



# VIRTUAL TEAMS ED EVOLUZIONE DEL RUOLO DELL'HR 4.0

A cura di:

*Andrea Zanaica*

*Davide Di Noia*

*Elisabetta Antonini*

*Giada Sivori*

*Marco Schiava*

# INDICE

1. INTRODUZIONE .....	3
2. LA SAFHOLACRACY – L'ORGANIZZAZIONE LIQUIDA.....	4
3. SMART WORKING, VIRTUAL TEAMS & ENGAGEMENT.....	5
4. L'HR 4.0 E L'EMPLOYEE EXPERIENCE.....	7
5. L'AMBIENTE CULTURALE - HRBP COME CHANGE AGENT.....	8
6. HR BP, L'EVOLUZIONE DEL TALENT E DEI TOOLS DI GESTIONE....	9
7. CONCLUSIONE .....	14

## 1. INTRODUZIONE

In un contesto digitale in continua evoluzione le organizzazioni cambiano, assumendo dei connotati diversi dalle strutture “convenzionali”, incentivando lo sviluppo di strumenti a supporto della popolazione aziendale, al fine di migliorare i canali comunicativi ed accelerare processi operativi e decisionali, in un’ottica di efficienza ed innovazione.

Come riportato dal report “*Workforce Transformation in the Digital Vortex*” realizzato dal DBT (Digital Business Transformation) center, le aziende non avranno la capacità di affrontare la nuova era del digitale se non investiranno nella struttura organizzativa e nello sviluppo delle competenze digitali per i loro dipendenti.

In questa fase la funzione HR è fondamentale nel guidare il cambiamento organizzativo; ed è proprio questo il punto di partenza per la trasformazione digitale. Nei prossimi capitoli vedremo come il ruolo e le competenze di un HR Business Partner si sviluppano, assecondando la trasformazione digitale, modificandosi da competenze tecniche specifiche a competenze che abbracciano e supportano la digital transformation.

Nella prima parte del documento si introduce il concetto di “Holocracy”, o come abbiamo voluto definirlo al nostro interno, “*Safholacracy*”. In questo punto si fa riferimento a come le organizzazioni, tramite l’introduzione di strumenti digitali, si modifichino diventando più fluide.

La trasformazione digitale può condurre ad una decentralizzazione delle risorse, dove viene sempre meno il presidio fisico, ma si esplorano nuove possibilità/opportunità quali i *Virtual Teams*: in questo paragrafo si parlerà di come Safilo ha declinato alcune forme di lavoro da remoto, quali sono gli strumenti che stiamo usando ad oggi in azienda e quali sono le prospettive per condurre al cambiamento digitale. Il ruolo dell’HR BP in questo contesto non è solo quello di aver padronanza degli strumenti implementati, ma anche la capacità di mantenere *l’engagement* alto dei dipendenti che, trovandosi in un nuovo *working contest*, necessitano del supporto del Virtual Manager e di HR per affrontare questa fase di cambiamento.

L’ultimo punto trattato fa riferimento agli strumenti che vengono usati da HR per guidare al cambiamento digitale: i “tipici” processi quali la selezione, il training, la valutazione delle performance evolvono, grazie all’innovazione, in una modalità definibile *HR 4.0*. All’interno del capitolo si presentano delle proposte di potenziali strumenti che facilitano proprio questo contesto 4.0.

L’obiettivo è di sensibilizzare il lettore su come la rivoluzione digitale stia modificando non solo le organizzazioni, ma anche i ruoli all’interno di contesti simili al nostro. Non per ultimo, cambia la Job Description dell’HR BP, che dovrà padroneggiare meglio i nuovi strumenti e modificherà inevitabilmente l’asset di *core skills*, con maggior focus sulla sfera digitale e relazionale, in modo da traghettare le nuove organizzazioni nelle fasi della trasformazione.

## 2. LA SAFHOLACRACY – L’ORGANIZZAZIONE LIQUIDA

Nell’era della digitalizzazione dei processi aziendali e di nuove forme di comunicazione, il ruolo della figura dell’HR cambia radicalmente, da una figura la cui presenza diventa indispensabile, verso una gestione ed uno sviluppo dei processi e progetti che può avvenire a distanza. Questa evoluzione si sposa con il moderno concetto di Industry 4.0, il quale è legato all’industrializzazione della manifattura, in breve: il controllo da remoto di macchinari e di conseguenza anche di processi e di persone.

Realtà con strutture simili alla nostra, la quale può considerarsi un’azienda manifatturiera a tutti gli effetti, può guidare un processo di cambiamento radicale da un’azienda a carattere tradizionale verso un’azienda digitale, attraverso la trasformazione organizzativa guidata dal ruolo dell’HR Business Partner, che deve essere visto come agente di cambiamento. In Safilo, secondo player mondiale per la produzione e distribuzione di Occhiali da Vista e Sole, si stanno sviluppando diversi progetti legati all’evoluzione tecnologica dell’azienda sia dal punto di vista prettamente manifatturiero sia nelle aree più commerciali e di staff. In particolare, la nostra realtà produttiva è caratterizzata da un’altissima artigianalità *made in Italy* nella realizzazione del prodotto finito, caratteristica che ha reso celebre l’azienda per la qualità dei suoi occhiali.

