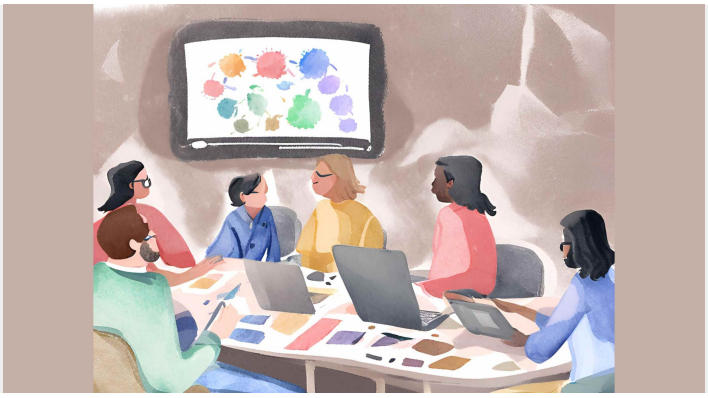
prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

HRM NEL METAVERSO: SFIDE E STRATEGIE PER LE ORGANIZZAZIONI DIGITALI

Pubblicato il9 Maggio 2024 di Del Barone Ludovica, De Gennaro Davide e Buonocore Filomena



Categoria: Digital Organization

Abstract

Questo studio esplora le pratiche di gestione delle risorse umane (HRM) nelle startup che operano nel metaverso, evidenziando strategie innovative in tutte le fasi di gestione e fornendo spunti per le organizzazioni che navigano in questa nuova frontiera virtuale.

Introduzione

Con gli sviluppi e le innovazioni in tema di metaverso, assistiamo a una rivoluzione dei contesti organizzativi: il confine tra realtà, realtà virtuale, realtà aumentata e piattaforme digitali si sfuma, inaugurando un'esperienza lavorativa senza precedenti. In questo contesto, l'immersività e la fluidità diventano il nuovo standard di interazione e di esplorazione digitale (Mystakidis, 2022) in grado di rivoluzionare il modo in cui le aziende operano, offrendo opportunità inedite per l'innovazione, la collaborazione e l'engagement (Mancuso *et al.*, 2023; Sunny, 2023).

Il ruolo del metaverso nel ridefinire gli spazi di lavoro non può più essere sottovalutato: uffici virtuali,

collaborazione da remoto e spazi di lavoro digitali rappresentano una trasformazione fondamentale nella natura del lavoro, nelle interazioni tra i dipendenti e nella cultura organizzativa. Tuttavia, questa trasformazione solleva questioni cruciali riguardo al ruolo della gestione delle risorse umane (HRM) nel favorire una forza lavoro motivata, produttiva e impegnata in un contesto dove la presenza fisica è sostituita da avatar digitali e le interazioni sono mediate da piattaforme virtuali (Park *et al.*, 2023). I principi tradizionali della HRM, quali reclutamento e selezione, inserimento e socializzazione, formazione, gestione delle performance e *retention* dei dipendenti, necessitano di una ridefinizione all'interno di questi mondi virtuali, richiedendo una revisione delle strategie e delle pratiche tradizionalmente adottate. Gli studiosi di HRM hanno esplorato in modo approfondito le dinamiche del lavoro da remoto, della comunicazione digitale e dei team virtuali; tuttavia, il contesto unico del metaverso, caratterizzato dalla sua natura immersiva, interattiva e persistente, presenta sfide e opportunità ancora decisamente inesplorate (Lim *et al.*, 2023).

Questo articolo offre un'analisi esplorativa delle pratiche di HRM nelle organizzazioni che operano all'interno del metaverso. Lo studio mira a esplorare le pratiche innovative di HRM nelle startup operanti nel metaverso, valutandone l'efficacia e proponendo un quadro prospettico per il futuro dell'HRM in ambienti virtuali. Le implicazioni manageriali suggeriscono che le aziende dovrebbero valutare investimenti in tecnologie immersive per potenziare formazione, reclutamento e coesione di squadra, promuovendo al contempo strategie per gestire il work-life balance in contesti lavorativi virtuali.

