

Digital Transformation: il ruolo e le sfide dell'HR

A cura di

Cecilia Rossignoli, Alessia Zoppelletto, Riccardo Marangoni, Dipartimento di Management, Università di Verona.

Eleonora Di Maria, Dipartimento di Scienze Economiche ed aziendali "Marco Fanno", Università di Padova.

Francesco Venier, Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche DEAMS Università di Trieste.



**UNIVERSITÀ
di VERONA**
Dipartimento
di **MANAGEMENT**

dSEA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE
ECONOMICHE E AZIENDALI
'MARCO FANNO'

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**

deams

Dipartimento di
**Scienze Economiche, Aziendali,
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

competence center
SMACT

INDICE

SINTESI

1. INTRODUZIONE
2. MATERIALI E METODOLOGIA
3. RISULTATI
4. CONCLUSIONI

SINTESI

Lo scopo di questo lavoro è investigare il ruolo e le sfide dell'HR manager di fronte al fenomeno della trasformazione digitale (DT). L'analisi è stata condotta intervistando 18 HR manager provenienti da 10 imprese attive nel Nord Italia, caratterizzate da diversità di dimensioni, settori e performance economico-finanziarie.

Per condurre l'analisi, è stata utilizzata una metodologia di ricerca qualitativa basata su tre focus group (Morgan, 1988) come strumento per la raccolta dei dati. I 18 partecipanti hanno discusso sul tema della trasformazione digitale nell'ambito della gestione delle risorse umane sotto la guida di docenti universitari. I tre focus group si sono svolti nella sede del Competence Center SMACT. Le informazioni raccolte attraverso il focus group sono state trascritte in un documento di 35.950 parole, per poi essere analizzate secondo quanto previsto dal "Gioia method" (Gioia et al., 2013), una metodologia di analisi qualitativa del testo. Con l'ausilio del software per l'analisi qualitativa del testo ATLAS.ti sono stati individuati 6 temi principali di seguito indicati:

1. Il primo tema rappresenta il concetto di *"Digital transformation: definizione e concetto"*. In questo punto sono state raggruppate le questioni definitorie e percettive del fenomeno stesso.
2. Il secondo tema *"HR & Digital transformation: stato dell'arte e sfide"* analizza il ruolo attuale e lo status quo della funzione HR e dell'HR Management;
3. il terzo tema *"HR e trasformazione digitale: adattamento e sviluppi futuri"* identifica le direttrici dell'evoluzione auspicata della funzione HR: comunicazione, riduzione delle resistenze al cambiamento, gestione del cambiamento;

4. il quarto tema trattato *“Trasformazione digitale: impatti organizzativi e culturali”* è relativo alle conseguenze culturali e organizzative provocate dalla DT digitale sta avendo (o ha già avuto) sulle organizzazioni;

5. il quinto tema *“Digital transformation e cultura del dato data-driven”* spiega l’orientamento delle organizzazioni alla raccolta ed utilizzo dei dati per la costruzione di strategie e azioni data-driven;

6. il sesto e ultimo argomento trattato *“Risorse umane e contesto lavorativo”* riassume le nuove istanze provenienti dal mondo del lavoro, le difficoltà delle organizzazioni ad adeguarsi alla DT approfondendo in particolare la questione delle competenze critiche nell’attuale mondo del lavoro.

I risultati di questo lavoro possono essere utili per guidare CEO, manager, imprenditori e responsabili di funzione verso una migliore comprensione del fenomeno digital transformation, fornendo utili strumenti per elaborare migliori piani di implementazione della DT e per ridurre la portata delle principali criticità.

In sintesi, questo studio approfondisce lo stato della ricerca negli ambiti della digital transformation della funzione HR e dell’HRM (Human Resource Management) fornendo riscontri pratici, e aprendo contemporaneamente a nuovi possibili sviluppi della ricerca.

1. INTRODUZIONE

È ampiamente riconosciuto che le risorse umane siano uno degli elementi chiave per l’esistenza, il funzionamento e il successo delle organizzazioni, in quanto le persone costituiscono il vero punto di contatto tra le imprese e il mondo circostante.

Tuttavia, questa consapevolezza non sempre si rispecchia a livello organizzativo e gestionale: la funzione delle risorse umane, essendo responsabile di tutte le attività legate alla gestione delle persone, a volte riceve una considerazione marginale. Ciò inevitabilmente si traduce in un supporto insufficiente da parte della leadership strategica e quindi in una mancanza di coinvolgimento nei processi decisionali.

