porta

²⁷ "5 caratteristiche fondamentali del Digital Workplace nel 2022", consultabile su: https://blog.impianti.eu/smart-workplace/5-caratteristiche-fondamentali-del-digital-workplace-nel-2022/

a tempi di assunzione più rapidi, assunzioni di qualità superiore e una maggiore soddisfazione nell'*onboarding*. ²⁸

L'Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con l'erogazione del programma *Next Generation Eu (Ngeu)*, il quale prevede riforme ed investimenti volti ad accelerare la transizione digitale, ma anche ecologica, delle imprese europee; migliorare la formazione dei lavoratori e apportare una maggiore equità sociale.

L'Italia è la prima beneficiaria in valore assoluto degli strumenti del programma Ngeu, avendo la possibilità di usufruire di risorse per ben 191,5 miliardi di euro, da impiegare nel periodo 2021-2027.²⁹

Il Next Generation Eu si basa sul perseguimento di 6 missioni su cui i diversi paesi dovranno focalizzarsi,

- Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo;
- Rivoluzione verde e transizione ecologica;
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile;
- Istruzione e ricerca;
- Inclusione e coesione;
- Salute.³⁰

In considerazione dello scenario sopra descritto e delle opportunità offerte alle aziende, ho ritenuto opportuno approfondire, attraverso il questionario sotto riportato, le modalità con le quali le aziende intervistate hanno saputo reagire all'emergenza pandemica e soprattutto la loro visione della gestione futura del fattore "risorse umane", come elemento strategico anche per la finalizzazione delle opportunità offerte dal programma Ngeu.

2.2.1 Indagine sul campo e comparazione

L'indagine che ha coinvolto un campione di 9 imprese, di varia dimensione e appartenenti a diversi settori, ha previsto la partecipazione in forma anonima delle stesse al fine di garantire una maggiore adesione. La grande maggioranza delle aziende coinvolte ha dichiarato di non aver mai sperimentato lo smart-working prima dell'emergenza pandemica, l'unica impresa che in cui tale metodologia era presente/utilizzata impegnava una percentuale dei lavoratori pari al 5%. Numerose aziende hanno dovuto reagire "reinventando" il management aziendale in chiave digitale in modo da non far collassare il sistema.

17

²⁸ Morgan S., "2022 HR Trends to Watch", *Workhuman Blog*, consultabile su: https://www.workhuman.com/resources/globoforce-blog/2022-hr-trends-to-watch

²⁹ Commissione Europea, "NextGenerationEU: la Commissione europea approva il piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia da 191,5 miliardi di €" (comunicato stampa), 22 giugno 2021

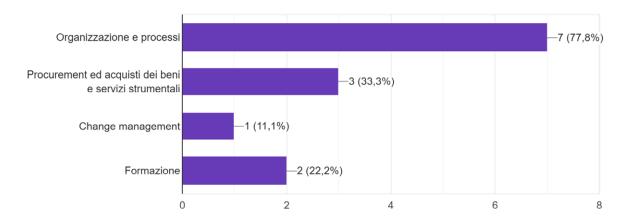
³⁰ Ibidem

Nonostante le problematiche che le diverse aziende possono aver riscontrato allo scoppio della pandemia che hanno portato queste a dover intervenire significativamente sull'organizzazione aziendale per rendere efficace il ricorso allo smart-working, durante la crisi pandemica la maggioranza delle realtà aziendali esaminate coinvolgeva almeno l'80% dei propri dipendenti con questa modalità lavorativa.

La maggioranza ha affermato che l'aspetto organizzativo e processuale ha subito il maggiore impatto dallo smart working. A seguire, quasi a parimerito, troviamo il procurement e gli acquisti dei beni e servizi strumentali, e la formazione. Il change management è risultato il fattore meno colpito dal lavoro da remoto.

Quali sono stati, secondo lei, gli aspetti maggiormente impattati dallo smart working emergenziale nella sua azienda?

9 risposte

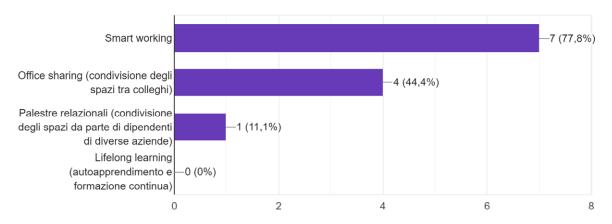


Parere comune è che il mondo del lavoro in questo scenario post-pandemico sia notevolmente mutato come è condivisa l'idea che sia giusto definire la realtà in cui ci troviamo "nuova normalità" per intendere il processo di "metabolizzazione" di quei cambiamenti introdotti in emergenza ed ormai entrati nel nostro quotidiano.

Questo "new normal" si struttura in "nuove" modalità del lavoro. Oltre allo smart-working, mi sono chiesta in che misura le modalità innovative come l'office sharing, le palestre relazionali e il lifelong learning, siano attuabili nelle diverse imprese. Non c'è da sorprendersi che la modalità più "attuabile" sia proprio lo smart-working; in quasi la metà delle realtà selezionate è però possibile l'office sharing.

Questa "nuova normalità" si struttura quindi in "nuove" modalità del lavoro, quali di queste sono attuabili nella sua azienda?

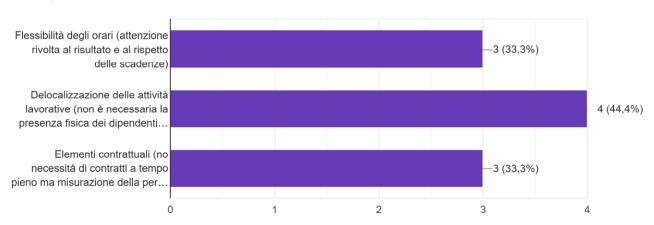
9 risposte



Per concludere ho voluto indagare su quali fattori siano ritenuti dalle imprese strategicamente più rilevanti nell'ambito delle "new ways of working". Le aziende hanno ritenuto che l'elemento più importante sia la delocalizzazione delle attività lavorative, considerando non strettamente necessaria la presenza fisica in ufficio dei propri dipendenti. Quasi altrettanto importanti risultano la flessibilità degli orari e elementi contrattuali intesi come la misurazione della performance produttiva su output piuttosto che i contratti a tempo che stimolano un'erronea idea di meritocrazia e attrarranno sempre meno talenti.

Nell'ambito delle new ways of working, quali dei seguenti fattori ritiene strategicamente più rilevante:

9 risposte



3. Il new normal nella gestione delle risorse umane

3.1. I modelli organizzativi

L'evoluzione degli stili di vita, con le ricadute determinate dai differenti equilibri individuali basati sulla conciliazione delle esigenze professionali e personali, soprattutto per i giovani, ha subito durante l'emergenza pandemica una indubbia accelerazione. La stabilità dell'occupazione, intesa come continuità nel rapporto di lavoro con un unico datore, ma anche come permanenza presso uno stesso luogo di lavoro, fino al mantenimento di uno stesso orario, non sono più la meta di un gran numero di persone, soprattutto se *millennial*, le quali preferiscono lavorare per obiettivi ed essere valutate in termini di produttività e risultati raggiunti, piuttosto che in base a parametri quali le ore lavorate e la presenza fisica *in loco*.

La mobilità e l'occupazione, intese come cambiamento di una condizione predeterminata non sono quindi più vissute come una criticità, ma come momenti di passaggio fondamentali per una crescita progressiva, favorita dall'acquisizione di nuove e migliori competenze.

La tecnologia di nuova generazione, generata anche dalla trasformazione digitale emerge quindi come strumento necessario per rispondere a questi profondi cambiamenti sociali e culturali, funzionale alla creazione di nuove professioni e opportunità di lavoro.

In questo contesto appare fondamentale come l'ambito delle relazioni industriali debba fornire un'adeguata rappresentazione dei nuovi scenari nella normativa vigente, abbandonando lo schema tradizionale dei processi produttivi statici e standardizzati, con rigorose gerarchie e logiche di subordinazione. È infatti significativo come ad oggi sia ancora considerata immutabile, almeno da una parte delle organizzazioni sindacali di riferimento, la norma simbolo del diritto del lavoro italiano, quello Statuto dei lavoratori, anche se è stato progettato per regolamentare un modello di business che oggi non esiste più.

Il paradosso che si sta realizzando vede oggi, quindi, in uno scenario nel quale il lavoro è già agile, prima ancora che una legge lo riconosca. La conseguenza di ciò è al momento la perdita dell'opportunità offerta da una legge promozionale e di sostegno che potrebbe massimizzare i benefici e contenere le criticità che sono connesse a ogni fase di trasformazione della portata di quella attuale.

La conferma di quanto sopra affermato la offre una immediata lettura della stessa nomenclatura utilizzata nel contesto giuslavoristico, dove ad esempio viene spesso utilizzato il termine «posto di lavoro», che richiama appunto non solo la staticità del rapporto di lavoro ma anche quella del luogo ove lo stesso viene espletato. Molto più che semplice soggetto vincolato da un «rapporto di lavoro», il prestatore diviene un collaboratore che opera all'interno di un «ciclo». Attraverso la realizzazione di un progetto, il compimento di una missione, lo svolgimento di un incarico, l'espletamento di una attività per un periodo delimitato, sempre più il percorso lavorativo si caratterizza e si caratterizzerà per l'alternanza di fasi di lavoro dipendente ed autonomo, anche potenzialmente intervallati da forme intermedie e/o da periodi di formazione e riqualificazione professionale.

Da qui il monito di Marco Biagi: "il quadro giuridico-istituzionale ed i rapporti costruiti dalle parti sociali, quindi il diritto del lavoro e le relazioni industriali, devono cogliere queste trasformazioni in divenire, agevolandone il governo"³¹. E con esso la sua precisa indicazione di metodo: "si tratta di uscire dalla logica di un confronto di breve respiro: le parti sociali devono trovare le convergenze per coltivare una nuova progettualità nella gestione delle risorse umane e dei rapporti collettivi di lavoro, modernizzando il sistema delle regole che dovrà diventare sempre più concordato e meno indotto dall'attore pubblico". ³²

Nella grande trasformazione del lavoro le attività lavorative saranno sempre meno caratterizzate da compiti e mansioni meramente esecutivi del Novecento industriale che hanno caratterizzato i metodi di produzione e organizzazione del lavoro di stampo fordista e taylorista. Il trend oramai consolidato vede come acquisita l'evoluzione delle aziende da organizzazioni economiche finalizzate, anche per espressa definizione codicistica, alla mera produzione o allo scambio di beni e servizi, a vere e proprie *learning organization*. Presso questi ultimi soggetti, quindi, risultano sempre più diffuse figure professionali ibride, che integrano lavoro, apprendimento, ricerca e progettazione generando un elevato valore aggiunto in termini di innovazione nei processi produttivi e/o dei modi di erogare servizi. 33

Tornando alla analisi del perimetro normativo di riferimento, andrebbe condiviso come la finalità di una nuova legge non dovrebbe tuttavia essere quella di introdurre nell'ordinamento giuridico una nuova tipologia contrattuale dagli incerti confini applicativi, in quanto connessa alla utilizzazione nei contesti produttivi e di lavoro di tecnologie di nuova generazione in continua e rapida evoluzione. Tanto meno l'obiettivo della evoluzione normativa potrebbe essere quello di introdurre correttivi alle regole che, come nel caso del telelavoro, hanno sino a oggi limitato la diffusione di forme flessibili di lavoro da remoto anche in chiave di (sola) conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne.

Il tema del delicato equilibrio tra sfera professionale e sfera personale deve sicuramente assumere una posizione di centralità nel dibattito, ma deve riguardare oggi tutte le persone, in tutte le fasi della vita, e deve abbracciare gli ambiti del benessere, della salute, della previdenza e dell'apprendimento continuo, stimolando la realizzazione di un nuovo "welfare della persona", in grado di fornire la soluzione alla ricerca di garanzia della sostenibilità per tutte le persone e in tutte le dimensioni.

Il nuovo scenario del lavoro quindi è popolato dalle imprese che sempre più assumono le caratteristiche della fabbrica digitale, nell'ambito di una economia della condivisione e di quei "sistemi intelligenti" tra di loro connessi per il tramite di reti di impresa, piattaforme *open access* di cooperazione, distretti industriali e della conoscenza popolati da ricercatori, analisti, progettisti, *startupper*, *freelancer*, creativi, programmatori e sviluppatori che si muovono in una dimensione agile e in continua evoluzione.

³³ "The Future of jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", *World Economic Forum*, consultabile su: https://www3.weforum.org/docs/WEF Future of Jobs 2018.pdf

³¹ M. Tiraboschi, "Una regolazione agile per il lavoro che cambia", *La grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e prospettive dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, 2017, p.11

³² Ibidem

Come anticipato in precedenza, l'emergenza pandemica ha impresso una accelerazione ad una processo di trasformazione dei modelli socioeconomici che ha avuto avvio nel periodo successivo al 2005. È infatti da quel momento che, attraverso la diffusione della rete internet sugli *smartphone*, la connettività è stata resa disponibile per ogni essere umano in (quasi) tutti i luoghi. In pratica possiamo definire l'inizio di questo periodo sovrapponendolo con il momento storico in cui si è assistito l'inizio del calo dei costi di utilizzo del web su mobile e allo stesso tempo del miglioramento delle prestazioni, in modo che la connettività di un *device* portatile fosse allineata con quella di un pc.

L'espansione di internet di per sé aveva contribuito molto alla diffusione della conoscenza e delle informazioni che, senza la rete, sarebbero state difficilmente raggiungibili, ma lo smartphone, insieme al tablet e ai differenti device che consentono connessioni internet ovunque hanno determinato profondi sconvolgimenti nel mondo del lavoro contemporaneo.

Grazie alla possibilità di utilizzare questi strumenti, in buona sostanza, il lavoratore oggi di fatto è entrato in possesso dei mezzi di produzione. Tale considerazione vale ovviamente per l'economia dei servizi, che in buona sostanza rappresenta il settore principale nel quale si muove il mercato del lavoro oggi.

La conseguenza della sostanziale acquisizione dell'indipendenza del lavoratore dai mezzi di produzione dell'imprenditore inizia ad essere messo in discussione l'intero sistema produttivo nella sua accezione tradizionale. A tutti gli effetti è la proprietà dei mezzi di produzione che impone un determinato luogo di lavoro ed un determinato orario, in quasi tutte le professioni.

La rivoluzione si realizza allora quando la maggior parte delle attività lavorative può essere svolta attraverso uno strumento elettronico connesso alla rete, e che attraverso questo collegamento, si possa entrare in possesso delle informazioni necessarie per svolgere la propria attività.

Nel mercato del lavoro si originano, grazie all'economia della conoscenza, delle figure che non possono essere chiaramente identificate né come lavoratori dipendenti né come lavoratori autonomi e che richiedono una adeguata riflessione da parte della giurisprudenza per individuare una forma contrattuale che risponda a tali novità.

Attraverso lo sviluppo di attività imprenditoriali legate all'uso di internet e degli smartphone; quindi, il capitale fisso necessario per avviare un proprio business spesso si riduce, poiché si modifica completamente la richiesta di servizi da parte di consumatori. Ne sia un esempio la casistica rappresentata da Ebay, grazie al quale chiunque può mettere in vendita un prodotto di sua proprietà, allungando in questo modo il ciclo di vita dei prodotti e creando un mercato interno che è slegato dai classici processi di produzione industriale.

In generale il modello dell'*e-commerce* si pone come una rivoluzione del sistema della domanda di beni, per cui non vi è più un canale diretto tra produttore e mercato, ma questo viene mediato da una piattaforma tecnologica che diventa centrale nel processo di vendita ma che può essere creata e gestita senza il possesso dei mezzi di produzione industriale, ma solamente di quelli tecnologici.

Il consolidamento dei trend della trasformazione sopra definita renderà la stessa in via sempre crescente una rivoluzione sociale e antropologica. La chiave di lettura sarà definita dalla rinnovata centralità della persona del lavoratore (con una scarsa e sempre più ridotta differenza tra imprenditore e dipendente) che, grazie all'utilizzo della tecnologia, potrà assecondare le proprie inclinazioni professionali ed accrescere le proprie competenze.

Come ogni medaglia, anche questo scenario presenta una duplicità di visioni. È evidente come questa fase di transizione non si possa realizzare senza attraversare numerose fasi critiche. Molte professioni e mestieri saranno resi obsoleti dallo sviluppo tecnologico, principalmente nel settore manifatturiero ma anche in quello dei servizi. Le opportunità che le tecnologie offrono alla persona nel mondo del lavoro, infatti, consentono sì una maggiore libertà di iniziativa, ma allo stesso tempo richiedono una maggiore responsabilità in quanto la garanzia di una occupazione sarà la prassi in sempre meno settori e sempre più sarà centrale la capacità di monetizzare le proprie competenze.

La responsabilità che le tecnologie affidano alla singola persona non deve condurre ad un modello individualista, ossia alla continuazione dell'homo economicus con altri mezzi. L'utilizzo collettivo della rete internet, la condivisione di informazioni, lo scambio e la funzione gratuita di informazioni che fino a poco tempo fa erano considerate private sta conducendo verso un modello economico che ha nella socialità la sua dimensione principale. Del resto, pratiche come il *co-working* e il *crowfunding* si sono sviluppate a partire da questa seconda fase della trasformazione, che quindi presenta indubbiamente ampi spazi a modelli sociali non individualisti. Allo stesso tempo alcuni dati recenti mostrano come nuove forme imprenditoriali basate sulle nuove tecnologie, da ultime Facebook e Uber, contribuiscono a formare posti di lavoro, e non solo a distruggerli.

3.1.1. *Office sharing* e co-working

Mentre si intravedono i primi sguardi di un mondo post-pandemia, una delle più grandi domande rimane su come si lavorerà nel futuro. La pandemia ha costretto molti a lavorare da casa, i quali hanno dovuto affrontare un'intera ondata di sfide e benefici. Indubbiamente, il mondo del lavoro è cambiato in modo permanente, con modalità di lavoro flessibili ora molto più fattibili.

Sebbene le grandi aziende tecnologiche come Facebook e Twitter abbiano promesso di promuovere un ambiente di lavoro flessibile, continuano a costruire e investire in uffici in tutto il mondo.³⁴

In una mail a tutto lo staff di Google, il CEO Sundar Pichai ha scritto: "La collaborazione in ufficio sarà importante per il futuro di Google tanto quanto lo è stata per il nostro passato". Da questa affermazione è intuibile che il ruolo dell'ufficio è tutt'altro che morto. Ma perché?

³⁴ G. Barber, "If Work Is Going Remote, Why Is Big Tech Still Building?", *Wired*, 16 febbraio 2021, consultabile su: https://www.wired.com/story/work-going-remote-why-big-tech-building/

Innanzitutto, le persone vogliono e hanno bisogno di una connessione umana. È qualcosa che tutti davamo per scontato prima del lockdown, ma è certo che molte persone abbiano vissuto il ritorno in ufficio con un certo sollievo e come un cambiamento di scenario rispetto al loro ambiente domestico.

Sebbene la tecnologia sia progredita immensamente nell'ultimo decennio, il che significa che le videoconferenze sono ormai alla portata di tutti, abbiamo imparato che questo strumento avrà sempre dei limiti. Gli esperti concordano sul fatto che è molto più difficile elaborare i segnali non verbali in video, su una piattaforma di videoconferenza è molto più difficoltoso, infatti, avere conversazioni spontanee e libere.

Con il rientro in ufficio, la conversazione naturale è tornata a fluire. I momenti di incontro e di condivisione, che tutti davamo per scontati, sono la pietra miliare di un team efficace e coerente.

La connessione umana genera innovazione ed è questa innovazione che fa progredire l'economia.

Mentre alcuni trovano più facile essere creativi isolati, è difficile essere un vero innovatore in un ambiente troppo isolato. Questo ha generato la forte preoccupazione che molte idee potenzialmente grandi siano state perse durante il tempo lontano dall'ufficio.

Un altro aspetto che manca della vita d'ufficio è la capacità di apprendere dal lavoro altrui, raccogliendo le migliori pratiche di lavoro e la cultura aziendale. Guardare e imparare come un collega o un manager conduce un colloquio o si avvicina a un progetto può fare la differenza nella carriera e nella crescita personale di un individuo.

Negli spazi di co-working, questa connessione e innovazione aumenta quando ci si imbatte in persone che lavorano in aree completamente diverse dalla propria. Anche se potrebbe non essere frequente l'interazione con un questo gruppo satellite di persone, una vasta gamma di scienze sociali suggerisce che il valore di tali legami è fondamentale per ampliare le prospettive, superare i confini e sviluppare idee innovative.