Metaverso e mondo HR: sfide e vantaggi

Con l'avvento del metaverso e le sue implicazioni per la HRM, si apre un nuovo campo di esplorazione che interseca i domini della realtà virtuale (VR), della tecnologia dell'informazione, del comportamento organizzativo e della HRM stessa (Triono *et al.*, 2023). Il metaverso costituisce uno spazio virtuale collettivamente condiviso, nato dalla convergenza tra la realtà fisica potenziata virtualmente, la realtà aumentata (AR) e Internet (Mystakidis, 2022). Si presenta come una vasta rete di mondi virtuali tridimensionali incentrati sulla connessione sociale, dove gli utenti possono incontrarsi, lavorare e giocare attraverso l'uso di avatar digitali. In sostanza, il metaverso propone un'esperienza digitale continua e immersiva che integra elementi di social networking online, gaming, VR e AR, permettendo agli utenti di interagire in un ambiente digitale che replica aspetti del mondo fisico.

L'adozione del metaverso negli ambienti lavorativi rappresenta un'evoluzione significativa del concetto di "lavoro da remoto" e "lavoro digitale". Entrare nel metaverso offre alle aziende una serie di benefici trasformativi, posizionandole all'avanguardia nell'innovazione tecnologica e permettendo loro di offrire prodotti, servizi ed esperienze uniche che si distinguono dalla concorrenza (Chen, 2023). Questo ambiente consente la creazione di esperienze di consumo altamente immersive e interattive che possono migliorare l'engagement dei clienti e aumentare la loro fedeltà verso il brand. Inoltre, il metaverso facilita l'adozione di ambienti di lavoro virtuali che supportano il lavoro remoto, migliorando la collaborazione tra team geograficamente dispersi e offrendo un ambiente di lavoro più flessibile. Le aziende hanno l'opportunità di

espandersi in nuovi mercati e di accedere a un pool globale di talenti, eliminando le barriere geografiche e riducendo la necessità di spostamenti fisici o investimenti in infrastrutture costose. Inoltre, attraverso le interazioni degli utenti nel metaverso, le aziende possono raccogliere dati preziosi sui clienti, consentendo una personalizzazione e un targeting più efficaci.

Entrare nel metaverso rappresenta per le aziende un'opportunità unica di trasformare le loro pratiche di HRM, introducendo innovazioni e miglioramenti significativi (Kral *et al.*, 2022). Attraverso l'uso di ambienti di lavoro virtuali, le aziende possono supportare il lavoro remoto in modi mai visti prima, facilitando la collaborazione e la comunicazione tra i team indipendentemente dalla loro posizione geografica, il che porta a un ambiente di lavoro più flessibile e inclusivo. Queste iniziative non solo arricchiscono l'esperienza dei dipendenti rendendo i processi HR più coinvolgenti e interattivi, ma permettono anche alle organizzazioni di accedere a un pool globale di talenti, superando le barriere geografiche (Lyons, 2022). Questo spazio digitale immersivo permette di reinventare i processi di reclutamento, offrendo ai potenziali candidati la possibilità di esplorare virtualmente l'azienda e di partecipare a processi di selezione interattivi, rendendo l'esperienza più coinvolgente e meno stressante rispetto ai metodi tradizionali. La formazione e lo sviluppo del personale beneficiano anch'essi dell'immersività del metaverso. Le tecniche di realtà virtuale e aumentata possono essere utilizzate per creare scenari di formazione realistici e interattivi che migliorano l'apprendimento e la memorizzazione delle informazioni. Inoltre, il metaverso offre alle aziende nuovi modi per promuovere il benessere dei dipendenti, consentendo loro di partecipare a sessioni di mindfulness e benessere in ambienti virtuali tranquilli e ispiratori (Carter, 2022). Le opportunità di networking e costruzione di comunità all'interno del metaverso possono anche rafforzare la cultura aziendale, promuovere la coesione tra i dipendenti e facilitare lo scambio di idee in un contesto più informale e aperto.

