



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

LA GESTIONE DEL CAPITALE

UMANO: CONSEGUENZE DEL COVID-19 E

PROSPETTIVE FUTURE

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT:

CONSEQUENCES OF COVID-19 AND FUTURE

PROSPECTS

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Nicole Servadio

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	5
1.1 DAL CAPITALE INTELLETTUALE AL CAPITALE UMANO	5
1.2 IL PROCESSO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	6
1.2.1 Impostare le politiche di gestione delle risorse umane	6
1.2.2 Definire il sistema di competenze aziendali.....	8
1.3 HR MANAGER.....	10
1.3.1 Le nuove sfide dell'HR Manager.....	12
CAPITOLO 2: LO SMART WORKING	16
2.1 LE ORIGINI DELLO SMART WORKING E LA LEGGE 81/2017	16
2.1.1 Legge 81 del 22 maggio 2017: "Jobs Act lavoro autonomo"	18
2.1.2 Smart Working ibrido	19
2.2 SMART WORKING: WORK-LIFE BALANCE.....	19
2.3 IL FUTURO DELLO SMART WORKING IN ITALIA	21
CAPITOLO 3: 21 HR JOBS OF THE FUTURE.....	25
3.1 WORK FROM HOME FACILITATOR, O WFH FACILITATOR	27
3.2 HR DATA DETECTIVE	30
3.3 CHATBOT E HUMAN FACILITATOR	32
3.4 HUMAN-MACHINE TEAMING MANAGER.....	34
3.5 VR IMMERSION COUNSELOR	36
3.6 WORKPLACE ENVIRONMENT ARCHITECT	38
3.7 HEAD OF BUSINESS BEHAVIOUR	40
3.8 DIRECTOR OF WELL BEING	43
CONCLUSIONI	45
BIBLIOGRAFIA.....	47
RINGRAZIAMENTI.....	48

INTRODUZIONE

Questa tesi triennale è stata realizzata con l'obiettivo di analizzare, in prima battuta, le conseguenze del Covid-19 sul processo di gestione delle Risorse Umane, per presentare poi una breve panoramica di quelle che sono le prospettive future.

La scelta di focalizzare l'attenzione nell'ambito delle Risorse Umane è frutto di un forte interesse personale, rafforzato nel periodo di crisi pandemica che abbiamo vissuto e stiamo tuttora vivendo, periodo nel quale il settore di riferimento è stato tra quelli maggiormente colpiti, perché, prima di ogni altra cosa, quello che è stato messo a rischio è stata la salute delle persone, ovvero delle Risorse Umane delle quali tanto si parla.

Il lavoro è diviso in tre parti: nel primo capitolo viene proposta una breve introduzione sul capitale umano dell'azienda e i processi che ne caratterizzano la gestione, per passare ad una breve analisi della figura dell'HR manager, ovvero la figura responsabile della gestione delle Risorse Umane.

Nel secondo capitolo si passa ad una disamina dello strumento dello smart working, entrato a far parte delle nostre vite dal marzo 2020 quando, a causa della pandemia, la stragrande maggioranza dei lavoratori si è vista costretta a lavorare da casa per prevenire il contagio. Dopo aver analizzato l'origine dello smart working, è possibile trovare una ricerca riguardo la legislazione di riferimento, per poi analizzarne eventuali aspetti critici ed esporre quelle che sono, secondo la dottrina, le sorti di questo strumento.

Nel terzo capitolo, infine, prendendo spunto dall'articolo di Cognizant "21 Jobs of the Future", pubblicato il 12 agosto 2020, vengono analizzate alcune delle nuove posizioni lavorative che, secondo gli autori dell'articolo, nasceranno entro il 2030.

CAPITOLO 1: LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

1.1 DAL CAPITALE INTELLETTUALE AL CAPITALE UMANO

Il mercato del lavoro attuale è caratterizzato da una grande incertezza, che per le piccole e medie imprese di nuova costituzione rappresenta un limite alla crescita e si traduce in un rallentamento della redditività. Una delle leve su cui anche le nuove piccole e medie imprese possono contare è costituita dal capitale intellettuale, definito come il sistema delle risorse immateriali che determinano il successo competitivo di un'azienda (Chiucchi, 2004).

Possiamo scomporre tale sistema in tre componenti: capitale umano, ovvero l'insieme delle conoscenze e competenze possedute dai dipendenti dell'azienda, i quali vanno a costituire le Risorse Umane; capitale organizzativo, ovvero l'insieme dei processi e delle strategie aziendali che supportano la produttività dei dipendenti; capitale sociale, cioè la conoscenza condivisa con gli stakeholder interni ed esterni, comprende elementi come la soddisfazione dei clienti, la quota di mercato, la reputazione e l'immagine aziendali (Mattana, 2020).

Nello specifico, con l'espressione "sistema di gestione delle Risorse Umane", o Human Resources Management System (HRMS), si fa riferimento all'insieme di pratiche, anche informatiche, che contribuiscono a rendere maggiormente efficace, in termini di rendimento, le prestazioni del personale dipendente (Cuneo, 2021).

1.2 IL PROCESSO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il processo che caratterizza il sistema di gestione delle risorse umane, si articola sostanzialmente in due attività: impostare le politiche di gestione delle risorse umane e definire il sistema di competenze aziendali (Educare).

1.2.1 Impostare le politiche di gestione delle risorse umane

La pianificazione delle politiche del personale ha conseguenze pratiche per lo sviluppo dell'azienda. Le scelte politiche che possono essere formulate da un'azienda nell'ambito dei suoi processi di pianificazione sono:

- politiche di reclutamento e selezione, rappresentano un punto di forza e di investimento, dal quale dipende la ricerca di individui da inserire in azienda. La scelta delle Risorse Umane equivale alla scelta degli input. L'azienda deve porre molta attenzione alla selezione dei dipendenti, dimostrando così grande consapevolezza e maturità dell'organizzazione, essendo in grado di valutare le differenze dei soggetti sulla base della idoneità alla realizzazione delle aspettative dell'azienda.

Gli elementi fondamentali di una politica di reclutamento e selezione riguardano: il mix di assunzioni di personale senza esperienza e già formato; la scelta del profilo di entrata dei candidati.

- politiche di inserimento, hanno la finalità di perseguire l'equilibrio tra i due aspetti tipici della gestione del personale: inquadramento formale del soggetto e ruolo effettivamente esercitato da quest'ultimo;
- politiche retributive, che consistono nell'insieme delle scelte effettuate per motivare e migliorare la produttività del personale. Questo obiettivo si realizza attraverso una differenziazione della retribuzione monetaria (ad esempio il premio di produzione o i superminimi individuali) e/o di quella non monetaria ma con riflessi economici (ad esempio progressioni di carriera o possibilità di usare orari flessibili) o riflessi psicologici (ad esempio la gratificazione personale, note di merito, possibilità di partecipare a nuovi corsi di formazione). Lo scopo è incentivare il personale a migliorare le proprie prestazioni e a sviluppare un senso di appartenenza all'azienda;
- politiche di sviluppo, richiedono l'attivazione di logiche di investimento orientate alla qualità nei confronti degli individui, intesi come risorse. Lo sviluppo delle risorse umane si realizza attraverso l'individuazione di percorsi di apprendimento e riqualificazione che portano il soggetto a migliorare le proprie conoscenze e abilità, sia nell'ottica di un migliore utilizzo, che in previsione di una progressione economica e di carriera.

Anche nel caso dello sviluppo le iniziative devono essere orientate al raggiungimento di un equilibrio tra nuove professionalità ed effettivo utilizzo, al fine di evitare di attribuire qualifiche ridondanti.

I principali strumenti tecnici a supporto di corrette politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane sono:

- analisi e descrizione delle posizioni, che consiste in una metodologia per descrivere le responsabilità e i compiti di una posizione organizzativa;
- valutazione delle posizioni, ovvero una metodologia per apprezzare il peso relativo delle diverse posizioni organizzative, indipendentemente da chi le ricopre. È alla base della costruzione di sistemi retributivi equi;
- valutazione delle prestazioni, che permette di apprezzare le modalità di copertura di un ruolo ed i risultati conseguiti dai titolari dei vari ruoli organizzativi, ed è la base per l'introduzione di sistemi di incentivazione;
- valutazione del potenziale per valutare le caratteristiche professionali di una persona.

