

La trasformazione digitale nel Food Il ruolo della Direzione del Personale

TESTIMONIANZE

La trasformazione digitale nel Food Il ruolo della Direzione del Personale

A cura della Redazione

L'era digitale porta con sé innumerevoli trasformazioni e il Food è uno dei settori più coinvolti dalla rivoluzione in atto. Non solo nuovi strumenti a cui approcciarsi, ma un nuovo modo di lavorare. Le imprese stanno infatti vivendo un periodo di forte cambiamento fisico e, soprattutto, organizzativo: non ci sono più luoghi di lavoro confinati né strutture gerarchiche e orientate al controllo dei dipendenti. Diverse sono le leve che, a seconda del settore, trainano questi cambiamenti; ma il ruolo che la Direzione del Personale svolge rimane un tassello fondamentale per accompagnare serenamente i dipendenti verso l'azienda 4.0.

Oggi una delle principali peculiarità del mondo del lavoro, influenzato dalla trasformazione digitale, è la velocità. Velocità di cambiamento, di movimento, di pensiero. Fondamentale, per le imprese che vogliono rincorrere la rapidità che distingue l'epoca attuale, è organizzare il proprio business secondo le logiche richieste dalla digitalizzazione. In quest'ottica si può parlare di *disruption*, per indicare la capacità di creare nuovi modelli di business, in grado di stare al passo con le innovazioni tecnologiche.

La sfida per la Direzione del Personale è quella di partecipare attivamente ai cambiamenti in atto, fornendo il supporto necessario a ridurre le inevitabili resistenze. I confini dei luoghi di lavoro si allargano (o vengono abbattuti), gli strumenti vengono aggiornati e migliorati sempre più, i dipendenti devono responsabilizzarsi e abituarsi all'idea di dover collaborare con la macchina, sia essa un software o un robot.

Il Food risulta uno dei settori maggiormente coinvolti in questo processo di rapidi cambiamenti. A imporre mutamenti in questo comparto non sono solo le innovazioni tecnologiche,



Un momento di confronto tra la redazione di 'Persone&Conoscenze', **Workday** e Paolo Gaetano Pedronetto di cameo

La trasformazione digitale nel Food Il ruolo della Direzione del Personale



ma le richieste dei consumatori ormai abituati, grazie appunto alla tecnologia, ad acquistare e ricevere merci nel giro di poche ore. Ancora una volta torna, dunque, il concetto di rapidità e, per restare competitive, le imprese devono 'allenare i loro riflessi' a percepire i cambiamenti in arrivo, adattandosi velocemente alle richieste del mercato –sempre più informato ed esigente– prima che queste cambino nuovamente. Per approfondire le sfide che la rivoluzione digitale sta offrendo al settore alimentare e le risposte che questo è in grado di offrire, **Persone&Conoscenze**, in collaborazione con **Workday**, leader nella gestione finanziaria e delle Risorse Umane attraverso un unico e semplice sistema per migliorare le performance aziendali, ha incontrato **Paolo Gaetano Pedronetto, Executive HR Manager di cameo**, consociata italiana del gruppo internazionale Dr. Oekter, specializzato nella produzione di torte, pizze e dessert.

Il non-luogo di lavoro aumenta la produttività

Fra le novità più comuni e tangibili che le aziende introducono, nell'ambito della digitalizzazione, c'è la riorganizzazione degli uffici. Da un semplice cambio d'arredi o spostamento di scrivanie a vere e proprie ristrutturazioni: le innovazioni tecnologiche permettono infatti alle imprese di attivare numerose forme di collaborazione a distanza, fra le quali c'è la Smart organization. In tal senso è possibile rivoluzionare gli ambienti, modificando gli spazi in base alle esigenze.