Inoltre, il design dell'ufficio gioca un ruolo fondamentale nel facilitare questi momenti, poiché le "watercooler conversations"³⁵ sono migrate in salotti condivisi, consentendo conversazioni naturali e senza fretta.

Mescolarsi con qualcuno al di fuori del proprio settore significa diventare consapevole di argomenti su cui in precedenza si aveva una minima se non inesistente comprensione.

Indubbiamente, il lavoro flessibile introdotto a causa all'isolamento forzato durante la crisi pandemica è qui per restare. I lavoratori hanno imparato a adattare il lavoro alle loro vite, piuttosto che il contrario, e i datori di lavoro devono tenere a mente questa nuova prospettiva trovata quando iniziano a definire nuove linee guida di lavoro.

La tecnologia è stata la grazia salvifica della pandemia per i soliti impiegati. Tutti dovevano diventare esperti in Zoom, Teams e/o Google Meets dall'oggi al domani e senza tali strumenti, il moderno ambiente di lavoro avrebbe sofferto ancora di più. Poiché la tecnologia continua a innovare e le restrizioni sono ormai state revocate, i luoghi di lavoro di un dipendente non significheranno più solo "a casa" o "in ufficio". L'accesso a

24

³⁵ Water cooler conversation, espressione inglese che si riferisce a conversazioni informali che le persone hanno in ufficio o sul posto di lavoro, *Dizionario Collins*

Internet ad alta velocità e al cloud apre un potente lavoro basato su server, consentendo alle persone di lavorare ovunque vogliano, che si tratti della sala riunioni, della camera da letto o della spiaggia.

Con il lavoro flessibile che presto si rafforzerà come futuro lavorativo, le aziende scopriranno di aver bisogno di qualcosa di più di una semplice sede centrale. Hanno bisogno di un posto in cui i loro dipendenti possano chiamare una casa creativa, dove possono avere riunioni efficaci basate sulla collaborazione e, soprattutto, la possibilità di riaccendere quella cultura condivisa

3.1.2. Le palestre relazionali

La Business Community di ELIS vuole partire dall'assunto che non è possibile, né conveniente, tornare al mondo lavorativo che abbiamo lasciato, e che tutte le esperienze collezionate e le innovazioni sperimentate devono portare ad un'evoluzione del lavoro. Cresce l'esigenza di ripensare i luoghi di lavoro come piazze di interazione e discussione in cui le persone possono costruire relazioni basate su interessi professionali che vadano oltre i confini aziendali, come accadeva nelle "agorà" greche.

Le "Palestre Relazionali" sviluppate dal consorzio ELIS rappresentano questa nuova idea di sede lavorativa ma non vanno confuse con i luoghi di co-working: i frequentatori di queste "palestre" sono membri di una comunità di persone accomunate dalla passione per il lavoro come bene relazionale. Come afferma Papa Francesco nell'enciclica Fratelli tutti, "in una società realmente progredita, il lavoro è una dimensione irrinunciabile della vita sociale, perché non solo è un modo di guadagnarsi il pane, ma anche un mezzo per la crescita personale, per stabilire relazioni sane, per esprimere sé stessi, per condividere doni, per sentirsi corresponsabili nel miglioramento del mondo e, in definitiva, per vivere come popolo..."

Questi luoghi, oltre a favorire le relazioni, possono fungere anche da "cerniera" con i quartieri in cui si trovano, diventando luogo di ritrovo per le persone abitanti in uno stesso quartiere.

Grazie al Covid, il mondo fisico e il mondo digitale si sono "scontrati" tra loro in cerca di un equilibrio. Siamo stati costretti a ripensare il modo di lavorare e in particolare a considerare con grande attenzione la "presenza fisica con altre persone", attività molto preziosa e costosa rispetto a quella online.

Alcune aziende hanno candidato le proprie sedi per metterle a disposizione del progetto ELIS affinché anche i lavoratori delle altre imprese dell'alleanza possano accedervi durante i sei mesi della sperimentazione.

Gli spazi della fase pilota rispecchiano il nuovo modo di lavorare e prevedono: le "piazze" per la socializzazione in cui organizzare una volta al giorno pitch di presentazione, incontri con un ospite; delle meeting room per incontri in modalità ibrida (fisica e virtuale) da usare anche per la formazione e *quiet room* per il lavoro individuale.

I primi cinque poli del progetto Smart Alliance sono: Milano, Roma, Napoli, Catania e Trapani. Delle oltre 15 candidature pervenute, sono state individuate 7 sedi, a Milano e Roma sono presenti due sedi mentre nelle altre città un'unica sede.

Per le 7 sedi scelte, le aziende aderenti hanno individuato tra il personale della propria organizzazione, un campione rappresentativo della popolazione aziendale, per un massimo di 10 Pionieri, individuati in base a: Età, Genere e Status familiare (es. single, con figli piccoli, con figli adolescenti...).

I suggerimenti forniti alle Organizzazioni per l'individuazione dei Pionieri sono stati:

- La vicinanza residenziale al luogo della sperimentazione;
- Spirito collaborativo e capacità di instaurare relazioni costruttive con altri colleghi;
- Che lavorino in funzioni per natura propense al confronto con l'esterno (es. Innovation, Marketing, HR, Sviluppo Prodotto...);
- Che siano connessi con la propria Organizzazione e centrali nei network;
- Che provengano da Community ELIS di altri progetti in cui l'azienda è stata coinvolta (es. Human Digital Master, Role Model, Mentor Open Italy...) e/o ex allievi ELIS;
- La volontà di vivere quest'esperienza e non la costrizione.

L'obiettivo delle Palestre Relazionali è trasformare il lavoro in un'opportunità per sviluppare beni relazionali, come la fiducia tra le persone, che mobilitino la conoscenza tacita. La palestra relazionale può essere vista come una forma evolutiva dell'aula di formazione in grado di favorire la creatività attraverso la "contaminazione" tra le persone. Pertanto, i poli di questa sperimentazione possono essere visti come "aule" di formazione basate sull'apprendimento collaborativo. Durante le giornate di lavoro presso le Palestre, i Pionieri dedicano parte del loro tempo ad attività che aiutano a riflettere sui driver oggetto dell'esperimento: creatività, benessere, produttività personale, al fine di sperimentare un processo di formazione di nuove competenze e confrontare modelli e approcci per un ambiente di lavoro più flessibile e innovativo.

Il fulcro della sperimentazione è la contaminazione tra professionisti di diverse realtà organizzative, con ruoli e qualifiche differenti in azienda, che condividono le proprie esperienze e competenze al servizio della comunità di apprendimento. La condivisione e la collaborazione tra le persone creano il desiderio di realizzare un project work sociale, in cui ogni Pioniere della palestra sviluppa un progetto a beneficio della comunità e dell'area in cui si trova la palestra stessa, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e dell'istruzione (es: incontri di orientamento alle professioni per i ragazzi, giornate di pulizia del quartiere, sperimentazioni sulla mobilità elettrica, il miglioramento della salute e qualità dell'aria).

Tutto questo permette di vivere un'esperienza di lavoro in un'ottica di compenso del territorio circostante affinché chi vive e vive nelle palestre relazionali non sia considerato un privilegiato, ma un collaboratore che cura il proprio sviluppo professionale, condividendo le sue competenze al servizio degli altri e del quartiere ospitante³⁶

_

³⁶ ELIS Smart Allience, "Il lavoro come occasione di fioritura delle persone", (report) aprile 2022, p.18-23.

3.2. Gli stili di leadership

Ritrarre la leadership è un'estensione della personalità di una persona e parla molto della sua credibilità come professionista che lavora. Tuttavia, il concetto di leadership e leader è cambiato nel corso degli anni; non è più tirannia, comandare e dare ordini agli altri. È più gestire bene una squadra, mostrare loro la strada giusta ed essere essi stessi modelli di ruolo.

Con lo sviluppo dei diversi modelli produttivi, il responsabile di risorse umane ormai lavora in una struttura sempre ampia e complessa, diventa un leader partecipativo e assume il profilo di un manager portatore di una competenza specifica (all'incrocio tra diverse declinazioni disciplinari).

The Economist ha osservato che, come la crisi finanziaria del 2007-2009 ha messo in evidenza il ruolo dei Chief Financial Officer (CFO) di talento, la pandemia di COVID-19 ha messo in luce il ruolo di un'altra funzione aziendale, spesso poco considerata, i Chief Human Resource Officer (CHRO). Mai prima d'ora un numero maggiore di aziende aveva avuto bisogno di un capo delle risorse umane tenace.

I responsabili di risorse umane si sono trovati a dover fronteggiare numerose ostilità: si sono occupati, in primo luogo, della sicurezza dei propri dipendenti; hanno dovuto assumere un ruolo quasi da "mental coach"; hanno supervisionato un vasto esperimento rappresentato dal lavoro a distanza; e, mentre le aziende si ridimensionavano, hanno dovuto considerare se, quando e come licenziare i lavoratori.³⁷

La pandemia COVID-19, avendo meno netta la divisione tra la nostra vita lavorativa e quella familiare e avendo modificato i nostri valori, ha anche rimodellato radicalmente il nostro rapporto con le istituzioni, tra cui la sanità, il governo e i datori di lavoro. Questa nuova realtà richiede un nuovo approccio da parte dei leader. Sempre più spesso i dipendenti mettono in discussione i sistemi che tradizionalmente hanno governato il luogo di lavoro, come il presenzialismo, la gestione gerarchica e la valutazione delle prestazioni.

Ci sono diversi modi in cui i leader possono ridefinire il loro approccio nello scenario post-pandemico. Innanzitutto, i leader devono lavorare con l'individuo nel suo complesso. Il profilo lavorativo di un dipendente è solo una parte della sua esperienza di vita più ampia, profondamente radicata nella comunità e nella società in generale. I leader devono adottare una nuova mentalità e riconoscere che l'esperienza dei dipendenti va oltre il lavoro. È bene focalizzarsi sulla progettazione di politiche, strutture e sistemi olistici, fluidi e contestuali. Ad esempio, l'integrazione di politiche di Welfare aziendale permette di apportare molti benefici all'impresa. Un'efficace politica di Welfare consente di migliorare il clima aziendale e di creare maggior ingaggio da parte dei collaboratori andando a incrementare la loro produttività e la loro efficienza. Inoltre, l'introduzione di politiche di Welfare avrà enormi benefici anche sul *recruiting* e sull'*employer branding* in quanto la maggiore attenzione verso i propri collaboratori rende le aziende in grado di attrarre e trattenere i migliori talenti: l'azienda verrà percepita dal pubblico esterno in maniera più positiva.³⁸

³⁷ "The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight", *The economist*, 24 marzo 2020.

