

# Costruire una people strategy basata sulle skill

Dal focus sul ruolo al focus sulle skill



## Sommario

---

Introduzione	03
La centralità delle skill	04
Allinearsi su una strategia di gestione delle skill	06
Definire una strategia vincente per la gestione delle skill	07
L'impegno paga sempre	08

---

## Introduzione

Il mondo del lavoro sta vivendo una trasformazione globale di portata epocale. Le previsioni sulle "dimissioni di massa" si stanno dimostrando azzeccate, dirigenti e dipendenti stanno ancora cercando di capire come adattarsi alla nuova normalità del lavoro ibrido e agile mentre le aziende faticano a diversificare la forza lavoro.

Uno dei più grandi cambiamenti riguarda la crescente importanza che hanno assunto le skill, sia per i dipendenti che per le aziende. In Workday riteniamo che l'acquisizione e lo sviluppo delle skill e la maturazione e l'ampliamento delle capacità rivestiranno un ruolo cruciale per il successo e la soddisfazione lavorativa negli anni a venire.

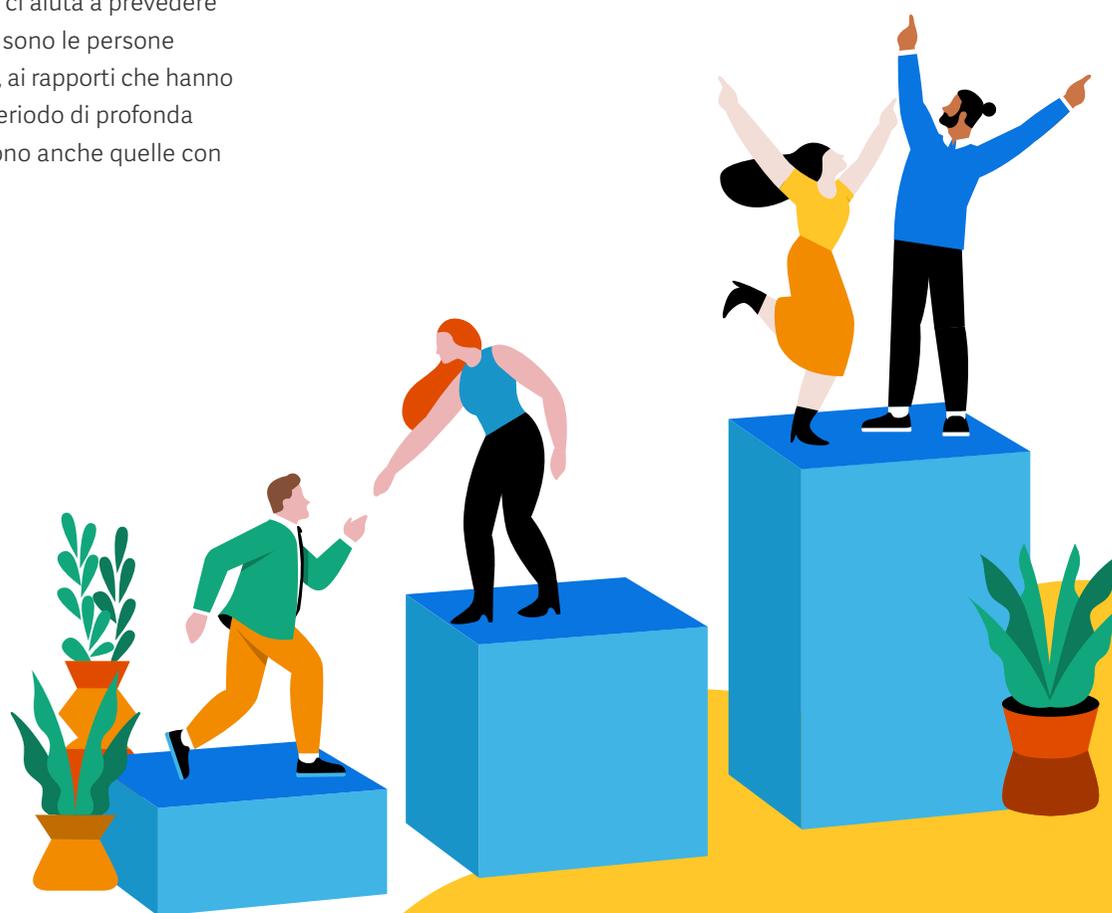
Il successo di un'azienda dipende anche dalle skill. Sotto la spinta delle tecnologie, che progrediscono a un ritmo esponenziale, le esigenze aziendali cambiano rapidamente. Le aziende stanno reinventando il loro modo di operare: ridefiniscono ruoli e attività lavorative passando da un sistema basato sulle mansioni a uno basato sulle skill. Questo permette alle aziende di proporre delle attività in base alle capacità e agli interessi specifici dei lavoratori. Queste dinamiche hanno creato opportunità non solo per le aziende ma anche per i dipendenti e hanno trasformato le skill in un imperativo.



