

## Imprese

### PERSONE & MANAGEMENT

# LAVORO, SI CAMBIA ROTTA GUIDA L'EMPATIA

L'indagine di Mercer sui trend del mercato dell'occupazione: oltre la metà delle società intervistate si sta organizzando per il re-skilling dei collaboratori. Al centro dei modelli non più tempi e spazi, ma flessibilità e dinamismo

di **Alice Scaglioni**

**L**a ricetta per rialzarsi dalla crisi economica scaturita dal Covid-19? Più attenzione alle persone, alla sostenibilità in azienda e alle (nuove) competenze necessarie. È quello che emerge dal Global Talent Trends 2020-2021, la ricerca realizzata dall'Osservatorio della società di consulenza Mercer sul mondo del lavoro. Lo studio, che ha interpellato capi del personale, dipendenti e stakeholder quali sindacati, fornitori e investitori di 1.973 aziende (di cui 32 italiane) in 44 Paesi del mondo, vuole rispondere ad alcune domande chiave per lo sviluppo dei prossimi anni. Per esempio, come ripensare l'organizzazione delle aziende?

Ne hanno discusso, nel corso del webinar «Le prospettive del mercato del lavoro nel 2021» che si è tenuto la scorsa settimana, Marco Valerio Morelli, amministratore delegato Mercer Italia, Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager, Marco Bentivogli, coordinatore BaseItalia, l'ex ministra del Lavoro Elsa Fornero e Simonetta Iarlori, chief people, organisation and transformation officer di Leonardo.

Dal convegno emergono alcuni trend già chiari agli esperti. Se il mondo del lavoro, a causa del virus e in seguito al lockdown, è già cambiato, non ci sono

dubbi che la trasformazione sia solo all'inizio. «Prima, al centro del contratto c'erano il tempo e lo spazio, ma la pandemia ha spazzato via tutto questo — ha rimarcato Marco Valerio Morelli —. Non identificheremo più il lavoro nell'ufficio: credo che il 2021 sarà l'anno della grande rifocalizzazione del lavoro».

### Gli esempi

Altri punti imprescindibili saranno la flessibilità e le competenze: «Le aziende si stanno rendendo conto che per reagire alla pandemia servono soft skill

più che hard skill». Dalla ricerca emerge che il 58% delle risorse umane nelle aziende intervistate sta mappando le skill disponibili e quelle che servono.

Il case history di Generali, analizzato nella ricerca, ne è un esempio. Spiega Monica Possa, direttore risorse umane di Generali, affinché porti benefici durevoli, la formazione deve essere funzionale. «Con il supporto di esperti consulenti specializzati abbiamo avviato una campagna di skill assessment mirata. Questo ci ha permesso di avere una fotografia precisa dei bisogni formativi individuali e di come colmarli — dice Possa —. Un'attività cruciale: proporre programmi formativi indifferenziati o differenziati solo su base funzio-

nale rischia di essere inutile e in alcuni casi dannoso». Il risultato? Le persone hanno capito l'opportunità che si presentava e l'hanno abbracciata.

Ma insieme al mercato del lavoro cambiano anche i manager. «Noi cerchiamo di favorire modelli di leadership più inclusivi — ha spiegato Stefano Cuzzilla —. La figura del capo azienda autoritario e controllore non è solo desueta, è fallimentare: il manager deve avere un dialogo con i lavoratori, capirne le esigenze per interpretare le crisi e quindi dominarle». Da qui la necessità di pensare alla cura delle persone, che secondo Marco Bentivogli non può che portare a un rafforzamento della produttività perché «il significato che ogni persona assegna al proprio lavoro è il cuore della

conquista dell'attività aziendale».

Serve quindi ragionare sulle competenze e soprattutto sull'innovazione, perché questa porta occupazione (e non perdita di posti di lavoro come per anni è stato ripetuto) ma necessita di un re-skilling. Come ha spiegato Simonetta Iarlori di Leonardo, «circa il 40% delle risorse richiederà una riqualificazione con nuove competenze e sarà necessario responsabilizzarle, accompagnandole in questo processo di formazione

**La trasformazione** Come cambia il lavoro a causa del Covid-19

**Le aziende saranno più resilienti grazie a...**

Capacità di autogestirsi	52%
Management inclusivo ed empatico	42%
Adattabilità, mentalità aperta	42%

**Le nuove priorità per i manager**

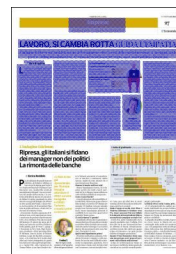
Investire sui talenti	58%
Adattare la forza lavoro	42%
Ripensare il concetto di flessibilità	39%

**93%** Aziende che hanno visto nel lockdown un'opportunità per abbandonare un modello centralizzato di controllo dei collaboratori



### Il volto/1

Marco Valerio Morelli è amministratore delegato di Mercer Italia e presidente di Confindustria Assorconsul



continua». Da sempre il gruppo investe sull'aggiornamento perenne delle competenze, sia al suo interno sia collaborando con il sistema educativo e universitario del Paese, e secondo Iarlori nel futuro «dobbiamo mirare a modelli organizzativi innovativi e flessibili. Per raggiungere questo traguardo è necessario fare sistema, aiutando nella trasformazione anche il folto mondo delle Pmi italiane».

Come dovrà essere il mondo del lavoro del futuro? Per Elsa Fornero le parole chiave sono tre: inclusivo, dinamico ed equo. Il fatto è che, secondo l'economista, siamo ancora lontani dall'obiettivo. Troppi giovani inattivi, una disoccupazione galoppante e divari inaccettabili: «Dobbiamo renderci conto del fatto che se il Paese non cresce, non avremo un mercato del lavoro inclusivo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA