



# I risultati dei focus group

## Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR

Presentazione:

Cecilia Rossignoli

Alessia Zoppelletto

Progetto di ricerca a cura di:

Università di Verona, Università di Padova, Università di Trieste

In collaborazione con SMACT Competence Center

Link: [https://www.smact.cc/\\_files/ugd/9829da\\_09aa5e35e86a4389a2c734b78f769190.pdf](https://www.smact.cc/_files/ugd/9829da_09aa5e35e86a4389a2c734b78f769190.pdf)



# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR

Digitalizzazione = efficienza + innovazione

L'approccio digital della maggior parte delle aziende partecipanti è **asset driven (efficienza/costi)**

- / Piattaforme di CRM e MES
- / Piattaforme e-learning per le soft skills e le hard skills
- / Digitalizzazione di presenze e paghe

Spesso ancora **inespresso il potenziale di evoluzione data driven (innovazione)**

- / **Mancata percezione** del management / proprietà della necessità di digitalizzazione
- / **Poca comprensione/paura** della tecnologia digitale **mancanza di cultura dell'errore / sperimentazione**
- / Cultura dell'innovazione di prodotto/processo ma **non ancora di organizzazione e Business Model**
- / Difficoltà di attrazione e retention dei **talenti**

Emerge la necessità di un Facilitatore (CDO) per

- > Allineamento tra IT e strategia
- > Iniziative di coaching per l'imprenditore su soft skills e change mindset

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR



## Necessità di evoluzione – Mindset shift

- / Meno logica di **breve** (margini e fatturato) più visione di **lungo** (sostenibilità economica e sociale)
- / Meno **gerarchia**, più **collaborazione** e fiducia
- / Meno **planning** e più **sperimentazione**
- / Meno **controllo** e più **delega** (**rispetto** per la persona e le competenze)
- / Meno management per **asimmetrie** informative e più **condivisione** di informazioni



## Resistenze al cambiamento

- / Principale ostacolo all'esecuzione della digitalizzazione
- / Importanza di una sponsorship dall'alto
- / Necessario coinvolgimento dei giovani

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR

## Approccio digital

### Approccio digital delle aziende partecipanti (HR)

- / Realtà nate digitali hanno una cultura già «digital»
- / Ottimizzazione dei processi HR in funzione della digitalizzazione
- / Strumenti di formazione da remoto
- / Policy per smart working (→ impatto: + fatturato; – costi), ricerca della flessibilità
- / **Necessità di saper leggere e interpretare i dati**, per poter intraprendere azioni correttive e migliorare l'efficienza d'azienda

#### Digital ambassador

- / Esperto del digitale col compito di diffondere la cultura della digitalizzazione
- / Promuove l'utilizzo delle nuove tecnologie
- / Elemento cruciale per la digitalizzazione

#### Figura chiave, ma non sufficiente

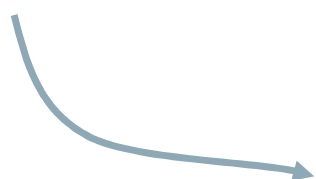
È fondamentale che tutta l'organizzazione condivida i valori della digitalizzazione e sia disposta ad adottare le nuove tecnologie

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR

## Digitalizzazione e ruolo dell'HR

### Digitalizzazione e cambiamento

- / Strumento per il cambiamento
- / Permette di «estrarre valore» dal dipendente
- / Traduzione dei dati in informazioni



Necessità di una  
visione condivisa  
dall'alto



Necessario «**parlare la lingua del business**» perché **l'HR sia l'agente del cambiamento**



# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR

## Digitalizzazione e ruolo dell'HR

### Il ruolo dell'HR oggi

- / Ambasciatore: crea consenso ma ha bassa autonomia decisionale
- / Comunicazione & Trasparenza anche attraverso l'interpretazione di basi dati relative alle diverse funzioni
- / Interfaccia culturale
- / Focus HR: formazione sulla DT

### Il ruolo dell'HR tra 5 anni

- / People management e People strategy / sempre più vicino al business – DEVE SAPER DARE UN INDIRIZZO
- / Mediatore culturale / Psicologo-HR
- / «Ministro della cultura»
- / Supporti HR: Accademy, Centri di Ricerca
- / **Correlazione dei dati relativi alle diverse funzioni con il valore creato dalle persone**
- / Aumenta il peso dell'HR → Sempre più esperto di organizzazione
- / DT come commodity

