

Robot nuovi Direttori del Personale A che cosa servono i manager?

Elvio Pasca

La trasformazione digitale investe tutti gli aspetti del mestiere, dal recruitment alla formazione, dalla comunicazione alla cura dei collaboratori, sconfinando anche nella CSR e nell'immagine aziendale. Spazi d'azione tradizionali vengono ridimensionati, mentre se ne aprono di nuovi, con il bisogno di nuove competenze, nuovi specialisti nuove generazioni. "Più cose da fare e di qualità maggiore", dicono i protagonisti. Ma con lo stesso numero di persone? Ne abbiamo parlato con l'esperto Giorgio Vernoni (Centro Einaudi) e con tre HR Manager in prima linea: Loredana Corbino (Gefco), Daniele Arman (Bofrost) e Beatrice Taralla (Schibsted Italy)

“Da un grande potere derivano grandi responsabilità”, diceva Spiderman. Ora che la tecnologia moltiplica le opportunità anche nel campo delle Risorse Umane, conviene sposare l'etica del supereroe, rendendosi conto del nuovo perimetro d'azione del Direttore del Personale, sicuramente diverso rispetto al passato e probabilmente più vasto di quanto si possa immaginare o temere. “Il nuovo paradigma tecno-economico 4.0, basato sui Big data, il Machine learning, la connettività e la robotica-sensoristica, sta trasformando rapidamente anche le modalità di gestione del personale e dell'organizzazione. Il modo in cui queste tecnologie vengono implementate non è neutrale e non è unico: le scelte hanno un impatto importante. È il compito al quale è chiamato anche il Direttore del Personale, che deve rinnovare la sua cassetta degli attrezzi”, dice **Giorgio Vernoni, Ricercatore del Centro Einaudi di Torino**. Secondo l'esperto in economia del lavoro, i tanti casi di automazione e di digitalizzazione delle HR sono sfaccettature della grande sfida, dalle implicazioni tutt'altro che scontate, che oggi affronta chi cura il capitale umano di un'azienda. La lista è lunga: “C'è, per esempio, la Workforce Analytics utilizzata nella valutazione delle candidature, con analisi semantica e ricerca di pattern nei curriculum vitae, così come nella rilevazione



Robin Williams nel ruolo di Andrew Martin nel film 'L'uomo bicentenario' diretto da Chris Columbus, basato sull'omonimo racconto di Isaac Asimov. Martin è un robot di servizio che lavora presso una famiglia con la quale stringe un legame d'affetto



Giorgio Vernoni



Giorgio Vernoni,
Ricercatore del
Centro Einaudi di
Torino

Giorgio Vernoni è un ricercatore in Economia del Lavoro. Attualmente è Senior Researcher presso l'Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Piemonte e partner del Laboratorio Riccardo Revelli – Centre for Employment Studies. Collabora con il Centro Einaudi di Torino con contributi a diverse testate e al Rapporto sull'economia globale e l'Italia.

e misurazione della prestazione lavorativa, dove i casi più discussi sono quelli dei dispositivi *wearable*, come braccialetti, chip e Rfid. Oppure, c'è l'analisi sistematica di tutte le informazioni, come email, telefonate e localizzazioni prodotte dal lavoratore. È molto citata anche la *gamification*, ossia l'applicazione di modelli di gestione dei processi, degli obiettivi e delle procedure derivati dal mondo dei videogame", ricorda l'esperto.

La pervasività e la rapidità di diffusione di questi strumenti si prestano a letture in chiaroscuro. "Da una parte la possibilità di valutare in maniera più sistematica e oggettiva un numero maggiore di candidature, di essere meno *biased* nella valutazione della prestazione dei lavoratori, di costruire procedure più sicure ed ergonomiche. Dall'altra i rischi connessi a una pervasività del controllo da parte dell'azienda che potrebbe determinare invasioni nella privacy e l'impoverimento soggettivo del lavoro oppure il rischio che a vecchie pratiche discriminatorie se ne sostituiscano delle nuove più sottili, talvolta involontarie, legate a pregiudizi o errori incorporati negli algoritmi alla base delle nuove applicazioni". La funzione HR deve, insomma, confrontarsi con l'applicazione pratica delle nuove tecnologie, ma anche con le sue implicazioni. "Quali scegliere? Quali sono le conseguenze in termini di privacy e di compliance alle normative vigenti? Quali sono le implicazioni in termini di valori e di CSR sia all'interno sia all'esterno dell'impresa? La natura positiva o negativa del loro impatto si gioca principalmente nella capacità di rispondere a queste domande", sottolinea Vernoni. Sono nuove responsabilità, nuovi spazi d'azione che sostituiscono quelli perduti proprio a causa delle nuove tecnologie, ma questo non esclude che alla fine dei conti gli uffici del Personale non possano uscirne ridimensionati, non certo per competenze, piuttosto per numero di collaboratori. "Con le intelligenze artificiali, che processano numeri enormi di curriculum vitae, si riduce per esempio la necessità di impegnare uomini su questo tipo di

