



Insight di tendenza

—

Guida del CHRO al ritorno dei lavoratori

Ripensare il luogo di lavoro

IBM Institute for
Business Value



Esperti su questo argomento



Amy Wright

Managing Partner, IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/amy-wright-3820951](https://www.linkedin.com/in/amy-wright-3820951)
amy.wright@us.ibm.com

Amy Wright è la Managing Partner del settore IBM Talent and Transformation. Amy offre ai clienti IBM software e servizi innovativi per il talento, che li aiutano a trasformare il talento nell'azienda e a reinventare il settore delle Risorse Umane. Amy mette a disposizione le sue competenze derivanti dalla sua precedente esperienza nel settore delle Risorse Umane in 125.000 importanti aziende di consulenza IBM, costituendo un motore di innovazione per l'AI. Amy discute regolarmente della ricerca di IBM sulle Risorse Umane nell'era dell'AI, della necessità di colmare le lacune nelle competenze, di coinvolgere i dipendenti, di cambiare la mentalità e di definire strategie per il ritorno al luogo di lavoro.



Charles Goldwasser

VP, Global Partner, IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/charliegoldwasser](https://www.linkedin.com/in/charliegoldwasser)
charlie.goldwasser@ibm.com

Con un'esperienza di oltre 30 anni alla guida di team per risolvere complessi problemi operativi, Charlie Goldwasser è da sempre motivato ad aiutare le persone e le organizzazioni a pensare in maniera differente e a realizzare le proprie aspirazioni. È un leader interfunzionale e un grande motivatore che favorisce un ambiente collaborativo e la sua esperienza abbraccia diversi settori di industria come quello automobilistico, chimico, dei prodotti di consumo, energetico, di intrattenimento, dei servizi finanziari, sanità, scienze biologiche, metalli, vendita al dettaglio, tecnologia e pubblica utilità. Tiene spesso conferenze ed è autore di scritti sulle problematiche della leadership e del cambiamento organizzativo.

“Tutto quello che facciamo prima di una pandemia sembrerà allarmistico. Tutto quello che facciamo dopo una pandemia sembrerà inadeguato. Questo è il dilemma di fronte a cui ci troviamo, ma non dovrebbe impedirci di fare quello che possiamo per prepararci.”

Michael O. Leavitt, ex Segretario del Dipartimento USA della salute e dei servizi sociali, nel 2007¹

Consigli chiave

Riaprire è l'opportunità da riconsiderare

Reimmagina il lavoro, ridefinendo quale deve essere realmente fatto e dove, e scopri come rendere più intelligenti i flussi di lavoro generali.

I dati possono favorire gli insight – ma bisogna garantire che questi siano protetti

Prendi decisioni basate sui dati in ogni fase della riapertura ma proteggi i dati del dipendente allo stesso modo dei dati del cliente – e assicurati che le politiche per le RU siano all'altezza del compito.

Riorganizza la forza lavoro per ottenere resilienza e adattabilità

Conquista la fiducia del dipendente ascoltandolo e facendoti carico delle sue preoccupazioni, e fornisci gli strumenti giusti per creare una cultura in cui possa apprendere, crescere e adattarsi alle mutate condizioni.

La crisi porta a una nuova normalità

Vista attraverso la lente del COVID-19, la citazione del 2007 di Michael Leavitt adesso ci appare profetica. La pandemia globale ha strappato troppe vite e decimato le economie e i mezzi di sostentamento. Ha anche stravolto il pensiero tradizionale circa il luogo e il modo in cui lavoriamo. Adesso che stiamo imparando a rispondere alla crisi, le organizzazioni di tutto il mondo si stanno “aprendo” ad una nuova ed estremamente diversa normalità – sia quelle che sono state definitivamente chiuse che quelle solo parzialmente bloccate dal COVID-19.

C'è tanto che non sappiamo ancora sul modo in cui i nostri ambienti di lavoro diventeranno quando supereremo questa terribile pandemia. Una cosa è certa: non torneremo a lavorare normalmente. Lavoreremo in modo diverso, che sia in un ufficio, in un punto vendita, in una struttura medica, in una fabbrica, in un mercato agricolo o da casa.²

Molti dirigenti adesso stanno preparando il luogo di lavoro e i lavoratori per operare in tutta sicurezza durante la “Fase 1” del rientro, laddove altri già si trovano nella fase di ritorno al luogo di lavoro (vedi la Figura 1, “Casi previsti per il ritorno di IBM al luogo di lavoro suddivisi per fase”). Tutti costoro devono monitorare e proteggere la salute fisica e mentale dei propri lavoratori, implementare le opportune iniziative di test, riconfigurare le strutture, fornire dispositivi di protezione e ricevere supporto dai fornitori e da altri nell'ecosistema operativo dell'organizzazione. I CHRO non sono mai stati così indispensabili. Devono concentrarsi di più sulle persone con uguale attenzione alla tecnologia necessaria per accelerare il rientro e favorire successo a lungo termine – la capacità dell'azienda non solo di sopravvivere ma anche prosperare nella nuova normalità.

