

# 6

## Tendenze che guidano i responsabili HR nel nuovo mondo creato dal COVID-19



# Introduzione

La pandemia del 2020 ha cambiato radicalmente il lavoro così come lo conosciamo. Il posto di lavoro si era già trasformato negli ultimi anni, ma la recente crisi ha fatto rivedere le aspettative. I leader aziendali e in particolare i professionisti delle risorse umane non possono più parlare del futuro del lavoro come se il cambiamento fosse lontano.

Il futuro del lavoro è *adesso*.

Tuttavia molte organizzazioni faticano a tenere il passo. Il rapido e improvviso aumento del telelavoro, il cambiamento dei ruoli, i doveri domestici e lavorativi in competizione e un'eccessiva attenzione alla salute e alla sicurezza sul lavoro hanno costretto le aziende a una revisione totale. Quali sono le priorità? In che modo i team possono fare di più con meno risorse? In che modo le risorse umane bilanciano la produttività con il benessere dei dipendenti? In breve: come fanno le organizzazioni a portare avanti il "solito" lavoro quando tutto è profondamente insolito?

Continuare come se niente fosse non è possibile. Mentre la pandemia costringe le organizzazioni a rivalutare i modelli operativi precedenti, diventa evidente un'unica verità: le organizzazioni che danno peso alle difficoltà delle persone prospereranno; quelle che non lo fanno appassiranno.

Mentre i responsabili HR orientano i processi di business verso un paradigma che metta realmente le persone al primo posto, sono emersi tre motivi conduttori: la necessità di empatia, resilienza e rafforzamento. Considerati nell'insieme, questi temi includono sei tendenze che guidano i responsabili HR in questi tempi di cambiamento. In questo report verranno analizzate questi elementi.

## Prima tendenza: dare priorità alla salute, al benessere e alla sicurezza psicologica in una cultura che metta le persone al centro

"L'ottanta per cento degli intervistati nel sondaggio Global Human Capital Trends di quest'anno ha identificato il benessere come una priorità importante o molto importante per il successo della propria organizzazione, rendendolo la tendenza più importante dell'anno."<sup>1</sup>

L'empatia può essere l'indicatore più forte della prosperità o del fallimento di un'organizzazione dopo una pandemia. Garantire il benessere dei dipendenti oggi è fondamentale e spetta alle risorse umane garantire la sicurezza dei dipendenti. Ma in che modo un'azienda può integrare il benessere individuale, che è un tema molto personale, con politiche più ampie a livello aziendale?

Gli analisti di Deloitte suggeriscono che la risposta potrebbe essere nel cambiare il modo in cui le organizzazioni percepiscono i dipendenti e le loro difficoltà. "Riteniamo che la risposta consista nel concentrarsi sull'individuo nell'ambito del suo lavoro, non solo sull'individuo al lavoro. Per creare un senso di partecipazione che si traduca in una vera performance organizzativa, le organizzazioni dovrebbero spostare la propria attenzione da programmi paralleli alle attività lavorative verso programmi di benessere nel lavoro stesso"<sup>2</sup>.

Aiutare i dipendenti a ridurre lo stress è fondamentale. La normalizzazione delle problematiche comuni come le difficoltà nel prendersi cura dei bambini, i contrattempi tecnologici e correlati alle videoconferenze o il cambiamento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata possono essere le chiavi per la produttività, la tranquillità psicologica e la salute dei dipendenti. È importante sottolineare che i dipendenti in remoto devono sentire che i loro contributi sono apprezzati, anche se faticano a bilanciare i doveri personali e lavorativi.



"Purtroppo, molti lavoratori agili si sentono un po' lontani dagli occhi e lontani dal cuore""

- Olivia Curtis  
Specialista del benessere  
presso G&A Partners

1<sup>1</sup><https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>  
2<sup>2</sup><https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

"Purtroppo, molti lavoratori agili si sentono un po' "lontani dagli occhi e lontani dal cuore" oppure, peggio ancora, si sentono come se il loro lavoro e la loro dedizione fossero in discussione dal momento che non sono fisicamente in ufficio ogni giorno", afferma Olivia Curtis, specialista del benessere per G&A Partners, un'organizzazione professionale con respiro internazionale<sup>3</sup>. Questo stress aggiuntivo porta i dipendenti a sentirsi esausti, limitando la loro efficienza complessiva. I responsabili HR e i manager in prima linea devono aprire un canale di comunicazione diretto con i dipendenti che potrebbero essere a rischio di uscita.

Inoltre, i leader devono comunicare priorità chiare e incoraggiare i dipendenti a prendersi cura di se stessi.

"Per promuovere una reazione più efficace, i leader devono stabilire delle priorità. La priorità assoluta in questo momento, ovviamente, è aiutare le persone a concentrarsi su ciò che conta di più: salute e sicurezza."<sup>4</sup>

<sup>3</sup><https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-research-covid-19-takes-a-toll-on-employees-mental-well-being.aspx>

<sup>4</sup><https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

4 Oracle Ebook/6 tendenze che guidano i responsabili HR nel nuovo mondo creato dal COVID-19/Versione 1.00  
Copyright © 2020, Oracle e/o relative consociate.

# Seconda tendenza: inclusione e appartenenza diventano fondamentali in una cultura basata su interconnessione e performance elevate

"Il 79% delle organizzazioni afferma che promuovere il senso di appartenenza nella popolazione aziendale sia importante o molto importante per il successo nei prossimi 12-18 mesi, ma solo il 13% afferma di essere pronto ad affrontare questa tendenza."<sup>5</sup>

Le organizzazioni all'avanguardia danno importanza al legame tra senso di appartenenza dei dipendenti e prestazioni organizzative. Con la guida delle risorse umane, queste aziende stanno lavorando per aumentare la relazione personale ed emotiva tra i singoli membri dei team e tra un team e l'altro<sup>6</sup>. Questa connessione è particolarmente importante per i team distribuiti e remoti. Per collaborare con efficacia, i membri del team devono fidarsi l'uno dell'altro, soprattutto quando i confronti informali potrebbero non essere possibili. Creare e promuovere un ambiente in cui i dipendenti si sentano apprezzati è la chiave per costruire una cultura altamente performante.

Tuttavia le organizzazioni devono garantire che le iniziative di diversità, equità e inclusione (DE&I) risolvano problemi reali e urgenti. "Non è il momento di portare avanti iniziative "gradevoli""", consigliano gli esperti di agilità e leadership Elaine Pulakos e Rob Kaiser. "In un momento in cui l'azienda lotta per la sopravvivenza, è preferibile sospendere queste iniziative e rivalutare le proprie priorità."<sup>7</sup> Le aziende dovrebbero piuttosto concentrarsi sul rafforzamento delle relazioni tra gli individui e il loro lavoro e tra gli individui e il team, nonché sul contributo unificato di tutti per sostenere i valori aziendali e raggiungere gli obiettivi aziendali.



"I leader stanno guidando i dipendenti in un momento che ricorderanno per sempre..."

- Nick Petschek  
Principal presso Kotter

5 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

6 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

7 <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

Creare un senso di appartenenza avrà effetti a lungo termine per le aziende, interessando tutti gli aspetti, dal fatturato alla quota di mercato. Le organizzazioni più all'avanguardia stanno costruendo rapidamente legami stretti di fiducia con i propri dipendenti.

"I leader stanno guidando i dipendenti in un momento che ricorderanno per sempre", afferma Nick Petschek, direttore di Kotter, stimata società di gestione del cambiamento.

"Guarderanno indietro a questo periodo di tempo come a un periodo in cui la fiducia nella propria organizzazione è stata ben riposta oppure guarderanno indietro e vedranno un'organizzazione che ha reso un periodo già difficile, ancora peggiore?"<sup>8</sup>



<sup>8</sup><https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-empathy-gaps/>

## Terza tendenza: ripensare la riqualificazione, investire in competenze critiche più che nei ruoli critici

"Il 74% delle organizzazioni afferma che la riqualificazione della forza lavoro è importante o molto importante per il loro successo nei 12-18 mesi a venire, ma solo il 10% afferma di essere pronto ad affrontare questa tendenza."<sup>9</sup>

Dare la giusta rilevanza ai lavoratori rinnovandone le competenze è importante nel medio termine, ma potrebbe non essere sufficiente in futuro. Poche organizzazioni sono in grado di prevedere di cosa avrà bisogno il mercato nei mesi successivi e tantomeno negli anni che seguiranno. La riqualifica dei lavoratori volta a ricoprire nuovi ruoli sarà pur sempre un gioco a rincorrersi. Per prepararsi meglio all'imprevedibile, le organizzazioni dovrebbero spostare la loro attenzione dai ruoli alle competenze a livello di organizzazione.

Le risorse umane possono facilitare questo cambiamento motivando i dipendenti a pensare "out of the box", cioè al di fuori del proprio ruolo e dei percorsi di carriera tradizionali. Un nuovo modello di lavoro può consentire ai dipendenti di passare da un progetto a un altro in base alle loro capacità anziché alla loro mansione o al dipartimento di appartenenza.



"Incoraggiate i dipendenti a sviluppare competenze critiche che potrebbero aprire molteplici opportunità per lo sviluppo della loro carriera, anziché a prepararsi per uno specifico ruolo futuro. Offrite un maggiore sostegno allo sviluppo della carriera di dipendenti che ricoprono ruoli critici e sono privi di capacità critiche."<sup>10</sup>

Le aziende dovrebbero considerare le competenze critiche come competenze che saranno utili indipendentemente dalla possibile evoluzione del ruolo di un dipendente, ad esempio quelle digitali, cognitive, sociali ed emotive, di adattabilità e resilienza.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

<sup>10</sup> <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

<sup>11</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

## Quarta tendenza: transizione dall'efficienza aziendale alla resilienza aziendale

"Un articolo di HBR su team flessibili e stabilità ha rilevato che le aziende che sviluppano resilienza e agilità nel modo di lavorare e prendere decisioni ottengono performance finanziarie migliori, in particolare un aumento del ROI pari al 150% e del rendimento del capitale pari al 500%."<sup>12</sup>

Prima dell'emergenza COVID-19, le organizzazioni ottimizzavano i propri processi per ottenere maggiore efficienza. Ciò richiedeva di adattare i processi alle specifiche condizioni di mercato. Sebbene queste ottimizzazioni possano aver consentito alle organizzazioni di entrare più rapidamente in un dato mercato, hanno anche creato rigide dipendenze. I processi funzionavano bene solo se il mercato rimaneva costante. Qualsiasi cambiamento rendeva il processo meno efficace. Per rimanere competitive in mercati e circostanze in rapida evoluzione, le aziende dovrebbero finalizzare l'ottimizzazione alla resilienza anziché all'efficienza.

Le organizzazioni resilienti sono maggiormente in grado di rispondere e correggere la rotta al variare delle condizioni di mercato. La formazione dei lavoratori su competenze trasversali, tra cui migliore comunicazione, lavoro di squadra ed empatia, consente alle organizzazioni di rispondere rapidamente in tempi di cambiamenti repentini.

"Per costruire un'organizzazione più reattiva", consiglia Gartner, "è opportuno progettare ruoli e strutture in base ai risultati al fine di aumentare agilità e flessibilità e formalizzare la flessibilità dei processi. Inoltre, è consigliabile offrire ai dipendenti ruoli diversi, adattivi e flessibili in modo che acquisiscano conoscenze e formazione interfunzionali."<sup>13</sup>

12 <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

13 <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>



Per massimizzare la resilienza, i leader dovrebbero appoggiarsi a iniziative collegate a D&I (Diversity & Inclusion). "La diversità delle idee può migliorare notevolmente lo sviluppo di soluzioni innovative. Consiglio di mettere insieme un team di gestione delle criticità intellettualmente diversificato che avrà più idee sulle potenziali soluzioni", suggerisce la Harvard Business Review.<sup>14</sup> Tuttavia i leader dovrebbero evitare la tentazione di applicare una soluzione unica. Affrontare la crisi frontalmente richiederà un approccio olistico. "È importante evitare di trattare la crisi in modo unidimensionale, solo come un problema finanziario o logistico e assumere il personale dell'unità di crisi di conseguenza."<sup>15</sup>