Nonostante i numerosi benefici di un approccio di HRM basato sul metaverso, vi sono una serie di complessità gestionali da considerare quando si opera in un contesto prevalentemente virtuale e immersivo (Bennett, 2022). Una delle principali difficoltà riguarda l'adozione tecnologica e la curva di apprendimento associata all'utilizzo di nuove piattaforme virtuali (Chen, 2023). Non tutti i dipendenti possono essere immediatamente a proprio agio con gli ambienti immersivi, il che richiede programmi di formazione specifici e supporto continuo per facilitare la transizione. Inoltre, mantenere un senso di appartenenza e coesione tra i team completamente virtuali può risultare complicato, poiché le interazioni faccia a faccia, che spesso giocano un ruolo fondamentale nel costruire relazioni solide, vengono sostituite da comunicazioni digitali. Questo può portare a sfide nel preservare la cultura aziendale e nel garantire che i valori dell'organizzazione siano condivisi e vissuti anche all'interno di ambienti virtuali (Rozak *et al.*, 2023). Inoltre, senza la possibilità di osservare direttamente il comportamento e le interazioni dei dipendenti, i manager potrebbero trovare difficile valutarne in modo accurato il rendimento e l'impegno. Ciò richiede lo sviluppo di nuovi criteri e strumenti di valutazione adatti agli ambienti di lavoro virtuali. Anche l'equilibrio tra vita professionale e vita privata diventa più sfocato nel metaverso, con il rischio che i dipendenti si sentano sempre "connessi" al lavoro, aumentando il potenziale per lo stress e il burnout.

In questo studio, noi traiamo spunto dalle teorie sulla electronic-HRM (e-HRM) (Bondarouk *et al.*, 2017); queste sostengono che l'integrazione delle tecnologie digitali e di internet nei processi di HRM può migliorare

l'efficienza, l'efficacia e l'accessibilità delle pratiche HR, facilitando la comunicazione, la formazione, la valutazione delle prestazioni e il reclutamento, oltre a promuovere una maggiore partecipazione e soddisfazione dei dipendenti attraverso interfacce user-friendly e accesso in tempo reale a informazioni e servizi HR (Shilpa & Gopal, 2011). Integrando i principi dell'e-HRM e del metaverso, l'obiettivo di questo studio è esplorare come l'ambiente immersivo e interattivo del metaverso possa amplificare e trasformare le pratiche di gestione elettronica delle risorse umane, migliorando l'engagement, la collaborazione e la formazione dei dipendenti, oltre a esaminare le sfide e le opportunità che questa integrazione presenta per l'innovazione nelle strategie HR in un contesto lavorativo evoluto e virtualmente connesso.

Metodologia

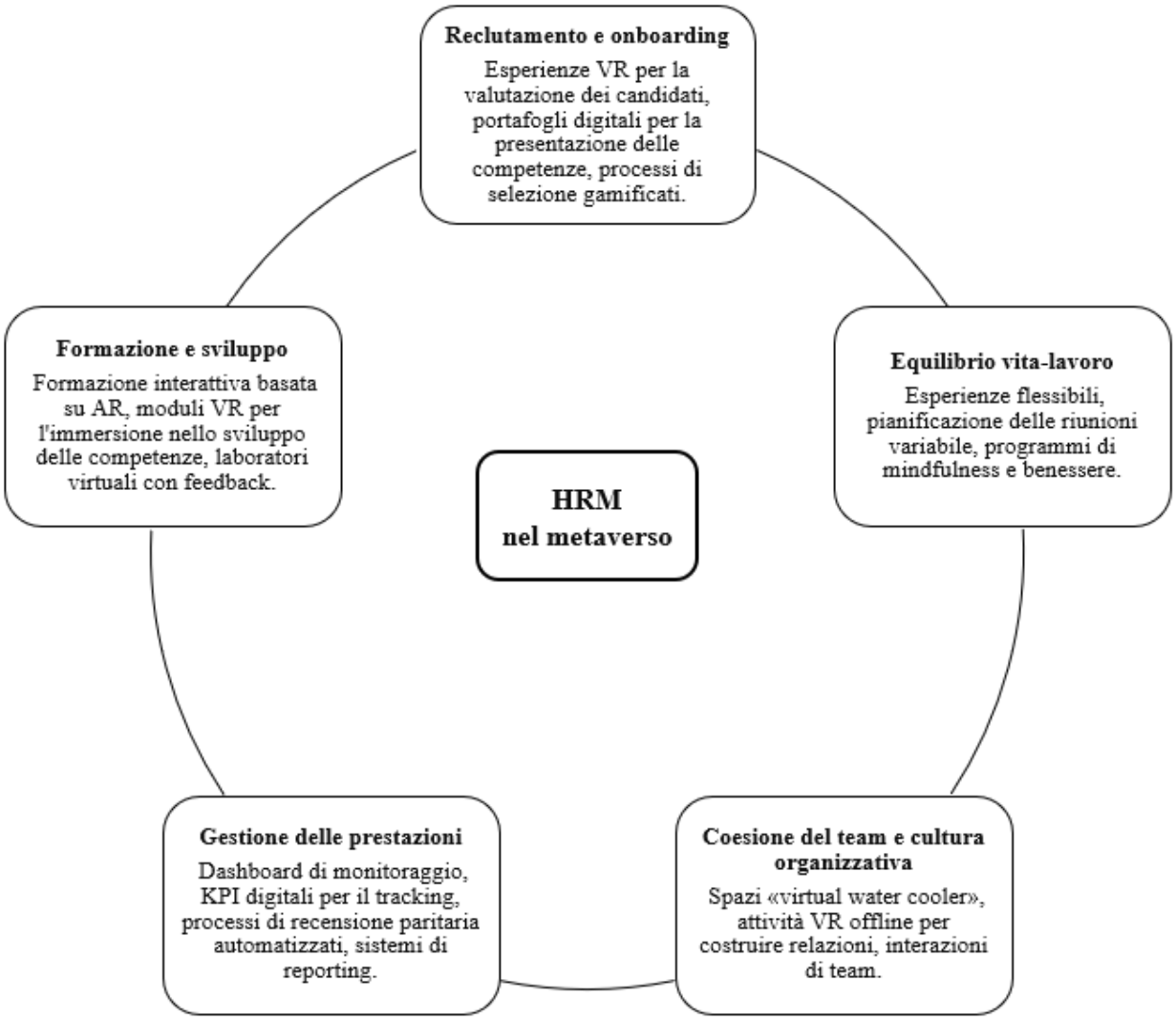
Questo studio adotta un approccio qualitativo per esplorare le pratiche di e-HRM tra le aziende attive nel metaverso. Il nostro interesse si concentra in particolare sulle startup dal momento che, grazie alla loro natura innovativa e alla maggiore flessibilità organizzativa, queste organizzazioni possono adottare e sperimentare più rapidamente le tecnologie emergenti, offrendo così spunti preziosi sulle pratiche pionieristiche di HRM in ambienti virtuali e sulle loro implicazioni per il futuro del lavoro.