Utilizzando i dati, decidi chi davvero deve lavorare in una sede dell'ufficio e chi no.

In questo speciale report, indichiamo tre punti chiave che i leader di talento possono seguire per aiutare le loro organizzazioni ad uscire più forti dalla crisi, lavorando in modo più sicuro e intelligente.

- 1. Guardati intorno** quando pianifichi il rientro: Reinventa i ruoli, i flussi di lavoro, i team e i nuovi requisiti per favorire l'agilità e la flessibilità per una nuova normalità.
- 2. Guarda in profondità** per vedere come gli insight ottenuti dai dati possano essere di aiuto per: rivedere il modo in cui raccogli e proteggi i dati dei dipendenti e li utilizzi per monitorare il tuoi progressi legati alla riapertura; creare nuove politiche e procedure flessibili in base alle necessità.
- 3. Guarda avanti** mentre ti prepari per un nuovo futuro: ripensa come puoi rendere resilienti i lavoratori, preparati dal punto di vista del supporto tecnico, professionale e personale e infine allinea la strategia e le funzionalità della forza lavoro alle priorità di business.

Guardati intorno: Pianifica un rientro che favorisca agilità e flessibilità

In qualità di rappresentanti dei lavoratori, gli addetti alle Risorse Umane dovrebbero definire quali tipi di lavoro e ruoli sono necessari in sede – rispetto a quanto possa continuare ad essere eseguito virtualmente. Prima della pandemia, possiamo aver avuto qualche idea su quali ruoli era “fondamentale” che fossero svolti in ufficio. Questo è il momento per rivedere tali idee e proporre suggerimenti che favoriranno l'agilità e la flessibilità per la nuova normalità a cui stiamo ritornando. Utilizzare i dati raccolti prima o durante il recente periodo di lavoro da casa sulla produttività e l'impegno, decidere chi davvero ha bisogno di lavorare in ufficio e chi no.

Figura 1

Casi previsti di ritorno di IBM al luogo di lavoro suddivisi per fase

Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situazione:</i> Comparsa di casi di COVID-19 – Ordine di rimanere a casa 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situazione:</i> i casi di COVID-19 diminuiscono, appiattendone la curva – Molte legislazioni richiedono l'uso della mascherina – L'ordine di restare a casa inizia ad essere revocato con la riapertura scaglionata delle attività economiche 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situazione:</i> Sviluppo progressivo di test/tracciamento dei contatti – Progressi nelle cure 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situazione:</i> Continuo miglioramento della capacità di test/tracciamento/cura/assistenza sanitaria
<ul style="list-style-type: none"> – Soltanto i dipendenti IBM che svolgono un lavoro indispensabile presso la sede se non può essere svolto in remoto – Il 95% dei dipendenti IBM che lavora da casa – Disponibilità di migliorare i benefit medici e altri giorni di ferie pagate – Limitazioni ai viaggi estremamente rigide – Marzo – Aprile 	<ul style="list-style-type: none"> – Protocolli IBM: mascherine obbligatorie e 2 metri/6 piedi di distanziamento sociale – La maggior parte dei dipendenti continua a lavorare da casa. Dipendenti IBM che usufruiranno di sostanziali benefit di produttività o innovazione ritornando in sede. I professionisti a contatto con i clienti ritornano in base alla disponibilità dei clienti a riceverli in sede – Limitazioni ai viaggi molto rigide – Maggio - Giugno (da definire), a seconda del mercato locale 	<ul style="list-style-type: none"> – Protocolli IBM: mascherine obbligatorie e 2 metri/6 piedi di distanziamento sociale – La maggior parte dei dipendenti continua a lavorare da casa. Altri dipendenti IBM ritornano. I professionisti a contatto con i clienti ritornano in base alla disponibilità dei clienti a riceverli in sede – Le limitazioni ai viaggi possono variare in base alle condizioni locali – Tempistica: dipende dalla valutazione delle condizioni locali 	<ul style="list-style-type: none"> – Protocolli IBM: mascherine obbligatorie (quando occorre) e 2 metri/6 piedi di distanziamento sociale – La maggior parte dei dipendenti IBM ritorna. Alcuni lavorano in sede regolarmente; altri restano in remoto ritornando soltanto quando occorre – I professionisti a contatto con i clienti ritornano in base alla disponibilità dei clienti a riceverli in sede – Maggiore flessibilità per i viaggi – Tempistica: dipende dalla valutazione delle condizioni locali

I leader delle RU adesso hanno una speciale opportunità: accelerare l'implementazione di migliori processi lavorativi con la tecnologia, quando riaprono gli uffici (guarda la barra laterale a pagina 4, "Domande da porre quando si ottimizza il lavoro"). Come nota Josh Bersin nel suo articolo, *The big reset: Making sense of the Coronavirus*, adesso i leader hanno il diritto – e il compito – di aggiustare le cose. Lui lo chiama "fare meglio con poco."³

I leader dovrebbero utilizzare questo periodo di indagine per cercare le opportunità di automatizzazione dove possibile, così da ridurre la quantità di lavoro che deve essere fatto in sede e tenere al sicuro i lavoratori.⁴ Ad esempio, Walmart ora implementerà dei robot per pulire i pavimenti mentre la catena di fast food McDonald ha iniziato a testare braccia robotiche per cucinare o servire garantendo il distanziamento fisico.⁵

Essi dovrebbero esaminare anche quali dati dovranno raccogliere per conformarsi ai nuovi requisiti di sicurezza del luogo di lavoro, come li raccoglieranno e quali sono le implicazioni per le loro politiche di RU e i loro problemi di privacy. Questo è il momento di iniziare a scoprire come attingere all'intelligenza artificiale (AI) per mantenere la forza lavoro che ritorna informata, preparata e protetta grazie ad aggiornamenti personalizzati e significativi.

Chi dovrebbe ritornare?

Dovrai essere sicuro di valutare quello che segue come parte del tuo processo decisionale sulle sedi che possono essere riaperte e fino a che punto:

- Quali attività devono essere eseguite in una struttura
- Quali dipendenti dispongono delle giuste competenze da renderli idonei a ritornare in ufficio
- Opportunità per combinare i ruoli
- Insight su quali team e dipendenti sono pronti e desiderosi di tornare
- Il potenziale impatto di tutti questi drastici cambiamenti sulla forza lavoro, i clienti e il brand dell'organizzazione.

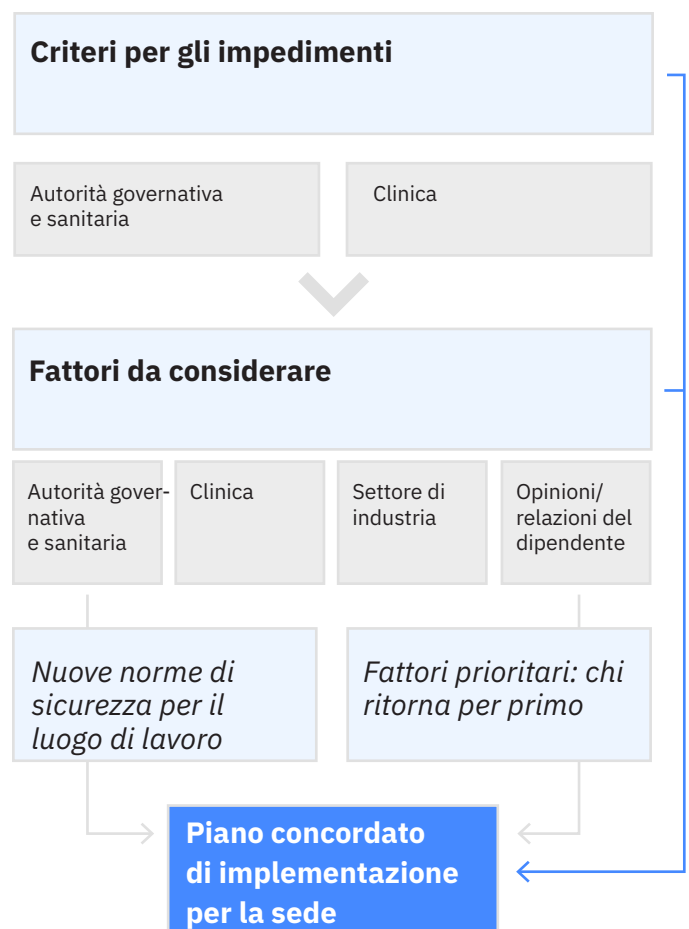
Prima di prendere decisioni definitive, prendi in considerazione istruzioni esterne sulla riapertura, compreso le linee guida governative sul distanziamento, i protocolli di sicurezza e sanitari e le restrizioni locali che potrebbero ulteriormente influenzare la modalità e la tempistica con cui determinati dipendenti possano ritornare. Alcune strutture potrebbero aver bisogno di ridurre il proprio utilizzo delle capacità, i dipendenti vulnerabili possono avere requisiti speciali e molti potrebbero essere influenzati dalla chiusura di scuole e asili (vedi la Figura 2, "Pianificazione della sede per fasi di ritorno al lavoro").

I CHRO e i loro team devono anche prestare attenzione ai nuovi ruoli che sono emersi rapidamente durante la crisi. Questi nuovi posti di lavoro potrebbero essere ridefiniti a lungo termine per allinearsi meglio alle politiche dell'azienda e per consentire un resourcing più strutturato in futuro.

Prendi in considerazione il settore della telemedicina in Canada, che – in un arco temporale molto limitato - ha visto un massiccio aumento nell'assunzione di nuovi operatori sanitari, come gli assistenti sociali.⁶ La telemedicina che ha riscosso una rapida accettazione durante la pandemia, è probabile che resti un'opzione sanitaria praticabile, anche quando riapriranno gli studi medici. I CHRO in questo campo rivestiranno un importante ruolo nel definire il modo in cui si evolve la telemedicina, quali capacità sono persistenti e devono essere aumentate e quali sono state principalmente necessarie durante la risposta alla crisi.

Figura 2

Pianificazione della sede per fasi di ritorno al lavoro



Domande da porsi quando si ottimizza il lavoro

- Quali attività di lavoro e processi sono stati significativamente modificati in seguito alla pandemia?
- I cambiamenti sono stati positivi, negativi o neutri? Come puoi accelerare l'adozione di quelli positivi e contenere l'impatto di quelli negativi?
- Quali vantaggi del lavoro in remoto dovrebbero diventare permanenti?
- Come sono cambiate le priorità del lavoro? Cos'è più importante adesso e cosa ha meno valore per il business?

Guarda in profondità: Proteggi correttamente i dati per ricevere insight sulla riapertura

I leader di talento possono aiutare a minimizzare il rischio sanitario delle persone durante la riapertura, portando il dipendente giusto e i dati RU corretti per aiutare i dirigenti nelle loro decisioni. Possono anche monitorare gli insight sulla sicurezza dei lavoratori, pur rimanendo i principali custodi della privacy e della sicurezza dei dipendenti. Per tale motivo i CHRO, devono stare attenti ai nuovi modi in cui i dati personali e sanitari del dipendente verranno raccolti, tracciati e utilizzati.

Naturalmente, proteggere tali informazioni è solo una parte delle responsabilità. Mantenere la fiducia dei propri dipendenti è altrettanto fondamentale. Negli USA, soltanto un dipendente su quattro afferma di fidarsi della capacità del proprio datore di lavoro di prendere decisioni informate ed etiche su una modalità di rientro in grado di allineare le implicazioni economiche con la salute e il benessere individuale.⁷

I dipendenti hanno anche bisogno di sapere come le loro informazioni di identificazione personale (PII) vengono raccolte e protette dall'organizzazione. Allo stesso modo i leader di RU dovranno essere sicuri di fornire risposte esaurienti alle domande naturali del dipendente come: quali informazioni vengono raccolte dalla mia attività online, dai sensori intelligenti della struttura, dai dispositivi mobili e i programmi di controllo di entrata/uscita? In che modo tali dati verranno utilizzati? In che modo la mia privacy verrà protetta?

Un modo per proteggere e supportare i dipendenti e guadagnare la loro fiducia è utilizzare un centro di comando virtuale per tracciare, individuare e fornire risorse sui benefit medici e sociali dell'azienda. Molti possono scegliere anche un modello sicuro e privato di accettazione che consenta loro di avere voce in capitolo su come vengono utilizzati i dati.

Importanti insight dai dati

Una volta che i CHRO e gli altri dirigenti hanno stabilito in che modo i dati saranno raccolti e protetti, dovrebbero utilizzarli per fornire dettagliate informazioni nelle discussioni con la dirigenza circa il ritorno al luogo di lavoro. Le fonti di dati tradizionali, ferme nel tempo, non sono più valide – i leader dovrebbero attingere a tecnologie più aggiornate che favoriscano la raccolta dei dati e la loro elaborazione in tempo reale.

I CHRO dovranno bilanciare la necessità dell'azienda di tornare ad essere produttiva con l'aspettativa dei dipendenti di tornare in un luogo di lavoro completamente sicuro.

L'AI che interviene sui dati in tempo reale può offrire insight sulla disponibilità della forza lavoro, sullo stato dei focolai locali, sulle attività di tracciamento dei contatti e suggerimenti della sanità pubblica che possono essere rapidamente attuati.

Le Risorse Umane devono lavorare con l'IT per sviluppare un dashboard on-demand che presenti tutti questi importanti argomenti, utilizzando sia i dati interni che esterni nell'ecosistema aziendale. Tale dashboard può aiutare i leader a prendere decisioni informate sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, sui cambiamenti di mentalità o sulla modifica dei ruoli.

Oltre a monitorare lo stato d'animo e la produttività dei dipendenti, i nuovi parametri aiuteranno le aziende a mantenere un'adeguata fornitura dei dispositivi di protezione personale (PPE), come mascherine e disinfettanti delle mani, dove richiesto. Localmente, le Risorse Umane devono monitorare anche i dati riguardanti le routine di pulizia della struttura, l'implementazione e la manutenzione di strumenti per il distanziamento nel luogo di lavoro, come barriere fisiche e adattamento dell'aerazione e accordi sull'accesso dei Business Partner.

Guarda in profondità: Riorganizza le politiche e le procedure per la nuova normalità

I dirigenti delle Risorse Umane si stanno già muovendo rapidamente per modificare e talvolta persino creare al volo nuove politiche per affrontare la realtà del COVID-19. Le politiche RU della maggior parte delle organizzazioni, sono state riesaminate e significativamente modificate. Ad esempio, molte organizzazioni hanno esteso i permessi per malattia e gravi motivi familiari, per garantire l'incolumità dei lavoratori più in prima linea. Altre hanno dovuto chiudere rapidamente le sedi, organizzare il lavoro in remoto o gestire congedi di massa.

Una volta riaperte le aziende, le Risorse Umane saranno fortemente impegnate a suggerire e implementare nuove politiche e procedure in grado di garantire ambienti di lavoro sicuri. I CHRO dovranno bilanciare la necessità dell'azienda di tornare ad essere produttiva con l'aspettativa dei dipendenti di tornare in un luogo di lavoro completamente sicuro. Infatti, quando viene chiesto loro cosa credono che i datori di lavoro debbano garantire per consentire il ritorno alle normali attività di lavoro, molti affermano decisamente che i datori di lavoro dovranno adottare misure importanti ed efficaci per proteggere i dipendenti dall'esposizione al virus e fornire la necessaria flessibilità per supportare la loro salute mentale e il loro benessere.⁸

A questa sfida si aggiunge il fatto che probabilmente i protocolli varieranno di molto a seconda dell'area geografica, delle business unit e persino delle sedi dell'azienda. L'RU dovrà adoperarsi per rispettare i requisiti normativi nazionali, regionali e locali che potrebbero cambiare rapidamente. I leader dell'RU dovranno anche collaborare con i leader di settore per esaminare e migliorare i requisiti per i partner e i vendor che accedono al luogo di lavoro.

Pertanto, durante il passaggio alla nuova normalità, i CHRO e i leader dell'RU regionali dovranno ripetere questa prassi molte volte, nell'intero spettro delle attività dell'RU. Benefit, congedi, organizzazione del lavoro, attribuzione degli spazi, assunzioni e viaggi sono tutti elementi che vanno verificati, sulla base dei dati e seguendo i principi della cultura dell'azienda.

Guarda avanti: Una forza lavoro resiliente favorisce un business resiliente

L'impatto del COVID-19 sui dipendenti sarà duraturo. I dipendenti che continuano a lavorare in remoto potrebbero sentirsi isolati, mentre gli altri devono dividersi tra lavoro e cura dei figli a causa della chiusura di scuole e asili. La maggior parte dei dipendenti conosce qualcuno che ha avuto problemi di salute o che ha subito una perdita e molti affermano che la loro principale preoccupazione è la sicurezza propria e della propria famiglia.⁹ Infatti, una recente indagine di HR Executive Online ha rivelato che il 69 per cento dei dipendenti afferma che questo è il momento più stressante della loro carriera.¹⁰

Questa preoccupazione, tuttavia, il distacco che si sta generando tra i dipendenti e i datori di lavoro. La Ricerca indica che soltanto il 14 per cento dei datori di lavoro è preoccupato per la salute mentale. E in una recente tavola rotonda di CHRO condotta da IBM e Josh Bersin, i partecipanti hanno citato il benessere e la salute mentale dei dipendenti come la preoccupazione più importante che non avevano ancora capito come affrontare.

Hema: formazione mirata e personale flessibile¹¹

In Cina, quando Hema, la catena di negozi di alimentari al dettaglio di Alibaba, ha dovuto affrontare l'enorme riduzione di personale durante la pandemia, ha introdotto un programma di condivisione di dipendenti che è riuscito a fornire lavoro a migliaia di disoccupati. Con una formazione mirata e un inserimento al lavoro ben ponderato, Hema dice di aver assunto 3.000 nuovi lavoratori da 40 diverse aziende. Tra le organizzazioni che hanno tratto vantaggio: catene di ristoranti e aziende di catering che sono riuscite a ridurre i propri costi di manodopera dando in prestito temporaneamente i propri lavoratori.

Per garantire il successo e la sostenibilità delle attività di rientro, è indispensabile che i CHRO e i loro colleghi nella C-suite diano priorità al benessere della forza lavoro in tutto il periodo di transizione e oltre. Per molte organizzazioni, questo significa stabilire o migliorare i programmi di benessere e assistenza sia per i lavoratori in remoto che per quelli che rientrano. In questo modo i CHRO avranno i dati sui problemi specifici della forza lavoro, che saranno preziosi per definire quali programmi di supporto aiuteranno meglio ad affrontare questo periodo di recupero dalla pandemia.

È opportuno, ad esempio, studiare quali miglioramenti possono essere apportati ai programmi di assistenza al dipendente (EAP) per gestire i problemi sia del personale in sede che di quello in remoto. Attuare cambiamenti sulla base di quello di cui hanno maggiormente bisogno i dipendenti durante questo particolare momento di ripresa, può aiutarli ad affrontare lo stress delle continue interruzioni e infondere fiducia nell'organizzazione.

Naturalmente, sarà fondamentale che il ritorno al lavoro corrisponda a una immediata ripresa del business. L'azienda si troverà ad affrontare problemi di costi a lungo termine, dovrà scoprire ed ampliare nuove opportunità di crescita e far ripartire quei settori di mercato su cui prima facevano affidamento e che ora soffrono. Pertanto, per affrontare il futuro, occorre anche allineare gruppi di lavoro e competenze alla strategia di business per le fasi iniziali del rientro e per ritornare a prosperare, così come l'azienda si aspetta.

Rendere agile la forza lavoro

Man mano che gli uffici riaprono, i leader dovranno focalizzarsi su flessibilità e resilienza. Questo comprende due fondamentali componenti. Innanzitutto, applicare le giuste tecnologie per supportare una comunicazione rapida e chiara, creare competenze e condividere conoscenze all'interno dell'azienda.