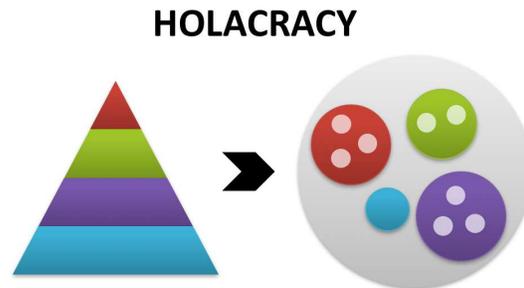
La domanda che sorge spontanea è: *“artigianato e digitale sono mondi separati o possono avere dei punti in comune? Quali sono gli impatti della “trasformazione digitale?”*

La prima cosa a cui bisogna pensare nel momento in cui si affrontano queste fasi di cambiamento sono le strutture organizzative, lo scheletro della “macchina” azienda. L’introduzione di strumenti digitali, oltre che essere un supporto operativo, modifica drasticamente le organizzazioni. Come mai? Computer, Big Data, Clouding e piattaforme digitali permettono di lavorare da remoto e di utilizzare nuovi strumenti di interconnessione e scambio (come ad esempio team virtuali). La condivisione costante di dati e di informazioni fa sì che ci si possa tenere aggiornati in tempo reale, facendo quindi venir meno la presenza fisica presso la sede di lavoro.

La figura dell’HR guida verso questo processo conducendo le organizzazioni da una struttura tradizionale di tipo gerarchico verso un’organizzazione più fluida e regolamentata aprioristicamente da regole definite e dove è l’individuo a gestire sé stesso.

Possiamo introdurre all’interno di questo processo di trasformazione il concetto di “Holacracy” il quale può essere definito come un nuovo sistema organizzativo che cambia l’intera struttura aziendale ed il processo decisionale che in essa viene svolto. L’Holacracy introduce dei concetti chiave che si sposano con il processo di digitalizzazione delle organizzazioni, quali:

**Decentralizzazione:** Le opportunità fornite da un settore il quale sta sviluppando al suo interno progetti di Industry 4.0 può portare ad una fase iniziale (in seguito radicata) di decentralizzazione. Per quanto possa risultare un’accezione negativa, la decentralizzazione in questo caso fa riferimento alla possibilità da parte dei livelli alla base della scala organizzativa (personale operativo) di poter gestire autonomamente delle attività. Questo processo va comunque garantito attraverso delle procedure operative definite preventivamente ed accompagnate parallelamente da processi legati al *continuous improvement* e alla *lean manufacturing*. I ruoli gestionali HR, in un contesto di questo tipo,



evolvono verso figure professionali capaci non solo di conoscere le teorie base dei processi legati alla lean manufacturing, ma anche di analizzare a 360 ° la struttura organizzativa tramite analisi quali Business Process Re-engineering e le applicazioni delle teorie Six Sigma. L'analisi organizzativa si deve principalmente focalizzare sulla possibilità che, tramite sistemi di Smart Automation nel caso di industrie manifatturiere, si possono ridurre layers organizzativi intermedi, permettendo all'operatore di interfacciarsi con meno livelli gerarchici all'interno della struttura. La decentralizzazione si concretizza nella possibilità del personale operativo di interagire direttamente con sistemi automatizzati che forniscono input e mostrano gli output a chi li governa e di fare meno escalation nel caso di temi non direttamente risolvibili.

**Flat hierarchy:** Una delle conseguenze della decentralizzazione è la mutazione della struttura organizzativa da hierarchical a flat. Le flat hierarchies riducono livelli intermedi di controllo e l'organizzazione risulta più snella. È fondamentale il ruolo dell'HR BP come figura che mappi dettagliatamente, insieme alla funzione di riferimento, quali debbano essere competenze e attività svolte dal personale operativo.

**Leadership style:** l'applicazione di una struttura più snella e Flat modifica gli stili di leadership esercitati all'interno delle varie strutture. La decentralizzazione, quanto la possibilità di gestire da remoto le risorse, può generare delle influenze negative in tema di empowerment e gestione stessa. Il modello di leadership si evolve da direttivo, nel quale vengono espresse direttamente ai collaboratori le attività da svolgere (top down approach), verso un modello *Knowledge Oriented Leadership*, dove l'empowerment e l'engagement delle risorse non avviene tramite una comunicazione diretta, ma tramite attività che spingano alla definizione di soluzioni di miglioramento spronando i collaboratori ad ottenere risultati migliori attraverso il miglioramento del processo stesso. Rientrano all'interno di queste iniziative, tutti i processi legati all'identificazione degli "sprechi" (es. 7 wastes) i quali possono essere monitorati da remoto e i progetti possono essere gestiti tramite Gantt di avanzamento delle attività e feedback live. Il ruolo del HR BP è quello di promuovere la cultura legata alla diminuzione degli sprechi di processo favorendo le iniziative di continuous improvement.