Lily Zheng, scrittrice della Harvard Business Review, concorda. "In questo momento stiamo affrontando due crisi: una a livello economico e una a livello personale e le organizzazioni che ne riconoscono una sola rischiano di inasprire l'altra."<sup>16</sup>



14 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

15 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

16 <https://hbr.org/2020/05/adapt-your-di-efforts-to-the-reality-of-the-crisis>

## Quinta tendenza: ambienti di lavoro flessibili e misti che si basano sull'autorità distribuita su più dipartimenti

"Il 46% dei dipendenti afferma che l'equilibrio tra lavoro e vita privata è importante per rimanere felici e l'87% dei professionisti e dei leader delle risorse umane afferma che la soddisfazione dei dipendenti è aumentata grazie a programmi di lavoro flessibili."<sup>17</sup>

"Un sondaggio di Gartner, Inc. condotto su 317 CFO e responsabili finanziari il 30 marzo 2020 ha rivelato che il 74% degli intervistati intende trasferire almeno il 5% della forza lavoro precedentemente in loco a posizioni definitivamente remote dopo l'emergenza COVID-19."<sup>18</sup>

I programmi di telelavoro sono in aumento da anni, ma la pandemia del 2020 ha decisamente messo in evidenza la necessità di tali programmi. Man mano che i team imparavano ad adattarsi a videoconferenze estese, orari di lavoro flessibili e priorità mutevoli, è emersa una nuova sfida: come garantire autonomia a persone e team diversi, proteggendo al contempo i profitti e l'integrità aziendale.

La crisi causata dal COVID-19 ha evidenziato la necessità di cambiare le strutture di potere in molte organizzazioni. Sebbene molte implementino ancora una gerarchia dall'alto verso il basso, le organizzazioni distribuite necessitano di un modello aziendale diverso. Soprattutto in tempi di rapidi cambiamenti, le decisioni devono essere prese rapidamente, ma molti team non hanno l'autorità per farlo.

Dopo la diffusione del COVID-19, le organizzazioni che creano flessibilità nel proprio processo decisionale saranno in netto vantaggio. Josh Bersin osserva che molti team delle risorse umane non sono progettati per



17 <https://thehill.com/opinion/technology/490521-the-brave-new-world-of-remote-work>

18 <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently>

l'agilità, ma sono piuttosto progettati come funzioni di erogazione del servizio. Tuttavia, la pandemia ha messo in luce una verità fondamentale: i team delle risorse umane fanno molto di più che fornire servizi: facilitano il cambiamento, promuovono ed evolvono la cultura del luogo di lavoro e progettano l'ambiente di lavoro, sia in loco che in remoto. Se i team delle risorse umane intendono davvero guidare la propria organizzazione verso il futuro, hanno bisogno di flessibilità e autonomia.

La necessità di un'autorità distribuita si estende all'intera organizzazione. I team devono coordinarsi e rispondere rapidamente alle condizioni in divenire. Secondo gli analisti di McKinsey, "i leader dovrebbero promuovere la collaborazione e la trasparenza attraverso la rete dei team. Un modo per farlo consiste nel distribuire autorità e condividere informazioni: in altre parole, dimostrando in che modo i team stessi dovrebbero operare. In situazioni di crisi, l'istinto di un leader potrebbe consistere nel consolidare l'autorità decisionale e le informazioni di controllo, fornendole solo ove strettamente necessario. Un comportamento che va nel senso contrario incoraggerà i team a seguire l'esempio."<sup>19</sup>



<sup>19</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

## Sesta tendenza: adottare intelligenza artificiale e dati affidabili per trasformare i team in superteam

"Il 59% delle organizzazioni afferma che la riprogettazione dei posti di lavoro volta a integrare la tecnologia di intelligenza artificiale è importante o molto importante per il successo nei 12-18 mesi a venire, ma solo il 7% afferma di essere pronto ad affrontare questa tendenza."<sup>20</sup>

Mentre i luoghi di lavoro raccolgono il testimone del lavoro umanizzante, molti sono alla ricerca di modi per ridurre i compiti umili o ripetitivi.

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei team per aiutare i lavoratori a concentrarsi su un lavoro più importante o delicato può produrre risultati aziendali rivoluzionari. La combinazione di questi risultati, che Deloitte chiama "superteam", consente all'azienda di trasformarsi e creare nuovo valore mentre i dipendenti si concentrano sul reinventare la propria carriera esplorando un mercato delle competenze in rapida evoluzione.<sup>21</sup>

Oltre all'adozione dell'intelligenza artificiale, i team devono fare un uso migliore dei dati per fare previsioni e ottenere informazioni affidabili sulla forza lavoro e sulle tendenze del mercato. Ciò è particolarmente utile per le organizzazioni che implementano un modello di autorità distribuito. I team possono analizzare i dati e agire rapidamente anziché aspettare che un team centralizzato prenda le decisioni per loro.

L'integrazione dei dati nel processo decisionale può anche rimodellare il modo in cui i leader dirigono le proprie attività. Gli analisti di Deloitte suggeriscono: "Le organizzazioni dovrebbero iniziare a porsi domande nuove in grado di guidare ed irrobustire le loro decisioni su rischi e opportunità legati al capitale umano, soprattutto ora che persiste l'incertezza sul futuro del lavoro, della forza lavoro e del luogo di lavoro."<sup>22</sup>



20 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

21 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

22 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

## Conclusione

Le tendenze portate alla luce dalla crisi causata dal COVID-19 non sono del tutto nuove. Alcune, come le iniziative di telelavoro e sulla diversità, hanno compiuto progressi costanti nel corso degli anni, acquisendo urgenza nella nuova economia. Altri, come il passaggio dall'ottimizzazione finalizzata all'efficienza all'ottimizzazione finalizzata alla resilienza, oltre ad essere nuovi, possono essere persino controiduitivi. I modi in cui la pandemia del 2020 ha cambiato il mondo del lavoro potrebbero causare difficoltà di adattamento in alcuni professionisti.

Tra tutti questi cambiamenti, tuttavia, i leader possono essere certi che la strategia di mettere le persone al primo posto e umanizzare il posto di lavoro continuerà a dare i suoi frutti. La cultura creata dedicando attenzione alle persone e ai loro bisogni produrrà effetti positivi a lungo termine nell'ambito della produttività e forse una migliore percezione del mercato.

"Questa pandemia ha dimostrato quanto sia fondamentale riconoscere la nostra umanità, essere comprensivi e premurosi e questo vale anche per le aziende", afferma Kathie Patterson, CHRO di Ally Financial. "È importante assicurarsi che l'aspetto "umano" delle risorse umane sia prioritario. Quando viene ricercata la cultura giusta, tutto il resto va al posto giusto e non c'è momento migliore di adesso per mettere in evidenza questo aspetto." <sup>23</sup>

---

**Scopri in che modo Oracle Cloud può aiutarti.**

---

<sup>23</sup> <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/#316174a0488d>

## Contattaci

Chiama **+1.800.ORACLE1** o visita il sito **oracle.com**. Al di fuori del Nord America, puoi trovare l'ufficio Oracle locale alla pagina: **oracle.com/contact**.

 [blogs.oracle.com](https://blogs.oracle.com)

 [facebook.com/oracle](https://facebook.com/oracle)

 [twitter.com/oracle](https://twitter.com/oracle)

---

Copyright © 2020, Oracle e/o relative consociate. Tutti i diritti riservati. Oracle e Java sono marchi registrati di Oracle e/o relative consociate. Altri nomi possono essere marchi dei rispettivi proprietari.

 Oracle è impegnata nello sviluppo di procedure e prodotti che contribuiscono a proteggere l'ambiente