Prima della pandemia, alcune organizzazioni avevano già iniziato a digitalizzare e personalizzare i propri programmi di formazione e creazione di competenze. Adesso, poiché occorre valutare nuove opportunità di apprendimento nell'intero spazio aziendale, fisico e remoto, tali esperienze virtuali sono più importanti che mai. I leader dell'RU devono prendere in considerazione il modo in cui i dipendenti continueranno a conseguire competenze durante il ritorno al posto di lavoro e in futuro (guarda la barra laterale di pagina 6, "Hema: Formazione mirata e personale flessibile"). La formazione on-demand, che abbraccia competenze tecniche, sviluppo professionale e supporto personale, è in grado di favorire l'agilità e la resilienza.

I CHRO saranno gli autori che definiranno la forza lavoro del futuro.

Ma la tecnologia da sola è insufficiente. La vera resilienza di business richiede una cultura che la supporti e la incoraggi, la cultura di una forza lavoro adattabile, pronta a un panorama del business completamente nuovo. Applicare metodi agili e altri nuovi modi di lavorare in tutta l'organizzazione aiuta a stimolare tale cultura. Richiede anche una leadership agile che incoraggi la sperimentazione, l'iterazione e la rapida risposta alle mutevoli esigenze del mercato.

In secondo luogo, dal momento che la cultura emerge dai valori, dalle convinzioni e dai comportamenti dell'organizzazione, i leader dovranno ridefinirli – con il pieno coinvolgimento di tutti i dipendenti – alla luce della nuova esigenza di resilienza e adattabilità.

Considerata la velocità con cui i dipendenti dovranno gestire i continui cambiamenti a cui vanno incontro le organizzazioni man mano che riaprono le sedi, i leader dovranno anche ripensare a come tenere meglio informati e aggiornati i propri dipendenti. Una comunicazione biunivoca aperta e trasparente con i dipendenti grazie ad opportunità concrete di fornire feedback, è più essenziale che mai. I leader devono essere continuamente informati sulle condizioni di salute del personale.

Al di là dei contatti personali, i metodi multicanale possono raggiungere l'intera forza lavoro. Le indagini diPulse e il monitoraggio dei canali social possono aiutare a valutare le opinioni del dipendente e a risolvere i problemi nel momento in cui emergono. Gli assistenti virtuali possono aiutare a fornire le informazioni più recenti sul luogo di lavoro, in qualunque momento del giorno o della notte, facilmente e rapidamente, riducendo, al contempo, il numero delle chiamate ai contact center.

La strada che si delinea

In questo frangente senza precedenti, i CHRO si trovano ad affrontare le sfide, e le opportunità, che determineranno la loro carriera. Le loro aziende hanno bisogno di loro come mai prima, per aiutare a delineare un percorso che li riporti sulla strada della crescita, con una forza lavoro protetta e produttiva. E i dipendenti hanno bisogno di loro per sentirsi al sicuro, apprezzati e protetti e per riuscire ad essere produttivi e flessibili. Ma i CHRO hanno anche una rara opportunità – e una missione – aiutare l'azienda a reinventare le procedure, i flussi di lavoro e il rapporto con i clienti. In pratica, i CHRO saranno gli autori che definiranno la forza lavoro del futuro.

Guarda le tue liste

Nella pagina successiva offriamo delle pratiche checklist che puoi utilizzare per pianificare le attività della tua forza lavoro durante la Fase 1. Utilizzate da IBM, possono aiutare la tua organizzazione anche quando pensi ai diversi importanti aspetti legati alla preparazione della tua forza lavoro per quello che potrebbe accadere dopo.

Checklist sullo stato di preparazione: Fase 1

Passo 1: la tua sede è pronta ad aprire?

Autorità governativa e sanitaria	Commenti
<p><i>Impedimenti principali</i></p> <p>Il governo locale, regionale, statale, e/o nazionale ha revocato l'obbligo di rimanere a casa precedentemente in vigore? Se sì, quando? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Il governo ha permesso alle aziende di riaprire le proprie strutture? Riguarda solo un sottogruppo o tutte le aziende? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p><i>Ulteriori domande</i></p> <p>Per raggiungere la sede devi usare un mezzo di trasporto pubblico? Se sì, le limitazioni al trasporto pubblico (treni, metropolitane, autobus) sono ancora in vigore? Se sì, quali possibili azioni temporanee devono essere intraprese per consentire ai dipendenti IBM di accedere alla sede di lavoro? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Le scuole, i campi, gli asili o i nidi locali sono chiusi o interessati da restrizioni? Se sì, quali possibili azioni temporanee devono essere intraprese per consentire ai dipendenti IBM di accedere alla sede di lavoro? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Il governo locale, regionale, statale, e/o nazionale o l'autorità sanitaria richiede un'approvazione previa del ritorno al lavoro in base alla sede? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Il governo locale, regionale, statale, e/o nazionale o l'autorità sanitaria richiede controlli sanitari o uso di DPI (ad esempio, misurazione della temperatura, mascherine)? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>IBM è tenuta a riferire all'autorità governativa o sanitaria locale, regionale, statale e/o nazionale? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Fattori clinici</p> <p>Tasso di raddoppio del contagio: il numero dei casi confermati sta raddoppiando in 15 giorni o più (cioè ogni 15 giorni o con frequenza minore)? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>Mortalità: il numero giornaliero dei morti è inferiore a 100 nell'area di interesse (es., in uno Stato piccolo o in una regione/provincia all'interno di uno Stato più grande)? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	

Checklist sullo stato di preparazione: Fase 1

Passo 1 (continua): la tua sede è pronta ad aprire?