La figura dell'HR quindi si pone sotto una nuova luce e prospettiva: i processi classici delle risorse umane si modificano in maniera radicale, portandolo ad adoperarsi per adottare strumenti che gli consentano di sviluppare l'Engagement e l'Empowerment dei dipendenti anche a distanza. Vedremo come la figura dell'HR agisce da Change agent modificandosi e a sua volta "smussando" processi e strutture tradizionali, instillando il seme dell'innovazione e del cambiamento.

### 3. SMART WORKING, VIRTUAL TEAMS & ENGAGEMENT

All'interno dell'attuale rivoluzione digitale industriale, allontanandoci dalla mera applicazione delle tecnologie e dell'automazione dei processi produttivi come tradizionalmente intesi, trova spazio la pratica dello *Smart Working*: un nuovo modus operandi all'interno delle aziende (soprattutto internazionalizzate) che apre le porte a più ampi concetti di *virtual teams* e di empowerment/responsabilizzazione dei dipendenti, con focus particolare su:

- *Work-life balance*, come trigger di una maggiore produttività e soddisfazione;
- *Digitalizzazione*, che permette concretamente di operare in modalità virtuale.

Lo *SW* non è solo un benefit per l'employee, ma rappresenta una vera e propria svolta nella *cultura aziendale*, un nuovo modello innovativo di organizzazione del lavoro, che richiede una profonda trasformazione di mind-set e di leadership.

Si eliminano infatti le barriere spazio-temporali, imponendo un cambiamento nell'autonomia dal punto di vista di gestione del tempo, delle scadenze e dei risultati da raggiungere (*performance management*).



In Safilo il progetto pilota nasce, anticipando i tempi amministrativi e giuslavoristici (Legge n.81 del 22 maggio 2017 anche detta Legge sul Lavoro Agile) nel 2016, coinvolgendo alcuni teams di funzioni aziendali corporate considerati, per le attività svolte, idonei a svolgere l'attività lavorativa in modalità *agile*.

Ad oggi non si tratta più di una fase sperimentale, in quanto si è ampiamente evidenziato come l'iniziativa sia perseguibile sotto ogni punto di vista. Al momento più del 25% del personale di sede svolge regolarmente l'attività in modalità agile quindi lo step up è rappresentato dal fare leva sull'evoluzione industriale 4.0 che sta caratterizzando i 7 plant che Safilo ha dislocati nel mondo (4 in Italia, 1 in Slovenia, 1 in USA e 1 in Cina), così da poter allargare lo *SW* alle attività più vicine al mondo produttivo o ad esso connesse, tenendo ovviamente ben presente però i rischi organizzativi connessi.

Il principale tema su cui HR deve garantire presidio è, in questo contesto, quello dell'*engagement*.

*“L'unico modo per sviluppare il senso di responsabilità nelle persone è affidare loro delle responsabilità” [Kenneth Blanchard].*

In un ambiente industriale *smart*, il modello di organizzazione del lavoro è caratterizzato da una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare per svolgere le proprie attività lavorative, a fronte di una crescente responsabilizzazione sui risultati da raggiungere. È proprio in questo passaggio dal controllo del manager ad una maggiore autonomia organizzativa da parte dei dipendenti che, la fiducia nel rapporto tra collaboratori acquisisce un ruolo fondamentale.

Prima di implementare la modalità virtuale o agile, che coinvolgerà gradualmente tutte le aree *staff* dei plant, per estendersi il più possibile al resto dell'organizzazione, andranno quindi definiti quali sono gli ambiti di responsabilità di ogni team, decidere i rispettivi ambiti operativi e decisionali in vista del raggiungimento di un obiettivo condiviso.

In questo contesto, nonostante la dislocazione dei dipendenti ed il flusso di informazioni che ognuno è tenuto a gestire autonomamente, il *rapporto relazionale* ed il *grado di fiducia* tra i colleghi sta alla base di una corretta *condivisione delle informazioni* e dell'avanzamento dei progetti dei singoli virtual teams.

Proprio su questi aspetti, HR è garante dello sviluppo dell'engagement nelle quattro dimensioni chiave:

- **Regole chiare condivise**
- **Empowerment del singolo**
- **Flessibilità organizzativa**
- **Comunicazione e collaborazione tra i team**

#### 4. L'HR 4.0 E L'EMPLOYEE EXPERIENCE

L'utilizzo dei big data (ed HR analytics), integrato all' HR digital transformation, ha creato una interconnessione tra strumenti tecnologici e digitali e risorse umane che, con l'assenza dello spazio fisico, hanno portato alla luce nuovi strumenti e processi che migliorano, stravolgono e sradicano dalla tradizione ogni funzione risorse umane, portata in tal senso ad affacciarsi alla nuova frontiera dell'HR 4.0.