## La centralità delle skill

Perché ora le skill sono diventate fondamentali? Per rispondere occorre considerare la convergenza di tre aspetti, la cui importanza è stata amplificata dalla pandemia globale. Il primo è l'idea della democratizzazione del lavoro, cioè il punto focale si è spostato da ruoli e mansioni al lavoro stesso. Il secondo aspetto riguarda il progresso tecnologico, in particolare l'avanzamento del machine learning e il modo in cui ci aiuta a prevedere le esigenze lavorative. Il machine learning aiuta a determinare chi sono le persone migliori per un determinato lavoro in base alle skill che possiedono, ai rapporti che hanno intessuto e alle aspirazioni di carriera. Infine, c'è l'idea che in un periodo di profonda incertezza le persone con il più ampio ventaglio di competenze sono anche quelle con la maggiore possibilità di prosperare.

E così eccoci qui oggi a parlare della centralità delle skill.



## Muovere i primi passi verso un approccio basato sulle skill

Comprendere la forza lavoro e coinvolgerla per l'intero percorso professionale permette di rispondere alle nuove esigenze aziendali che emergono. Una volta riconosciuta la centralità delle skill, occorre stabilire una linea d'azione. Un approccio basato sulle skill con un focus sulle persone è il punto di partenza fondamentale e include alcuni elementi validi per tutte le aziende, al di là delle specifiche sfide ed esigenze:



### Un database delle skill

Comprendere le skill e le capacità della propria forza lavoro. Essenzialmente, questo è il DNA delle skill della tua azienda, ricavato dai dati pubblici e privati.



### Reportistica e analytics

La capacità di analizzare e pianificare per potenziare, acquisire e procurarsi temporaneamente le skill necessarie in base alle esigenze.



### Tecnologia per pianificazione, esecuzione e analisi delle strategie di gestione del personale basate sulle skill

La capacità di mettere in atto piani allo scopo di utilizzare tecnologia e strumenti per aggiornare, riqualificare, ridistribuire o assumere talenti, con un focus sullo sviluppo dei talenti, non solo sull'acquisizione.

## I vantaggi di Workday

Le skill stanno diventando il linguaggio universale per parlare di lavoro e lavoratori e sono la valuta nel mercato della domanda e dell'offerta di talenti. Con Workday puoi attingere alle risorse interne e promuovere la formazione, la crescita e la mobilità interna.

- Workday **Skills Cloud** dà struttura a dati tradizionalmente non strutturati e consente di abbinare le persone a impieghi e posizioni in base alle skill. Con le funzioni di inferenza delle skill, utilizziamo tutti i dati dettagliati presenti in Workday per dedurre le skill che un lavoratore può avere e fornire suggerimenti sulle skill.
- I **dashboard delle skill** forniscono informazioni sull'adozione, l'acquisizione e la perdita sulle skill e permettono di confrontare le skill di un collaboratore rispetto a quelle richieste dal suo ruolo. Con la funzionalità dedicata alle skill di **Workday People Analytics**, gli HR manager possono ottenere ulteriori informazioni su trend, skill gap e dinamiche di offerta e domanda.
- Con **Workday Human Capital Management, Workday Recruiting, Workday Talent Management e Workday Learning**, le aziende possono rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato del lavoro e alle esigenze dei dipendenti, ovunque si trovino. Le skill non sono un problema isolato in nessuno di questi ambiti: sono fondamentali per una people strategy basata sulle competenze e per creare un'esperienza soddisfacente e personalizzata per i dipendenti.

## Allinearsi su una strategia di gestione delle skill

Prima di iniziare a pensare all'applicazione delle skill e a come utilizzare il machine learning, è fondamentale che l'azienda si allinei su una strategia di gestione delle skill. Questa strategia dovrebbe essere definita trasversalmente alle funzioni che si occupano di talent management in modo da iniziare ad abbattere la storica frammentazione dei dati all'interno del reparto HR e offrire un'esperienza unificata alla forza lavoro. Inoltre, una strategia di gestione delle skill permette all'azienda di stabilire:

- **quali sono le sfide principali in materia di talenti che richiedono attenzione e supporto;**
- **come risolvere questi problemi tramite le skill;**
- **quali sono le skill necessarie e che ruolo devono avere nelle soluzioni tecniche e operative.**

Le aziende spesso ricorrono alla tecnologia per definire ciò che è possibile fare, ma ogni azienda seguirà un proprio percorso per arrivare al suo obiettivo. Questo è il motivo per cui definire una strategia è molto importante per tracciare il proprio percorso verso la centralità delle skill, per prevenire gli ostacoli in base alle complessità aziendali specifiche e per definire tempistiche realistiche per il raggiungimento degli obiettivi. Ci sono diversi modi per raggiungere i propri obiettivi con le skill, ma comprendere la situazione attuale e decidere dove si vuole arrivare sono i primi step fondamentali.

### Caratteristiche di una people strategy agile e basata sulle skill

Per farsi un'idea del clima aziendale, è fondamentale capire se la cultura aziendale supporta un approccio skill-first. Per acquisire questa informazione occorre prima di tutto comprendere che cos'è una cultura agile e skill-first, e quindi determinare le tappe necessarie per operare con una strategia skill-first in tutta l'impresa. Per esempio, i dipendenti sono incoraggiati ad assumersi dei rischi quando imparano cose nuove? I manager hanno visibilità sugli skill gap dei loro team?

Le aziende che possiedono una strategia agile e basata sulle skill si contraddistinguono per le seguenti otto caratteristiche, che vengono applicate in modo coerente in tutta l'azienda:

- 1 Connessioni tra reparti.** I rapporti interfunzionali accendono la curiosità e incoraggiano lo sviluppo di skill. Eliminare le barriere tra reparti e condividere diversi punti di vista e un'ampia gamma di competenze stimola nuovi modi di pensare e crea opportunità.
- 2 Comunicazione aperta e sincera.** La trasparenza circa i bisogni attuali e futuri di skill, gli interessi in materia di skill della forza lavoro e le opportunità aiutano i dipendenti a rimanere motivati e a ottimizzare le competenze in tutta l'azienda.
- 3 Sicurezza psicologica.** I dipendenti sono sostenuti e incoraggiati a esplorare, sperimentare e imparare cose nuove. Si sentono di correre dei rischi (e anche di fallire) sapendo che possono sperimentare applicando quanto appreso.
- 4 Collegamento strutturato tra le skill e l'impatto sull'azienda.** Conoscenza delle skill necessarie e di come favoriscono il decision-making individuale, di team e aziendale.
- 5 Iterazione e riflessione continue.** Agilità nella progettazione, sviluppo ed evoluzione delle soluzioni attingendo a diversi portafogli di skill e prospettive.
- 6 La gestione delle skill è responsabilità dei manager.** I people leader diventano promotori di un ambiente basato sulle skill e fanno in modo che le skill siano identificate, potenziate e distribuite in tutta l'azienda.
- 7 Valori culturali forti e condivisi.** Tutti i dipendenti si allineano con l'unico insieme di valori dell'azienda.
- 8 Facile accesso alle opportunità basate sulle skill.** I dipendenti sanno come ottenere le esperienze di cui hanno bisogno per perseguire i loro interessi e prendere decisioni sulla loro carriera.

Queste caratteristiche permettono di creare un tipo di audit con cui le aziende possono valutare in quali ambiti la loro cultura supporta o frena l'operatività che mette le skill al primo posto.

## Definire una strategia vincente per la gestione delle skill

Una volta compresa la situazione attuale della tua azienda, puoi iniziare a gettare le basi di una strategia vincente per la gestione delle skill attraverso questi step fondamentali:

- 1 Definire le caratteristiche principali** per il futuro ambiente basato sulle skill. Ciò significa allineare le diverse funzioni sugli elementi chiave necessari per abilitare le skill e creare l'ambiente idoneo a supportare questo approccio ai talenti basato sulle skill.
- 2 Definire principi guida** per strutturare le decisioni future in materia di skill. Questo comporta l'allineamento continuo per supportare i progetti e aiutare i professionisti a prendere decisioni coerenti con le caratteristiche principali in termini skill che l'azienda ha definito per il futuro.
- 3 Mettere in luce gli impatti operativi** che richiedono un'attenzione particolare per supportare le skill all'interno del nuovo ambiente. La comprensione e la pianificazione di questi impatti permettono all'azienda di adottare un approccio più globale e non solo tecnologico. Questo approccio tiene conto anche dei cambiamenti necessari a livello di dimensioni del personale, dei processi, dei dati e della tecnologia.
- 4 Basarsi sui ruoli** per aiutare ad applicare queste idee o concetti. Il concetto consiste nel definire in che modo le skill supportano ogni ruolo, includendo anche un'altra figura che si interfaccia con le skill, ad esempio, il manager o l'HR. Questa attività ci offre una visione più realistica di come vengono usate le skill dai diversi ruoli e dalle differenti funzioni per creare più valore a livello e individuale.

Alcune aziende sono solo all'inizio di questo percorso, mentre altre sono nella fase di valutazione della cultura aziendale per poter poi adottare questo approccio. In entrambi i casi, questi step sono fondamentali, così come lo è la documentazione interna a supporto del futuro processo decisionale che avrà il compito di definire come applicare le skill e in che modo la tecnologia può sostenere la strategia aziendale.

### I vantaggi di Workday

Workday offre servizi di trasformazione in grado di eliminare le barriere tra le diverse funzioni di talent management, favorendo l'adozione di un approccio più globale alla forza lavoro. Questi servizi vedono già coinvolti più di 2,5 milioni di dipendenti nel nostro parco clienti.

- Nell'ambito dei nostri servizi strategici per la forza lavoro, abbiamo messo a punto un **sondaggio sulle skill** e un **modello di avanzamento proprietario** che ci aiutano a identificare l'effettiva situazione di partenza delle aziende in termini di skill, così come i successivi step logici necessari per realizzare quanto auspicato. Ci concentriamo sulla soluzione più pratica per realizzare l'obiettivo specifico del cliente e risolvere le sue problematiche.
- Questi servizi strategici per la forza lavoro aiutano inoltre le aziende a definire l'uso previsto delle skill e gli obiettivi chiave che permetteranno di raggiungere. Basandosi su analisi dello stato attuale, workshop e ruoli, Workday collabora con ogni cliente per determinare come le skill possano promuovere l'engagement e lo sviluppo della forza lavoro attraverso i propri prodotti di talent management.

## L'impegno paga sempre

Noi di Workday crediamo nella trasparenza. Ecco perché ci teniamo a sottolineare un punto: ripensare il modo in cui la tua azienda lavora richiede un grande impegno. Sappiamo quanto sia difficile pensare strategicamente a nuove filosofie, strutture organizzative e nuovi processi, ma sappiamo anche che tutto questo è fondamentale per pianificare il tuo percorso e fare in modo che le nuove soluzioni, strategie e tecnologie si rivelino vincenti per le sfide future.

In quanto leader nella gestione del personale, sappiamo che una trasformazione basata sulle skill offre vantaggi sia ai dipendenti che alle aziende. Rimodellare il futuro del lavoro e democratizzare le opportunità con questa innovazione creativa riserva un mare di possibilità.

Le potenzialità sono entusiasmanti. Ora sta alle aziende sviluppare gli elementi necessari per rimanere agili, evolversi e affrontare le sfide del nuovo mondo del lavoro. La tecnologia è pronta. Manchi solo tu.





Workday Italy S.r.l | Milano | Italia | Telefono: + 39 02 947 57421 | [workday.com/it](https://workday.com/it)

---

© 2022. Workday, Inc. Tutti i diritti riservati. Workday e il logo Workday sono marchi registrati di Workday, Inc.  
Tutti gli altri marchi e nomi di prodotto sono marchi o marchi registrati dei rispettivi titolari.  
20220104-wow-skills-based-people-strategy-ebook-ITIT