Si chiama *Activity based organization* ed è la strategia aziendale, attuabile proprio grazie alle nuove tecnologie, che prevede la reinvenzione degli spazi in ottica smart. A questo proposito, nel 2017 cameo ha completato una nuova sede, dove gli spazi sono stati completamente ripensati in aree di lavoro in cui le persone hanno l'opportunità di scegliere quella più appropriata in base alla attività da svolgere: dalla 'concentration room' per una call individuale alle sale riunioni e le postazioni mobili. Una particolare attenzione è stata data al controllo degli sprechi, realizzando una vera e propria sede 'green' attraverso il contenimento dell'uso della carta grazie a diverse misure di disincentivazione della stampa, come la riduzione del numero di stampanti

e di cestini per i rifiuti, il sistema *badge printing*, la sensibilizzazione attraverso la comunicazione, il potenziamento degli archivi digitali, ma anche la possibilità di utilizzare ovunque il proprio Pc portatile, senza doversi portare stampe di documenti all'abolizione della plastica per il consumo di acqua e bevande nelle aree di ristoro. Ma *sharing desk* ed etica green sono solo alcune delle novità del Campus cameo. Gli spazi, infatti, sono stati attentamente studiati sulle esigenze lavorative e la tipologia di attività da svolgere: stanze insonorizzate per le attività di concentrazione, meeting room con divanetti o con grandi tavoli, a seconda del grado di formalità della riunione e spazi relax. Insomma, c'è una sala per ogni attività. "Per portare avanti questo progetto è stata fondamentale la partecipazione di diverse aree aziendali", spiega Pedronetto, "dall'IT alla Comunicazione, fino a noi delle Risorse Umane, un team trasversale, dove nessuno ha 'subito' le decisioni altrui".

A questo punto sorge spontanea la domanda posta da **Sabine Hagège, Director WFM Product Strategy di Workday**: "Quale motivazione spinge un'azienda a modificare la propria sede e come hanno reagito i lavoratori, rispetto a questi cambiamenti?"

Pedronetto spiega che il motivo di questa scelta "è da trovarsi prevalentemente in un aumento della produttività attraverso la ricerca di una maggiore interazione, collaborazione e trasparenza. La soddisfazione dei dipendenti viene costantemente misurata, ma come per qualsiasi novità, i risultati arrivano con il tempo. "Ogni trasformazione, infatti, richiede capacità di adattamento in chi la deve affrontare, ma con il tempo ci si impratichisce e la novità diviene normalità". A fianco del rinnovo del layout aziendale, fra i grandi cambiamenti nel processo di trasformazione digitale, c'è senza dubbio la possibilità di lavorare da remoto. Il lavoro agile previsto in cameo è di tre giorni al mese e viene utilizzato dall' 80% dei dipendenti eleggibili al programma.

Selezionare tecnologie e talenti per cavalcare l'onda digitale

Le innovazioni tecnologiche sono strettamente legate a quelle delle Risorse Umane. Lo stabilimento cameo è molto avanzato dal punto di vista digitale ed è necessario

La trasformazione digitale nel Food Il ruolo della Direzione del Personale



tenere in costante aggiornamento il personale. Un interessante spunto di discussione, a riguardo, è quello portato da Hagège: "Come può un'impresa gestire le innovazioni portate dalla digitalizzazione, come quelle di prodotto (nuove ricette, packaging *plastic free*, ecc.) o lo sviluppo di una Supply chain in grado di offrire un'unica Brand experience?".

Pedronetto spiega che "ormai tutti i processi, in parte o *in toto*, sono digitalizzati. Ma il ruolo dell'HR è fortemente concentrato sul 'ciclo di vita del dipendente'. Fondamentale dunque, nell'epoca di trasformazione che stiamo vivendo, è riuscire a selezionare persone preparate, in grado, a loro volta, di individuare le tecnologie giuste per portare le migliori innovazioni". E una soluzione condivisa dalla maggior parte dei Direttori del Personale, per individuare nuovi talenti, è indubbiamente l'uso di LinkedIn che, come commenta il manager di cameo, risulta essere da tempo la fonte primaria per il reperimento dei candidati.

Quanto all'integrazione tra i dati a disposizione e i sistemi, in cameo si tratta di un *work in progress*. "Il tema fondamentale è pervenire a una *system integration* che permetta di ottimizzare gli strumenti tecnologici adottati nel tempo (payroll, Performance management, Talent management...) e l'obiettivo è di tendere a un modello *data driven* a supporto delle decisioni strategiche".

Ogni giorno, infatti, vengono lanciati sul

mercato nuovi sistemi e nuovi software, proprio per questo è necessario, secondo Pedronetto, individuare un esperto in grado di selezionare quelli migliori e di lunga durata.

In quest'epoca 'veloce', nascono quotidianamente nuovi sistemi, che vanno a sostituire i precedenti". Se non si presta attenzione, si rischia di approcciarsi a un sistema apparentemente innovativo e superiore agli altri, che nel giro di pochi mesi verrà dimenticato e superato da concorrenti più strutturati. "Pensiamo per esempio al *distance learning*" prosegue Pedronetto. "Quando sono nate le prime piattaforme di elearning si credeva che sarebbero sparite le aule e i docenti, ma così non è stato".

Per implementare la trasformazione digitale cameo ha inserito recentemente in organigramma la figura del Digital strategist, consapevole della necessità di un approccio sistematico e trasversale alla tematica. "L'età media in cameo è di 45 anni", prosegue il manager. "Quindi è utile aiutare la popolazione aziendale senior ad approcciarsi in modo corretto alle nuove forme digitali". "Per raggiungere questo risultato è necessaria continuità nell'accesso all'innovazione" commenta Hagège, secondo cui "gli strumenti digitali devono essere inseriti *day-by-day*". Ed è proprio grazie a questa gradualità che le Risorse Umane e i manager possono valutare meglio le nuove skill necessarie, capendo se occorre cercarle all'esterno, oppure se è possibile 'costruirle' sul personale già inserito.

Dunque, la tecnologia non sarebbe colpevole di diminuire i posti di lavoro, ma ne creerebbe di nuovi. A conferma di ciò, un'altra figura che si sta affermando grazie alla trasformazione digitale è quella del Data scientist che, come afferma la manager di Workday, "è importante per elaborare i dati raccolti dalle tecnologie e utilizzarli per studiare nuove strategie. Per quanto la tecnologia possa sostituire il lavoro dei dipendenti, infatti, è sempre necessaria la supervisione dell'uomo". Si trova d'accordo con questa affermazione Pedronetto, che vede la figura del Data scientist essenziale nel percorso di trasformazione digitale, ma che potrà essere completato solo attraverso una consapevole acquisizione a tutti i livelli delle competenze necessarie a prendere le decisioni attraverso l'analisi dei dati.

La trasformazione digitale nel Food Il ruolo della Direzione del Personale



La formazione nell'era digitale: nuove forme di leadership

Un altro grande cambiamento che la digitalizzazione sta apportando, all'interno delle organizzazioni, riguarda la formazione dei dipendenti. Ciò influisce, direttamente o indirettamente, sulla responsabilizzazione dei singoli e, dunque, sul concetto di leadership.

La novità risiede nella possibilità dei singoli dipendenti di far sentire la propria voce, di portare le proprie opinioni e le proprie idee. Leader non è più, dunque, chi ne porta il job title, bensì chi ha le competenze richieste e le idee innovative. "Il nostro percorso di implementazione del digitale è basato sulla Lean innovation e ciò produce autoimprenditorialità e responsabilizzazione del dipendente.

Ma come è possibile trovare i leader del futuro? C'è un sistema per conoscere le persone e comprenderne gli obiettivi? "In cameo eseguiamo mappature e organizziamo incontri periodici con i responsabili, per analizzare i fattori di successo, le caratteristiche e gli obiettivi dei nostri dipendenti e poter programmare un percorso di formazione e sviluppo adeguato".

Ci sono, però, alcune criticità da considerare. Dalla esperienza effettuata emerge la necessità di adeguare l'offerta professionale con i valori e le priorità dei Millennials che risultano in certi casi di difficile interpretazione. Per esempio, gli aspetti relativi ai percorsi di carriera e sviluppo sembrano cedere il passo a delle esigenze più immediate come l'aspetto retributivo.

"Condivido questo aspetto", commenta Hagège. "Da una survey svolta sul personale di vendita di un nostro cliente, è emerso che le motivazioni dietro al turnover molto alto riguardavano la remunerazione e la formazione". Come fare dunque per contrastare questa tendenza? Una risposta unica non c'è, ma secondo Pedronetto "è necessario riuscire a dare un nuovo senso alla cultura del lavoro, che in certi casi è stata vanificata. Bisogna far comprendere ai giovani che il lavoro non è solo guadagno, ma anche soddisfazione personale".

Le nuove sfide del settore Food e il futuro dell'HR

La tecnologia sarà dunque, nel prossimo futuro, un supporto all'HR e a tutte le figure manageriali. Nei prossimi anni sarà

necessario colmare il gap tecnologico fra gli strumenti aziendali e quelli utilizzati dalle generazioni più giovani, forse anche per questo sempre meno attratte dall'idea di restare a lungo termine in un'azienda. Importante sarà, per il manager di cameo, anche "presidiare la preparazione e la crescita dei giovani, offrendo loro la possibilità di vivere esperienze tangibili, attraverso un utilizzo bilanciato degli strumenti digitali. Ma in un mondo dove la tecnologia è ormai parte integrante delle attività lavorative, le innovazioni digitali caratterizzano anche la vita dei consumatori che tendono a un acquisto più consapevole. Un secondo punto su cui lavorare riguarda l'eticità dell'impresa, che risulta sotto il costante esame di consumatori sempre più informati sui comportamenti delle aziende, che influiscono sempre più sulle loro scelte. Questo perché oggi i consumatori non scelgono più soltanto un prodotto ma un'azienda con la quale si possono identificare perché ne condividono i valori: per questo motivo è fondamentale avere un approccio trasparente ed agire in modo coerente rispetto agli impegni presi e dichiarati.

Anche i canali di distribuzione rappresentano una sfida per l'immediato futuro: è importante rimanere aggiornati ed essere competitivi sui moderni metodi di consegna.

"La cosa importante", conclude Pedronetto, "è dosare bene l'utilizzo del digitale, limitandolo alle attività che lo richiedono, ricordandosi che, per quanto la tecnologia sia parte integrante delle nostre vite, il mondo reale è abitato da persone".



La trasformazione digitale nel Food Il ruolo della Direzione del Personale

NARRAZIONI

Il digitale entra nella formazione Nasce il Learning experience designer

Matteo Villa

Cosa accade quando la tecnologia contamina l'ambito dell'apprendimento? Il suo ingresso dirompente porta allo sviluppo di metodologie agile, sintesi di diversi mondi. Così, partendo dalla user experience –e dunque dall'analisi dell'interazione utente-interfaccia– i progettisti riescono a disegnare e sviluppare prodotti e servizi più efficaci. La progettazione didattica è quindi, in epoca digital, condotta con una specifica strumentazione, figlia dell'Instructional design. Viene, allora, a crearsi un approccio moderno e 'ibrido' che favorisce la creazione di corsi personalizzati e dinamici.



Matteo Villa è Training, Global HR & Open Organization di Zambon Spa.

Da qualche anno si è fatta strada, all'interno del dibattito sui temi dell'*educational technology*, una nuova definizione, che riunisce diversi spunti di riflessione e che è stata oggetto di analisi da parte di riviste online di settore, come *EdSurge* ed *Elearning Industry*.

L'espressione "Learning experience design" ha fatto il suo ingresso nelle job description di LinkedIn, consacrandosi come vero e proprio *title* di riferimento del settore, per lo meno degli annunci di lingua inglese.

Prescindendo dalla moda temporanea, che spesso accompagna la gloria e l'oblio di molte job title, vediamo quali spunti di analisi può offrirci questa definizione.

Un incontro quasi scontato

Questa espressione è il risultato della sintesi e della confluenza di due ambiti disciplinari differenti, ma che con gli anni si sono avvicinati grazie alla diffusione pervasiva delle tecnologie digitali anche in ambito educativo. Il termine "experience", infatti, deriva dal mondo digitale e va inteso, nella sua definizione originale, come user experience: definizione che raccoglie il complesso mondo delle reazioni e sensazioni che l'utente vive e sperimenta, a contatto diretto con un'interfaccia digitale (sito, App, ecc.).

In un ambito di competenza di programmati e designer, piuttosto tecnico a dire il vero, la user experience è stata oggetto, negli ultimi anni, di studi, ricerche empiriche e vere e proprie (rigide) concettualizzazioni.

Dato per assodato che questo ambito applicativo si occupa di disegnare e progettare la nostra esperienza digital, è semplice capire come, in un mondo dove le interfacce grafiche sono punti di accesso e snodo cruciale di milioni di interazioni quotidiane, l'applicazione corretta dei principi di 'esperienza del consumatore' possa essere la chiave di successo di prodotti, servizi, processi.