attività, ma intanto cresce il bisogno di competenze nuove, molto più avanzate. È un trade off positivo dal punto di vista qualitativo, perché i nuovi posti sono molto più sofisticati di quelli distrutti, però dal punto di vista quantitativo, almeno in fase iniziale, il bilancio rischia di essere negativo".

Cavalcare il cambiamento per sentirsi attori del futuro

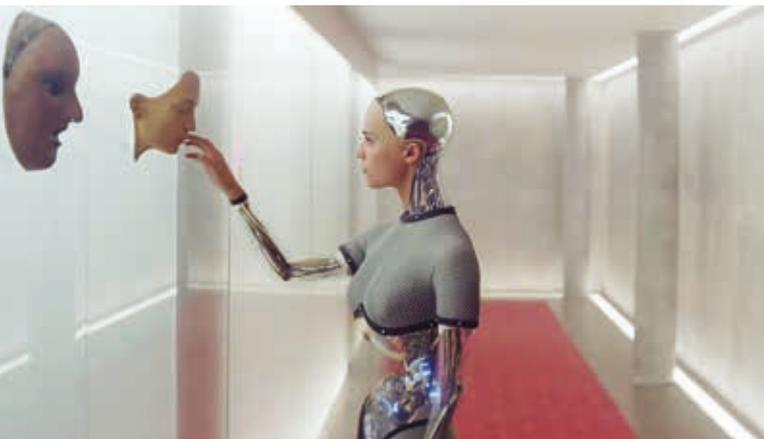
Alla Gefco Italia, filiale tricolore del colosso della logistica, l'innovazione nell'HR è social e fa rima con condivisione. I circa 200 dipendenti tra il quartier generale di Milano e le altre 14 sedi su tutto il territorio nazionale sono riuniti in una community di Telegram, che permette loro di scambiare informazioni. "È uno strumento per avvicinare centro e periferia, ma non solo. Durante diversi incontri tra il General Manager e i dipendenti, organizzati per raccontare il cambiamento culturale in corso in Gefco, abbiamo raccolto via Telegram domande anonime, favorendo la partecipazione anche delle risorse meno propense a esporsi in prima persona (che magari alcuni si vergognavano di porre di persona)", racconta la **HR Director Loredana Corbino**. Un social network aziendale, così come cartelle e documenti condivisi nel cloud, consente quotidianamente di comunicare e collaborare con colleghi azzerando le distanze, fino a oltrepassare le frontiere nazionali. "Tutti possono trasferire infor-

Loredana Corbino



Loredana Corbino,
HR Director di Gefco
Italia

Loredana Corbino – 43 anni, madre di due bimbi – è laureata in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Perugia con un Master in Risorse Umane e Organizzazione all'Istud di Stresa e un Master in Managing Across Borders and Culture conseguito al Centenary College Usa. Dopo un'importante esperienza come HR Manager in una delle maggiori aziende industriali italiane in cui ha sviluppato competenze nelle relazioni sindacali e restructuring organizzativi, è approdata in Gefco Italia nel 2009 come Direttore Risorse Umane per poi gestire anche la comunicazione interna. È impegnata ora allo sviluppo di una nuova cultura aziendale attraverso progetti basati su nuovo modello di leadership, di Performance development, innovation approach ed engagement. È diventata Executive Business Coach nel 2017.



Una scena del film 'Ex Machina' di Alex Garland: la protagonista è Ava, una macchina umanoide dotata di intelligenza artificiale

mazioni anche importanti e intanto cambia l'organizzazione del lavoro, che diventa smart ed è più vicina anche alle esigenze del personale attraverso politiche HR che mettono al centro il benessere delle persone in azienda. Naturalmente non abbiamo solo nativi digitali e Millennial, ma anche Babyboomer, che prediligono strumenti di comunicazione più classici, come le mail. Come HR dobbiamo interpretare le esigenze di tutti, fare un giusto mix". Sul fronte del recruiting, per Gefco Italia è sempre più importante LinkedIn. "È il canale attraverso il quale riceviamo molti curriculum che ha sostituito gli annunci sui giornali e sui siti web e ci ha permesso di abbattere i costi, anche quelli per gli head hunter. Molte interviste, poi, le facciamo via video utilizzando Skype o WhatsApp, riducendo i tempi di selezione e incontrando fisicamente con il management solo la short list. Attraverso il Competency based recruiting stiamo sperimentando con successo l'intervista ai candidati registrata, con doppio beneficio: l'azienda può rivedere l'intervista e focalizzarsi sui comportamenti ritenuti importanti per la selezione e i candidati a cui la inviamo considerarla come feedback della selezione".