L'essenza della gestione del personale in questo ambito si racchiude nel concetto di *employee experience*.

Siamo abituati a sentire termini e definizioni di customer experience, che solitamente descrive l'esperienza di contatto a 360° del cliente vs azienda.

Il concetto di employee experience, di cui gli HR sono custodi nell'epoca del 4.0, si riferisce invece al rapporto che intercorre tra il dipendente e l'azienda, in un'ottica più *engaging* dei concetti di employer branding. In un'utopica organizzazione perfetta, la realtà lavorativa desiderata dal dipendente coincide con quella implementata dall'azienda. È naturale però che le due visioni difficilmente possano combaciare, a causa del naturale fattore di soggettività che tocca la sfera individuale di ogni dipendente.

Per costruire quindi delle employee experience ad hoc ed efficaci che permettano un processo di gestione individuale efficace, l'HR deve, in ottica di design thinking, tenere in considerazione 3 accezioni dell'ambiente lavorativo che risultano cruciali: **tecnologico, fisico e culturale**.

- *L'ambiente tecnologico* è il core dell'HR digital transformation. Possiamo definirlo il motore d'accensione di ogni processo innovativo. Ci riferiamo a tutti gli strumenti tecnologici, dal software al cloud, a finire ai dispositivi mobili ed alle connessioni internet etc., che facilitano il lavoratore e che lo rendono connesso costantemente all'organizzazione.
- *L'ambiente fisico*, è lo spazio all'interno del quale il dipendente si muove, dove trascorre il suo tempo negli edifici aziendali, dove fondamentalmente si trova a lavorare. È sicuramente, in percentuale, meno importante degli altri due ambienti, considerando le organizzazioni *agili*. Come ampiamente accennato in precedenza, lo spazio fisico, sta lasciando lo spazio alla connessione virtuale anche grazie a strumenti sia tecnologici, sia alla definizione di politiche di smart working che abbattano ogni confine fisico. Nel prossimo futuro assumerà sempre meno importanza seguendo di pari passi l'azzeramento delle barriere spazio/temporali nel mondo del lavoro.



- Infine, *l'ambiente culturale*, per così intendere il complesso delle attività e stimoli che l'organizzazione offre alle proprie persone. Sicuramente senza una cultura aziendale fortemente innovativa e spinta verso il mondo del lavoro agile, i due ambienti sopraccitati avrebbero una connotazione molto più limitata.

In Safilo come in qualsiasi realtà che ha sperimentato il lavoro agile e la digitalizzazione dell'ambiente di lavoro, i dipendenti si aspettano un'employee experience sempre più completa e trasversale, di facile intuizione, customizzata sulle loro esigenze e supportata passo dopo passo dagli HR Business Partner. Per fare ciò, le risorse umane sono costrette a fare sempre più leva sulle tecnologie per far sì che l'esperienza dell'employee sia costantemente stimolante e positiva (ovviamente anche in ottica di talent retention), agendo come promotori del cambiamento proprio dell'ambiente culturale.

## 5. L'AMBIENTE CULTURALE - HRBP COME CHANGE AGENT

In un ambiente di Industry 4.0, le tecnologie mobili consentiranno sempre di più ai responsabili delle risorse umane di rivoluzionare l'esperienza dei team virtuali attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali, di applicazioni smartphone e di nuove e più efficienti modalità di erogazione dei servizi HR. Il mondo digitale sta cambiando il modo in cui viviamo, lavoriamo e come organizziamo e gestiamo i processi all'interno dell'azienda, ed è per questo che il ruolo dell'HRBP diventa quello di agevolare i dipendenti nel cambiamento verso una nuova "*mentalità digitale*".



In una ricerca<sup>1</sup> condotta nel 2013 da parte della facoltà di management e HRD dell'University of Technology Malaysia, Choi Sang Long delinea diverse competenze che i responsabili HR sono tenuti a possedere al fine di poter agire efficacemente come agenti del cambiamento. Tra queste troviamo:

- **Abilità relazionali efficaci:** indispensabili al fine di poter ottenere la cooperazione tra le diverse parti dell'organizzazione e, qualora fosse necessario, risolvere i conflitti che sorgono tra le parti coinvolte;
- **Capacità di sviluppo delle risorse umane:** il ruolo dell'HRBP in ottica di *Digital HR*, ridimensiona i processi di talent management (dal recruiting all'onboarding, dai sistemi di learning e di coaching alla gestione della performance), riunendo queste soluzioni in *tools* che migliorano le esperienze dei dipendenti su tutta la linea, migliorando l'organizzazione, la gestione e la qualità dei dati raccolti;
- **Gestione delle prestazioni:** in questo contesto è possibile immaginare lo sviluppo di app integrate in grado di gestire automaticamente la programmazione del lavoro di ogni dipendente, organizzare gli appuntamenti comuni di un team di lavoro, inviare messaggi a una squadra quando qualcuno è in ritardo per un meeting, fornire video di apprendimento on-