Settore di industria	Commenti
Le altre aziende locali (compreso i clienti) nella regione stanno ritornando a lavoro? Se sì, quali? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
I clienti IBM sono supportati dalla regione/sede che richiede dei meeting in presenza? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Le altre aziende locali che sono vicine agli uffici IBM stanno ritornando al lavoro? Se sì, l'edificio e le aziende situate vicino stanno seguendo adeguate disposizioni di sicurezza nelle aree comuni (es., ascensori)? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Opinione e relazioni del dipendente	
Quale è stato l'impatto del COVID-19 sulla popolazione/comunità IBM locale?	
Qual è l'opinione del dipendente riguardo il continuare a lavorare da casa rispetto al tornare al luogo di lavoro? I dipendenti stanno esprimendo l'esigenza di ritornare al luogo di lavoro o hanno dubbi a farlo (es., dubbi sulla salute, preoccupazione sulla sicurezza fisica, incertezze circa la cura della famiglia)?	
In collaborazione con Labor Relations, hai garantito che i piani e gli standard del ritorno al lavoro siano gestiti come richiesto dalle prassi lavorative locali (ad esempio, con i rappresentanti dei lavoratori, comitati aziendali)? Fornisci ulteriori dettagli. <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Per raggiungere la sede devi usare un mezzo di trasporto pubblico? Se sì, le limitazioni al trasporto pubblico (treni, metropolitane, autobus) sono ancora in vigore? Quali azioni governative o locali possono essere attuate per garantire ai dipendenti di essere e sentirsi al sicuro? (Informazioni immesse da CMT, Government & Regulatory Affairs) Fornisci ulteriori dettagli. <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Gli orari di lavoro per i commercianti locali di servizi essenziali (es. alimentari, farmacie) sono tornati alla normalità o i dipendenti IBM hanno difficoltà a provvedere alle proprie necessità se ritornano a lavoro? (Informazioni immesse da CMT, Government & Regulatory Affairs) Fornisci ulteriori dettagli. <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Checklist sullo stato di preparazione: Fase 1

Passo 2: Di cosa hai bisogno per tenere al sicuro i dipendenti nella tua sede?

Standard dei controlli sanitari	Commenti
La sede ha fornito strumenti per controlli sanitari da fare a casa ai dipendenti che rientrano? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Se è obbligatorio un controllo interno, la sede dispone di addetti al controllo formati, e di termometri e mascherine per gli addetti? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
È stato definito un processo di controllo dei visitatori? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
La sede dispone già di mascherine per 30 giorni e può accedere ad una fornitura costante per 30 giorni? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Misure di distanziamento sociale	
<i>La sede ha aderito alle linee guida di distanziamento sociale, compreso quanto segue?</i>	
Scrivanie agili <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Sale riunioni <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Postazioni collaborative <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Aree comuni <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Servizi per l'edificio	
<i>I servizi per l'edificio, inclusi i seguenti, sono stati adattati?</i>	
Gestione della struttura <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Servizi di pulizia <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Igiene <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Sicurezza alimentare <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Aerazione <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Trasporto <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
Gestione delle comunicazioni e del cambiamento	
Sono stati definiti e resi noti ai dipendenti piani di comunicazione sui nuovi protocolli sanitari e di sicurezza? <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Checklist sullo stato di preparazione: Fase 1

Passo 3: Hai individuato chi deve rientrare durante la Fase 1?

Dipendenti IBM che tornano alla sede IBM	Commenti
I singoli/team saranno materialmente più efficienti collaborando sul luogo di lavoro, pur dovendo rispettare il distanziamento sociale e le norme sui DPI, oppure collaborano meglio da remoto tramite WebEx/ Mural/Slack/Box? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Perché è opportuno (es. l'accesso all'infrastruttura IT, apparecchiature, capacità di rete)? In base a cosa ritieni che sia opportuno (es. la produttività)?	
Quanto è importante l'aumento dell'efficienza determinato dal ritorno al luogo di lavoro nei risultati del 2° trimestre (es. fatturato, sottoscrizioni)? Perché il singolo/team deve rientrare ora?	
Qual è l'impatto sul business se il singolo/team continua a lavorare in in remoto?	