Sono novità che chiamano a un nuovo –per alcuni versi maggiore– impegno l'HR Director e i suoi collaboratori: "Per esempio, facciamo training continuativi e seguiamo webinar su come utilizzare al meglio i nuovi strumenti digitali (Yammer, Office 365, LinkedIn recruiter) e a nostra volta creiamo dei webinar sui temi legati alla gestione delle risorse umane destinati ai nostri colleghi, che sono invitati a crearne altri sulle loro funzioni. È uno sviluppo continuo di competenze, stiamo alimentando tutti una cultura dell'innovazione in azienda". Proprio a giugno 2018 Gefco ha lanciato l'Innovation Factory, pensata per coltivare una cultura dell'innovazione consentendo a ogni dipendente di elaborare e perseguire idee innovative con il supporto di Tech Stars, un acceleratore globale di start up. Se-

condo Corbino, quell'innovazione non è una minaccia per chi lavora nelle HR: "Non toglie spazio, ma modifica le competenze. Anche in amministrazione libera spazi da dedicare ad altro e quindi consente di crescere. Pensiamo alla digitalizzazione dei documenti che ci consentirà di eliminare la carta e di trasformare la stanza che oggi ospita l'archivio in una sala da destinare ai meeting o ai training". Una metafora delle nuove possibilità aperte da tanti nuovi strumenti. "Ci sono Responsabili HR che resistono al cambiamento per paura di perdere campo; io invece credo che il cambiamento vada cavalcato per aprirsi a nuove opportunità e che l'evoluzione del business, dovuta all'impatto digitale, debba essere supportata da una people strategy, che permetta alle persone di comprendere e accettare le trasformazioni in corso. Anziché archiviare o sbrigare pratiche amministrative possiamo essere accanto al business, ascoltarlo, integrarci maggiormente nei bisogni dell'organizzazione. Il nostro lavoro è anche stare tra i colleghi e raccogliere ciò che si può dal punto di vista emotivo, mentre la tecnologia velocizza e facilita altri processi. La complessità del nostro lavoro è aumentata, ma la tecnologia ci aiuta a gestirla se la leggiamo nel modo giusto e non la rifiutiamo".

Nuovi specialisti del mercato del lavoro

Bofrost vende e distribuisce surgelati a domicilio in tutta Italia grazie a 2.500 persone sparse tra 50 filiali e dieci call center. **Daniele Arman**, cresciuto in azienda,

Daniele Arman



Daniele Arman, Responsabile dello Sviluppo delle Risorse Umane di Bofrost

Daniele Arman ha 44 anni ed è Laureato in Scienze Politiche, con un curriculum Sociologico presso l'Università degli Studi di Padova. Dopo un Master sulla gestione delle Risorse Umane, ha iniziato la sua carriera occupandosi di gestione amministrativa del personale nel Gruppo bofrost Italia. Ha lavorato per le

società del Gruppo ottenendo ruoli di crescente responsabilità fino alla nomina a Responsabile dello Sviluppo delle Risorse Umane, occupandosi principalmente di reclutamento e formazione. Attualmente è HR Manager Group e si occupa di Organizzazione, Sviluppo, Welfare e Compensation & Benefit. È formatore con forte orientamento ai temi del cambiamento, dell'intelligenza emotiva e della comunicazione efficace.



è ormai da diversi anni il **Responsabile dello Sviluppo delle Risorse Umane**: “Come ‘anziano di ruolo’ ho vissuto tutto il passaggio dall’offline all’online, per esempio per il recruitment. Dagli annunci sui giornali siamo passati al web, ai social e più recentemente anche alle piattaforme di *referral recruitment*, che permettono ai dipendenti di farsi promotori di nuove opportunità professionali. Sono strumenti che diventano importanti anche per l’attività di employer branding, aiutano a creare la brand reputation. Un nuovo tema è, per esempio, quello delle recensioni, che bisogna monitorare costantemente, con un impegno nuovo e una sensibilità diversa rispetto al passato”. Bofrost Italia usa la gamification nella formazione, con simulazioni e test via smartphone, mentre i mezzi dei venditori (che rappresentano il grosso della forza lavoro) sono dotati di black box per garantire a tutti la massima sicurezza. “È in arrivo anche una App che, oltre a gestire clienti, consentirà tra le altre cose di consultare la propria busta paga e di capirne la composizione, così come avere sotto mano tutti gli aspetti legati al welfare aziendale. In un unico strumento ci saranno informazioni oggi polverizzate”.