³⁸ S.M. Bassolamento, "Il Welfare aziendale: uno sguardo nuovo alla gestione del personale e al territorio", *HR online*, AIDP, n.5, marzo 2021, consultabile su: https://www.aidp.it/hronline/2021/3/5/il-welfare-aziendale-uno-sguardo-nuovo-alla-gestione-del-personale-e-al-territorio.php

A seguito della pandemia si è sviluppato il fenomeno delle "grandi dimissioni". Un recente sondaggio condotto da Microsoft su oltre 30.000 lavoratori ha rilevato che il 41% sta prendendo in considerazione l'idea di licenziarsi, percentuale che sale al 54% tra i lavoratori più giovani. Per contrastare questa ondata di insoddisfazione, le organizzazioni devono sviluppare strutture fluide, democratiche, agili e versatili. I dirigenti, in particolare i *Chief Human Resource Officers* (CHRO) e i *Chief Experience Officers* (CXO), dovrebbero attingere a soluzioni al di fuori delle loro discipline abituali, guardando alla sociologia e al pensiero sistemico.

Uno dei ruoli di chi detiene la leadership è quello di creare spazi psicologicamente sicuri in cui i dipendenti possano parlare liberamente e portare al lavoro tutto il proprio "io". Alcuni studi hanno evidenziato un livello di stress e *burn-out*³⁹ senza precedenti per i dipendenti durante la pandemia. Secondo Amy Edmondson, docente di Leadership e Management presso la Harvard Business School, garantire il benessere dei dipendenti è particolarmente importante e impegnativo quando il personale lavora a distanza o con orari di lavoro ibridi.

È inoltre responsabilità dei leader assicurarsi che i dipendenti abbiano pari accesso alle opportunità sul lavoro. Le piattaforme tecnologiche possono svolgere un ruolo significativo fornendo un accesso simile a strumenti e funzionalità, ma i leader devono andare oltre. La vera equità consiste nel creare condizioni che generino risultati simili per individui diversi, a prescindere dal livello, dal background e dallo status sociale.

È noto che le donne siano state colpite in modo sproporzionato dalla pandemia, si sono ritrovate esposte su molteplici fronti, come quello economico, familiare e sanitario. Le Nazioni Unite hanno pubblicato un report dal titolo molto significativo: The Impact of COVID-19 on Women. Il tema della gender equality è il numero 5, dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, o SDGs) indicati dalle Nazioni Unite, e l'emergenza Covid-19 ci ha fatto capire che siamo ancora ben lontani dal conseguirlo. ⁴⁰ La pandemia ha infatti amplificato le disparità esistenti, portando indietro i progressi fatti negli ultimi anni.

Se si vuole analizzare meramente l'aspetto della leadership, le donne rappresentano ancora oggi solo il 18% dei dirigenti e il 3% dei CEO nelle aziende FTSE MIB. Questa situazione, insieme alla bassa partecipazione delle donne alla forza lavoro (inferiore al 50%), acuita ancor di più dalla crisi pandemica, costa alle aziende una perdita di talento potenziale. Questi dati evidenziano come l'inclusione sia un principio che in molti condividono ma che difficilmente riescono ad attuare nelle realtà aziendali. Per questa ragione è importante che chi gestisce risorse sia consapevole dell'esistenza di dinamiche legate a pregiudizi (spesso

IT/trasformazione/parita-genere-coronavirus-analisi-rete.html

³⁹ Il burnout è uno stato di esaurimento sul piano emotivo, fisico e mentale. L'OMS classifica questa sindrome come una forma di stress lavorativo che non si è in grado di gestire con successo. Consultabile su: <a href="https://neomesia.com/la-sindrome-da-%E2%80%9Cburnout%E2%80%9D-riconosciuta-ufficialmente-dall%E2%80%99organizzazione-mondiale-della-salute-(oms)/40 "Donne e lavoro: la pandemia inasprisce le disuguaglianze", *Eni datalab* consultabile su: https://www.eni.com/it-

inconsci), comprenda le distorsioni che questi provocano, e porti avanti una battaglia a favore dell'effettiva inclusione femminile e sociale.⁴¹

Spesso le organizzazioni hanno accesso a molti dati, ma non sono ancora in grado di valutare gli asset intangibili, come la reputazione, il capitale umano e la proprietà intellettuale. È un'area in cui i leader devono ripensare a ciò che misurano. Come ha detto Donella Meadows, famosa scienziata: "diamo valore a ciò che misuriamo". Ad esempio, i soli investimenti in iniziative per la salute mentale non sono una misura dell'efficacia dei sistemi di benessere. Bisogna invece quantificare in che misura le iniziative vengono utilizzate dagli individui che ne hanno bisogno. Una caratteristica notevole della pandemia è stata l'attenzione a questi beni intangibili, che per definizione sono più difficili da misurare. Questi saranno fondamentali quando si tratta di acquisire e trattenere i talenti, e rappresentano fino all'85% del valore aziendale totale nei vari settori.

3.3. Il lifelong learning

I modelli sociali ed economici che incentrano la formazione sulla prima fase dell'esistenza di un individuo sono oggi insufficienti a controllare i continui cambiamenti dei processi lavorativi e dei prodotti che, nella nostra società, non coinvolgono più un numero limitato di dipendenti, ma la grande maggioranza.

L'Europa mira da tempo a diventare l'economia basata su una conoscenza più dinamica, competitiva e sostenibile, con una piena occupazione e una più forte coesione economica e sociale. Questo obiettivo può essere raggiunto anche attraverso l'attuazione di politiche di formazione continua, ampie e sistematiche, utili non solo allo sviluppo del sistema economico, ma anche ai singoli lavoratori e cittadini.

Il "Rapporto sul futuro della formazione in Italia", presentato già nel 2009 dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Maurizio Sacconi, ha l'obiettivo di determinare nuove policies per l'occupabilità delle persone dello sviluppo e la competitività del nostro paese e individua nella sostanziale integrazione tra formazione e lavoro la chiave per realizzare il diritto all'apprendimento continuo per ciascuna persona.⁴³

Nel dibattito politico italiano ed europeo si sente sempre di più parlare di formazione continua come uno dei principali fattori di sviluppo economico e sociale. L'apprendimento permanente è definito nelle linee guida della comunità europea come un elemento chiave per lo sviluppo e la promozione di una forza lavoro adattabile, ben formata e qualificata. In un momento di crisi come quello da cui stiamo uscendo, è indispensabile puntare sulle leve formative in un'ottica di medio-lungo periodo per tutelare il capitale umano

⁴¹ O. Robotti, "Un mito da sfatare e tre sconvenienti verità da conoscere per far avanzare parità di genere e leadership femminile", *HR online*, AIDP, n.5, marzo 2021, consultabile su: https://www.aidp.it/hronline/2021/3/5/un-mito-da-sfatare-e-tre-sconvenienti-verita-da-conoscere-per-far-avanzare-parita-di-genere-e-leadership-femminile.php

⁴² D. Meadows, "Indicators and information Systems for Sustainable Development", report to the Balaton group, Hartland: The Sustainability Insistute, 1998

⁴³ "Rapporto sul futuro della formazione in Italia", consultabile su: https://www.aicanet.it/documents/10776/156118/All.+8c+++Rapporto++formazione+-summary+%2810+nov+09%29/b021ca6b-ba19-4e04-ac64-072aeaaa1f97

presente nel sistema produttivo e avviare un nuovo percorso di sviluppo garantendo la competitività delle imprese e l'occupabilità delle persone.⁴⁴

Un solido bagaglio di competenze fornisce alle persone una rete di sicurezza in tempi di incertezza, promuovendo l'inclusione e il progresso sociale e fornendo all'economia la forza lavoro qualificata necessaria per crescere e innovare. La pandemia di COVID-19 ha ulteriormente accelerato la necessità di riqualificazione della forza lavoro e sviluppo delle competenze per adattarsi ai mutevoli mercati del lavoro e soddisfare le esigenze di diversi settori.

I sistemi educativi e formativi devono preoccuparsi dell'implementazione delle competenze attraverso sistemi di formazione continua che consentano di inquadrare la formazione quale partner costante dell'impresa.

La Commissione europea ha presentato, il 10 dicembre del 2021, due importanti proposte di raccomandazioni del Consiglio sui conti individuali di apprendimento e sulle micro-credenziali per la realizzazione di progetti di lifelong learning. Per quanto riguarda i conti individuali di apprendimento, la proposta della Commissione mira a garantire che ogni persona, in virtù del fatto che abbia o meno un'occupazione, possa avere accesso lungo tutto l'arco della vita a opportunità formative adeguate alle proprie esigenze. L'aspetto innovativo della proposta consiste nel mettere la persona al centro dello sviluppo delle competenze. Nella proposta si chiede agli Stati membri di modulare i finanziamenti in funzione delle esigenze individuali in materia di formazione.⁴⁵

Per ciò che concerne invece le micro-credenziali, queste possono certificare i risultati formativi conseguiti in seguito a piccole esperienze di apprendimento (ad esempio, un corso o una formazione di breve durata). Costituiscono un modo flessibile e mirato ad aiutare le persone a sviluppare le conoscenze, abilità e competenze di cui hanno bisogno per il loro sviluppo personale e professionale. A questo proposito gli Stati membri dovrebbero concordare una definizione comune di micro-credenziali, gli elementi standard che le caratterizzano e i principi fondamentali secondo cui svilupparle e rilasciarle. L'obiettivo è garantire micro-credenziali di elevata qualità che siano rilasciate in modo trasparente al fine di generare fiducia in ciò che certificano. Questo dovrebbe contribuire al loro utilizzo da parte dei lavoratori e delle persone in cerca di lavoro che possono beneficiarne. La proposta introduce inoltre raccomandazioni sulle micro-credenziali in relazione all'istruzione e alla formazione così come alle politiche del mercato del lavoro, per permettere a tutti di acquisire competenze nuove o supplementari in modo mirato e inclusivo.⁴⁶

