Il ruolo dell'HR nel processo di trasformazione digitale*

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** *clicca qui*
Per entrare nella ***Scuola di ADAPT*** *e nel progetto* **Fabbrica dei talenti**
scrivi a: selezione@adapt.it

Che cos'è e come si attua la *Digital Transformation*?

Se ne parla continuamente ed è destinata a rivoluzionare il mondo del lavoro e le professionalità del futuro, tuttavia molte aziende italiane soffrono ancora la mancanza di una strategia chiara e di una leadership forte alla guida del cambiamento. Questo è quanto è emerso da una interessante ricerca sviluppata nei primi mesi del 2018, da Talent Garden Italy e Bearing Point (con il supporto di Talentsoft), diretta a dare visibilità sul livello di avanzamento delle imprese italiane rispetto al processo di trasformazione digitale e sul ruolo "giocato" dalle Risorse Umane nel costruire la trasformazione. **La ricerca è stata condotta attraverso un questionario sulla *Digital Transformation* e le risorse umane, a cui hanno dato risposta oltre 600 People Manager** di altrettante aziende italiane (di cui il 32% ricopre il ruolo di HR).

I risultati della ricerca evidenziano in generale che se le aziende non attueranno alcuna strategia di adattamento al processo di trasformazione, rischiano di restare legate a una visione del mondo del lavoro sempre più obsoleta, diventando sempre meno competitive e sempre meno attrattive per nuove professionalità e nuovi talenti. Il "…*47% dei rispondenti ammette che la mancanza di chiarezza su cosa sia effettivamente la Digital Transformation rappresenti un grosso freno, così come lo è la mancanza di skill digitali e il timore di non riuscire ad acquisirle (41%), che deriva almeno in parte dalla mancanza di conoscenza delle nuove tecnologie e della loro utilità (35%). Per il 29% dei partecipanti alla survey, inoltre manca una guida ai processi di trasformazione, al 23% manca una visione dei digital trend*".

Ma chi sono i principali protagonisti della *Digital Transformation*? **Gli HR partecipanti alla *survey* si sentono parte attiva del cambiamento**, ben diversa è invece la percezione dei colleghi degli altri dipartimenti che, pur riconoscendo alla figura dell'HR il ruolo di *change leader* (per il 61% degli intervistati), gli attribuiscono ad oggi un basso livello di maturità digitale. In questo mondo del

lavoro in continua trasformazione risulta quindi difficile per l'HR svincolarsi dalla nomea di "funzione di staff e supporto", per rendersi il punto di riferimento di una trasformazione sì digitale, ma soprattutto strategica.

Da dove iniziare dunque per rimanere al passo con la trasformazione digitale? Tre sono i punti chiave, secondo quanto emerge dalla ricerca, su cui occorre investire se si vuole vincere la sfida della Digital Transformation e della *People Trasnformation*: **tecnologia, *new way of working* e *reskilling*.** Le aziende più mature nel processo di crescita imposto dalla trasformazione digitale, sono quindi quelle che stanno costruendo la strada verso il loro successo, non focalizzandosi sulla mera implementazione di nuove tecnologie, bensì sull'integrazione delle nuove tecnologie messe al servizio dell'innovazione dei modelli di business e delle modalità di lavoro. Questa visione della *Digital Transformation* non è tuttavia ancora predominante, come emerge dalle risposte degli intervistati che percepiscono invece la *Digital Transformation* principalmente come digitalizzazione dei processi attraverso l'introduzione di nuove tecnologie o che, in altri termini, vedono il digitale come l'obiettivo e non invece come un mezzo attraverso il quale attuare la trasformazione del proprio business.

La percezione predominante è quindi quella di una generale "*…inadeguatezza a livello strategico…*" (oltre la metà dei partecipanti alla ricerca sostiene infatti che non ci sia una strategia chiara). Ecco quindi che il bisogno di un ruolo di guida si fa più forte e si diffonde la consapevolezza che spetti alla figura dell'HR evolversi ed affiancarsi al CEO nella guida al processo di trasformazione, fornendo gli strumenti necessari per affrontare il cambiamento, ovvero "…*un upgrade delle competenze e l'acquisizione di nuove skill (per il 59%), ma anche nuovi modi di gestire e motivare le risorse (48%), nuovi processi interni e strutture organizzative (43%) e nuove tecnologie e metodologie di lavoro (42%)…*".

Ma cosa serve oggi alla figura dell'HR per rivestire il ruolo fondamentale di guida che gli viene attribuito, ovvero di *change leader*? **Per il 46% degli intervistati la figura dell'HR avrà bisogno innanzitutto di *reskilling*.** Non meno importante l'acquisizione di un nuovo approccio culturale e di un *mindset* digitale in grado di fornire all'HR gli strumenti per attuare la vera trasformazione digitale che pone le persone al centro e investe sulla formazione e sul *reskilling* delle risorse già integrate nell'organizzazione, utilizzando le tecnologie come leva strategica per

abilitare le persone all'innovazione e al cambiamento digitale, fornendo loro le skill necessarie per reinventare il business complessivo.

Valentina De Lorenzo

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

@vally_15

Francesca Rapino

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

@fra_rapino

*Per ulteriori approfondimenti si veda *La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane*, TALENTSOFT.

Le considerazioni contenute nel presente intervento sono frutto esclusivo del pensiero dell'Autore e non hanno carattere in alcun modo impegnativo per l'amministrazione di appartenenza (necessità 3).

Scarica il **PDF**