Dipendenti IBM che tornano alla sede del cliente I leader di account IBM hanno riorganizzato i protocolli sanitari/ di sicurezza IBM con i loro clienti di controparte? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Il bisogno/vantaggio per i dipendenti IBM di ritornare alla sede del cliente è stato valutato, utilizzando le domande evidenziate nella guida? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
È stato definito un accordo con il cliente su quali dati e informazioni IBM condividerà o meno con i clienti? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
È stato definito un accordo con il cliente sul permettere ai dipendenti IBM di scegliere di non tornare nella sede del cliente in caso di considerazioni personali relative alla salute? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Report IBM correlati

“Reworking work: IBM’s post-pandemic workforce strategy”

Ci sono ancora molte cose che non conosciamo sull’ambiente di lavoro futuro mentre affrontiamo e superiamo questa pandemia ecco il piano di IBM.
<https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>

“Beyond the Lockdown: How IBM is planning to enable safety and productivity in the workplace”

In IBM, abbiamo avuto il privilegio di supportare i dipendenti nel momento del bisogno pianificando quello che stava per succedere per i nostri clienti e i nostri team.
<https://www.ibm.com/downloads/cas/LRDOMOYJ>

“COVID-19 Action Guide: Beyond the Great Lockdown”

Focalizzarsi sugli imperativi di business può aiutare le organizzazioni a costruire strategie in grado di gestire nuove sfide subito dopo il COVID-19. Questo speciale report fornisce sette fondamentali imperativi utili per i team dirigenziali.
<https://www.ibm.com/downloads/cas/BMWXZBRX>

Note e fonti bibliografiche

- 1 “Sezione 9: Pianificazione della pandemia.” National Library of Medicine, disponibile da maggio 2020. https://www.nlm.nih.gov/dis_courses/coop/09-000.html
- 2 van Kralingen, Bridget. “Reworking Work: IBM’s Post-Pandemic Workforce Strategy.” IBM. Maggio 2020. <https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>
- 3 Bersin, Josh. “The Big Reset: Making Sense Of The Coronavirus Crisis.” Joshbersin.com, disponibile da maggio 2020. <https://joshbersin.com/2020/03/the-big-reset-making-sense-of-the-coronavirus-crisis>
- 4 Farshchi, Shahin. “Expect More Jobs And More Automation In The Post-COVID-19 Economy.” *Forbes*. com, disponibile da maggio 2020. <https://www.forbes.com/sites/shahinfarshchi/2020/04/10/expect-more-jobs-and-more-automation-in-the-post-covid-19-economy/#663cf8fd29b4>
- 5 Thomas, Zoe. “Coronavirus: Will Covid-19 speed up the use of robots to replace human workers?” BBC.com, disponibile da maggio 2020. <https://www.bbc.com/news/technology-52340651>
- 6 Deschamps, Tara. “Some Canadian companies embarking on hiring sprees amid COVID-19 layoffs.” CTVnews.ca, disponibile da maggio 2020. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/some-canadian-companies-embarking-on-hiring-sprees-amid-covid-19-layoffs-1.4860026>
- 7 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Sondaggio su 6.121 adulti negli USA, 1-22 aprile 2020.
- 8 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Sondaggio su 5.054 adulti negli USA, 21-26 aprile 2020.
- 9 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Sondaggio su 5.054 adulti negli USA, 21-26 aprile 2020.
- 10 Mayer, Kathryn. “HRE’s number of the day: Coronavirus stress.” Executive Human Resources. Aprile 2020. <https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress>
- 11 Tianyu, Wang. “Employee sharing helps companies survive COVID-19.” CGTN.com, disponibile da maggio 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-QqvFZWc67m/index.html>

IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (Milano)
Italia

La home page di IBM Italia si trova all'indirizzo:
ibm.com

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi di International Business Machines Corp., registrati in diverse giurisdizioni. Altri nomi di servizi o prodotti possono essere marchi di IBM o di altre società. Un elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile sul Web, alla pagina "Informazioni su copyright e marchi", all'indirizzo: **ibm.com/legal/copytrade.shtml**.

Questo documento è aggiornato alla data iniziale della pubblicazione e può essere modificato da IBM senza darne preavviso. Non tutte le offerte sono disponibili in ogni paese in cui opera IBM.

LE INFORMAZIONI CONTENUTE IN QUESTO DOCUMENTO SONO FORNITE NELLO STATO IN CUI SI TROVANO, SENZA ALCUNA GARANZIA, ESPRESSA O IMPLICITA, INCLUSE, A TITOLO DI ESEMPIO, GARANZIE IMPLICITE DI COMMERCIALIZZABILITÀ E DI IDONEITÀ PER UNO SCOPO SPECIFICO E DI NON VIOLAZIONE. I prodotti IBM sono garantiti secondo i termini e le condizioni dei contratti che ne regolano la fornitura.

Questo report è fornito a titolo esclusivamente informativo. Non è da intendersi come sostituto di ricerche dettagliate o di giudizio professionale. IBM non sarà responsabile di eventuali perdite da parte di un'organizzazione o persona che fa affidamento su questa pubblicazione.

I dati utilizzati in questo report possono provenire da fonti di terze parti e IBM non verifica, convalida o controlla tali dati in modo indipendente. I risultati derivanti dall'utilizzo di questi dati vengono forniti "così come sono" e IBM non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, esplicite o implicite.

© Copyright IBM Corporation 2020