Nell'attuale competizione globale, le organizzazioni produttive chiedono al sistema educativo di garantire ai giovani una preparazione di base solida e polivalente senza la quale nessun processo di professionalizzazione può essere avviato. Inoltre, è necessario che venga insegnato ai giovani a sviluppare le capacità critiche che stanno alla base di ogni persona libera. Progettare il sistema di education per la società

⁴⁴ A. Cocozza, Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, F. Angeli, Milano, 2012, p. 243

⁴⁵ "La Commissione adotta misure per migliorare l'apprendimento permanente e l'occupabilità", Commissione europea (comunicato stampa), (10 dicembre 2021), consultabile su: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_21_6476
⁴⁶ *Ibidem*

della conoscenza significa identificare gli obiettivi fondamentali del processo educativo che schematicamente possono essere così sintetizzati:

- Interiorizzazione delle regole della democrazia e del pluralismo, la condizione base per la crescita e il funzionamento di sistemi sociali complessi;
- capacità di concepire un progetto di vita fondato su una solida identità culturale e professionale; è
 necessaria la massima personalizzazione della formazione in termini di stili di vita, interessi e attitudini
 professionali;
- capacità di iniziativa di relazione e di comunicazione nei sistemi sociali complessi, l'affermazione dei valori e degli interessi è affidata alle iniziative individuali e di gruppo e alla gestione delle relazioni e delle comunicazioni.⁴⁷

La professionalità necessaria per l'occupabilità dell'individuo nel mercato del lavoro non può limitarsi all'accumulo dell'esperienza, ma presentarsi come risultato di un mix vincente tra formazioni di base, cultura personale, specializzazione ed esperienza. La formazione è intesa non solo come strumento per l'inserimento professionale, bensì come risorsa per migliorare la qualità della vita delle persone, in famiglia nelle comunità di appartenenza, si costruisce nella scuola ma si conserva e si accresce attraverso la capacità di cogliere e interpretare il cambiamento grazie a nuove abilità a conoscenza atteggiamenti.

3.4. La comunicazione in azienda

L'esperienza del lockdown ha cambiato la percezione del valore di molti aspetti, tra i quali quello della comunicazione interna da parte dei lavoratori, oltre a ciò, i comunicatori hanno visto aumentare il loro coinvolgimento nelle decisioni aziendali.

Durante l'emergenza pandemica la vita lavorativa quotidiana degli italiani ha subito numerosi mutamenti, tra cui la comunicazione con le istituzioni dell'azienda, tema importante in quanto simboleggia la nascita di un rapporto diverso tra lavoratori e aziende. La presenza positiva dell'azienda attraverso la comunicazione interna non solo ha assicurato l'uniformità dell'arrivo dei messaggi, ma negli ultimi anni ha fatto da collante tra le risorse umane isolate dalle varie restrizioni e, in alcuni casi, ha anche saputo recapitare messaggi positivi e senso di appartenenza. Non si tratta solo di trasmettere informazioni, ma condividere un patrimonio accumulato in questi anni, che, se utilizzato correttamente, può rappresentare un salto di qualità nella gestione delle risorse umane.

Secondo lo studio "Comunicazione d'impresa oltre il Covid-19" condotto dal Censis in collaborazione con ASCAI, durante il lockdown il 93,2% dei lavoratori italiani ha letto, ascoltato e guardato i messaggi delle

⁴⁷ *Rapporto Education* 2004 – *Capitale umano, qualità e competitività: quando la formazione anticipa lo sviluppo*, Confindustria, (2004)., consultabile su http://www.confindustria.it/rapedu/index.html.

aziende sui vari media, come i messaggi pubblici di ringraziamento ai propri collaboratori per l'impegno elargito, iniziative di beneficenza e solidarietà, e le raccomandazioni su comportamenti responsabili da adottare. Dopo settimane di difficoltà e confusione, il 62,4% dei dipendenti ha risposto positivamente ai messaggi aziendali, che hanno apprezzato perché trasmettevano fiducia e sicurezza. Inoltre, secondo il 52,6% dei lavoratori il futuro riserverà una mantenimento del lavoro a distanza, ridefinendo il rapporto tra dipendenti e azienda secondo modelli ibridi, a distanza e in presenza. In questa prospettiva, la comunicazione aziendale avrà il compito di garantire coesione interna, relazionalità e supporto ai dipendenti.⁴⁸

La trasparenza è fondamentale per una comunicazione efficace e che trasmetta fiducia. sarà nella trasparenza. La solidarietà che si è rivelata in un periodo difficile ed emotivamente forte come quello della pandemia ha reso gli utenti più sensibili alla sincerità dei contenuti e a una comunicazione aziendale autentica che faccia sentire le persone parte di una comunità aziendale che sia anche solidale, aspetto sul quale le aziende si dovranno concentrare per ottenere credibilità e *brand reputation*.

Anche i comunicatori aziendali sono consapevoli della maggiore centralizzazione delle comunicazioni, sono fiduciosi, nel 78,2%, dei casi che il communication management abbia funzionato in modo eccellente durante il lockdown, questo si basa su una valutazione degli obiettivi raggiunti, dei sistemi utilizzati, coordinamento interno. Il 73,1% degli intervistati ha dichiarato che il proprio coinvolgimento nel flusso decisionale aziendale è aumentato durante i mesi più aspri dell'emergenza, a dimostrazione di un'escalation di ruoli e responsabilità, con il 52,6% che ha affermato che non sarebbe stato un caso, che sarebbe aumentato ulteriormente.⁴⁹

La comunicazione interna diventa strategica e necessaria per la vita aziendale nello scenario post pandemico perché il lavoro da casa allenta le relazioni personali e, facendo scomparire tutta la comunicazione informale che normalmente si svolge all'interno dell'ambiente lavorativo, non permette più affidarsi alla comunicazione generata dall'esperienza diretta e dalla visione di buone pratiche e comportamenti virtuosi.

Per molte aziende con personale operativo, senza scrivania o in smart working, il digitale è l'approccio indicato per la condivisione di informazioni e la raccolta di feedback. Tuttavia, creare una strategia di comunicazione interna efficace è impegnativo.

Innanzitutto, vanno compresi i punti di forza e le criticità degli strumenti di cui si dispone. Inoltre, è importante anche coinvolgere le persone al fine di creare un mix di contenuti solido basato su una qualità elevata.

Come trarre quindi il massimo dagli strumenti digitali di comunicazione disponibile? Di seguito una lista degli strumenti più adottati dalle aziende.

32

⁴⁸ Censis, "Effetto Covid-19 sulla comunicazione di impresa: voce della comunità aziendale, che non lascia i lavoratori da soli" (comunicato stampa), consultabile su <a href="https://www.censis.it/comunicazione/effetto-covid-19-sulla-comunicazione-dweepfetto-covid-19-sulla-comunicazi

⁴⁹ Ibidem

- App mobili: tramite i messaggi push e gli avvisi, gli aggiornamenti importanti possono essere visti
 quasi istantaneamente, anche da chi non sempre dispone di un'e-mail aziendale o un luogo di lavoro
 fisso. Le app, inoltre, permettono di raccogliere i feedback e invitare alla condivisione sui social,
 aumentando il senso di appartenenza dei dipendenti.
- Quick survey e quick polling anonimi: con poll si intende quel tipo di sondaggio volto a conoscere le scelte delle persone e capire cosa funziona per loro; con survey, invece, si intende un sondaggio raccoglie informazioni da un insieme di persone, con lo scopo di generalizzare i risultati a una popolazione più ampia. In generale, i sondaggi anonimi danno voce alla forza lavoro e aiutano a misurare la soddisfazione dei dipendenti e il livello di cultura aziendale in tempo reale. Le persone sono maggiormente motivate a dare il meglio sul lavoro quando si sentono considerate e ascoltate. L'anonimato porta a una maggiore partecipazione, permettendo ai datori di lavoro di individuare gli specifici punti deboli dell'organizzazione e consentendo ai dipendenti di esprimere di cosa hanno bisogno. Una serie di sondaggi online può essere una soluzione più accurata per misurare il livello di soddisfazione dei dipendenti, piuttosto che le valutazioni di persona, di solito eseguite con scarsa frequenza.
- <u>Strumenti di collaborazione online:</u> come archiviazione cloud dei file, gestione di attività e progetti, messaggistica istantanea, videoconferenze: i software di collaborazione online consentono ai team sparsi di riunirsi. Questi strumenti di collaborazione sono economici, flessibili e accessibili su tutti i dispositivi elettronici mantenendo i dipendenti in contatto tra loro.
- <u>Video:</u> con i dipendenti da remoto, il formato video riduce il grande divario in termini di distanza e gerarchie interne. Molti dipendenti ritengono che il video la forma di comunicazione più coinvolgente. I CEO possono usarli per condividere i punti chiave di una nuova partnership aziendale, mentre i team di vendita possono tenere corsi di e-learning per formare i dipendenti di tutto il mondo riguardo a un nuovo prodotto. Inoltre, sono facili da ricordare. Usando un software che permette alle persone di commentare mentre guardano un webinar o una serie di domande e risposte, è inoltre più facile trasformare una trasmissione in diretta in una conversazione bilaterale. Per i dipendenti si tratta di un'occasione unica per interagire con i membri della C-Suite, che potrebbero non conoscere mai di persona.
- <u>E-mail:</u> sebbene le app e i software di comunicazione più recenti dichiarino di aver ridotto l'importanza (e la dipendenza) dalle e-mail, queste sono ancora un elemento importante della giornata di lavoro perché le e-mail sono semplici in quanto accessibili su tutti i dispositivi. È una soluzione facile per condividere video, foto, grafici e sondaggi.
- Podcast e registrazioni audio: la comodità del formato audio sta nel poter di ascoltare le comunicazioni
 interne in ogni momento. Questo è ideale per i dipendenti che passano molto tempo in viaggio (o che
 hanno ripreso a percorrere il tragitto casa-lavoro ogni tanto). Questi strumenti sono rapidi, semplici e

relativamente economici da produrre rispetto ai video, i podcast possono avere cadenza regolare o sostenere il lancio di un prodotto o una campagna per un breve periodo.