1.2.2 Definire il sistema di competenze aziendali

Per competenza si intende l'insieme di conoscenze, abilità e comportamenti necessari per il raggiungimento di un risultato (Educare). È quindi la peculiare capacità di svolgere in modo continuativo e replicabile una specifica attività. L'insieme delle competenze

aziendali costituisce il portafoglio di competenze distintive dell'azienda, ovvero quelle competenze che concorrono direttamente alla realizzazione degli obiettivi di business. L'azienda deve quindi puntare sulle competenze distintive. Per la loro definizione dobbiamo seguire un processo che si articola in tre fasi:

1. Definizione delle scelte strategiche: l'azienda deve definire le scelte strategiche inerenti alla natura del suo business e il contesto economico in cui si inserisce, gli obiettivi strategici che si pone, la capacità di fare previsioni sui fattori di successo futuri e la sua identità competitiva rispetto ai concorrenti.
2. Definizione dei fattori critici di successo: l'azienda ha poi bisogno di conoscere ciò che i dipendenti devono saper fare e a che livello, per far sì che le strategie delineate si realizzino. Per ogni obiettivo deve stabilire quali sono le condizioni necessarie per il suo conseguimento.
3. Compilazione del portafoglio di competenze distintive, attraverso l'attribuzione di fattori competitivi a ciascun obiettivo strategico, l'azienda può costruire il suo portafoglio di competenze distintive aziendali.

Definite le competenze distintive, l'azienda può individuare quali sono i ruoli che concorrono più di altri alla generazione di tali competenze (Educare). Anche per i ruoli possiamo parlare di portafoglio di ruoli distintivi, composto da:

- contrattisti, ovvero ruoli che non concorrono in modo rilevante ad una competenza distintiva e sono facilmente reperibili sul mercato;

- ruoli chiave, che concorrono in modo determinante alla realizzazione delle competenze distintive e sono difficilmente reperibili sul mercato;
- ruoli professionali, cioè figure con competenze specifiche molto elevate, che concorrono in misura limitata alla realizzazione delle competenze distintive;
- ruoli operativi, i quali concorrono alla realizzazione delle competenze distintive a livello operativo, e sono figure facilmente reperibili sul mercato.

In conclusione, possiamo dire che la gestione del personale di un'azienda prevede una serie di compiti finalizzati a programmare il numero di risorse umane da assumere, definire di quali attitudini e competenze deve essere dotato il personale di cui l'azienda ha bisogno, delineare il profilo a cui il personale deve rispondere, cercare e selezionare tramite colloqui le persone da assumere in azienda, elaborare piani di inserimento del personale e del suo successivo sviluppo.

1.3 HR MANAGER

Il responsabile delle Risorse Umane (Human Resources Manager), da ora in poi HR Manager, è a capo del coordinamento del Team Risorse Umane, o Team HR. Rappresenta un ruolo fondamentale all'interno dell'organizzazione, perché ricopre il ruolo di congiunzione tra la forza lavoro e i risultati a cui l'azienda mira.

L'HR Manager ha il compito di gestire e supervisionare sia gli aspetti hard (contrattualistica, paghe e contributi, relazioni sindacali) che soft (selezione, formazione, sviluppo) della funzione.

In generale, il manager delle risorse umane deve essere in grado di: adeguare struttura, cultura e comportamento interni all'impresa alla continua e sempre più rapida mutevolezza del mercato, progettare e realizzare programmi innovativi (da formazione e sviluppo professionale a monitoraggio e miglioramento del clima dell'ambiente di lavoro), ascoltare le esigenze delle risorse interne, cercare e selezionare quelle esterne, riconoscere, valorizzare e trasferire il vero patrimonio dell'impresa.

Possiamo individuare un profilo ideale del HR Manager, ovvero una serie di competenze che il responsabile delle Risorse Umane deve avere per espletare al meglio il suo ruolo (Poleni, 2017):

- deve saper motivare le persone, in quanto a lui è affidata anche la fase di formazione e tutoraggio;
- deve avere buone capacità di negoziazione, deve saper destreggiarsi abilmente durante una conversazione e deve essere in grado di trovare degli accordi il più positivi possibile qualora nascano diverbi;
- deve essere in grado di ascoltare, immedesimarsi con la persona che gli sta di fronte per comprendere le motivazioni del suo agire e le sue attitudini, specialmente durante i colloqui. Per fare questo, ci vuole anche una elevata dose di empatia;
- deve avere senso critico, cioè deve essere in grado di valutare oggettivamente ogni situazione, o più nello specifico, il candidato;

- deve presentare ottime doti relazionali, per riuscire ad ottenere informazioni dalla persona con la quale sta avendo una comunicazione, senza essere troppo invadente (Poleni, 2017).

1.3.1 Le nuove sfide dell'HR Manager

Il covid-19 ha messo le imprese di fronte ad un panorama normativo in continua evoluzione. Al contempo, questa situazione ha offerto e offre alle aziende l'opportunità, dettata dalla necessità, di creare quelle competenze in cui avrebbero forse dovuto investire prima della pandemia: essere più digitali, data-driven e sul cloud avere più strutture di costo variabili, operations più agili e più automazione. L'emergenza coronavirus, in poche parole, dovrebbe aver messo in chiaro una volta per tutte quale è e quale sarà il ruolo delle nuove tecnologie nella vita lavorativa delle persone e il ruolo della gestione delle risorse umane.

L'HR si deve trasformare in "scienziato sociale", come afferma Gabriele Perrone nell'articolo "Raccogliere dati, gestire persone. L'HR come scienziato sociale" (Perrone, 2020). Come mostra l'Autore, la digitalizzazione che stiamo vivendo in questi anni, produce, tra gli altri effetti, quello della datificazione. Si apre quindi la sfida relativa al potenziale informativo e manageriale dei dati e alle capacità delle organizzazioni di elaborarli per prendere decisioni non solo utili a migliorare le performance, economiche e tecniche, ma anche a favorire la sostenibilità delle proprie scelte, per esempio migliorando le condizioni di lavoro e l'esperienza lavorativa tra dipendenti e collaboratori. I dati relativi al comportamento umano e alle relazioni in ambito aziendale, prendono il

nome di People analytics, e vanno rafforzare le scelte prese dall'HR. Anna Chiara Scapolan, nell'articolo "Raccogliere dati, gestire persone. HR come scienziato sociale" di Gabriele Perrone, aggiunge che spesso, dall'utilizzo di questi dati, sono interessate prima le aree di business, solo in un secondo momento arriva la gestione delle Risorse Umane. Nonostante questo, è forte la consapevolezza, di chi opera nell'HR, di avere a disposizione grandi quantità di dati che derivano da fonti diverse, ma ci si interroga su come mettere insieme queste informazioni. La grande difficoltà degli HR Manager deriva dal fatto che in azienda manca una cultura organizzativa data driven, e ancora che alcuni manager di linea faticano a comprendere l'utilità e il potenziale dei People analytics.

