I SOCIAL NETWORK IN AZIENDA

L'utilizzo delle nuove piattaforme nella gestione delle Risorse Umane all'interno di una realtà imprenditoriale, tra vantaggi e svantaggi

Umberto Frigelli
ufrigelli@mading.it
Consulente e Amministratore Mading. Responsabile Gruppo Ricerche AIDP Lombardia

Silvio Ripamonti
silvio.ripamonti@unicatt.it
Docente Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – Dipartimento di psicologia

Mino Schianchi
mino@schianchi.net
Gruppo Ricerche AIDP Lombardia

Nei mesi scorsi il Gruppo Ricerche AIDP Lombardia ha condotto una ricerca, quantitativa e qualitativa, sull'utilizzo dei social network nella gestione delle risorse umane.

La ricerca, durata complessivamente quattro mesi, ha previsto la somministrazione di un questionario di 19 domande a 153 aziende coinvolte nell'indagine, 17 interviste ad aziende di grandi dimensioni, a cui sono seguiti quattro focus group.

Lo studio ha messo in evidenza, da un lato, come l'uso reale di strumenti social a supporto dei processi di gestione delle Risorse umane sia nella maggior parte dei casi ancora in una fase di sperimentazione; dall'altro, come le Direzioni HR che non utilizzano i social siano oggi una netta minoranza (11% dei rispondenti al nostro questionario).

Gli strumenti social che risultano più utilizzati in azienda sono: Linkedin (56,30% dei rispondenti) e Intranet Collaborativa (55,60%).

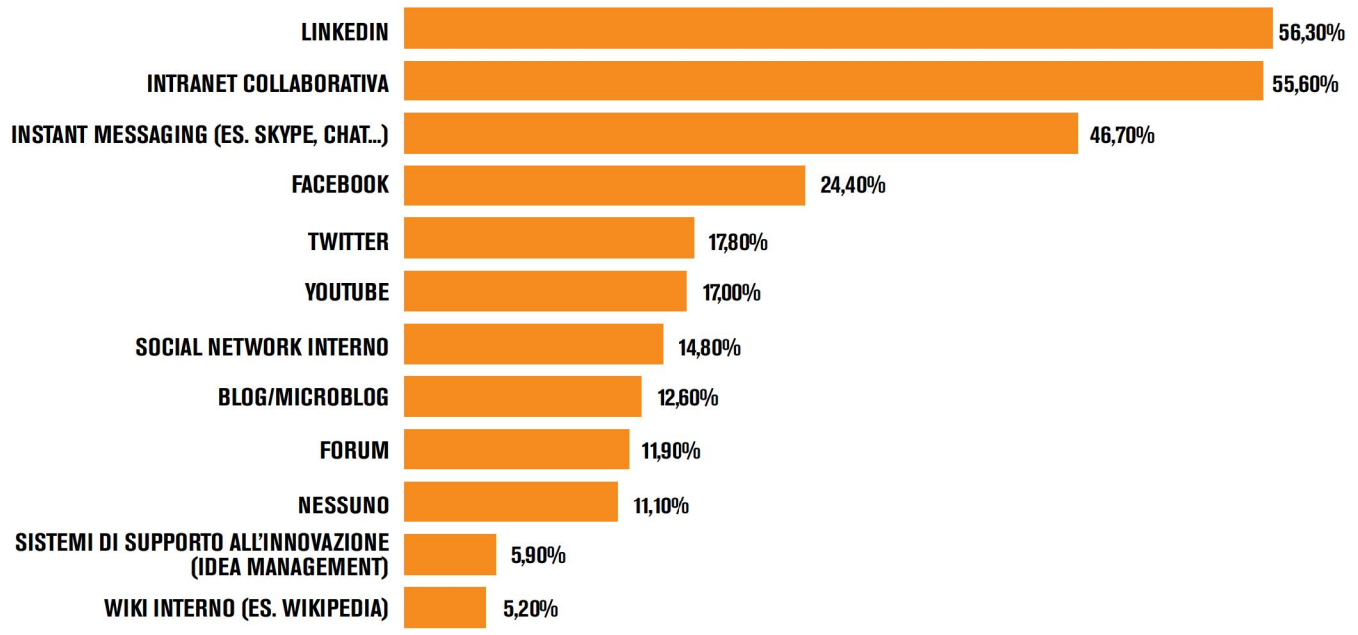
L'influenza dei social network

I processi di recruiting e di comunicazione e coinvolgimento del personale stanno conoscendo più di altri un cambiamento in chiave social.

Recruiting. I nuovi software 2.0 di gestione del recruiting riescono a individuare con velocità e accuratezza i candidati idonei e a creare database di candidature interessanti. Questi software permettono anche di stabilire, seppur attraverso il web, un rapporto interpersonale con il candidato: colloquio e valutazione a distanza in videoconferenza, aggiornamento in modo autonomo e diretto da parte del candidato del proprio profilo professionale, possibilità per le aziende di conoscere, anche in modo approfondito e a costo quasi zero le persone prima di assumerle, interagendo con loro in rete.

Intranet collaborativa. L'intranet collaborativa si sta affermando nelle aziende quale strumento per la diffusione, lo scambio e la condivisione della conoscenza formale e informale. Questo strumento ingloba caratteristiche molto spinte d'interazione e network tra i dipendenti, pur conservando un carattere di portale intranet istituzionale. Il vantaggio è evidente: le comunicazioni e le informazioni arrivano a tutti istantaneamente e consentono la richiesta di spiegazioni, dettagli, approfondimenti in maniera estremamente rapida ed efficace. Aumenta, quindi, la quantità e varietà delle informazioni rese disponibili con diverse modalità di pubblicazione (bacheche, forum, blog, video cast) e la disponibilità di informazioni aggiornate e standardizzate. L'intranet consente anche di integrare sempre più servizi aziendali (sportello self service per la gestione dell'ora- ➤

1 STRUMENTI SOCIAL UTILIZZATI IN AZIENDA



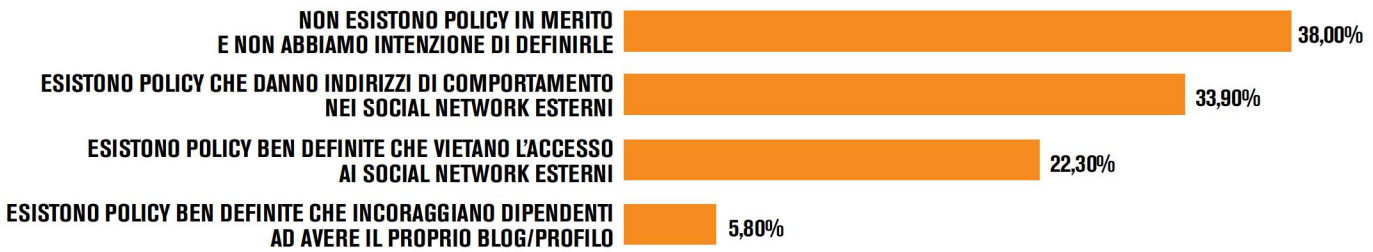
rio di lavoro, rimborsi spese, sistemi di valutazione del personale, IT help desk) e informazioni e applicazioni essenziali per lo svolgimento quotidiano delle mansioni assegnate. Tra le esperienze interessanti riscontrate va segnalato, ad esempio, un piano di inserimento dei neoassunti ai quali viene fornita, con modalità social, una prima conoscenza dei principali processi, procedure e strumenti organizzativi, in maniera da consentire loro un rapido ed efficace inserimento e garantire l'allineamento informativo con persone già presenti in azienda. Altre esperienze riscontrate riguardano la gestione del processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi e di comunicazione dei risultati conseguiti, la gestione e l'aggiornamento condiviso di manuali e procedure, la gestione dei programmi di formazione basati sull'auto-sviluppo e sulla progettazione individuale del proprio percorso formativo.

Abbattono le distanze e abbreviano i tempi

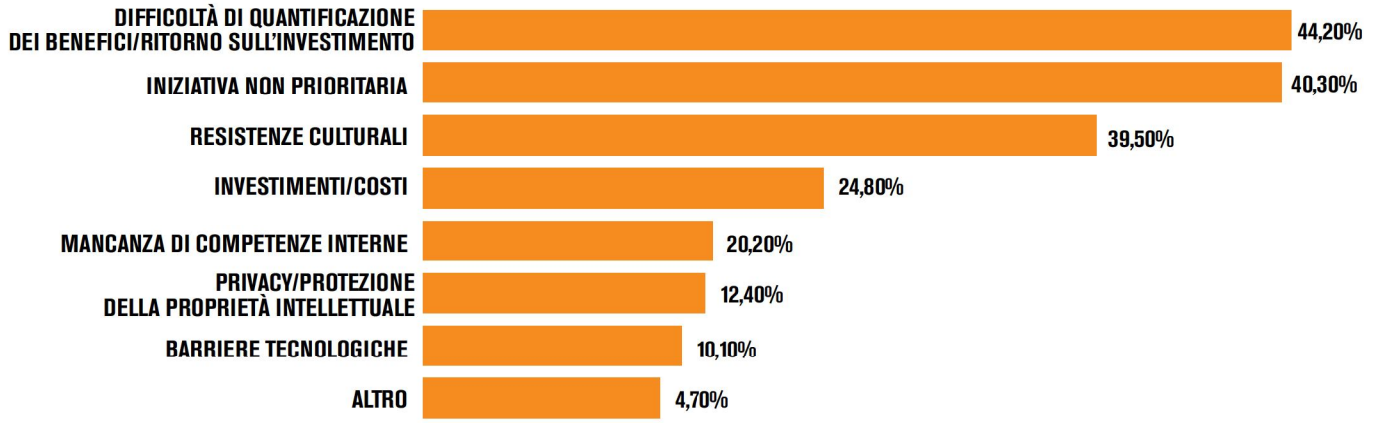
La ricerca ha evidenziato, però, come sia necessario distinguere tra fenomeni diversi: uno è l'utilizzo di social network esterni, come per esempio Linkedin per il recruiting; l'altro è la regolamentazione dell'accesso ai social network, consentito o meno ai dipendenti. Va notato che il 33% delle aziende dichiara di avere policy di utilizzo e il 22.3% vieta l'accesso ai social network ai propri dipendenti. Il terzo aspetto da considerare è la presenza di piattaforme ESN (Enterprise Social Network), create con finalità gestionali. Questo è certamente il fenomeno più interessante.

Enterprise Social Network. Nella quasi totalità delle aziende intervistate con l'analisi qualitativa, abbiamo rilevato la presenza di community costituite per la soluzione di svariati problemi gestionali. Molte erano community funzionali, altre community orientate alla condivisione di conoscenza interfunzionale, altre ancora erano comunità di esperti, volte alla risoluzione di problemi specifici e alla condivisione di idee, progetti e best practices. In particolare tali community sono presenti in aziende multinazionali, molto disperse geograficamente per consentire al personale interessato di entrare più facilmente in contatto con i colleghi di tutto il mondo, risparmiare tempo e abbattere i formalismi tipici della collaborazione tradizionale. La possibilità di gestire un sistema così avanzato dal punto di vista dei social, dipende in larga misura dal fatto che si abbia un'elevata standardizzazione dei processi aziendali. Questo rende possibile dialogare virtualmente con colleghi che non si sono mai visti, né incontrati. Sono degli spazi di lavoro virtuali finalizzati alla risoluzione di problemi che gruppi di persone incontrano nel proprio lavoro. Su progetti specifici nasce una comunità virtuale a livello mondiale che usa Internet come spazio di lavoro. La loro vita coincide con quella del progetto. In questo caso l'attivazione è a carico del responsabile del progetto che apre la comunità e invita le persone che lavoreranno nel team. In qualche misura funziona come Facebook, cioè "tu ci metti la faccia". Questo è l'unico sistema di controllo. Si mettono in gioco la credibilità e la reputazione del singolo. Come hanno raccontato i dipendenti nei nostri focus group. «Nella nostra organizzazione gli strumenti social funzionano poiché è ben presente tra i dipendenti un principio di consapevolezza molto forte circa gli obiettivi. Diciamo che tutti sappiamo che potremo, prima o poi, avere un problema e siamo più se-

2 POLICY RIGUARDANTI L'UTILIZZO DI STRUMENTI SOCIAL ESTERNI



3 OSTACOLI ALL'INTRODUZIONE DEI SOCIAL NETWORK



reni nel pensare che nella nostra rete aziendale esiste un blog, da qualche parte, dove trovi la soluzione. Vi è un principio di solidarietà diffusa che fa funzionare il sistema».

«La sensazione con i social network è quella di poter entrare in sintonia in un tempo molto più breve rispetto alle interazioni in presenza. Cioè con i colleghi in carne e ossa ti ci vogliono un certo numero di aperitivi per sentirli vicini ed entrare in confidenza, mentre in rete hai la percezione di entrare in sintonia più velocemente. La cena insieme, quando ci vediamo a Londra, serve per attestare l'esistenza di un rapporto già costruito e collaudato in rete». Dove il sistema funziona i problemi di differenze culturali sono marginali. Prevale l'immanenza della cultura aziendale che fa sentire tutti parte della stessa squadra. Si genera un senso di appartenenza fondato sulla condivisione della stessa cultura organizzativa.

Il principale rischio? La standardizzazione

Naturalmente non mancano i rischi e gli ostacoli da superare. Ecco un altro punto di vista dei dipendenti all'interno dei focus group: «Il rischio di questo modo di lavorare è che standardizzi i processi ma anche un po' il modo di pensare delle persone. Pensare tutti allo stesso modo significa anche pensare tutti le stesse cose. La sensazione è quella di essere sempre connessi con ogni parte del mondo. Il sistema indica attraverso una luce verde se sei connesso o se non ci sei. In qualche modo aumenta la possibilità di capire cosa stai facendo. Questo però non ha come effetto imprevisto quello di aumentare la percezione di controllo, piuttosto direi che l'attesa che si crea nei colleghi è quella di una disponibilità a priori, assoluta. La rete ha una funzione di appiattimento della gerarchia molto forte. Le persone possono avere un accesso completamente diverso ai manager. Tu puoi permetterti di inviare un messaggio a un tuo superiore, che sai che in quel momento è connesso alla rete. Questo genera una dinamica di interazione completamente diversa rispetto alle e-mail. Hai la sensazione di poterti rivolgere più facilmente ai capi».

Nei responsabili HR intervistati, sebbene prevalga la percezione che gli strumenti social possano diventare leve importanti nella gestione delle risorse umane, vi è però la consapevolezza che passare da un modello organizzativo top down a uno tendenzialmente orizzontale e collaborativo richiede un impegno rilevante, non solo sotto l'aspetto tecnologico ma soprattutto sotto quello del rinnovamento di politiche e strumenti HR (formazione, comunicazione, modello delle competenze, sistemi retributivi). Non è un caso che diversi sono gli ostacoli evidenziati nello sviluppo di piattaforme interne con finalità gestionali. ■