• <u>Intranet:</u> pensata per essere una piattaforma di informazione per i dipendenti, alcune aziende mettono ancora la rete intranet al centro della strategia di comunicazione interna, usandola come libreria di risorse utili. una rete intranet offre ai dipendenti un accesso semplice a importanti informazioni aziendali, come le normative delle risorse umane, novità e aggiornamenti.⁵⁰

⁵⁰ "I 7 strumenti principali per la comunicazione interna", *Workplace*, consultabile su: https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools

Conclusioni

Dalla analisi in questo breve trattato emerge quindi come il mondo del lavoro stia attraversando una fase di profondo cambiamento: l'automazione e l'intelligenza artificiale stanno ridefinendo i processi produttivi; le modalità, i tempi ed i luoghi in cui si lavora sono in continua ridefinizione. La forza lavoro è caratterizzata da risorse con contratti molto diversi: a tempo pieno e part-time, a progetto, interinali, freelance e in crowdsourcing. Le competenze sono diventate una nuova valuta di scambio e più una skill è rara, più è alto il suo valore. È una nuova realtà che impone nuove modalità di lavoro.

L'azienda moderna deve essere non solamente più smart e quindi più rapida che mai, ma anche più agile.

I nuovi scenari organizzativi hanno quindi reso strutturale lo smartworking ed in generale l'insieme delle nuove modalità lavorative, la cui sperimentazione si è concretamente realizzata durante la pandemia, rendendo conseguentemente necessaria per la gestione delle nuove dinamiche legate al rapporto di lavoro, una profonda trasformazione del concetto di leadership.

Laddove in precedenza infatti la conduzione dell'impresa da parte del management avveniva mediante il ricorso alla classica leva della gerarchia ed alla forza dei suoi strumenti di subordinazione, oggi si rendono necessarie forme di leadership e gestione diverse. Il controllo e la supervisione, strumenti di impostazione taylor-fordista perdono efficacia rispetto all'attività lavorativa non effettuata "in presenza": dirigere con autorità ed affidarsi al controllo, oggi, ancor più che in passato, non è sufficiente ed anzi può risultare controproducente.

Come descritto dal filosofo Platone ne "La Repubblica", l'uomo aspira a ricevere giudizi positivi sul proprio valore e dignità, traendo da questa costante ricerca motivazione per i propri comportamenti, anche lavorativi. Occorre quindi costruire le condizioni perché le potenzialità dell'uomo possano esprimersi pienamente e la sua autonomia venga riconosciuta effettivamente, così che i risultati conseguiti siano ottimali.

La leadership aziendale oggi deve confrontarsi quindi sia con le spinte che esercitano la loro pressione fuori dall'impresa, provenienti dal "mercato", sia soprattutto con quelle generata internamente dalle aspettative dei dipendenti, desiderosi di essere condotti verso scenari migliori.

L'esperienza maturata nella pandemia, come confermato anche dalle imprese intervistate nella survey, ha evidenziato come il saper reagire velocemente per una azienda è altrettanto importante quanto il saper prevedere accuratamente. La capacità di adattamento, l'immaginazione, l'imprenditorialità sono skill indispensabili per la leadership del futuro post emergenza.

Nell'emergenza le imprese hanno assunto in poche ore decisioni che normalmente avrebbero comportato mesi di iter autorizzativi, project management e piani di comunicazione, i cui effetti portano alla considerazione relativa in primis alla necessità di aggiornamento della soglia di accettazione del rischio, poiché quest'ultima fa riferimento a sistemi che sono cambiati da ogni punto di vista.

La leadership vincente, nei nuovi modelli di business nasce quindi dalla consapevolezza della necessità, per governare i nuovi scenari, di fidarsi e delegare. Nella ricerca di nuove soluzioni alle tematiche gestionali, ad esempio, si dovrà fare ricorso anche alla valorizzazione di profili interni magari inaspettati, con una redistribuzione conseguente di responsabilità.

La crisi, infatti, ha consentito di porre in evidenza capacità e attitudini che trascendano i ruoli o le qualifiche: alcune soluzioni sono giunte da coloro che pur non avendo istituzionalmente ruoli decisionali, hanno dimostrato un'attitudine da *problem solver* non emersa in precedenza. Ecco che il leader efficace deve dimostrare una spiccata attitudine all'ascolto e alla visione prospettica nella consapevolezza che non è richiesto fare cose necessariamente eclatanti e si potenzia la responsabilizzazione e lo spirito di iniziativa.

Anche in questa fase non mancherà chi si si nasconde e polemizza, chi guarderà il dito di chi indicherà la luna, chi farà due passi indietro anziché esporsi facendone uno avanti. Riconoscere chi si sottrae sarà utile. Apprezzare chi si farà carico di nuovi compiti, per condurre e costruire, sarà fondamentale.

Nella gestione delle risorse umane nello scenario post pandemico, sarà cruciale stimolare la creazione di piani di sviluppo personalizzati per la riqualificazione delle risorse esistenti; dovranno essere acquisiti gli obiettivi di reclutamento di talenti e campagne di selezione del personale per attrarre nuove risorse ed al contempo dovranno essere promosse opportunità interne per trattenere le risorse interne, garantendone la partecipazione alla mission aziendale e la motivazione personale.

Tutto nell'ottica di creare un mondo in cui insight e agility generino nuove opportunità e fiducia.

Il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente e anche la gestione dei talenti deve innovarsi. I percorsi professionali non seguono più una traiettoria lineare, ma hanno un'evoluzione più fluida e flessibile, personale anziché basata su tappe prestabilite. L'impiego dei team a progetto, con la loro versatilità, è sempre più comune. L'obiettivo principale in ogni situazione è fornire una guida che consenta ai dipendenti di cogliere le opportunità e all'azienda di formare una forza lavoro che ne garantisca la competitività.

"Se sarai capace di creare la migliore esperienza per clienti e dipendenti, la tua azienda avrà maggiori probabilità di successo nella nuova era digitale" (Richard McColl, Global Workday Practice Leader, IBM)

Lo scenario post emergenza vedrà molte aziende alle prese con un piano di trasformazione del proprio sistema di gestione delle risorse umane a 360 gradi, dalle buste paga ai congedi parentali, alle quarantene al lavoro agile e agli altri aspetti connessi. Non sarà, infatti, sufficiente intervenire su un singolo aspetto per potere affrontare la sfida del mercato.

Il management aziendale è chiamato a comprendere ciò che succede al di fuori del perimetro della singola comunità aziendale, nell'ambito del sistema degli stakeholder (clienti, fornitori, sindacati, istituzioni, business community, ecc) che, mai come in questo periodo, risultano soggetti incidenti sulla vita dell'impresa medesima. In questo senso, posizionando la realtà aziendale nel giusto contesto, ogni decisione interna all'azienda verrà presa in sintonia con quanto succede al di fuori del proprio perimetro, in modo da garantire l'impatto più adeguato sulla complessiva competitività dell'unità produttiva o di servizi.

Ciò permetterà di mettere a sistema il triplice tema "cambiamento/adeguamento/discontinuità" dello scenario competitivo con cui ogni giorno si deve fare i conti.

In un contesto di decrescente fiducia nei confronti della politica, l'impresa è chiamata ad assumere sempre più un ruolo sociale, combinando la crescita dei profitti con la necessità di rispettare e sostenere le comunità in cui e con cui opera, a partire dalle persone che vi lavorano. Ciò che prima era *nice to have* è diventato ora *must*.

In conclusione, possiamo e vogliamo affermare che ogni nuova esperienza ci insegna qualcosa. Gli imprevisti devono spingere (o costringere) ad agire senza fermarsi, senza subire, senza arretrare. La vita è cambiamento: giorno dopo giorno il nostro corpo cambia, ma essere in grado di imparare a dispetto delle avversità ci rende mentalmente ed emotivamente più giovani, come cantava Bob Dylan nel 1964: oggi sono più giovane di ieri.

Bibliografia

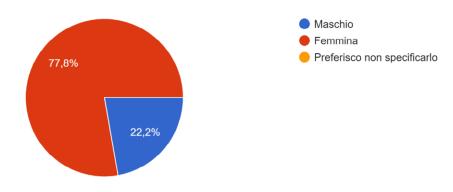
- ❖ Braverman H., *Lavoro e capitale monopolistico*, trad. it. Lucio Ristori, Maurizio Vitta, Einaudi, Torino 1978.
- ❖ Camerlengo E., "Le risorse umane nei giorni della pandemia (e dopo)", *Insights*, aprile 2020.
- ❖ Cocozza A., Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, F. Angeli, Milano, 2012.
- ❖ Cocozza A., Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, F. Angeli, Milano, 2012.
- **❖** Commissione Europea, "NextGenerationEU: la Commissione europea approva il piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia da 191,5 miliardi di €" (comunicato stampa), 22 giugno 2021.
- LLIS Smart Allience, "Il lavoro come occasione di fioritura delle persone", (report) aprile 2022.
- ❖ Ford H., My life and work, Garden City, N.Y., Doubleday, Page & company, 1922.
- ❖ Kindleberger C.P., *I primi del mondo. L'egemonia economica dalla Venezia del Quattrocento al Giappone di oggi*, Donzelli, Roma, 1997.
- ❖ Liker J.L., Attolico L., Toyota Way, Hoepli, Milano, 2012.
- ❖ Meadows D., "Indicators and information Systems for Sustainable Development", (report), Hartland: The Sustainability Instistute, 1998.
- Rusconi G., "La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata", Il Sole 24 ore, 15 dicembre 2020.
- ❖ Salati M.E., "Alla prova", *Direzione del Personale*, giugno 2020.
- ❖ Say J.B., *Traité d'économie*, Parigi, 1803, Libro I.
- ❖ Taylor F., *Organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, ETAS, marzo 2004.
- Tiraboschi M., "Una regolazione agile per il lavoro che cambia", *La grande trasformazione del lavoro*.
- ❖ Lavoro futuro: analisi e prospettive dei ricercatori ADAPT, ADAPT University Press, 2017.