Tra le altre competenze che dovrà sviluppare l'HR del futuro, possiamo dire che dovrà avere un orientamento spiccato nei confronti della sostenibilità (Martini, 2021). Secondo l'indagine dell'Edelman Trust Barometer (2021), infatti, la crisi di fiducia che ha investito il mondo dell'informazione, i Governi e anche le agenzie non governative, ha portato l'ecosistema dei business a diventare l'ambito più meritevole di fiducia agli occhi dell'opinione pubblica. Molte realtà stanno sfruttando questa posizione, progredendo nel modo in cui affrontano il tema della sostenibilità, come afferma Monia Martini, People & HR Operations Director per Italia, Grecia, Turchia e Israele di BCG, nell'articolo "La centralità delle Risorse Umane per lo sviluppo di una cultura sostenibile". L'obiettivo principale è quello di coniugare i ritorni economici attesi dalla propria attività con il contributo alle grandi sfide della società di oggi (Martini, 2021). È bene specificare che intendiamo la sostenibilità come la volontà di prendere in considerazione l'impatto

complessivo delle nostre azioni sulla società e sul Pianeta, rendendo questo stesso impatto nullo o addirittura positivo. Per arrivare a questo risultato è necessario ripensare la propria strategia complessiva, e il ruolo dell'HR Manager è fondamentale in quanto funge da collegamento tra le politiche di gestione del personale e il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali. In particolare, la funzione HR può agire nei seguenti ambiti (Martini, 2021):

- promuovere percorsi di formazione continua. La sostenibilità nella formazione è legata alla capacità dei programmi di adattarsi al contesto circostante, nei contenuti e nelle modalità.
- Parità di genere e inclusività. La sostenibilità entra in gioco come l'impegno delle aziende di lavorare per costruire un contesto in grado di sbloccare il potenziale della diversità e assicurare che le migliori idee e pratiche possano emergere ed essere accolte.
- Migliore equilibrio tra vita privata e lavoro. La sostenibilità, in questo caso, è intesa come il raggiungimento di un equilibrio che consenta al lavoratore di migliorare la qualità della vita di tutto il nucleo familiare.

Per concludere, possiamo riprendere quanto affermato da Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice, il quale afferma che le organizzazioni devono diventare agili, ovvero organismi sociali in grado di coordinarsi e adattarsi man mano che gli eventi accadono, reagendo tempestivamente e in modo

adattivo alle trasformazioni dell'ambiente. I nuovi principi su cui si basano sono quelli di una leadership non gerarchica, ma flessibile e partecipativa, capace di ingaggiare le persone in profondità ed esaltarne e orchestrarne le diversità (Capoferro, 2020).

CAPITOLO 2: LO SMART WORKING

In questo ultimo periodo abbiamo sentito molto parlare di smart working, in particolare, dal 22 marzo 2020, quando l'allora presidente del Consiglio dei ministri della Repubblica Italiana, Giuseppe Conte, ha annunciato: "la decisione assunta dal Governo è quella di chiudere, nell'intero territorio nazionale, ogni attività produttiva che non sia strettamente necessaria, cruciale, indispensabile, a garantirci beni e servizi essenziali. [...] Al di fuori delle attività ritenute essenziali consentiremo solo lo svolgimento di lavoro in modalità smart working, e consentiremo solo le attività produttive ritenute comunque rilevanti per la produzione nazionale." Da quel giorno lo smart working, o lavoro agile, è entrato a far parte delle nostre vite. Molti datori di lavoro, infatti, si sono trovati costretti a mantenere questo strumento anche una volta finito lo stato di lockdown, per evitare gli assembramenti all'interno dell'ufficio e salvaguardare, in primis, la salute dei lavoratori.

Ma vediamo dove e quando nasce lo smart working.

2.1 LE ORIGINI DELLO SMART WORKING E LA LEGGE 81/2017

Prima di proseguire con la trattazione dell'argomento, è bene sottolineare che lo smart working attivato con il Covid-19 è uno smart working ibrido tra quello originale e il telelavoro.

Il telelavoro, o teleworking, nasce nel 1973 quando Jack Nilles, scienziato americano, conia il termine teleworking¹ in occasione del primo grande shock petrolifero della storia, che, vista la riduzione drastica della disponibilità di petrolio, causò un aumento esorbitante dei prezzi. Nasce quindi l'esigenza di ridurre gli spostamenti tramite mezzi alimentati a petrolio. Da qui l'idea che sia possibile far funzionare in modo efficiente il mercato del lavoro e risollevere l'economia trasportando dati piuttosto che persone (NOUS, 2020).

In Italia, il telelavoro viene regolamentato il 9 giugno 2004, grazie all'accordo interconfederale Filcams, CGIL. Viene definita una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.

Lo smart working, invece, nasce nel regno Unito nel 2014 con la Flexible Working Regulation che ha sancito, per la prima volta, il diritto del lavoratore ad una maggiore flessibilità. Le motivazioni alla base della diffusione del flexible working in Inghilterra sono legate al benessere delle persone e alla necessità di ridurre i costi degli spazi fisici, problema molto sentito.

¹Domenico De Masi, sociologo italiano, in un'intervista realizzata il 19 maggio 2016 per la redazione di HR LINK, People a work, spiega che si parlava di telelavoro già nel 1969, quando in un articolo pubblicato per l'IRI, si pensava di poter lavorare a casa grazie al telefono. Poi il progetto non andò in porto perché all'epoca le telefonate avevano un costo eccessivo e non era quindi conveniente importare sistemi di telelavoro all'interno delle aziende (Link, 2016).

In Italia, viene regolamentato prima dalla legge delega n.124/2015 (Ceruso, 2021), poi, ufficialmente dalla Legge n.81/2017.

Il lavoro agile nasce con la legge delega n.124/2015 rubricata “Deleghe al governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”. La stessa relazione preliminare al disegno di legge delega evidenziava che se da un lato fossero da conseguire gli obiettivi di efficacia, efficienza e qualità dell’azione amministrativa, dall’altro bisognava comunque assicurare il rispetto della vita personale e familiare del dipendente pubblico. Approvato il testo di legge di legge delega, il Parlamento varò in pochi anni successivi la Legge n.81/2017 rubricata “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, testo di legge che aveva l’obiettivo di estendere tutele e sicurezze sui luoghi di lavoro, sia nel settore privato sia nel settore pubblico.

2.1.1 Legge 81 del 22 maggio 2017: “Jobs Act lavoro autonomo”

La legge in questione definisce ufficialmente lo smart working come “lavoro agile”. Ne possiamo ricavare una definizione del comma 1 dell’articolo 18, che recita: “Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa”. L’organizzazione doveva strutturarsi su una serie di condizioni: accordo scritto tra

dipendente e datore di lavoro, a tempo determinato o indeterminato; prestazioni da eseguire in parte nei locali aziendali e in parte in luogo fisso, nel rispetto dell'orario di lavoro; obbligo del datore di lavoro di dotare il lavoratore di strumenti tecnologici per svolgere le mansioni.

2.1.2 Smart Working ibrido

Se ci soffermiamo sulla definizione legale di smart working, come nota Ernesto Di Seri nell'articolo "Le sfide organizzative dello Smart working, Riflessioni sul futuro incerto del lavoro agile", quello che abbiamo sperimentato durante il periodo di emergenza covid, in realtà, sembra più assimilabile ad un telelavoro (Di Seri, 2020). Questo è stato reso possibile grazie ad una procedura, introdotta durante l'emergenza, che richiede solamente una notifica telematica unilaterale al Ministero del Lavoro da parte del datore di lavoro, prescindendo dalla sottoscrizione dell'accordo individuale preventivo della legge di cui sopra. Questo perché vi era la necessità di ridurre gli assembramenti e la presenza del personale in azienda.

2.2 SMART WORKING: WORK-LIFE BALANCE

La diffusione pandemica ha reso il lavoro da remoto un'esigenza per molte imprese (Santarpia, Colantonio, Menatta, Borgogni, & Consiglio, 2020). Ciò ha costituito per molte persone una novità sfidante, in termini di work-life balance, ovvero la conciliazione fra la vita personale e quella professionale, chiave determinante del benessere e della prestazione del lavoratore. Il concetto di work-life balance si riferisce alla conciliazione delle attese di

ruolo del contesto lavorativo e di quello familiare e personale. L'influenza esercitata da un contesto sull'altro, tuttavia, non è sempre favorevole. Laddove le attese di ruolo dei due ambienti interferiscano tra loro, la persona vive un'esperienza di conflitto tra lavoro e famiglia, che ne consuma le risorse fisiche e psicologiche, rendendo più difficili e impegnativi gli sforzi di conciliazione (Greenhaus e Allen, 2011 in Santarpia, Colantonio, Menatta, Borgogni & Consiglio, 2020). Tale interferenza è motivata, in primo luogo, dal fatto che la quantità disponibile di risorse fisiche e psicologiche che la persona può distribuire su entrambi i ruoli è limitata (Greenhaus e Beutell, 1985 in Santarpia, Colantonio, Menatta, Borgogni & Consiglio, 2020). In secondo luogo, il conflitto è motivato dalla diversità e frequente incompatibilità tra le norme e le responsabilità che regolano i ruoli lavorativi e familiari. Le ricadute individuali di questa incompatibilità si concretizzano in un peggioramento della soddisfazione e sull'efficacia della persona in ambito familiare; in ambito lavorativo si associa ad una riduzione della prestazione lavorativa e del commitment organizzativo (ovvero il livello di attaccamento affettivo nei confronti dell'azienda), così come in un aumento del tasso di turnover e assenteismo. Il costo maggiore, quindi, è legato al benessere della persona, in quanto quest'ultima subisce un aumento significativo dei livelli di stress psicofisico, contribuendo all'insorgenza di burnout², ansia e depressione.