Arman vede nelle nuove tecnologie una grande occasione. “Non ci si concentra più su cose poco strategiche e la gestione amministrativa è diventata meno baricentrica rispetto a quella che poteva essere la Direzione del Personale di qualche tempo fa, anche se da noi lo sviluppo delle risorse umane è sempre stato prioritario. Questa grande rivoluzione ha spostato l’attenzione sulla comunicazione, sul contatto con i dipendenti, sul loro benessere, facilitando molte attività legate al lavoro. Inoltre, l’analisi dei Big data ci consentirà di avere dei predittori anche in ambito Risorse Umane; per esempio, pensando al turnover, potremo individuare gli idealtipi di persone che restano in azienda, capire su quali leve agire e avere già dalla selezione il profilo del candidato ideale”. Si potranno fare cose di questo tipo utilizzando meno persone? Il Direttore del Personale perderà, insomma, collaboratori? “Le persone serviranno sempre, perché la relazione umana resta fondamentale nel nostro mestiere. Andranno però riconvertite le competenze, con un travaso magari da quelle amministrative a quelle che servono per utilizzare questi nuovi strumenti”. Il caso delle recensioni sui social utilizzati per il recruitment e del loro impatto sulla brand reputation è, secondo Arman, esemplare. “A mio giudizio il futuro è il marketing delle risorse umane e perciò servono anche Social HR Manager. Così come ci sono regole del mercato alimentare, ovviamente importantissime per Bofrost, ci sono regole del mercato del lavoro altrettanto importanti: bisogna conoscerle, agire di conseguenza e imparare a essere sempre più interessanti per attrarre e mantenere talenti. Abbiamo bisogno di specialisti per stare bene sul mercato del lavoro e sono anche le nuove tecnologie ad aver aperto posizioni di questo tipo”.

L’empatia salverà la Direzione del Personale

“Come molti ruoli aziendali, anche le Risorse Umane negli ultimi anni hanno assistito a una digitalizzazione del proprio lavoro”, esordisce **Beatrice Taralla, Head of Human Resource di Schibsted Italy**. “Strumenti sempre più automatizzati permettono una mappatura puntuale delle competenze professionali, per esempio, garantendo percorsi di carriera *tailor made* e/o processi di selezione più rapidi”.

Beatrice Taralla



Beatrice Taralla, Head of Human Resource di Schibsted Italy

Beatrice Taralla è Head of Human Resource di Schibsted Italy, multinazionale proprietaria dei marchi Subito, InfoJobs e Pagomeno. Taralla è entrata in Subito nel 2012 e ha creato la funzione Risorse Umane all’interno di un’azienda di 30 persone, ma che è cresciuta costantemente negli anni. In precedenza ha lavorato in Wave

Group, società di consulenza ICT. È laureata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all’Università di Firenze, con un master in Executive HR Business Leader presso il MIP Politecnico di Milano.

Proprio l’applicazione dell’AI nella fase di selezione è tra gli utilizzi più diffusi della tecnologia in ambito Direzione del Personale, come conferma la manager: “Anche il Machine learning sta impattando fortemente sulla ricerca del personale e in particolar modo lo screening dei curriculum che diventa così meno *time consuming* senza perdere in efficacia”. Tuttavia, fa notare Taralla, è importante ricordare che “la digitalizzazione mette a disposizione strumenti che proprio in quanto tali sono funzionali solo se a usarli sono dei professionisti qualificati in grado di sfruttarli nel modo corretto”: sono proprio le persone, secondo la tesi della Head of Human Resource di Schibsted Italy, che “danno il valore aggiunto a certe attività quando serve una lettura oltre il dato o i numeri”.

Le Risorse Umane, infatti, “sono un dipartimento aziendale in cui serve una forte dose di empatia, di intelligenza emotiva e la capacità di creare un ambiente di lavoro in grado di stimolare e favorire interconnessioni collaborative fra le persone”. Si tratta in fondo di caratteristiche che, come puntualizza Taralla, appartengono a chi lavora alla Direzione del Personale e che “difficilmente saranno sostituite dalla digitalizzazione”.