Sitografia

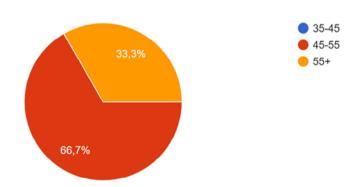
- https://www.aidp.it/hronline/2016/3/6/business-partner.php
- https://www.aicanet.it/documents/10776/156118/All.+8c+++Rapporto++formazione+-summary+%2810+nov+09%29/b021ca6b-ba19-4e04-ac64-072aeaaa1f97
- https://www.aidp.it/hronline/2021/3/5/il-welfare-aziendale-uno-sguardo-nuovo-alla-gestione-delpersonale-e-al-territorio.php
- https://www.aidp.it/hronline/2021/3/5/un-mito-da-sfatare-e-tre-sconvenienti-verita-da-conoscere-per-far-avanzare-parita-di-genere-e-leadership-femminile.php
- https://www.allos.it/blog/digital-workplace-la-trasformazione-digitale-spiegata/
- https://blog.impianti.eu/smart-workplace/5-caratteristiche-fondamentali-del-digital-workplace-nel-2022/
- https://blog.osservatori.net/it_it/cos-e-internet-of-things
- https://www.censis.it/comunicazione/effetto-covid-19-sulla-comunicazione-d%E2%80%99impresavoce-della-comunit%C3%A0-aziendale-che-non
- http://www.confindustria.it/rapedu/index.html.
- https://dirigentindustria.it/industria/world-class-manufacturing-e-industria-4.0-alla-base-della-ripresa-del-gruppo-fca.html
- https://www.docebo.com/it/learning-network/blog/guida-definitiva-ai-learning-management-system/
- https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_21_6476
- https://www.eni.com/it-IT/trasformazione/parita-genere-coronavirus-analisi-rete.html
- https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools
- https://www.makeitlean.it/blog/il-sistema-kanban-un-esempio
- https://neomesia.com/la-sindrome-da-%E2%80%9Cburnout%E2%80%9D-riconosciuta-ufficialmente-dall%E2%80%99organizzazione-mondiale-della-salute-(oms)/
- https://www.testcandidates.com/magazine/the-david-ulrich-hr-model/
- https://toyota-forklifts.it/toyota-lean-academy/il-toyota-way/
- https://www.wcm.fcagroup.com/it-it/wcm_at_fca/Pages/wcm_association.aspx
- https://www.wired.com/story/work-going-remote-why-big-tech-building/
- https://www.workhuman.com/resources/globoforce-blog/2022-hr-trends-to-watch
- https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Genere

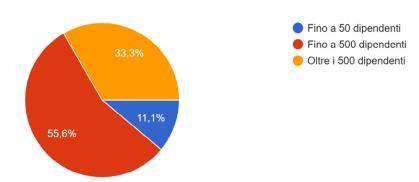
9 risposte



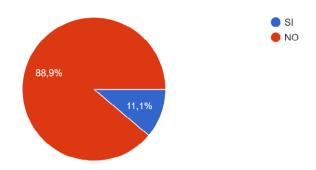
Età 9 risposte



Quanti dipendenti occupa la sua azienda? 9 risposte

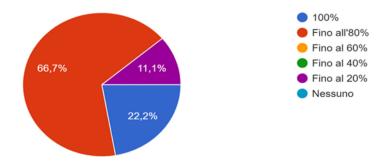


L'emergenza pandemica, in Italia e nel mondo, ha spesso significato "smart working", quale modalità lavorativa che consentisse la possibilità ...a era già presente/utilizzata prima dell'emergenza? ⁹ risposte

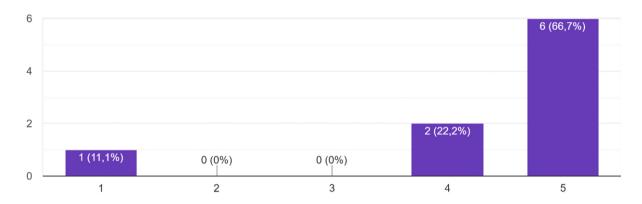


Durante lo scenario pandemico, molte aziende hanno fatto ricorso allo smart working, nella sua realtà, che % di lavoratori è stata coinvolta?

9 risposte

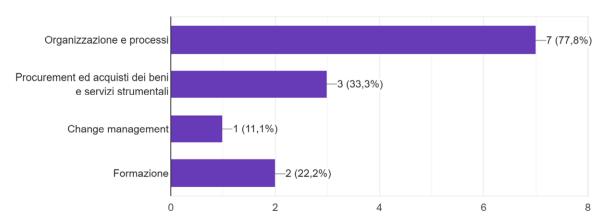


Nel caso del ricorso allo smart working emergenziale, è stato necessario intervenire significativamente sulla vostra organizzazione azie... già "pronti" anche per un'applicazione "massiva"? 9 risposte

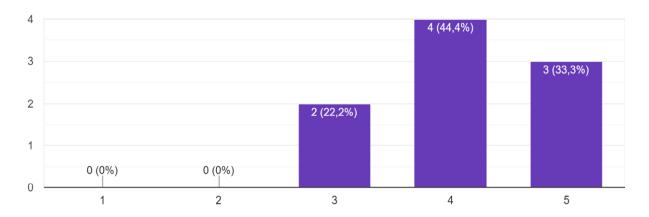


Quali sono stati, secondo lei, gli aspetti maggiormente impattati dallo smart working emergenziale nella sua azienda?

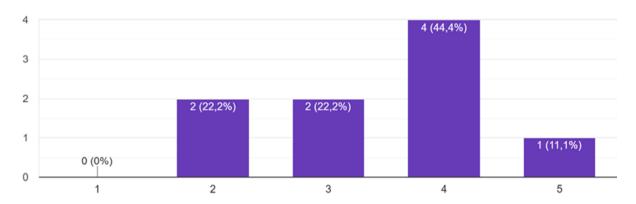
9 risposte



Abbiamo superato l'emergenza pandemica, il mondo del lavoro che stiamo vivendo è a suo parere: 9 risposte

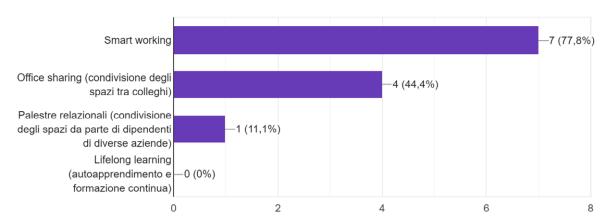


Lo scenario post-pandemico del mondo del lavoro è stato spesso definito una "nuova normalità" per significare il processo di "metabolizzazione" ...quotidiano, quanto condivide questa affermazione? 9 risposte



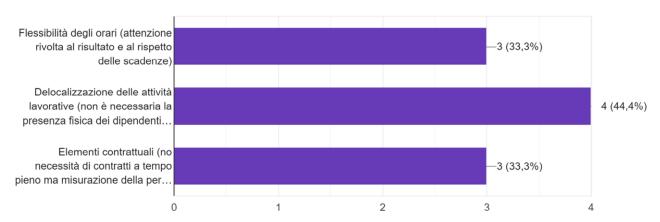
Questa "nuova normalità" si struttura quindi in "nuove" modalità del lavoro, quali di queste sono attuabili nella sua azienda?

9 risposte



Nell'ambito delle new ways of working, quali dei seguenti fattori ritiene strategicamente più rilevante:

9 risposte



Abstract

In his book, "the Great Transformation," Karl Polanyi described the idea of working as a commodity as part of his theory of modern liberal capitalism. Today, partly due to the need to change working methods accentuated by the pandemic emergency that has hit our society and, as a consequence, our economy, we are witnessing a new "great transformation." This leads to the consideration of work as a resource, not only for the economic system but above all for the person himself.

Post-pandemic work is no longer conceived exclusively as a subordinate employment relationship, poor in qualifying content and repetitive, but increasingly as an autonomous, creative, and professionally rich initiative. This is the case not only in large companies but also in fledgling start-ups. The workplace is becoming increasingly "virtual" and, above all, no longer an area of perennial clashes and ideologies but of participation in a common goal.

Increasingly accurate productions using highly innovative technologies require continuously updating workers' skills, including blue-collar workers. In addition, the subordinate employment contract is challenged by the growth of outsourcing processes, the recourse to autonomous and project-based professional collaborations, and the spread of business networks. People, therefore, acquire an even greater strategic importance in the governance and implementation of production processes that are increasingly short-lived, if not very short. Therefore, every single enterprise member requires continuous professional, relational, and even cultural adaptation and updating.

In this paper, I seek to analyze the challenges and opportunities that arise in the field of Human Resources management in a company. My paper was divided into three chapters: in the first chapter, I analyzed the course of development of the different organizational theories, Taylor-Fordism, Toyotism, the WCM, and the HR business partner; in the second chapter, I carried out a reflection on the change in the world of work during the pandemic crisis and the role that HR managers have assumed since then. In addition, I considered it essential to include a quantitative survey employed by members of companies. This survey gave me a more profound understanding of how human resource management has not only reacted but has shifted after a crisis like the pandemic. It also allowed me to understand their vision of future management and its strategic element for finalizing the opportunities offered by the Ngeu program, which will be discussed further.

In the third and final chapter, I will deal with the perception of the post-pandemic 'new normal' by delving into the prospects for each strategic sector within the company.

From the turn of the First World War until the second half of the 1970s, Henry Ford introduced a new system of industrial organization. Fordism turns out to be the practical application of Taylor's rhythm and scientific organization: the worker-machine of Taylorism is joined by a new element. This assembly line makes it possible to speed up the production process even more so that it can be 'the work that goes to the worker'.

With Fordism, the phenomenon of mass production developed: the main organizational invention with which this was supported was the 'assembly line' (the machine transporting the parts to be assembled by the workers). The fundamental and practical concept is to bring the work to the workers; the worker must adapt to the rhythm of the machinery. As a result, mass consumption also develops. Consumption and consumers are 'commanded' by the company through the standardization of products; as Henry Ford said at the launch of the first model of the Ford T "any color, as long as it's black"

In the Fordist era, one does not speak of human resources but personnel, workers, and labor force. Workers are not seen as a resource but as a potential problem whose damage must be limited. The focus on psychological aspects, which Friedmann and the sociologists of the Human Relations school talk about, produces a series of interventions concerning human resources: personnel management moves from a logic of strict bureaucratic control to a more personnel-focused policy through the deepening of the relational component in the relationship with workers.

The importance of human resources asserts itself with the turn toward the logic of Japanese production, starting in the 1980s. People are grasped and potentially valued in their intelligence because production mechanisms need the intelligent contribution of employees to arrive at an organizational process and a product without defects, the goal being total quality. The idea that workers can work around shared goals is reinforced.

The Toyota Production System is a method of organizing production derived from a different and alternative philosophy to mass production, Lean Manufacturing, whose objective is the pursuit of total quality.