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR



## Principali complessità per l'HR

### **Vicinanza all'azionista**

- / Accompagnamento nel percorso di crescita

### **Gestione del cambiamento**

- / Cambiamenti nel lavoro e nei talenti

### **Gestione della complessità**

- / Del «cambiamento» in senso ampio

### **Compromesso**

- / Tra dinamicità del mondo esterno e rigidità delle organizzazioni

### **Comunicazione**

- / HR → dipendenti
- / HR → manager
- / Management → dipendenti

### **Ricerca dell'equilibrio**

- / Tra valorizzazione del dipendente e promozione della cultura aziendale / valori

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR



## I fabbisogni formativi per l'HR

- / Nell'immediato non *data analytics*, ma **gestione comunque evoluta di soluzioni digitali standard** → attualmente HR ancora «un gestore di piattaforme»
- / Sviluppo della **cultura del dato** e del suo potenziale applicativo («oltre la reportistica»)
  - / da «un lavoro di gestione della relazione» a «gestore del dato quantitativo e qualitativo»
  - / «capiamo il dato ma capiamo come puoi utilizzarlo per farci delle cose»
- / Capacità di **governo del processo formativo aziendale**: gestione del fabbisogno formativo dei dipendenti (allineamento tra velocità di aggiornamento delle soluzioni digitali e quella dei dipendenti; costruzione di scenari di sviluppo delle carriere)



# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR



## L'importanza dei dati

- / Facilitazione dei processi, efficienza
- / **Cambio di prospettiva** dell'utilizzo: dai confini HR all'utilizzo strategico
- / Dati «raccontati» dalla persona («la persona al centro»)
- / **Libero accesso** all'informazione
- / **Superamento delle resistenze** alla condivisione
- / **HR vicino alla persona**
- / Da «gestore delle relazioni» a «gestione del dato»
- / Attenzione a non essere «governati dal dato»
- / Difficoltà di raccolta / condivisione del dato
- / **Fiducia** vs. diffidenza

- > **Necessario convincere l'imprenditore della necessità e bontà degli strumenti**
- > **Lavoro culturale sulla linea manageriale**

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR



## Gestione dei talenti – Attrarre Trattenerne Motivare

### 1. Smart working

- / Imprescindibile nel post-pandemia
- / Difficoltà di applicazione legate all'impossibilità di ancorare retribuzione e performance

### 2. Retention

- / Difficoltà a trattenerne i talenti
- / L'aspetto retributivo non è centrale
- / Difficoltà di reperimento di competenze specifiche nel mercato – anche con iniziative mirate nelle scuole
- / Alto turnover
- / Problema dello «stress lavorativo»
- / Processi di selezione troppo lunghi

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR



## Gestione dei talenti – Sviluppare →

### 3. Competenze critiche

- / Ingegneria, software, data management, cyber security, controller, buyer...
- / Soft skills
  - / Comprendere il contesto
  - / Autonomia
  - / Capacità di lavoro in team
  - / Curiosità
- / Formazione interna
  - / Sia in termini di soft skills che in termini di hard skills
  - / Inadeguatezza del sistema scolastico

### 4. Comunicazione

- / Conoscenza della visione e della strategia
- / Conoscenza dei processi
- / Utilità degli strumenti visual
- / Potenziale degli strumenti social

# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR



## Rischio associato all'adozione delle nuove tecnologie

- / Necessità di fornire un margine di rischio ai dipendenti (ma gestirlo in modo adeguato)
- / Uniformità delle basi: garantire che tutti i dipendenti abbiano buona comprensione delle tecnologie utilizzate
- / Affrontare le preoccupazioni dei dipendenti su sicurezza cibernetica e stress digitale
- / Importanza di iniziative di formazione e supporto (e misurazione della loro efficacia)





# Digitalizzazione: il ruolo e le sfide dell'HR

## Sostenibilità e DT

### Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa

- / Pressioni esterne provenienti non solo dai clienti, ma anche da investitori e istituzioni finanziarie
- / Report di sostenibilità come strumento di attraction & retention
- / **Digitalizzazione 5.0** & ricerca dell'equilibrio tra sostenibilità e redditività
- / Sostenibilità come filosofia manageriale: non più un'aggiunta facoltativa alla strategia, ma fattore chiave di **successo a lungo termine**
- / Importanza della «Diversity & Inclusion» comunicazione corporate

### Sostenibilità sociale e ruolo dell'HR

- / Attraction – Retention: prospettive di sviluppo delle risorse: l'HR ha un ruolo nel **sensibilizzare la strategia** nei processi di rendicontazione non obbligatoria
- / Crisi demografica e politiche di recruiting
- / Formazione a lungo termine (investimento nelle scuole e istituzioni di ricerca)
- / Formazione che sfrutta la DT per mettere al centro le persone