²Il burnout è un insieme di sintomi che deriva da una condizione di stress cronico e persistente, associato al contesto lavorativo (Bertelli, 2021).

I confini hanno quindi la funzione di delimitare i diversi ambiti della vita. Un confine può essere fisico, se il lavoratore definisce dei periodi di tempo a cui non risponde alle chiamate di lavoro da casa o, viceversa, a comunicazioni familiari mentre lavora. Il confine può anche essere psicologico, se il lavoratore è in grado di distaccarsi mentalmente da un ruolo per dedicarsi a un altro e di separare le tensioni legate al lavoro dai momenti di vita familiare e viceversa (Kossek, 2016 in Santarpià, Colantonio, Menatta, Borgogni & Consiglio, 2020). La letteratura riconosce due stili di gestione dei confini, uno incline all'integrazione e l'altro alla separazione tra lavoro e famiglia. Nel caso dell'integrazione il lavoratore tende a sfumare i confini fisici e psicologici tra lavoro e famiglia, trovandosi a gestire più o meno simultaneamente le attese di ruolo provenienti da entrambi i fronti. Nel caso della separazione, il lavoratore tende a mantenere i confini il più possibile distinti, evitando sovrapposizioni di ruolo. Questi stili sono condizionati dalla rilevanza che assumono il lavoro e la famiglia per l'identità individuale.

2.3 IL FUTURO DELLO SMART WORKING IN ITALIA

Riprendendo una citazione di Immanuel Kant, il quale affermava che un individuo è tanto più intelligente quante più incertezze riesce a sopportare, possiamo dire che questo dovrebbe valere, a maggior ragione, per le future sorti dell'istituto dello Smart Working. L'istituto in questione, infatti, sembra trovarsi di fronte a un bivio, tra crescita impetuosa o rapida decrescita, a seconda del verificarsi o meno di una serie di condizioni che possano indirizzarlo verso l'una o l'altra direzione (Seri, 2020).

Infatti, lo smart working, che al giorno di oggi è inserito in una situazione emergenziale e quindi è semplificato nella sua attuazione, potrebbe raggiungere una piena maturità in grado di caratterizzarlo come uno degli *atout* essenziali nel XXI secolo.

L'ostacolo che lo smart working deve superare consiste nell'essere inserito in una società caratterizzata dalla liquidità³, dalla smaterializzazione e dal decentramento dell'attività di impresa, vincolata però ad un Codice civile del secondo scorso. Se questo iato tra tendenze della società e tendenze del diritto poteva essere parzialmente trascurato nella situazione emergenziale nella quale ci siamo trovati, non si può dire lo stesso immaginando che lo smart working possa arrivare a rappresentare una modalità normale della prestazione del lavoratore subordinato. Dobbiamo quindi analizzare una serie di probabili scelte di carattere legislativo e sindacale, in grado di indirizzare in maniera positiva o negativa le sorti dello smart working italiano.

Bisognerebbe evitare di arrivare ad una eccessiva burocratizzazione dello strumento in questione, per non sopprimerlo nella culla. Per fare questo, bisogna focalizzarsi su cinque punti fondamentali:

- Mantenimento di una struttura legislativa tarata sulla presenza di poche regole di base e sugli accordi individuali tra datore di lavoro e dipendente;

³Il concetto di società liquida viene introdotto da Zygmunt Bauman nel 2000, facendo riferimento alla società moderna, caratterizzata da un individualismo sfrenato che ha reso la società stessa fragile, liquida. Riprendendo le parole del sociologo polacco, la modernità liquida è "la convinzione che il cambiamento è l'unica cosa permanente e che l'incertezza è l'unica certezza".

- Ampliamento del campo di intervento della contrattazione collettiva, oggi pressoché inesistente;
- Valutare il livello tecnico (nazionale, territoriale o aziendale) nel quale la contrattazione collettiva possa svolgere il suo ruolo nel migliore dei modi;
- Permanenza o meno del carattere della subordinazione
- Definire gli spazi di potenziale invasività della giurisprudenza per interpretare la normativa vigente.

Per comprendere le dimensioni del fenomeno analizzato, è opportuno fornire alcuni dati.

La pandemia ha accelerato in maniera massiccia l'impiego dello strumento smart working: si è passati dal 4,8% al 40%, fino a toccare punte del 43,8% di lavoratori da remoto, nella prima fase della pandemia. Nel corso del 2020 poi, nonostante una leggera deflazione, il numero complessivo di impiegati in smart working è rimasto intorno al 33,8% fino a stabilizzarsi a 35.7% nel gennaio 2021, complice anche la massiccia campagna vaccinale.

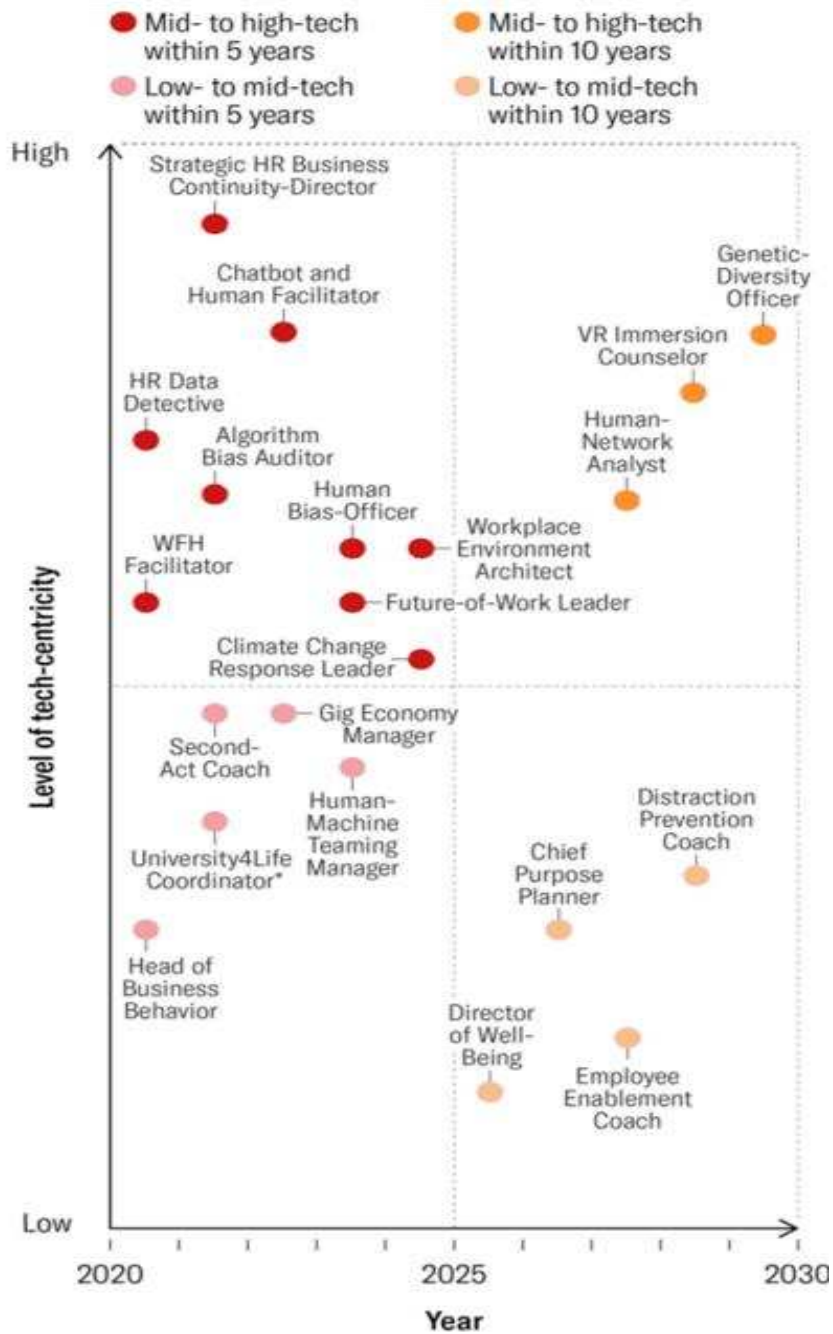
A livello aziendale, si è passati dal 17% delle aziende che hanno optato per il modello del lavoro agile nel periodo pre-covid, ad un picco del 97% durante la fase più acuta della pandemia, stabilizzandosi a 72% nel mese di settembre. La stessa PA ha impiegato circa il 93% del suo personale in regime smart working per preservare la salute dei suoi dipendenti e non pregiudicare l'erogazione dei servizi minimi alla collettività.