Abbiamo selezionato 16 startup italiane seguendo criteri specifici: in primo luogo, l'attività principale dell'azienda deve essere fortemente legata o basata sulle tecnologie del metaverso; e in secondo luogo, la startup deve avere mostrato un chiaro impegno nell'innovare all'interno dello spazio del metaverso. Abbiamo contattato le startup selezionate tramite LinkedIn e, successivamente, abbiamo condotto interviste semi-strutturate con i loro CEO, fondatori e cofondatori per raccogliere approfondimenti sulle loro pratiche di gestione delle risorse umane nel metaverso.

Risultati

L'analisi delle interviste semi-strutturate ha fornito approfondimenti significativi riguardo al panorama in evoluzione delle pratiche di HRM. I risultati sono organizzati attorno a diversi temi chiave emersi dall'analisi dei dati, riflettendo le sfide e le opportunità uniche che il metaverso offre alla HRM. La Figura 1 mostra la complessità e l'interconnessione delle pratiche e-HRM nel metaverso, sottolineando gli approcci innovativi che le startup stanno impiegando per navigare le sfide peculiari degli ambienti virtuali.

Figura 1. Mappa tematica dei risultati dello studio. Fonte: Elaborazione degli autori.



Note: VR=Virtual Reality; AR=Augmented Reality; HRM=Human Resource Management

Reclutamento e onboarding

Le startup nel metaverso stanno sfruttando la natura immersiva degli ambienti virtuali per innovare i processi di reclutamento/selezione e inserimento/socializzazione. I risultati suggeriscono una tendenza da parte delle organizzazioni all'utilizzo di esperienze di VR come parte integrante del processo di selezione e di inserimento, consentendo ai potenziali impiegati di esplorare virtualmente lo spazio di lavoro dell'azienda e di interagire con i futuri colleghi in un contesto lavorativo simulato. Un estratto da un'intervista illustra questo punto: "*Abbiamo*

integrato scenari in VR nel nostro processo di selezione, permettendo ai candidati di sperimentare virtualmente un giorno tipico nella vita della nostra azienda. Ciò va oltre la valutazione delle competenze tecniche; miriamo anche a comprendere il loro adattamento culturale e il grado di comfort con il nostro ambiente virtuale."

Formazione e sviluppo

Gli ambienti immersivi offerti da VR e AR aprono nuove frontiere per la formazione e lo sviluppo dei dipendenti. Le interviste suggeriscono una serie di benefici dall'impiego del metaverso, offrendo ambienti immersivi e interattivi che rendono l'apprendimento più coinvolgente e memorabile, permettendo simulazioni realistiche e formazione esperienziale che superano i limiti degli approcci tradizionali. Un estratto d'intervista evidenzia i benefici di questo approccio: "*La formazione attraverso il metaverso ci permette di simulare scenari complessi, che sarebbero impossibili o impraticabili da realizzare nel mondo fisico. Questo ha rivoluzionato il nostro approccio allo sviluppo delle competenze del nostro team.*"

Gestione delle prestazioni

La gestione delle prestazioni nelle startup del metaverso si sta adattando alle peculiarità degli ambienti di lavoro virtuali. I risultati mettono in luce una tendenza verso cicli di feedback più dinamici e continui, resi possibili dagli strumenti di comunicazione digitale. Questo approccio promuove un sistema di gestione delle prestazioni più flessibile e reattivo, in linea con il ritmo accelerato del metaverso. Un esempio tratto da un'intervista illustra questo punto: "*Nello spazio di lavoro virtuale, le tradizionali valutazioni annuali non sono più adeguate. Noi adottiamo uno strumento basato sul feedback in tempo reale e monitoriamo alcuni KPI digitali per mantenere il nostro team allineato e reattivo.*"

Coesione del team e cultura organizzativa

Il mantenimento della coesione del team e di una robusta cultura organizzativa rappresenta una sfida particolare in un contesto completamente virtuale. Le startup analizzate in questo studio adottano diverse strategie per superare tale sfida, inclusa l'organizzazione regolare di attività di team building virtuale e la creazione di spazi digitali condivisi per facilitare interazioni informali, al fine di favorire un senso di comunità e appartenenza tra i dipendenti che lavorano da remoto. Un'intervista evidenzia questo aspetto: "*Abbiamo istituito uno spazio virtuale 'water cooler' dove i membri del team possono riunirsi spontaneamente o per partecipare a eventi sociali programmati. Questo si rivela essenziale per preservare il tessuto della nostra cultura aziendale.*"

Gestire il work-life balance

Gestire il work-life balance nel metaverso rappresenta una sfida notevole, data la tendenza a sfumare i confini tra gli ambiti personale e professionale. Le startup stanno testando soluzioni innovative, come orari flessibili, esperienze di "pendolarismo" virtuale per demarcare il tempo di lavoro da quello personale, e programmi di mindfulness e benessere pensati appositamente per gli ambienti di lavoro virtuali. Un estratto sottolinea questo punto: "*È fondamentale per noi assicurare che i nostri dipendenti riescano a staccare completamente dal lavoro. Per questo motivo, stiamo esplorando l'uso di indicatori virtuali che segnalino l'inizio e la fine della giornata lavorativa, contribuendo così a stabilire una distinzione chiara tra lavoro e tempo libero*."

Discussione e implicazioni

In questo studio, abbiamo approfondito le implicazioni innovative e i risvolti pratici delle pratiche di e-HRM emerse nell'ambito del metaverso, evidenziando come tali approcci stiano ridefinendo le strategie di HRM e delineando nuove prospettive per le organizzazioni che navigano in questi ambienti virtuali avanzati. L'analisi delle interviste ha evidenziato un elemento comune tra le startup del campione: l'impiego strategico delle tecnologie di VR e AR per potenziare i processi HRM. Ad esempio, l'utilizzo della VR per creare esperienze di reclutamento immersive e dell'AR per sviluppare moduli di formazione pratica indica un cambiamento sostanziale nel modo in cui le organizzazioni interagiscono con i propri dipendenti fin dal primo contatto. Inoltre, questo studio suggerisce l'efficacia delle pratiche di formazione e sviluppo immersive nel metaverso. Infatti, i principi dell'apprendimento esperienziale possono essere notevolmente potenziati attraverso l'utilizzo di VR e AR (Scavarelli et al., 2021).

Il metaverso propone un contesto unico che sfida i paradigmi HRM tradizionali: la sua natura immersiva apre a pratiche HR più coinvolgenti e interattive, potenzialmente incrementando il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti. Tuttavia, questa trasformazione digitale impone anche la necessità di strategie inedite per preservare le relazioni umane e gestire il rischio di conflitti tra vita privata e lavoro negli ambienti virtuali. In linea con Dulebohn e Hoch (2017), questo studio suggerisce che le teorie del comportamento organizzativo necessitano di una rivisitazione per includere l'impatto che gli ambienti virtuali hanno sulle dinamiche e i processi aziendali tradizionali. Si fa riferimento a nuove prospettive relative alla cultura organizzativa, la leadership e le dinamiche di gruppo nel metaverso.

Infine, le problematiche e le soluzioni relative al work-life balance individuate in questo studio aprono nuovi orizzonti di ricerca nel campo della teoria dei confini vita-lavoro. I risultati suggeriscono che il metaverso rende più sfumati i confini tra la sfera personale e quella professionale, richiedendo una riconsiderazione di come questi confini vengano concepiti, negoziati e mantenuti nei contesti lavorativi virtuali.

Implicazioni manageriali

La nostra indagine esplorativa sul ruolo dell'e-HRM nel contesto del metaverso ha rivelato come le tecnologie immersive stiano riscrivendo le regole della gestione delle risorse umane, offrendo opportunità senza precedenti per l'engagement dei dipendenti, la formazione e lo sviluppo, nonché per la costruzione di un ambiente lavorativo dinamico e inclusivo. Le startup analizzate dimostrano che, attraverso l'adozione di strategie HR innovative nel metaverso, è possibile superare le sfide tradizionali legate al lavoro da remoto, alla formazione e all'integrazione dei nuovi assunti, enfatizzando l'importanza di un approccio proattivo nell'esplorazione di nuove soluzioni tecnologiche. Questo studio sottolinea l'essenziale necessità per i manager e i professionisti HR di riconoscere e abbracciare il potenziale trasformativo del metaverso, adattando le loro strategie per attrarre, formare e trattenere talenti in un mercato del lavoro sempre più digitalizzato e interconnesso. Le implicazioni manageriali emergenti sottolineano la necessità di un impegno continuo nella formazione tecnologica, nell'aggiornamento delle politiche HR e nella creazione di una cultura aziendale che valorizzi l'innovazione e la flessibilità, preparando le organizzazioni ad affrontare efficacemente le sfide del futuro del lavoro.

Bibliografia

Bennett, D. (2022). Remote workforce, virtual team tasks, and employee engagement tools in a real-time interoperable decentralized metaverse. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, *10*(1), 78–91.

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 98–131.

Carter, D. (2022). Immersive employee experiences in the Metaverse: Virtual work environments, augmented analytics tools, and sensory and tracking technologies. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, *10*(1), 35–49.

Chen, Z. (2023). Metaverse office: exploring future teleworking model. *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, *27*(4), 569–574.

Lim, D. H., Lee, J. Y., & Park, S. (2023). The metaverse in the workplace: Possibilities and implications for human

resource development. *Human Resource Development Review*, 1–35.

Lyons, N. (2022). Talent acquisition and management, immersive work environments, and machine vision algorithms in the virtual economy of the metaverse. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, *10*(1), 121–134.

Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2023). Digital business model innovation in metaverse: How to approach virtual economy opportunities. *Information Processing & Management*, *60*(5), 1–28.

Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, *2*(1), 486–497.

Park, H., Ahn, D., & Lee, J. (2023). Towards a metaverse workspace: Opportunities, challenges, and design implications. In *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–20).

Rozak, H. A., Fachrunnisa, O., Sugiharti, Taswan, & Fitriati, I. R. (2023). Metaverse and modification needs of human resources management practices and policies: An overview. In *International conference on intelligent networking and collaborative systems* (pp. 285–294). Cham: Springer.

Scavarelli, A., Arya, A., & Teather, R. J. (2021). Virtual reality and augmented reality in social learning spaces: A literature review. *Virtual Reality*, *25*, 257–277.

Shilpa, V., & Gopal, R. (2011). The implications of implementing electronic-human resource management (e-HRM) systems in companies. *Journal of Information Systems and Communication*, *2*(1), 10–29.

Sunny, B. (2023). An analysis of future prospects of metaverse. In R. El Khoury, & B. Alareeni (Eds.), *How the metaverse will reshape business and sustainability* (pp. 17–25). Singapore: Springer. Triono, T. A., Roostika, R., Muafi, M., & Nursyamsiah, S. (2023). Impact of immersive technology and virtual work environment, on innovative work behaviour. In A. Hamdan, A. Harraf, A. Buallay, P. Arora, & H. Alsabatin (Eds.), *From industry 4.0 to industry 5.0: Mapping the transitions* (pp. 77–88). Cham: Springer.