<sup>1</sup> Choi Sang Long, 2013, Transformation of HR Professionals to be a Change Agent: Realistic Goal or Just a Dream, Journal of Advanced Management Science, Vol. 1, No. 1, March 2013.

demand ai partecipanti a un nuovo progetto, ma soprattutto monitorare i livelli di performance, engagement e di stress dei dipendenti che lavorano da remoto e raccomandare quando è il momento di fare una pausa. Questa è la nuova visione delle tecnologie a supporto del *Digital HR*, utili per ridefinire l'esperienza dei dipendenti e rendere il lavoro più semplice e gratificante, il tempo più produttivo con particolare attenzione al miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata;

- **Conoscenza della catena del valore**, la quale è indispensabile per permettere una corretta gestione dei processi che dalle materie prime portano al prodotto finito, e di conseguenza facilitarne la gestione per il successivo cambiamento e miglioramento.

La comprensione della strategia aziendale inoltre dovrebbe facilitare la selezione delle risorse utili, lo sviluppo dei dipendenti e l'attuazione di possibili cambiamenti che si adattino alle caratteristiche uniche di un'organizzazione. Questa condivisione di informazioni può essere garantita grazie a tools di intranet aziendale (chiamato *Taleta* nel portare interno di Safilo) attraverso il quale si possono canalizzare, gestire e condividere con i dipendenti tutte le informazioni relative all'andamento del business aziendale, in modo istantaneo e "easy to read".

In questo ambiente virtuale, il team di responsabili HRBP ricopre il ruolo di *agente del cambiamento*, guidando la diffusione dello smart working (o virtual working) in azienda e sfruttando questa occasione per favorire lo sviluppo di una cultura manageriale fondata su concetti di responsabilizzazione e delega, accelerando e completando la digitalizzazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

A questo si aggiunge il fatto che le nuove generazioni di talenti sono nativamente pronte a lavorare in maniera "agile", capaci di utilizzare tutti gli strumenti tecnologici a loro disposizione per accrescere la qualità del lavoro indipendentemente da vincoli di spazio e tempo.

L'obiettivo è quindi quello di trasformare le leve dell'HR BP in soluzioni-app che migliorino la gestione e la qualità dei dati raccolti con effetti positivi sulle esperienze dei dipendenti facenti parte dei virtual teams.



## 6. HR BP, L'EVOLUZIONE DEL TALENT E DEI TOOLS DI GESTIONE

Prendendo atto dell'evoluzione digitale che sta rendendo anche i contesti manifatturieri come Safilo sempre più virtuali e digitali, l'HRBP deve abbandonare i processi obsoleti.

La maggiore difficoltà e sfida dell'HR nella gestione dei team virtuali è infatti proprio quella di mantenere dinamiche di comunicazione, empowerment, collaborazione e flessibilità che sono proprie degli ambienti di lavoro "tradizionali". In questo senso, il ruolo cambia priorità di presidio. HR è agente di cambiamento in tutti i gruppi virtuali, supportando la coesione dei team diventando parte attiva della *community*. L'HR favorisce la condivisione di feedback, il mantenimento della componente sociale e reale delle interazioni tra team members, monitorando le dinamiche dei team in un concetto digitale di employee experience, focalizzandosi sulla valorizzazione e sviluppo delle competenze dei singoli membri del gruppo di lavoro. Proprio su questi concetti,

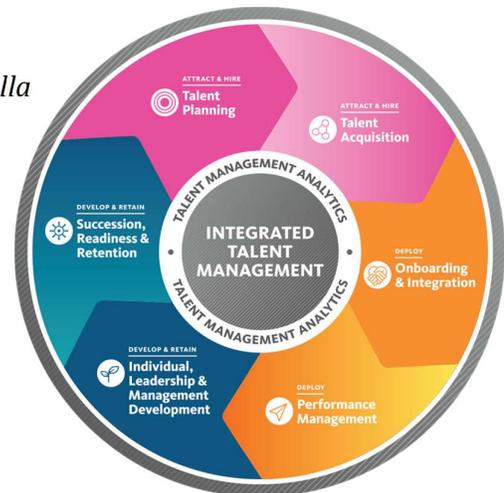


l'evoluzione digitale HR dovrà agire in modo da fornire a ciascuno tools che permettano di customizzarsi la propria esperienza aziendale, consentendo all'HR BP di concentrarsi principalmente sulla sfera dell'engagement.