Uno studio condotto dall'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano, ha poi messo in evidenza come lavorare da casa ha portato un incremento della produttività del 15%, una riduzione dell'assenteismo del 20% e una riduzione dei costi di gestione del 30%.

CAPITOLO 3: 21 HR JOBS OF THE FUTURE

L'obiettivo di questo ultimo capitolo è fornire un'analisi di alcuni dei ruoli presentati nell'articolo "21 HR Jobs of the Future", pubblicato da Cognizant il 28 maggio 2020. Queste 21 nuove posizioni lavorative (vedi figura 1) sono accomunate dal fatto di mettere al primo posto quello che è il fattore produttivo più importante di qualsiasi tipo di attività produttiva: l'essere umano. Il Covid ha infatti modificato drasticamente l'economia e il futuro del lavoro, costringendo gli HR Manager a proporre nuove modalità di lavoro, apprendimento e collaborazione all'interno dell'impresa (Cognizant, 2020). Questo è il momento in cui le risorse umane hanno il compito di guidare l'organizzazione nel futuro del lavoro, e preparare i lavoratori ai cambiamenti che vivremo nel prossimo decennio.

Figura 1. 21 HR Jobs of the Future



Fonte: Cognizant, 2020, p.6.

3.1 WORK FROM HOME FACILITATOR, O WFH FACILITATOR

Durante la pandemia di Covid-19, si è passati ad una modalità di business completamente da remoto, con l'obiettivo di preservare la salute dei lavoratori, e più in generale di tutta la comunità. Ora, con l'opinione condivisa da tutti riguardo all'utilizzo del lavoro da remoto anche una volta finita la pandemia, si è venuta affermando una nuova figura, quella del Work from Home Facilitator, o WFH Facilitator.

Questa nuova figura ha l'obiettivo di supervisionare l'impegno e l'integrazione della forza lavoro remota. Il Facilitator sarà così responsabile di garantire che i lavoratori abbiano le giuste tecnologie, e che il processo di gestione delle risorse sia onnipresente, anche al fine di diffondere la cultura aziendale, per far sì che il lavoro a distanza ottenga un grande successo.

Il WFH Facilitator dovrà assicurarsi che ogni lavoratore da remoto abbia la giusta tecnologia necessaria per svolgere i propri compiti nel migliore dei modi. Tra le responsabilità chiave di questo ruolo troviamo anche la valutazione, la preventivazione e l'integrazione di nuovi strumenti di collaborazione digitale⁴. I candidati dovrebbero anche nutrire un elevato interesse nei confronti della realtà virtuale ai fini dell'interazione e della collaborazione con i colleghi, elemento fondamentale per la buona riuscita del lavoro da remoto.

⁴Ad esempio, è compito del WFH Facilitator introdurre strumenti come Krisp, ovvero un software dotato di apprendimento automatico che aiuta a filtrare il rumore di fondo, permettendo di avere conversazioni chiare anche in ambienti affollati.

Lavorando a contatto con le Risorse Umane, il WFH Facilitator, deve anche adeguare i processi e le politiche del personale alla realtà del lavoro da remoto. Il ruolo del WFH Facilitator è anche quello di fornire ai lavoratori gli spunti adeguati a far sì che questi si sentano parte integrante dell'azienda, chiave di successo per qualsiasi organizzazione che si rispetti.

Riassumendo quindi le responsabilità specifiche di questa figura, possiamo dire che il Work From Home Facilitator si deve occupare di:

- Analizzare l'attuale suite⁵ di collaborazione digitale dell'organizzazione di riferimento. Qualora non ritenesse adeguati gli strumenti utilizzati, deve suggerire dei miglioramenti, compresi gli investimenti in strumenti e tecnologie specifiche.
- Valutare gli investimenti più adeguati nell'ambito degli strumenti di collaborazione attraverso la realtà virtuale, lavorando in collaborazione con il VR immersion counselor.
- Lavorare a stretto contatto con il dipartimento della formazione del personale, per integrare nuovi strumenti e tecnologie
- Gestire l'assegnazione e l'installazione degli strumenti che consentono ad ogni lavoratore di lavorare da casa, mantenendo la salute e il benessere in prima linea del processo decisionale

⁵In informatica con il termine "suite" si intende il pacchetto di programmi complementari, in grado di interagire e di scambiarsi reciprocamente i dati.

- Elaborare strategie per diffondere la cultura aziendale anche a chi lavora da remoto, lavorando in collaborazione con il dipartimento di comunicazione interna
- Lavorare con i Second-act coach⁶, per assicurarsi che i lavoratori da remoto siano aggiornati con l'ultima tecnologia

Per quanto riguarda le competenze che un WFH Facilitator dovrebbe avere, possiamo dire che deve avere:

- Un'ottima comprensione del digitale, in particolare una forte propensione per la realtà virtuale
- Capacità di valutare, selezionare e preventivare gli strumenti di comunicazione digitali più adeguati
- Capacità di supervisionare progetti integrati con più livelli dell'organizzazione
- Capacità di collaborare in maniera interdipartimentale
- Lungimiranza, non deve essere disposto ad accettare lo status-quo, ma deve essere pronto a stravolgere le metodologie tradizionalmente usate per portare a termine il lavoro.

⁶Il Second Act coach è una figura all'interno dell'azienda che ha il compito di aiutare le persone a superare questa fase di transizione che stiamo vivendo, per prepararsi al meglio al futuro mercato del lavoro.

3.2 HR DATA DETECTIVE

Il dipartimento delle risorse umane è principalmente basato sui dati, ma la grossa difficoltà sta nel trovare il modo per ottenere i dati giusti al fine di avere intuizioni che permettono all'organizzazione di gestire al meglio i talenti presenti all'interno dell'azienda. Le organizzazioni, negli ultimi anni, si sono concentrate sulla quantità dei dati a loro disposizione, senza preoccuparsi di dare senso a questi dati nell'ambito delle Risorse Umane. Il HR data detective ha quindi l'obiettivo di superare questo gap. Questa nuova figura dovrà quindi garantire che ogni settore interno all'azienda abbia a disposizione i dati che gli servono a fine di creare risultati per l'intera attività.

Andando ad analizzare i compiti che effettivamente l'HR data detective deve svolgere all'interno dell'azienda, possiamo dire che egli deve reperire e successivamente indagare sui dati delle persone provenienti da più fonti, dai sondaggi sui dipendenti, ai sistemi di monitoraggio del tempo e gestione dell'apprendimento. A questo proposito è bene precisare che è richiesta anche la massima attenzione riguardo il perseguimento di pratiche etiche. La linea di confine tra la raccolta dei dati per analisi a fini aziendali e una sorta di "Grande Fratello" è, infatti, molto sottile. Il HR data detective deve garantire che l'utilizzo dei dati segua dei regolamenti e linee guida ben definite⁷.