The Toyota way is based on five principles: kaizen, meaning the constant improvement and refinement of the production process; challenge, meaning the pursuit of a long-term vision to meet all challenges; genchi genbutsu, meaning the real understanding of a situation based on the observation of what is happening in the place where the work is being done; teamwork, telling incentives at a human and professional level through the sharing of common goals; and finally respect, meaning the company assumes its responsibilities and does its best to build relationships of mutual trust and understanding.

Employee-oriented, worker-centered leadership that can positively respond to workers' demands from greater involvement becomes important; the higher productivity tends to be.

Subsequently, in the late 1990s and early 2000s, the WCM, world-class manufacturing, was developed, representing the combination of all the Toyotist methods in the American system.

The backbone on which the WCM rests and which diversifies it from the mere lean manufacturing of the Japanese model is cost deployment, i.e., that method of analyzing the production costs of a company aimed at investigating what and how many sources of economic loss are at a given moment weighing on the prices of production or service provision. In addition, this tool defines waste, inefficiencies, and defects to implement an improvement that can address the most important causes of loss and can also be used to evaluate the results achieved by the improvement activities implemented through lean production systems.

Companies adopting the WCM model invest in many technologies that help the employee in their performance, such as 3D printing, advanced robotics, simulation and virtual and augmented reality systems, and continuous connection of all resources via IoT (Internet of Things) IoE (Internet of Everything) networks. The HR staff structure is growing in numbers, functions, and active participation.

In recent years, people are starting to talk about HR business partners. HR business partner refers to that figure in the HR world who cooperates with corporate governance to align the organization's human resources management strategies with the overall business objectives. HR business partnering originated from the organizational model developed by Dave Ulrich during the 1990s. Ulrich, in his book 'HR Champions', identifies four roles belonging to the HR professional: the strategic partner contributes to managing the development and growth of the workforce; approaches the client to identify what could be improved by reviewing systems and processes that could help deliver what the client wants and needs more efficiently. The administrative and organizational experts have a more internally focused role, managing costs and people and delivering day-to-day 'business as usual' output.

Even if in a drastic way, the health emergency was a decisive impetus for creating a new, more solidary, and balanced organizational model that retains the best of capitalist experience but is better equipped in the event of a future crisis. The pandemic has reduced hierarchies and social distances in companies and brought out transversal and transnational gestures of solidarity, forcing us to systemize and network.

Digital Transformation is undoubtedly an opportunity that has also been a challenge for many, as the transition to these new, entirely, and natively digital business operating models needs to be built and sustained through the training of everyone called upon to be part of the latest technological ecosystem.

Many companies were unprepared for the sudden hard change. Internal communication was crucial. A study conducted on a sample of companies and communication managers between July and November 2020 found how the strategic role of internal communication and employee attachment and belonging increased

significantly during the pandemic. We have entered a new communication era. The biggest challenge was reconciling timeliness and content appropriate to the situation's needs.

In terms of communication, what changed was, first of all, the strengthening of all communication services, the use of social media, and to a large extent, the tone of voice. The health emergency brought to the fore the strategic importance of communication for companies; in the two months of lockdown, a leap was made in digital transformation that would normally have taken years. The ability to work on content, processes, and timing every day meant that the strategic role of communication came into its own to support the strategic needs of the business.

Space management was also transformed with the introduction of smart working. Circumstances led to a twofold process of adaptation/change. On the one hand, activities related to manual or manufacturing work in sectors such as construction or agriculture have been discontinued or significantly reduced. In contrast, in terms of service-related activities (credit institutions, transport, culture, consulting), the transformation has forced a shift to other locations, i.e., from offices to home.

The cornerstone on which the digital transformation will realize its maximum effectiveness in business processes, whether related to remote or on-the-job activities, is the Digital Workplace. This terminology refers to a virtual and integrated ecosystem that enables workers to carry out their actions regardless of where they are, what time of day they are working, and what device they are using, bringing effectiveness and innovation to how they communicate, collaborate, and share. If the unexpected explosion of the pandemic has forced companies and employees to enable, often improvised, many different digital work environments to ensure business continuity, now is the time to exploit the opportunity to generate value from this new paradigm.

Regarding recruiting, employers cannot afford to be slow in their hiring decisions. To overcome this problem, some companies are moving away from multiple interviews to a more gauntlet-like style, also known as a gauntlet. This effective method leads to faster hiring times, higher quality hires, and greater onboarding satisfaction. Another way the recruiting process has been implemented during the pandemic is with remote interviews, through platforms such as Skype or Zoom, which have largely replaced the classic method and played an important part in a company's contingency plan.

The definite advantage of a fully digitally managed process has to be supported by creating new ways of thinking. This is why new learning management & sharing programs have sprung up, which must consider change factors and support change management over time.

By Learning management system, we mean an application platform typical of the Digital Learning Strategy that enables the provision of software for the management of corporate training in all its forms (classroom, elearning, on-the-job) and in all its aspects: from the preparatory process to the transfer, tracking and evaluation of knowledge concerning the training provided. The advantage of adopting this type of system is certainly inherent in the digitization of training management and delivery, as it makes it possible for all employees but also customers and business partners to access training; on the other hand, the company/institution using it can manage activity and track its results with a considerable and advantageous reduction in time. Moreover, the 'secretarial' function is fully automated.

Corporate e-learning platforms can have different features, so choosing an LMS that conforms to your company's needs is essential.

Despite the problems that the various companies may have encountered at the outbreak of the pandemic, which led them to have to make significant changes to their company organization to make the use of smart-working effective, during the pandemic crisis, the majority of the companies surveyed involved at least 80% of their employees in this working method.

The majority stated that smart working had most affected the organizational and process aspects. The companies also considered the relocation of work activities to be the most important element, considering the physical presence of their employees in the office not strictly necessary. Almost as important are flexible working hours and contractual details such as measuring production performance on output rather than time-based contracts that stimulate a misconception of meritocracy and attract less and less talent.

The final chapter focuses on the new normal and human resources management in the post-pandemic scenario. The issue of the delicate balance between the professional and personal spheres assumes a central position in the debate. Still, today it must concern all people at all stages of life. It must embrace the spheres of wellbeing, health, welfare, and lifelong learning, stimulating the realization of a new 'welfare of the person' capable of providing the solution to the search for guaranteeing sustainability for all people and in all dimensions. In the 'great transformation' of work we have experienced since the epidemic outbreak, work activities will be less and less characterized by purely administrative tasks and duties typical of the Fordist and Taylorist production and work organization methods.

The now consolidated trend sees the evolution of companies from economic organizations aimed, also by express codified definition, at the mere production or exchange of goods and services, to true learning organizations. In these latter entities, therefore, hybrid professional figures are increasingly widespread, integrating work, learning, research, and design, generating high added value in innovation in production

processes and ways of delivering services. There is a need for a new law in step with the socio-cultural changes that are now underway in our community.

Today, the de facto worker has come into possession of the means of production thanks to the many possibilities offered by digital technology. This applies to the service economy, which is the main sector in which the labor market moves today. Through the development of entrepreneurial activities linked to the Internet and smartphones, the fixed capital needed to start one's own business is often reduced as consumer demand for services is completely changed. An example of this is the case represented by eBay, thanks to which anyone can put a product of his or her own for sale, thus extending the life cycle of products and creating an internal market that is disconnected from classic industrial production processes.

With flexible working soon to strengthen as the future of work, companies will find that they need more than just a headquarters. They need a place where their employees can call a creative home, have effective meetings based on collaboration, and, above all, a chance to rekindle that shared culture. In co-working spaces, it is possible to run into people who work in areas completely different from their own. Interacting with such a satellite group of people stimulates the broadening of perspectives, crossing boundaries, and development of innovative ideas.

Mixing with someone outside one's industry means becoming aware of topics about which one previously had little if any understanding. Undoubtedly, the flexible work introduced due to forced isolation during the pandemic crisis is here to stay. Workers have learned to adapt work to their lives rather than the other way around, and employers must keep this newfound perspective in mind when they begin to define new working guidelines.

Instead, the ELIS Business Community has rethought workplaces as squares for interaction and discussion in which people can build relationships based on professional interests that go beyond company boundaries, as was the case in the Greek' agora'. The 'relational gyms' developed by the ELIS consortium represent this new idea of workplaces but should not be confused with co-working places: the frequenters of these 'gyms' are members of a community of people who share a passion for work as a relational asset. The core of the experimentation is the contamination between professionals from different organizational realities, with different roles and qualifications in the company, who share their experiences and skills at the service of the learning community. Furthermore, the sharing and collaboration between people create the desire to carry out social project work, in which each Gym Pioneer develops a project for the benefit of the community and the area in which the gym is located, intending to improve the quality of life and education (e.g., career guidance meetings for young people, neighborhood clean-up days, experiments on electric mobility, improving health and air quality). All this makes it possible to live a work experience to compensate the surrounding area so

that those who live and work in the relational gyms are not considered privileged but collaborators who care for their professional development, sharing their skills in the service of others and the host neighborhood.

The COVID-19 pandemic has blurred the division between work and family lives and changed our values. It has also radically reshaped our relationship with institutions, including healthcare, government, and employers. This new reality demands a new approach from leaders. Increasingly, employees are challenging the systems traditionally governing the workplace, such as presenteeism, hierarchical management, and performance appraisal.

There are several ways in which leaders can redefine their approach in the post-pandemic scenario. Firstly, leaders must work with the individual as a whole. Leaders must adopt a new mindset and recognize that the employee experience goes beyond the job. The focus should be on designing holistic, fluid, contextual policies, structures, and systems. For example, integrating corporate welfare policies that enable companies to attract and retain top talent will make the company more positively perceived by external audiences.

One of the roles of leadership is to create psychologically safe spaces where employees can speak freely. But unfortunately, studies have shown employees' unprecedented levels of stress and burnout during the pandemic.

It is also the responsibility of leaders to ensure that employees have equal access to opportunities at work. Technology platforms can play a significant role by providing equal access to tools and functionality, but leaders must go further. True equity is about creating conditions that generate similar outcomes for different individuals, regardless of level, background, and social status.

The analysis in this paper thus shows in conclusion how the world of work is going through a phase of profound change: automation and artificial intelligence are redefining production processes; the ways, times, and places in which people work are constantly being redefined. Resources characterize the workforce with various contracts: full-time and part-time, project-based, temporary, freelance, and crowdsourced. Skills have become a new currency of exchange; the rarer a skill is the higher its value. It is a new reality that imposes new ways of working.