Nello specifico, sulle tematiche di Talent, il virtual employee ha nelle sue mani le varie fasi del processo, grazie ad un "pacchetto" ad hoc (che chiameremo *Employee Talent Pack*) che lo guida nelle varie fasi del Talent Management.

La premessa da fare però è che, in un contesto aziendale digitalizzato, dove a competenze tecniche specifiche si uniscono skills digitali, anche il Talent Management si digitalizza, agendo su 4 fronti:

- 1) Le **Virtual soft skills**
  - a. Virtual Communication – *Cultura della fiducia e del feedback*
  - b. Virtual Project Management – *Entrepreneurship & Accountability*
  - c. Community Management – *Engagement*
- 2) Le **Virtual technical skills**
- 3) Le **IT & Digital skills**
- 4) Le **Linguistic skills**



Se fino ad oggi queste skills erano osservabili e misurabili "in presenza", ora si agisce in forma virtuale sistemica, integrando tutte le fasi del Talent in un'unica dashboard interattiva (che prende vita grazie agli HR Analytics), nelle mani dei Virtual Team Managers/Employees:

**1) Talent Acquisition:** l'idea è quella di creare un semplice software digitale di **e-recruiting**, che preveda l'automatizzazione (tramite I. A. – Intelligenza Artificiale) dei questionari di intervista per le fasi di screening, secondo una gestione "a progetto" di ogni selezione (virtual recruiting project management) – è il software stesso che accompagna i selezionatori nelle varie fasi del processo di recruiting (es. competence set, job posting, screening, interviews, offer).

Se ci spingiamo oltre, e pensiamo ad ulteriori frontiere del digital recruiting, quale potrebbe essere il prossimo passo?

Sempre più sono le organizzazioni e rispettivi HR che nella fase di selezione, dopo un primo screening dei CV, affidano il secondo step a software di video colloquio che permette sia di poter effettuare, sia di visionare, la interview in momenti diversi (possibilmente con fusi orari diversi e ricollegandoci alla completa assenza di barriere spazio/temporali) sia di affinare ancor di più la selezione, giungendo in minor tempo e con maggior efficienza ad una short list di candidati validi ed in linea.

Qual è il valore aggiunto del video colloquio? Sicuramente, in un'ottica di information technology molto avanzata ci sarebbe la possibilità di utilizzare software di smart evaluation che, tramite l'impostazione di algoritmi che riescono a decifrare l'essenza della comunicazione sia verbale (circa 35% di un colloquio) sia non verbale (circa 65%) basandosi sui più importanti ed affermati concetti di psicologia organizzativa e fisiognomica, riescono a far emergere un primo quadro di valutazione dei candidati soprattutto da un punto di vista attitudinale e di soft skills.

Sicuramente questa tipologia avanzata di piattaforma digitale per recruiting è ancora di scarso utilizzo (per limiti di budget e tecnologici) e creerebbe una disruption profonda nei tradizionali sistemi di valutazione, ma rappresenta sicuramente un obiettivo di medio-lungo allo stesso tempo molto ambizioso ma realistico.

Per ciò che riguarda le attività di **Employer Branding**, quest'ultime saranno sempre di più svolte via web ed attraverso eventi/sponsorships sui canali social aziendali ed universitari (FB, Instagram, etc.). In questa logica, per esempio si apriranno sempre più le porte anche ai **Virtual Career Day**, gestibili da remoto.

**2) Onboarding:** attraverso percorsi di induction corporate, si dà la possibilità al neoassunto di interagire e di scambiare feedback, così che lo strumento di onboarding auto impari (c.d. "machine learning") ed evolva per diventare via via sempre più efficace ed esauriente nei contenuti. Non solo, grazie ai tools digitali, possiamo pensare che si integrino i percorsi "corporate" ai ruoli specifici, così che il nuovo processo di onboarding permetta di creare percorsi di induction ad hoc a seconda dei ruoli, mandando invitation automatiche (via email) alle figure in azienda che sono e saranno i principali interlocutori della nuova risorsa durante il suo percorso aziendale.

In questo senso è fondamentale che Job Description e Career path vengano immediatamente condivisi con la nuova risorsa, creando consapevolezza (ruoli, tempi, competenze) sin dal primo giorno su KPIs, requisiti del ruolo, perimetri di attività, responsabilità e prospettive di carriera future.

**3) Performance Management:** il tool permette la creazione di KPI chiari e condivisi (sulle soft skills verranno svolte periodiche review attraverso Performance Appraisals ed Assessment Centers) che, grazie alle performance numeriche misurabili e grazie agli strumenti digitali a disposizione, permettono un monitoraggio più frequente da parte di HR e del Virtual Manager che potranno intervenire tempestivamente (il tool invierà alert automatici al virtual manager e HR).

La Performance positiva ed il raggiungimento di target consentiranno all'employee di scegliere la tipologia di reward, principalmente suddivisi in due macro-categorie:

- Economici/benefit/welfare
- Learning credits (possibilità di acquisire crediti per accedere a corsi di formazione propedeutici al proprio career path).

HR svolgerà, con il supporto del Virtual Manager, una valutazione sia dei KPI di Business che saranno riproporzionati in funzione del ruolo coperto dall'employee, quanto di quelli soft che invece verranno declinati in funzione del ruolo. Questo significa che, le quattro competenze di cui abbiamo parlato sopra, Virtual Soft Skills, Virtual Technical Skills, IT & Digital Skills e Communication Skills verranno monitorate con costante frequenza. La valutazione dello sviluppo di queste skills da parte dell'individuo può essere fatta attraverso diversi canali e modalità:

- La creazione di virtual teams comporta che tra i membri dei vari gruppi, quanto dal Virtual Manager, ci siano dei feedback costanti rispetto all'avanzamento delle attività. Il tracking costante dell'avanzamento dei progetti permette al manager di valutare come un collaboratore si pone rispetto agli altri e a chiusura delle attività valuta come si è approcciato il dipendente al lavoro;
- I membri del gruppo stesso propongono una valutazione anonima in linea con il principio del 360° feedback: questo permette di avere un punto di vista "terzo", il quale andrà inviato tramite piattaforma, sia al Virtual Manager che al HR. Questo consente di

monitorare eventuali oscillazioni in tempo reale e di eventualmente intervenire dove ci sia la necessità di calare un recovery plan;

- È fondamentale in questo tipo di struttura che anche il dipendente valuti la sua performance e la condivide con il responsabile: questo completa il pacchetto di feedback e di valutazione delle performance, lato soft e hard, che permettono di tener traccia di quanto accade all'interno dell'azienda;
- Proposte non strettamente correlate all'attività, quanto proposte di miglioramento dei processi possono essere condivise dal dipendente tramite una piattaforma di segnalazione di Miglioramento Continuo: le proposte, in funzione del tema che viene indicato dal dipendente, vengono misurate e pesate dal Virtual Manager e dall'HR e successivamente può essere riconosciuta una forma di incentivazione di quelle proposte sopra.

La declinazione di questo strumento, associato a quanto esporremo nei punti successivi, con pacchetti di E-learning e Assessment Centers, permette anche all'azienda di tenere monitorato l'Avanzamento professionale del dipendente e di costruire il suo Career Path. HR agisce in maniera continuativa, tramite la raccolta dati, valutando le performance del singolo e indirizzandolo nel suo piano di carriera.

**4) Learning & Development:** i pacchetti formativi in **e-learning** verranno caricati nelle piattaforme dedicate e predefiniti in base alla Job del dipendente (in un concetto di library) ed a seconda del virtual team, consentendo lo sviluppo formativo subordinato a:

- Performance Management (e la possibilità di acquisire "crediti" learning);
- Tipologia di Career Path;
- Mappatura dei Fabbisogni formativi – attraverso le performance review vengono segnalate le competenze da sviluppare nel development plan individuale;
- Risultati degli Assessment Center;

Ovviamente, in caso di interventi "correttivi", la gestione di come allocare i percorsi/moduli formativi è demandata all'HR BP/Line Virtual Manager.

Anche qui, la linea di principio è quella di mettere nelle mani del dipendente la possibilità di accedere a percorsi di formazione, in un'ottica di self-awareness.

**5) Assessment Centers**, che possono essere richiesti, per esempio, una volta ogni due anni di permanenza in uno specifico ruolo, in accordo con il proprio line virtual manager ed HR BP, come strumenti per progredire nel proprio percorso di carriera. Grazie a questi tool vengono analizzate e valutate soprattutto le virtual soft skills, evidenziando la readiness o le lacune da colmare con i pacchetti formativi.

**6) Succession & Talent Planning:** la mappatura e la pianificazione viene discussa da HR e Virtual Line Manager una volta all'anno grazie all'analisi degli outcomes di

- *Performance Management analytics*
- *Performance review & Assessment Centers*
- *Career Path mapping*

Da questi momenti si ottiene in tempo reale (a seconda dei "parametri" impostati per definire la readiness a ricoprire un ruolo specifico) la mappatura della situazione organizzativa e HR si può focalizzare nelle azioni correttive dove si individuano le situazioni critiche e di emergenza.

*L'Employee Talent Pack* è quindi un tool che ogni virtual team avrà a disposizione per auto gestire la propria *employee experience*, mentre l'HRBP si focalizzerà principalmente sulla sfera dell'engagement.

Detto ciò, come può HR essere concreto e digitalizzarsi anche nella gestione degli aspetti più "soft" dell'employee experience?