⁷In questi ultimi tempi, infatti, la consapevolezza degli utenti sulla privacy e sui rischi che si corrono a condividere le proprie informazioni si sta intensificando: molte persone, già prima del Covid, iniziavano a nutrire apprensione per possibili violazioni della sicurezza dei dati sensibili. Di circa otto mila tra responsabili delle risorse umane, recruiter e semplici lavoratori, il 71% era "a volte preoccupato" e il 38% ha affermato di essere "molto preoccupato" rispetto all'utilizzo

Le responsabilità specifiche di questa figura possono essere così sintetizzate:

- Indagare sulle tendenze con il maggiore impatto sul business o sugli obiettivi delle Risorse Umane
- Assumersi la responsabilità riguardo al risultato dell'integrazione di tutti i dati
- Riuscire a adottare una comunicazione efficace in modo da riuscire a far capire a tutti, all'interno dell'azienda, il significato dei dati raccolti
- Supportare l'uso appropriato ed etico dei dati. L'HR data detective deve garantire che l'utilizzo dei dati delle persone è conforme a tutte le normative e linee guida di riferimento
- Collaborare con specialisti delle Risorse Umane, come specialisti nel reclutamento e nell'apprendimento, nonché con partner commerciali.

A livello delle competenze richieste ad un perfetto HR data detective, possiamo individuare:

- Esperienza nel lavorare in un team di analisi dei profili delle persone, preferibilmente nell'ambito delle risorse umane, a livello aziendale
- Laurea quadriennale in matematica, scienze fisiche, filosofia, economia, diritto o contabilità

dell'intelligenza artificiale nelle attività di raccolta dei dati relativi al modo in cui i dipendenti lavorano e utilizzano gli strumenti aziendali.

- Comprensione tecnica di strutture di dati, per fare questo possono aiutare conoscenze a livello di ingegneria dei dati
- Buone capacità di comunicazione ed empatia, per riuscire a comunicare e a stringere rapporti con tutti i colleghi dell'azienda, indipendentemente dal loro settore di riferimento
- Buone capacità scritte e verbali, per riuscire a tradurre i risultati tecnici in dati comprensibili da tutti

3.3 CHATBOT E HUMAN FACILITATOR

La voce è la nuova frontiera dell'informatica e le Risorse Umane non fanno eccezione. L'obiettivo è quello di usare le chatbots anche per migliorare il coinvolgimento dei dipendenti e ottimizzare il lavoro con gli assistenti virtuali.

Il candidato ideale per questa figura è disposto ad intraprendere comunicazioni interfacciandosi con il contesto delle Risorse Umane, dove i dipendenti hanno richieste sempre più complesse. Le chatbots possono anche essere utili per percepire immediatamente frustrazione o preoccupazione nei dipendenti, per prevenire incomprensioni e ottenerne, eventualmente, una rapida risoluzione. In questo contesto le leggi sulla privacy sono essenziali, il che richiederà la necessità di lavorare di concerto con gli Head of Business Behaviour.

Passando ad analizzare le responsabilità specifiche di questa figura, possiamo sintetizzarle come di seguito:

- Deve migliorare la produttività dei dipendenti e la soddisfazione utilizzando chatbot all'avanguardia, ovvero tecnologie per ridurre tempo e fatica richiesti ai responsabili delle risorse umane
- Passare la conversazione ad uno specialista delle risorse umane quando la chatbot non riesce a rispondere ad una domanda o quando l'analisi degli stati d'animo, elemento caratterizzante dell'essere umano, richiede un intervento basato sul tono, parola, etc.
- Collaborare con gli sviluppatori di software per creare chatbot HR di nuova generazione.

A livello del profilo personale richiesto per ricoprire il ruolo di Chatbot e Human Facilitator all'interno dell'azienda, possiamo individuare le seguenti caratteristiche:

- Esperienza nella progettazione di soluzioni automatizzate che usano le chatbot per risolvere problemi
- Familiarità con i principi di progettazione delle applicazioni, acceleratori e strumenti per la progettazione e sviluppo delle chatbot
- Esperienza nella creazione di funzioni dettagliate per quanto riguarda i requisiti di identità utente, interazioni e supporto linguistico
- Comprensione profonda, anche a livello culturale, di lingue e culture, ma anche di dialetti e sottigliezze necessarie per creare una conversazione più naturale

- Background nel contact center delle Risorse Umane.

3.4 HUMAN-MACHINE TEAMING MANAGER

La collaborazione uomo-macchina rappresenta la nuova frontiera del lavoro. Una nuova opportunità di carriera è rappresentata dall'Human-Machine Teaming Manager, ovvero una figura che aiuta a combinare i punti di forza di robot e software (precisione, resistenza, calcolo, velocità, etc.) con i punti di forza degli esseri umani (empatia, versatilità, giudizio, etc.), il tutto al fine di raggiungere nel migliore dei modi gli obiettivi aziendali.

Il compito principale assegnato a chi ricopre questo ruolo in azienda, è quello di sviluppare un sistema di interazione attraverso il quale gli esseri umani e le macchine comunichino reciprocamente creando un sistema di collaborazione. L'obiettivo finale è quello di creare un team ibrido, che genera dei risultati di business migliori grazie all'alleanza uomo-macchina.

A livello dei requisiti generali richiesti all'Human-Machine Teaming Manager, possiamo dire che ha il compito di stabilire le regole secondo le quali macchine e lavoratori devono coordinarsi per portare a termine un compito. Questo comporta la progettazione flessibile di esperienze che soddisfano le aspettative dei lavoratori, fornendo al contempo un'interazione semplice e intuitiva con i software.

Le responsabilità specifiche di questo ruolo, all'interno dell'azienda, sono:

- Sviluppare un processo decisionale per l'allocazione delle attività in grado di identificare le capacità uniche per gli esseri umani, così come quelle uniche per le macchine.
- Costruire e gestire collaborazioni diversificate tra team di ingegneri, esperti di marketing, designer, professionisti dell'esperienza degli utenti, etc.
- Aiutare i lavoratori a capire come la robotica possa aiutarli nel raggiungimento degli obiettivi, e soprattutto far comprendere il grande potenziale della realtà virtuale in ambito di comunicazione
- Facilitare programmi di hackathon⁸ in tutta l'organizzazione, per aiutare i lavoratori a concentrarsi sugli elementi più umani del lavoro, esplorando al contempo nuovi modi per lavorare in modo più efficace attraverso l'uso delle macchine
- Sviluppare sistemi per calcolare le prestazioni dei dipendenti, tenendo conto della relazione uomo-macchina che si è instaurata

Analizzando invece le skill richieste alla persona che andrà a ricoprire questo ruolo, abbiamo:

⁸ Un hackathon, o hackfest, è un evento al quale partecipano, a vario titolo, esperti di diversi settori dell'informatica, come sviluppatori di software, programmatori e grafici. L'evento in questione può avere finalità lavorative, didattiche, sociali.

- Laurea in psicologia e neuroscienze, laurea magistrale in informatica, ingegneria o risorse umane
- Almeno cinque anni di esperienza in una o più aree tra: tecniche di neuroscienza umana, robotica, monitoraggio delle attività umane, interazione uomo-robot
- Passione per la programmazione e la robotica, e una comprensione o interesse nei confronti dell'imprenditorialità, innovazione aziendale, risorse umane, gestione di talenti
- Esperienza in UI/UX design⁹
- Ottima leadership, comunicazione e capacità di collaborazione

3.5 VR IMMERSION COUNSELOR

Molto rilevante è l'impatto che la realtà virtuale ha avuto su tutti i tipi di funzioni delle risorse umane. La realtà virtuale è stata anche uno strumento di grande successo per aumentare la sicurezza dei lavoratori attraverso le simulazioni situazionali, sviluppare nuove modalità di apprendimento e favorire un rapporto genuino con i colleghi di lavoro evitando le discriminazioni.

⁹ L'UX Design, o User Experience Design, comprende quei processi rivolti ad aumentare la soddisfazione degli utenti migliorando la facilità di navigazione e rendendo più intuitiva la consultazione delle pagine web.