È evidente come – per la visione sistemica dell’organizzazione – una simile assenza di supporto ad una sua parte costitutiva possa limitare gli effetti positivi che l’HR manager è chiamato a svolgere. Tali criticità influiscono negativamente non solo a livello organizzativo, ma anche nell’ambito del contesto tecnologico che le imprese oggi devono affrontare: il paradigma “Industry 4.0”. Aspetto fondamentale della Quarta Rivoluzione Industriale, infatti, è la necessità di operare un riallineamento delle strutture, dei processi

e delle competenze dei collaboratori in conformità alle nuove istanze emergenti, sempre più orientate all'innovazione, ad approcci data-driven e quindi alla digital transformation che coinvolge tutti (persone) e tutto (processi e cultura) all'interno di ogni impresa. Pare evidente, dunque, come nell'era dell'Industry 4.0 e del cambio di paradigma che la digital transformation rappresenta, la funzione HR debba essere investita di un'importanza senza precedenti, dovendo guidare i processi di reskilling e di upskilling della forza lavoro e di repositioning organizzativo della funzione.

In una fase preliminare, il lavoro ha sviluppato una rassegna della letteratura scientifica, volta a comprendere lo stato dell'arte e ad identificare come (nella teoria) la funzione HR e l'HR management si collocano nell'attuale contesto tecnologico. Successivamente, il lavoro ha sviluppato una ricerca empirica, condotta attraverso la metodologia del focus group, volta ad indagare le modalità con cui un campione di aziende del Nord Italia, ed in particolare le rispettive aree HR, hanno affrontato o stanno affrontando il percorso di digital transformation.

I riscontri ottenuti dai tre incontri di focus group sono stati elaborati secondo una metodologia qualitativa rigorosa e quindi codificati con lo strumento ATLAS.ti nelle fasi previste dalla metodologia per giungere all'identificazione dei 6 punti chiave rappresentanti gli snodi fondamentali della ricerca. L'eterogeneità delle organizzazioni identificate per prendere parte ai lavori contribuisce alla robustezza dello studio e delle informazioni ottenute, permettendo quindi di misurare con una profondità soddisfacente, e quindi di generalizzare entro certi limiti, la maturità dell'approccio alla digital transformation delle organizzazioni del Nord Italia, includendo anche sedi italiane di aziende multinazionali.

2. MATERIALI E METODOLOGIA

In un ciclo di tre incontri della durata di oltre 2 ore ciascuno, svoltisi il 21 marzo, il 28 marzo e il 18 aprile 2023 presso lo SMACT Competence Center di Padova, ha permesso ai docenti universitari coinvolti nella ricerca di estrarre, da un totale di 18 partecipanti in rappresentanza di 10 realtà aziendali del territorio, esperienze relative ad alcune fondamentali tematiche, in particolare legate al rapporto delle realtà di appartenenza (e le relative aree HR) con le nuove tendenze di digitalizzazione. Di seguito, con la **Tabella 1** vengono sinteticamente indicate le 10 realtà aziendali che hanno preso parte ai focus group, contribuendo all'analisi di ricerca empirica, unitamente ad alcuni dati di bilancio (valori espressi in euro e riferiti all'anno 2021) utili ad un loro inquadramento anche da

un profilo puramente economico e finanziario. Si precisa che le aziende partecipanti sono state identificate in base codice relativo al settore di attività prevalente di ciascuna.

Tabella 1 - Financial Results and employment data for surveyed companies, 2021. Source: AIDA (Bureau Van Dijk)

Field of activity	Revenue (€, 2021)	Net profit (€, 2021)	Totale assets (€, 2021)	EBITDA on Revenue (%., 2021)	No. of employees (2021)
Management consulting and lean production	6.303.319	540.558	6.445.870	12,99%	168
Software	56.754.000	4.236.000	61.499.000	14,61%	615
Steel industry	2.979.105.000	80.333.000	5.451.472.000	8,23%	8.668
Professional appliance manufacturing	273.408.441	6.260.300	191.822.114	5,01%	969
Software	24.172.355	1.641.072	22.576.877	6,42%	120
Banking and financial services	23.640.000.000	4.043.000.000	1.069.003.000.000	28,08%	92.765
Bookbinding and publishing	128.220.029	10.035.060	109.638.020	12,72%	620
Robotics	2.176.127	15.754	1.813.480	7,71%	25
Automotive parts manufacturing	151.513.000	19.486.000	145.215.000	21,72%	687
Precision mechanics	62.075.054	117.215	81.229.329	9,96%	655

È possibile notare come il campione delle imprese chiamate a partecipare sia stato costruito in modo da risultare particolarmente eterogeneo per quanto riguarda 3 caratteristiche: 1) settore di attività; 2) numero di occupati; 3) situazione economica e patrimoniale. Infatti, si osserva che tra le 10 realtà coinvolte 2 operano nell'industria dei servizi, 2 nella produzione di intangibles, 6 nella produzione industriale di beni. In base alla Raccomandazione della Commissione Europea 2003/61/CE del 6 maggio 2003 – che definisce i parametri per la determinazione della dimensione aziendale – 7 delle imprese partecipanti si qualificano come “grandi”, 1 è “media” e 2 sono “piccole”.

I tre incontri sono stati gestiti in maniera tale da poter affrontare tematiche diverse, sfruttando l'eterogeneità del campione. In particolare, nel corso del primo si sono discusse le due fondamentali tematiche della digital transformation – sia dell'organizzazione nel complesso che della singola funzione risorse umane – e le competenze critiche nel nuovo paradigma digitale. Il secondo incontro ha indagato in d i temi dell'HR management – vale a dire il ruolo dei responsabili delle risorse umane all'interno delle organizzazioni – ed il tema della cosiddetta “cultura del dato” nell'ambito HR, ossia l'orientamento alla raccolta e all'utilizzo di “dati” per la costruzione di strategie e l'implementazione di azioni data-driven. Infine, la terza sessione ha fatto da punto di raccordo tra le prime due. Oltre a tali approfondimenti, l'ultimo incontro ha inoltre consentito agli intervistati di pronunciarsi sui possibili sviluppi futuri della digital transformation e del loro ruolo.

3. RISULTATI

Vengono di seguito presentati i 6 punti chiave emersi dalla ricerca svolta.

1. Trasformazione digitale: definizione e concetto

Il primo tema chiave raccoglie al suo interno le questioni definitorie e concettuali della digital transformation come fenomeno dinamico e pervasivo (“digital transformation: definition”), le modalità con cui le imprese intervenute si sono approcciate o stanno approcciando al tema (“digitalization of businesses”), nonché le numerose considerazioni quanto alla percezione del management e dei partecipanti sulle disruption che la digital transformation porta con sé (“digital transformation: perception of interviewed participants / management of represented companies”). Nell’ambito della questione definitoria del fenomeno, un primo fondamentale passo di ognuna delle sessioni di focus group è stato quello di iniziare la sessione fornendo una definizione chiara e universale di “trasformazione digitale” dell’organizzazione, affinché vi fosse uniformità del concetto tra gli intervistati. La definizione che si è scelto di presentare è quella formalizzata da Venier (2017), in base alla quale per “trasformazione digitale” si intende, nello specifico, *«il processo di allineamento di tecnologia digitale, competenze, processi organizzativi e modelli di business, finalizzato a creare nuovo valore per gli stakeholders e mantenere la sostenibilità dell’organizzazione in un ecosistema di business in costante cambiamento»*. La digital transformation, dunque, viene correttamente inquadrata dagli intervistati come un fenomeno sicuramente sfidante e dinamico, trasversale e impattante ogni possibile aspetto dell’impresa, che richiede non solo un impegno continuo in termini di risorse impiegate, ma anche un fondamentale sforzo di cambio di mentalità, che lo inquadrerebbero dunque anche e soprattutto come processo culturale ed umano.

Fissato il concetto, gli intervistati hanno poi avuto modo di elaborare sugli approcci alla digital transformation delle organizzazioni di appartenenza. Anzitutto, è emerso con chiarezza che tutte le imprese partecipanti – pur con diverse intensità – hanno intrapreso un percorso di digitalizzazione delle proprie attività. Nonostante l’impegno alla digitalizzazione sia riscontrato in tutte le organizzazioni, emerge la diffusa consapevolezza che gli sforzi profusi in questa direzione non siano sufficienti, soprattutto quanto a risorse finanziarie impiegate e a priorità riconosciuta dagli organi apicali agli interventi. Inoltre, dove l’impegno esiste, spesso si ferma all’implementazione di software (ad esempio MES) o all’interconnessione di macchinari abilitanti l’Industry 4.0, tematiche evidentemente fortemente legate al processo produttivo. Solo alcune imprese (nello specifico, le più grandi) possono vantare l’implementazione di strumenti che superano il concetto di “automazione”, ad esempio i “people analytics”.

Si nota come il fenomeno digital transformation venga percepito, rispettivamente dagli intervistati e dal management delle imprese di appartenenza in modo diverso. Tali osservazioni risultano utili perché esistono marcate divergenze tra ruoli direzionali e ruoli operativi (anche di middle management). È condiviso all'unanimità tra i partecipanti (che, si ricorda, ricoprono per la maggior parte ruoli HR e solo talvolta dirigenziali) che la digital transformation sia in primo luogo una questione di mindset, che richiede fiducia e rispetto della persona. È proprio la fiducia reciproca tra i membri dell'organizzazione che gli intervistati riconoscono come condizione imprescindibile del fenomeno digital transformation, in quanto meccanismo abilitante le nuove modalità di svolgimento del lavoro che la DT porta con sé. Si traccia, quindi, una relazione biunivoca tra fiducia e digital transformation: la fiducia sblocca i meccanismi di DT e, dove esiste un orientamento alla DT, è perché esiste un substrato di fiducia reciproca. Naturalmente, però, la più grande criticità risiede nelle modalità con cui la fiducia possa generarsi e diffondersi tra i membri di un'organizzazione: non essendo possibile imporla, l'unica soluzione è che vi sia un trasferimento dai livelli più alti dell'organigramma in una logica top-down.