Ancora una volta, nel concetto di evoluzione digitale, anche l'engagement deve essere canalizzato in strumenti semplici, immediati ed efficaci, di cui portiamo alcuni esempi:

**Social networks aziendali:** in Safilo, per esempio, è ad oggi presente (ma purtroppo poco sfruttato) il "Safilobook". Altro non è che un Facebook riservato ai dipendenti aziendali, dove ci si possono scambiare in modo Smart informazioni, messaggi, postare foto, video. Come accade per la vita privata, anche per la vita aziendale l'interazione virtuale assume una dinamica "social", migliorando il livello di engagement.

È poi ovvio che sta ad HR monitorare il corretto (e non eccessivo!) utilizzo dello strumento all'interno della vita dei virtual teams;

**Intranet aziendale:** come già condiviso in precedenza, i siti web interaziendali (in Safilo – Talete) favoriscono il flusso comunicativo, creando awareness e cultura comunicativa (per es. su tutte le novità di business, aspetti organizzativi, tools digitali, etc.) che, in mano ad HR, consentono di "spingere" i concetti di informazione, condivisione e senso di team, che in una realtà virtuale rischiano di venire sminuiti;

**HR - PR:** non dimentichiamoci che, nonostante si parli di "digitalizzazione", smart working e virtual teams, le persone non siano disposte a viaggiare per incontrarsi di persona, ogni tanto! E qui che HR agisce, organizzando momenti (1,2 o 3 volte all'anno) dove i team si riuniscono per condividere esperienze in persona. Sessioni formative ad hoc (esperienziali), eventi culturali promossi dall'azienda, cene e feste aziendali, etc., restano uno strumento potentissimo per creare engagement e teamwork, anche nelle dinamiche di virtual teams;

**HR Corner:** perché non pensare ad uno spazio di chat dedicato all'interazione con il tuo HRBP, semplicemente per condividere informazioni, trovare risposte a domande su tematiche HR (area Q&A), prenotare spazi per "ricevimenti virtuali", etc? Non solo, HR Corner è uno strumento attivo: ti ricorda scadenze HR in agenda, ti pone domande periodiche (ma discrete) su come stai vivendo la tua employee experience (collegandosi sempre agli HR analytics), etc. Uno strumento, sempre nelle mani del team virtuale, che tiene un link diretto con il proprio HRBP.



**Digital Lunch:** momenti di condivisione tra colleghi virtuali, in cui, via tradizionale webcam, si possono organizzare pranzi virtuali, per mantenere il contatto anche oltre l'orario di lavoro vero e proprio.

## 7. CONCLUSIONE

Riassumendo, quindi, HR deve evolvere il proprio approccio alla vita aziendale, tanto quanto il dipendente, adattando le proprie competenze tecniche all'interno di tools che, a seconda della tipologia di ruolo, livello manageriale e competenze, vengono lasciati nelle mani dei singoli o vengono utilizzati e gestiti direttamente, ma che hanno sempre lo scopo di garantire il presidio ed il monitoraggio durante tutta la vita aziendale del virtual employee, abbattendo le barriere e i limiti delle modalità "tradizionali" dell'essere fisicamente vicini all'organizzazione.

In poche ma significative parole, l'HR BP diventa un Virtual Change Agent.

Infatti, se dobbiamo immaginare a come la funzione HR cambierà nel prossimo futuro, è chiaro che dobbiamo prima di tutto ripensare alle organizzazioni, alle relazioni gerarchiche e, non per ultime, alle competenze soft che andranno sviluppate da ciascun employee. La base per digitalizzare i processi, infatti, risiede sulle persone, ed in primis sui loro comportamenti e sulle attitudini. HR ha quindi un ruolo fondamentale in questo senso: essere il promotore del cambiamento, un "*role model*", che dimostra come, a fronte di strumenti innovativi e processi HR 4.0, le virtual soft skills (correttamente agite) garantiscono il successo organizzativo dell'azienda.

È ormai chiaro che le organizzazioni (siano esse industriali o artigianali) hanno la necessità di adeguarsi al contesto competitivo, che sempre più spinge verso la tecnologizzazione, integrando strumenti e processi ed acquisendo sinergie ed efficienze. Senza quest'importantissima *step*, il rischio è quello di non riuscire a sostenere la competitività di mercato e, dal nostro punto di vista, allontanarsi inesorabilmente dal successo di business.

I mercati stanno cambiando radicalmente e, con loro, le aziende ed il capitale umano.

In estrema ed ultima sintesi, quindi, riteniamo che l'HR Business Partner dovrà cambiare approccio, diventando più smart nelle relazioni, innovativo nei processi e digitale negli strumenti utilizzati, mettendo nelle mani dei dipendenti strumenti semplici ed efficaci, che diano a loro stessi la possibilità di gestire il proprio percorso in azienda (almeno dal punto di vista del Talent Management), permettendo così il focus sull'attività più importante: diventare il vero traghettatore a supporto dell'organizzazione virtuale, e facilitarne il cambiamento.

...Come diciamo in Safilo: "*Acting Digital, Working Agile!*"