L'UI Design, invece, o User Interface Design, comprende essenzialmente il modo con cui il prodotto web si presenta.

Analizzando i requisiti generali richiesti al Virtual Reality Immersion Counselor, possiamo dire hanno l'obiettivo di utilizzare la realtà virtuale per potenziare la collaborazione tra i dipendenti e la formazione degli stessi. La VR rappresenta infatti un elemento vantaggioso per la maggior parte delle funzioni aziendali, fornendo, tra le tante cose, la possibilità di collaborare in tempo reale con persone anche molto lontane fisicamente. Il VR Immersion Counselor ha quindi il compito di sfruttare al meglio il potenziale della realtà virtuale, garantendo il rispetto della privacy e di norme etiche, elaborando al contempo una tabella di marcia strategica per raggiungere nel migliore dei modi e nei tempi richiesti gli obiettivi di business.

Le responsabilità specifiche di questo ruolo sono:

- Sviluppare un piano per l'implementazione della realtà virtuale che ottimizzi i contenuti di apprendimento e l'utilizzo di piattaforme che accentuino il realismo grafico
- Garantire l'utilizzo di realtà virtuale all'avanguardia e assicurarsi che tutti i dispositivi HDM (High-Definition Multimedia Interface) utilizzati, siano adatti allo scopo
- Deve garantire l'adesione alle migliori pratiche sulla privacy
- Deve aiutare i dipendenti a comprendere le reali potenzialità della realtà virtuale, per far sì che essi stessi diventino sostenitori di questi strumenti, facilitando il processo di accettazione all'interno dell'azienda

Le caratteristiche personali richieste alla persona che andrà a ricoprire questo ruolo sono, invece, sintetizzabili nel seguente modo:

- Esperienza di almeno due anni in ruoli come quello di facilitatore dell'apprendimento aziendale
- Deve essere una persona organizzata, attenta ai dettagli e in grado di affrontare e risolvere i problemi nel migliore dei modi
- Deve riuscire a sentirsi a proprio agio nel lavorare con persone dai background diversi
- Interesse a sviluppare una comprensione profonda della realtà virtuale
- Eccezionale conoscenza e familiarità con apparecchiature di visualizzazione di realtà virtuale

3.6 WORKPLACE ENVIRONMENT ARCHITECT

Gli americani, in media, passano il 90% del loro tempo al chiuso, sostituendo la luce del sole con lampadine artificiali e l'aria fresca con HVAC, ovvero sistemi di riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria. Abbiamo cercato di "richiudere" l'essere umano all'interno di spazi chiusi, senza ottenere grandi risultati. I dipendenti che lavorano negli uffici, infatti, sono meno produttivi. Le organizzazioni cercano quindi di inserire all'interno dell'azienda una figura che prende il nome di Workplace Environment Architect, per garantire che gli uffici vengano progettati con l'obiettivo di garantire la salute e il benessere

di tutti i lavoratori. La figura in questione deve agire come consulente in tre grandi categorie: acquisizione immobiliare, gestione delle strutture e progettazione delle stesse adattandole all'uomo, e non viceversa.

Il Workplace Environmental Architect ha l'obiettivo di progettare anche strategie per migliorare il benessere di tutti i lavoratori, garantendo investimenti di design incentrati sull'uomo, creando un ambiente di lavoro sano e stimolante. Importante è anche garantire che gli interni siano progettati seguendo il concetto di biofilia¹⁰, incorporando elementi che connettono i lavoratori con il mondo naturale, come mobili realizzati con materiale naturale o vedute su spazi naturali.

Le responsabilità specifiche per questo ruolo sono:

- Ottimizzare le strutture al fine di creare un ambiente di lavoro sano
- Monitorare soluzioni innovative per la salute, come finestre che utilizzano lo stesso funzionamento degli smart glass.
- Incorporare elementi di design che favoriscono una connessione con la natura
- Assicurare che la posizione dell'edificio sia situata in uno spazio che garantisce di lavorare in un ambiente di lavoro salutare

¹⁰ La biofilia è un'ipotesi scientifica proposta nel 1984 da Edward O. Wilson che rileva nell'essere umano la "tendenza innata a concentrare il proprio interesse sulla vita e sui processi vitali".

- Guida all'acquisto di cibo sano, prodotti per la pulizia e forniture per l'ufficio che abbiano un impatto positivo sulla salute e sul benessere di tutti coloro che entrano in contatto con i locali aziendali.

Il profilo ideale della persona che andrà a ricoprire questo ruolo, dovrà avere le seguenti caratteristiche:

- Formazione o esperienza in architettura e design, e forte attenzione nei confronti del benessere della persona
- Conoscenza di programmi di certificazione degli edifici, come LEED (standard di certificazione energetica più diffuso al mondo) e WELL (certificazione degli edifici relativamente al comfort, salute e benessere delle persone).
- Grandi abilità di comunicazione interpersonale
- Capacità di lavorare bene in squadra e mantenere ottimi rapporti di lavoro con i collaboratori
- Adattabilità alle diverse esigenze del cliente.

3.7 HEAD OF BUSINESS BEHAVIOUR

Comprendere il comportamento dei dipendenti è un obiettivo molto ambizioso. Il suo raggiungimento è aiutato dall'adozione di sensori biometrici e nuove tecnologie sul posto di lavoro. Una volta raccolti i dati riguardo alle prestazioni dei dipendenti, dati emotivi e dati di interazione, all'head of Business Behaviour spetta il compito di analizzarli e

sviluppare strategie guida per migliorare il coinvolgimento, la produttività e il benessere dei dipendenti.

Come capo del comportamento aziendale, la figura in questione sarà un leader all'interno del team, responsabile dello sviluppo di strategie basate sui dati in aree quali: esperienza dei dipendenti, soddisfazione dei dipendenti, successo dello smart workplace¹¹.

Le responsabilità chiave di questo ruolo sono:

- Analizzare i dati comportamentali dei lavoratori
- Apportare nozioni dalla psicologia e antropologia per rafforzare il significato dei dati, mantenendo l'essere umano al centro dell'azienda
- Essere trasparente e disponibile sempre nei confronti dei dipendenti, per venire a conoscenza di eventuali malesseri all'interno dell'azienda
- Rispettare le normative privacy sull'utilizzo dei dati

¹¹ Lo smart workplace è un luogo di lavoro caratterizzato da tre grandi elementi: collaboration tra i team, grazie all'interazione dei lavoratori; mobilità della forza lavoro, come imposto dalla crescente diffusione dello smart working; employee experience, ovvero la creazione di spazi co-working tecnologicamente attrezzati al fine di promuovere la creatività, la concentrazione e il pensiero laterale, stimolando la motivazione e quindi la produttività dei dipendenti.

- Presentare i dati alla leadership, cercando di integrare il significato dei dati con le prestazioni di business
- Lavorare a stretto contatto con la funzione delle comunicazioni interne per diffondere i risultati all'interno dell'azienda
- Cercare di far comprendere, anche fuori dall'azienda, l'importanza e i vantaggi che derivano dall'analisi comportamentale grazie ai dati raccolti in azienda
- Consigliare ed implementare all'interno dell'azienda il sistema migliore per la raccolta dei dati.

Le skill richieste ad un ipotetico Head of Business Behaviour, invece, sono:

- Minimo cinque anni di esperienza a livello di workforce intelligence e analisi dei comportamenti della forza lavoro
- Solida comprensione dell'etica e del regolamento sulla privacy in riferimento all'uso dei dati personali
- Esperienza nell'analisi di grandi insieme di dati
- Eccezionali capacità comunicative, sia scritte che verbali
- Laurea magistrale o equivalente in psicologia organizzativa/comportamentale
- Grande interesse nei confronti del benessere delle persone.