Da tutti emerge quello che può essere considerato il più grande ostacolo alla digital transformation: il tema delle resistenze al cambiamento. Per un'implementazione di successo, la digital transformation dev'essere anzitutto condivisa dai vertici organizzativi. Purtroppo, troppo spesso gli investimenti in digital transformation sono insufficienti perché considerati troppo costosi dalla direzione aziendale in relazione ai loro benefici, spesso con l'esclusiva finalità di salvaguardare livelli di redditività soddisfacenti, evitando di penalizzare i risultati economici destinando risorse finanziarie ad interventi dal rendimento incerto. Le evidenze dimostrano chiaramente come in un tale contesto un intervento strutturato di digital transformation non sarebbe pensabile, mancando in primo luogo la spinta del management, che rende impossibile in secondo luogo il diffondersi del necessario clima di fiducia reciproca.

2. HR & digital transformation: stato dell'arte e sfide

Il secondo punto chiave denominato propone una lettura del ruolo attuale della funzione HR all'interno delle organizzazioni, delle relazioni che la funzione intesse con altri soggetti interni ed esterni all'organizzazione (rispettivamente il management delle imprese, le altre funzioni aziendali e "altre entità", nello specifico i sindacati), ed infine ricerca come la funzione si colloca nel contesto che la digital transformation ha plasmato.

Affrontando il tema il “role of HR today” risultano le opinioni dei soggetti intervistati, ai quali è stato chiesto di descrivere in pochissime parole il ruolo che l’HR ricopre nel presente. Le risposte disegnano un profilo complesso, sfidante e dinamico, che dovendo ricoprire una funzione “di supporto” e allo stesso tempo trasversale, è spesso costruito su tempi di reazione molto brevi e metodologie agili. Mettendo queste risultanze in relazione con il profilo dell’HR del futuro, sarà possibile ottenere una visione d’insieme sull’evoluzione attesa del ruolo e della funzione HR, nel futuro prossimo. La funzione HR del presente deve intrattenere relazioni con almeno tre categorie di soggetti: il management (o i soggetti apicali dell’organizzazione), le diverse funzioni e le “altre entità”, terze all’impresa. Si affronta quindi la questione “relationship between HR and management” che descrive questa prima categoria di relazioni, dimostrando come gli intervistati (e non solamente quelli con ruoli HR) auspichino una funzione HR più coinvolta a livello strategico, che possa sviluppare una collaborazione stretta con il business per diventare vero e proprio partner nella definizione della strategia, al fianco dell’organo volitivo. Ma se sul piano teorico è evidente l’ambizione dei professionisti HR verso una configurazione in cui la Direzione Risorse Umane svolge un vero ruolo strategico, la realtà si scontra con la diffusa criticità per cui la funzione HR risente di una considerazione nettamente inferiore rispetto alle altre funzioni, specificamente quelle di produzione e quelle manageriali, che si limita a supportare con attività meramente esecutive.

Le dichiarazioni degli intervistati fanno emergere con forza come la funzione HR sia la chiave per abilitare i processi di cambiamento a tutti i livelli su tutte le funzioni, resi possibili attraverso veri e propri trasferimenti di competenze HR verso altre aree, trasferimenti che non andrebbero assolutamente ad esautorare la funzione, ma che anzi la rinforzerebbero, diffondendone i temi e i metodi in maniera capillare. Ciò si rende indispensabile, ad esempio, in fase di on-boarding del personale: in fase di recruiting i candidati si interfacciano anzitutto con i professionisti HR, che nell’ambito dell’employer branding promuovono e diffondono una cultura e dei valori aziendali ben precisi. Questi dovranno poi mantenersi assolutamente coerenti con quanto emergerà in un secondo tempo, al momento dell’interazione operativa con il line manager di funzione: se tale coerenza non esiste, dovrà essere costruita proprio attraverso tale condivisione di competenze, a pena di un’inevitabile emorragia di capitale umano.

È stato inoltre affrontata la questione dei rapporti HR con il mondo sindacale. Da sempre responsabilità della funzione, il rapporto con i sindacati vive nel presente una fase critica,

dove le rappresentanze hanno perso mordente e, di conseguenza, vedono nella trasformazione digitale il rischio di una perdita di autorità, costituendo quindi un'altra fonte di resistenza al cambiamento.

Si è argomentato sui principali traguardi di digitalizzazione conseguiti sull'HR, delle principali limitazioni nella digitalizzazione della funzione, ed il fabbisogno di digitalizzazione riscontrato. Le principali iniziative di digitalizzazione HR hanno riguardato la digitalizzazione dei sistemi di gestione del personale, del sistema delle presenze, della raccolta e conservazione della documentazione prima cartacea, e messa a disposizione di alcuni contenuti formativi con sistemi di e-learning.

Talvolta i manager lamentano come la digitalizzazione dell'HR sia, oltre che solo recente, una semplice derivazione della digitalizzazione su altre funzioni, con la conseguenza che i sistemi digitali, anche quando esistenti, sono compresi solo parzialmente, sono sistemi in uno stato embrionale e/o talvolta incompleti. Le esigenze che il gruppo di intervistati manifesta come più urgenti sono sostanzialmente tre: più competenze digital per il mondo HR (ottenibili attraverso programmi di formazione ad hoc), migliori strumenti digitali da integrare nella funzione, ed infine un maggior numero di collaboratori che gestiscano la transizione.

3. HR e trasformazione digitale: adattamento e sviluppi futuri

Il terzo tema chiave completa il quadro introdotto precedentemente, approfondendo il ruolo che la direzione HR ricoprirà nel prossimo futuro e come – in particolare – dovrà fare da vero e proprio agente del cambiamento attraverso interventi di comunicazione, di riduzione delle resistenze, ed introducendo “facilitatori” abilitanti la digital transformation.

È unanime la percezione per cui il ruolo del professionista HR – in un orizzonte di 5 anni – diventerà sempre più complesso, sfidante e gravoso, mantenendosi però agile e fluido, confermando l'idea di una professione non standardizzata né formale, bensì costruita ad hoc sulle esigenze specifiche dell'organizzazione.

L'evoluzione futura dell'HR si fonderebbe su altrettante direttrici: 1) comunicazione (“HR for communication”); 2) gestione del cambiamento (“HR for change management”); 3) riduzione delle resistenze (“HR for reducing resistance to change”). Anzitutto, l'attività di comunicazione è definita all'unanimità come la più time-consuming tra le pratiche HR:

- una comunicazione a più livelli e multidirezionale, finalizzata alla creazione di fiducia sugli strumenti digital tra le linee operative in un contesto di continua evoluzione;
- alla consultazione con i sindacati, per strutturare – ad esempio – accordi contrattuali e di formazione in grado di sbloccare la digital transformation;
- infine (soprattutto) al confronto con le linee apicali, dove una vicinanza al management e alla proprietà si rende necessaria per diffondere la consapevolezza che la digital transformation non implica né una perdita di sovranità né tantomeno una dispersione di risorse, ma che anzi è potenziale fonte di vantaggio competitivo.

L'HR, quindi, è alla costante ricerca del compromesso tra le diverse istanze, ed è sempre più “politico e sociale”, e non più meramente giuslavoristico.

Il secondo tema fondamentale nell'evoluzione dell'HR è la “gestione del cambiamento”. Il “cambiamento” organizzativo, reso possibile proprio dalla già citata comunicazione multidirezionale, è da intendersi prima di tutto in termini pratici ed operativi, di effettivo aggiornamento degli strumenti, delle modalità e dell'organizzazione del lavoro così com'è svolto nel presente. Il cambiamento va inteso però anche in termini personali, di cambiamento della persona e del talento, da gestire sia in fase di recruiting / onboarding dei nuovi talenti, sia in fase di consolido dei rapporti già esistenti, quindi in un'ottica di retention. Viene da sé che una corretta gestione del cambiamento, resa possibile da una comunicazione forte e su più livelli, getta le basi culturali per ridurre fortemente le cosiddette “resistenze al cambiamento”, quell'insieme di forze interne all'organizzazione e di variabile intensità, idonee ad ostacolare, rallentare o addirittura arrestare i processi di cambiamento”. Come già emerso, le resistenze al cambiamento emergono soprattutto dall'alto degli organigrammi, ragion per cui gli sforzi HR dovranno concentrarsi maggiormente sui vertici strategici.

In generale, risulta chiaro come laddove le imprese abbiano una cultura aziendale prevalentemente di carattere “padronale” si rileva una grande diffidenza nei confronti dei miglioramenti tecnologici, soprattutto con riguardo alla funzione risorse umane. I professionisti HR dovranno dunque concentrare i propri sforzi anche sulla ricerca di un equilibrio tra la storicità interna dell'organizzazione e le spinte al cambiamento che caratterizzano sia l'ambiente interno all'organizzazione, sia – talvolta – le linee operative della stessa. A tal proposito sarà fondamentale “dare il contesto” a tutti i soggetti che manifesteranno resistenze, ossia gettare le basi di conoscenza del processo, della strategia

e degli obiettivi, anche con veri e propri percorsi di formazione, affinché la fiducia sugli strumenti innovativi si possa finalmente infondere al business. Solo parlando il linguaggio del business sarà possibile sbloccare i processi di digital transformation con definitiva spinta dall'alto. Quanto a questo terzo tema, dunque, sarà fondamentale per l'HR riuscire a sviluppare un vero e proprio "linguaggio" per comunicare in modo efficace con il business, un passo fondamentale verso la configurazione ideale di una direzione risorse umane coinvolta sul piano strategico.

Fondamentali risultano essere le figure professionali ad hoc, investite formalmente dell'incarico di promuovere e gestire la digital transformation. Le figure proposte sono essenzialmente due: il "Business Translator" e il "Chief Digital Officer o CDO".

Il Business Translator è una figura di raccordo tra l'area IT e la funzione destinataria della digitalizzazione, con la precisa funzione di creare compatibilità tra le funzioni aziendali e le rispettive competenze, con il data science e gli strumenti digitali e analitici, al fine di abilitare tutta l'impresa alla transizione digitale.

La seconda figura di "facilitazione" è il chief digital officer (CDO), che ha invece l'incarico di sovrintendere alla trasformazione digitale dell'organizzazione intera da una posizione gerarchica apicale, e riveste pertanto ben definita rilevanza strategica. L'introduzione di specifiche figure per coadiuvare i processi di trasformazione digitale risulterebbe una possibile soluzione, squisitamente organizzativa, al problema delle resistenze al cambiamento sul fronte della digitalizzazione, ma va ribadito che l'esistenza di un ruolo di facilitatore non può in alcun modo sostituire l'imprescindibile percorso di allineamento dinamico a tutti i livelli dell'organizzazione che la digital transformation richiede.

Nella pratica, è utile riportare come le imprese che hanno partecipato ai focus group, hanno rilevato questa esigenza di un ruolo di facilitazione, ma non hanno effettivamente previsto figure ad hoc, ma abbiano piuttosto conferito l'incarico a professionisti dalle competenze sostanzialmente compatibili, ma che non corrisponderebbero in maniera assoluta ad alcuna delle due figure menzionate.

4. Trasformazione digitale: impatti organizzativi e culturali

Il quarto tema emerso spiega le conseguenze culturali ed organizzative che l'implementazione della DT produce sulle imprese, recuperando alcune tematiche già discusse in superficie nei precedenti punti. Argomento centrale è ruota intorno alle sfide indotte dalla digital transformation. Proprio qui si ritrovano – secondo l'esperienza degli

intervistati – le questioni in grado di bloccare eventuali progetti di digital transformation. Alcuni spunti significativi riguardano ad esempio come una cultura di controllo ed un’assenza di fiducia verso i collaboratori generino una paura dell’errore ed una mancanza di interesse alla sperimentazione, aspetti comunque indispensabili per la diffusione del nuovo paradigma.

L’introduzione dei “facilitatori” viene spesso considerata dai vertici come più che sufficiente per implementare la DT, ignorando però come esistano forti criticità quali l’insufficiente conoscenza dei processi, delle tecnologie, una scarsa cultura del personale, rigidità organizzative ed il comune pensiero che qualsiasi cambiamento organizzativo possa e debba essere implementato senza in alcun modo arrestare i processi, in particolar modo quelli produttivi.

Infine, è opinione diffusa, come anche i sindacati, per paura di perdere influenza, diffondano tra i loro rappresentati una narrazione tale da diffondere insicurezza, timori e quindi ostilità verso le forme di digitalizzazione. Il superamento di tali ostacoli è responsabilità specifica dell’HR – che svolgendo la sua attività strategica – deve creare una “compatibilità culturale” aziendale, utile alla comprensione reciproca tra le diverse aree dell’organizzazione ed i rispettivi linguaggi. In questo modo, con interventi che spesso assumono la forma di iniziative di formazione di massa, è possibile accelerare processi di DT, diffondendo la consapevolezza che l’uomo è al centro della digital transformation, e che una cultura del gioco e dell’errore è fondamentale per un suo coinvolgimento attivo.

Può a questo punto essere utile implementare strumenti e processi per ridurre lo stress digitale e per infondere maggiore fiducia sulle tecnologie al fine di ridurre le ostilità nei confronti della DT nel suo complesso.

Direttamente legato a tali tematiche organizzative si sottolinea un altro aspetto interessante emerso dai colloqui che riguarda il rapporto tra digitalizzazione e gerarchia aziendale: la DT da fenomeno organizzativo trasversale provoca una messa in discussione continua dei rapporti di potere consolidati all’interno delle gerarchie, motivando, ancora una volta, l’ostilità delle proprietà e dei vertici strategici.

Raccolti gli spunti degli intervistati sugli impatti culturali ed organizzativi della DT, risulta necessario comprendere cosa nello specifico sia fonte di timore sull’evoluzione attesa del fenomeno. Quanto emerge è che le maggiori preoccupazioni riguardano tre aspetti:

- 1) la mancata percezione del senso di necessità e di urgenza degli interventi, che porterebbero ad un'azione inevitabilmente tardiva e ad una perdita significativa di competitività rispetto a player più lungimiranti;
- 2) la non comprensione degli impatti positivi della digital transformation, causata dalla forza delle resistenze interne che costringono le organizzazioni ad un'inerzia organizzativa;
- 3) l'erronea convinzione che pochi investimenti circoscritti possano sostituire l'impegno costante e integrato a tutti i livelli, che la DT presuppone.

5. Digital transformation e cultura del dato data-driven

Il quinto tema raccoglie tutti gli orientamenti relativi all'ottenimento e all'utilizzo dei dati per costruire strategie e quindi azioni data-driven.

Tra gli intervistati si sono osservati approcci anche profondamente diversi sull'uso dei dati, poiché diversi sono i bisogni di ciascun'impresa. Risulta utile esaminare il fenomeno distinguendo tra due orientamenti antitetici.

Un primo approccio ai dati, definibile come “tradizionale” si basa anzitutto su un processo di raccolta obbligatorio e quindi forzato, che non prevede in alcun modo una centralità della persona, e di conseguenza non stimola affatto nel dipendente il desiderio di collaborare fornendo dati veritieri e affidabili. Inoltre, i dati così raccolti sono finalizzati alla mera reportistica di funzione (HR nel caso di specie), senza che vi sia né un trasferimento dei benefici informativi alle altre funzioni, né tanto meno un momento di restituzione al collaboratore. Un approccio così gestito è sicuramente unidirezionale, spesso incontra le ostilità dei dipendenti alla condivisione del dato, ed oltre tutto lascia dietro sé enormi quantità di dati ed informazioni inutilizzate, possibile preziosa fonte di vantaggio competitivo. La principale criticità nel processo di raccolta dei dati, infatti, è la difficoltà di costruzione del rapporto di fiducia tra il lavoratore e l'impresa, che chiede di entrare in possesso delle sue informazioni. In tal caso la volontarietà nella condivisione del dato lascia al collaboratore il pieno controllo delle proprie informazioni, e lo rende parte proattiva e consapevole del rapporto bidirezionale che è quello dello scambio di informazioni.

In alcuni casi si è invece osservato un secondo tipo di approccio, più maturo e consapevole, dove il dato raccolto (il dato HR nello specifico, relativo al lavoratore) non rimane appannaggio esclusivo della funzione HR, ma è trasferito a tutti i livelli dell'organizzazione fino al management, massimizzando il potenziale informativo del

dato stesso e arricchendo i processi di tutte le altre funzioni. In questo caso, inoltre, l'informazione non è “prelevata”, ma “raccontata” direttamente dai dipendenti su base volontaria, garantendo la significatività del dato.

Risorse umane e ambiente lavorativo

L'ultimo significativo tema “Human Resources and work environment” raccoglie quanto emerso in tema di lavoro, formazione e competenze.

L'unanimità degli intervistati ha colto, tra le istanze avanzate dalla nuova generazione di lavoratori, una fortissima spinta verso modalità flessibili di gestione del lavoro, in particolare lo smart working e la 4x9 work week.

È purtroppo vero, però, che non tutte le imprese sono riuscite – o riusciranno nel breve periodo – ad adeguarsi a tali esigenze, principalmente poiché si tratta di strumenti che presuppongono un reale stravolgimento delle logiche retributive (da logiche a tempo a logiche di performance).

Riuscire ad assecondare tali istanze e poterle proporre – anche solo su base volontaria – è riconosciuta come un'assoluta priorità per le organizzazioni, che riuscirebbero così a conseguire benefici sia dal lato costi sia da quello di retention di talenti.

Per quanto riguarda lo stato dell'arte del mercato del lavoro i partecipanti ai focus group evidenziano una situazione occupazionale di particolare sofferenza, dove le organizzazioni si dimostrano incapaci di attrarre e soprattutto trattenere talenti, manifestando in particolar modo le carenze di seguito elencate:

- l'impossibilità di assecondare le nuove istanze dei lavoratori;
- una diffusa cultura del controllo e l'assenza di fiducia verso i collaboratori;
- processi di selezione esageratamente lunghi;
- tassi di turnover del personale elevatissimi, spesso a due cifre indipendentemente dal settore di attività;
- la spinta a ricercare talenti, anche specializzati, da Paesi esteri (a costi inferiori), processo spesso ostacolato dalle difficoltà burocratiche. Esiste ed è ampiamente diffusa la consapevolezza che tale situazione abbia connotati patologici, e che in quanto tale debba essere corretta con urgenza attraverso massicci interventi in formazione.

Molte delle imprese partecipanti, infatti, riconoscendo le carenze nel sistema scolastico ed educativo italiano hanno iniziato a proporre percorsi di formazione non soltanto ai dipendenti già assunti a rinforzo delle loro competenze, ma anche agli studenti prossimi

al diploma, tramite Academy o ITS residenziali, con la promessa di un inserimento in azienda. Tale formazione, che quando non disponibile in-house viene acquisita anche sul mercato, è destinata non solo alle linee operative. Si rileva inoltre che grandi sforzi sono profusi anche nella formazione della linea manageriale, principalmente orientata alla comprensione dei processi, delle funzioni aziendali e delle soft skills.

In generale emerge dai partecipanti come, tra le competenze critiche, le soft skills prevalgano decisamente sulle hard. Il possesso di hard skills specifiche di un ruolo risulta sicuramente un aspetto importante, ma non esclusivo né prioritario, nella misura in cui sarebbe sempre possibile generare e trasferire queste hard skill anche in un secondo momento, a condizione che il collaboratore sia dotato di un bagaglio di soft skills idoneo ad assorbirle e ad esercitarle. Nello specifico, tra le hard skills è unanime l'interesse verso profili dell'ingegneria software, della cyber security e del controllo di gestione.

Sul fronte delle soft skills, invece, gli intervistati citano come fondamentali l'autonomia, la capacità di team-working, l'apertura mentale (soprattutto nei confronti delle tecnologie), la curiosità, il problem-solving e la capacità dei singoli di definire un piano d'azione dalla comprensione del contesto.

4. CONCLUSIONI

Nell'ambito delle diverse tematiche indagate nel corso della trattazione, si ritiene utile nonché necessario trarre alcune brevi considerazioni conclusive, a chiusura del lavoro e a supporto degli eventuali sviluppi futuri della materia.

Attraverso un primo rapido approfondimento della letteratura, si è dimostrato come la funzione risorse umane e l'attività del responsabile HR possano (e debbano), ricoprire all'interno delle organizzazioni un ruolo dal rilievo sempre crescente, in considerazione dell'indubbio potenziale strategico poiché fonti di vantaggio competitivo durevole e sostenibile nei confronti degli altri player nel mercato.

In tal senso, si è inoltre dimostrato come un driver fondamentale per la crescita e per l'affermazione della funzione come partner strategico sia il necessario allineamento alle nuove tecnologie emergenti, nell'ambito del paradigma industriale della quarta rivoluzione industriale, sia dell'HR come funzione, sia delle skills dei collaboratori a tutti i livelli.

L'analisi di ricerca empirica si è svolta in un ciclo di tre incontri di focus group, al quale hanno preso parte 18 professionisti in ambito HR, in rappresentanza di 10 diverse realtà aziendali, per discutere e condividere esperienze ed opinioni sui processi di digital

transformation, considerato come un travolgente fenomeno di allineamento dinamico tra tecnologie, strutture organizzative, meccanismi operativi, cultura aziendale e competenze.

Grazie alla trascrizione di quanto emerso durante gli incontri sono stati evidenziati i 6 temi chiave illustrati in questo documento.

Dall'analisi di questi 6 punti chiave permettono di mettere in luce una situazione che, pur manifestando sicuramente segni di maturità e di consapevolezza, lascia intravedere ancora molte incertezze, soprattutto quanto a:

- 1) una diffusa scarsa considerazione della funzione HR, che pertanto risulta poco partecipe delle decisioni strategiche e raramente destinataria di interventi di digital transformation.
- 2) L'enorme criticità delle resistenze al cambiamento da parte dei soggetti facenti capo all'impresa, concretizzate in molteplici modalità, ma che talvolta si accomunano nel mantenere le organizzazioni in uno stato di inerzia organizzativa, impedendo all'humus culturale necessario per i processi di cambiamento di diffondersi.
- 3) L'impossibilità di cogliere e di assecondare le istanze sentite con maggiore forza dalle nuove generazioni di lavoratori, da cui conseguono le difficoltà di attrarre e trattenere talenti di alto livello.

Bibliografia:

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), pp. 15–31. doi: 10.1177/1094428112452151.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, pp. 1-16.

Morgan, David L. (1988), *Focus Groups as Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage.

Munir, M., & Djaelani, M. (2022). Information Technology and Repositioning of Human Resource Management Functions. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2(2), 50-55.

Porter, Michael E. (1985). *Il vantaggio competitivo*. Einaudi.

Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill.

Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum, October 2020.

Sharma, R., & Sakpal, P. (2019). Study of Smart HR Hybrid Competency in Industry 4.0. *The Management Quest*, 2(1).