3.8 DIRECTOR OF WELL BEING

L'epidemia di Covid-19 ha accelerato il processo di sensibilizzazione delle aziende nei confronti di un luogo di lavoro sano e sicuro per i dipendenti. Già prima del virus, infatti, circa due terzi dei lavoratori a tempo pieno hanno sperimentato il burnout, ponendo la salute dei dipendenti al primo posto nella classifica delle priorità delle aziende. Il Director of Well Being ha quindi, all'interno dell'azienda, il compito di creare sia una strategia a livello organizzativo in grado di mantenere i dipendenti produttivi e coinvolti, sia una cultura di comunicazione interna all'azienda per creare un ambiente funzionale e positivo per i dipendenti.

L'obiettivo generale del Director of Well Being è quello di progettare, sviluppare e realizzare programmi di benessere allineati con la cultura dell'organizzazione e i suoi valori.

La ricerca ha infatti dimostrato che i dipendenti che soffrono di burnout, hanno 2,6 volte più probabilità di lasciare l'azienda e, anche se restassero, sperimenterebbero il 13% in meno di fiducia nei confronti delle proprie prestazioni.

Le responsabilità specifiche di questo ruolo sono:

- Valutare lo stato fisico, mentale, emotivo e di benessere spirituale dei dipendenti, in collaborazione con l'HR Data Detective
- Lavorare insieme al HR Data Detective per analizzare e scoprire eventuali bisogni e desideri dei dipendenti

- Promuovere all'interno dell'azienda programmi finalizzati ad aumentare il benessere dei dipendenti
- Comunicare le iniziative all'esterno dell'azienda per incentivare le altre organizzazioni a seguire l'esempio
- Considerare l'insieme dei dipendenti che effettuano il telelavoro, e sviluppare un insieme di soluzioni specifiche per loro.

I requisiti richiesti alla persona che dovrà ricoprire questo ruolo sono:

- Competenze e conoscenze riguardo al benessere dei dipendenti
- Esperienza clinica riguardo alla salute comportamentale degli individui
- Dimostrata capacità di promuovere canali esterni di benessere
- Istruttore certificato di yoga, meditazione o simili
- Intelligenza ed empatia
- Capacità di progettare programmi di comunicazione
- Capacità di comprendere e interpretare i dati al fine di promuovere iniziative con l'obiettivo di aumentare il benessere dei lavoratori.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di fornire una panoramica di quelle che sono state le conseguenze del Covid-19 nell'ambito del mondo del lavoro, in particolare come è cambiato il modo di lavorare e come è cambiata la lista delle priorità per le aziende. Importanza sempre maggiore ha infatti assunto il benessere dei dipendenti, sia sotto il profilo della salute, sia sotto il profilo psicologico, aspetto molto delicato che nel periodo della pandemia è stato messo a dura prova. Lo smart working, infatti, se ha tanti aspetti positivi, ne ha altrettanti negativi, con conseguenze dirette sulla vita dei lavoratori. Questi ultimi si sono visti costretti a lavorare da casa, cercando di mantenere stabile l'equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare, equilibrio già precario in tempi pre-pandemia, reso ancora più instabile dal fatto che questi due "mondi" si sono ritrovati a condividere gli stessi spazi, causa lockdown. È quindi emersa la necessità di nuove figure all'interno dell'azienda (Cognizant, 2020), come il Work From Home Facilitator, che ha il compito di supervisionare il lavoro svolto dai lavoratori da remoto e di assicurarsi che godono degli stessi benefici e che sentano lo stesso senso di appartenenza all'azienda dei lavoratori in presenza. Un'altra figura molto importante è il Director of Well Being, ovvero la figura destinata a creare e mantenere nel tempo un ambiente di lavoro che abbia connotazioni positive sotto il profilo psicologico dei lavoratori, al fine di renderli più produttivi e collaborativi. Il Workplace Environmental Architect svolge invece il ruolo di progettare ambienti di lavoro sani sotto il profilo del benessere fisico dei lavoratori. Altrettanto importante è la figura dell'HR Data Detective, ovvero la persona che ha il compito di

raccogliere, elaborare e diffondere tutti i dati che possono essere rilevanti al fine di evidenziare eventuali aspetti critici con le relative soluzioni, da sistemi che possono migliorare la produttività dei lavoratori, a occasioni di incontro al fine di migliorare il rapporto interpersonale degli stessi. Degna di considerazione è anche la figura del Chatbot e Human Facilitator, colui che ha la funzione di intrattenere relazioni costanti con i dipendenti al fine di migliorarne l'esperienza lavorativa. Altra figura essenziale nel panorama futuro delle aziende è lo Human-Machine Teaming Manager, colui che ha il compito di diffondere una cultura rivolta all'utilizzo dei software messi a disposizione dei dipendenti, al fine di sfruttarne gli aspetti positivi e rendere più efficace il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Molto importante è anche il VR Immersion Counselor, figura che ha il compito di diffondere l'uso della realtà virtuale. Ultimo, ma non per importanza, è la figura dell'Head of Business Behaviour, colui che ha il compito di sviluppare degli strumenti all'interno dell'azienda, in grado di migliorare il coinvolgimento, produttività e benessere dei dipendenti.

BIBLIOGRAFIA

- Bertelli, G. (2021, marzo). Tratto da <https://www.my-personaltrainer.it/salute/burnout.html>
- Capoferro, P. (2020). Tratto da <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/osservatorio-hr-polimi-priorita-2020-direzioni-hr/>
- Ceruso, A. (2021, ottobre). Tratto da <https://www.altalex.com/documents/news/2021/10/06/futuro-smart-working-italiano>
- Chiucchi, M. S. (2004). Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive. Giappichelli.
- Cognizant. (2020). 21 HR Jobs of the Future.
- Cuneo, M. (2021, settembre). Tratto da <https://www.mirkocuneo.it/gestione-risorse-umane/>
- Educare, C. (s.d.). *Il processo di gestione delle Risorse Umane*.
- Link, H. (2016). Tratto da <https://www.hr-link.it/smart-working-storia-del-telelavoro/>
- Martini, M. (2021, maggio-giugno). La centralità delle Risorse Umane per lo sviluppo di una cultura sostenibile. *Sviluppo & Organizzazione*.
- Mattana, V. (2020, febbraio 27). *Capitale intellettuale: risorsa strategica per il diversity management nelle nuove imprese*. Tratto da <https://lablavoro.com/capitale-intellettuale-risorsa-strategica-per-il-diversity-management-nelle-nuove-imprese/>
- NOUS. (2020). Tratto da <https://www.nous-srl.com/lo-smart-working-non-e-telelavoro/>
- Perrone, G. (2020, novembre-dicembre). Raccogliere dati, gestire persone. L'HR come scienziato sociale. *Sviluppo & Organizzazione*.
- Poleni, S. (2017). Tratto da <https://meeting-hub.net/blog/cosa-sono-le-risorse-umane>
- Santarpia, F. P., Colantonio, G., Menatta, P., Borgogni, L., & Consiglio, C. (2020, Maggio / Giugno). Lavoro da remoto e Work-life balance: gestire le interruzioni. *Sviluppo & Organizzazione*.
- Seri, E. D. (2020, novembre-dicembre). Le sfide organizzative dello Smart Working. Riflessioni sul futuro incerto del lavoro agile. *Sviluppo & Organizzazione*.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare la Professoressa Maria Serena Chiucchi, relatrice di questa tesi di laurea, prima di tutto per la fiducia che mi ha concesso lungo questo percorso, poi per l'immensa disponibilità e professionalità che ha dimostrato in questi mesi.

Ringrazio poi la mia famiglia, per avermi sempre sostenuta nelle mie scelte e incoraggiato a fare meglio, indicandomi la strada giusta senza mai invadere la mia indipendenza. Senza di voi non sarei mai riuscita a raggiungere questo traguardo!

Ringrazio tutti i miei amici, perché ognuno di loro, a modo suo, mi è sempre stato accanto durante tutto questo percorso.

Ringrazio i miei compagni di corso, Eleonora e Davide, per le lunghe chiacchierate durante gli infiniti viaggi in treno, per tutte le ansie, preoccupazioni e consigli scambiati prima degli esami, porterò sempre con me dei ricordi bellissimi legati a questi tre anni ai quali inevitabilmente fate parte anche voi!

Infine, vorrei dedicare questa tesi a me stessa, ai sacrifici e alla determinazione che mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo!