

L'HR DEL FUTURO

UN LEADER
PER LA DIGITAL
TRANSFORMATION

Intro

— **Matteo Sola**

Coordinatore Scientifico
Digital HR Master

La Digital Transformation è in atto, e la consapevolezza dell'esigenza di evolvere organizzazioni e professionalità è ormai ampiamente diffusa nel paese.

Quello che però le aziende italiane non hanno ancora chiaro è come fare, che direzione prendere, quali interventi e strategie adottare per far sì che la trasformazione sia una cavalcata verso il successo. Spesso si parla di Digital Transformation in relazione al business, alle tecnologie e ai nuovi approcci a prodotti e clienti sul mercato e tutto questo è sicuramente corretto.

Ma come questo fenomeno sta impattando sulle persone in azienda e come il ruolo HR si muove in tale scenario? La sensazione, sotto questo profilo, è che il mondo delle risorse umane sia entrato, dopo un periodo di crisi, in una nuova fase di fermento e proattività, ricca di sperimentazione, energie e voglia di sperimentare per costruirsi un nuovo posizionamento interno ed esterno alle organizzazioni.

Per capire quale sia lo scenario del panorama italiano del 2019 abbiamo realizzato questa ricerca, evoluzione del primo studio realizzato nel 2018, per fotografare lo stato dell'arte nelle aziende, capire come stanno affrontando la Digital Transformation, cosa sta funzionando e cosa no, ma anche che aspettative hanno e come pensano si svilupperà la situazione.

Siamo partiti dalla convinzione, confermata dall'indagine del 2018, che quella dell'HR sia una figura chiave nella gestione del cambiamento, e abbiamo esplorato attraverso le risposte date alle nostre domande il modo in cui l'HR si pone di fronte alla Digital Transformation.

Intro

—
Matteo Sola

Coordinatore Scientifico
Digital HR Master

Quello che emerge è che l'HR sta realmente cercando di guidare la trasformazione e guadagna rapidamente quote anche in chiave strategica nelle aziende, sebbene in molti casi l'incertezza intrinseca ai processi di cambiamento si risolve a volte in un'eccessiva confusione di fondo da parte di queste stesse aziende. Questa mancanza di chiarezza in termini di visione strategica e qualche resistenza di fondo rischia di trasformarsi in una scusa per non agire, il peggiore errore che le aziende oggi possano fare. A maggior ragione considerando che le persone, ormai non solo delle nuove generazioni, chiedono molto di più alle aziende rispetto al passato. Persino di essere aiutate ad individuare il loro "purpose" personale e a crescere in accordo con esso, come vediamo nel trend mondiale degli ultimi mesi attorno a questo tema.

A poco a poco l'HR sta assumendo una maggiore consapevolezza di sé e del ruolo di guida della Digital Transformation che gli si chiede di ricoprire. L'HR deve quindi darsi da fare per essere all'altezza del

compito, sviluppando una visione d'insieme dell'azienda, delle sue necessità e delle opportunità del digital. Per farlo deve arricchire la sua figura diventando un professionista composito in termini di skills afferenti ad altre sfere disciplinari del mondo digital, appunto, dal digital marketing alla data analysis, alla UX. Deve diventare prima di tutto agile anche lui, per rendere agili gli altri, ma anche maestro del design organizzativo, perché le strutture, come le persone e le esigenze del business, devono riplasmarsi continuamente. Insomma, deve trasformarsi come e più delle altre risorse.

Un leader "ibrido" nel senso migliore del termine, che gioca con sé stesso e con la tecnologia: una tecnologia che non teme più, di cui può cogliere finalmente il valore, ma di cui deve ancora comprendere a fondo le potenzialità.

Un processo di ibridazione e stravolgimento del ruolo evidente, che può cambiare radicalmente il volto e la natura di cosa sia l'HR stesso.

Contents

1 — Il campione della ricerca

2 — Digital transformation:
una scommessa ancora aperta

3 — L'HR all'epoca del digitale:
un nuovo ruolo

4 — I trend tecnologici

5 — Talent Acquisition e retention:
il focus degli HR tra hard e soft skills

Il Campione della Ricerca

Un'analisi su 500+ People Manager

Il Campione della ricerca

Un'analisi su 500+ people manager

Alla nostra survey, composta da 37 domande, hanno partecipato oltre 500 People Manager di altrettante aziende italiane.

Quello che abbiamo ottenuto è quindi un'istantanea dello stato di evoluzione digitale delle imprese italiane, fondamentale per sviluppare un approccio effettivo e costruttivo ai cambiamenti in atto.

Il campione è estremamente vario sia per età e ruolo dei partecipanti, che per settore e dimensione dell'azienda in cui lavorano.

Nello specifico, il 56% ricopre un ruolo HR, il 12% lavora nel marketing e comunicazione, l'8% si occupa di innovazione digitale, il 5% di vendite, il 3% di logistica o produzione e un altro 3% di ricerca e sviluppo. Il 43% degli intervistati ha un ruolo manageriale, il 34% è invece uno specialista.

Il 50% è un millennial, il 37% appartiene alla generazione X e il 12% è un baby boomer.

Passando alle aziende, il 23% supera i 1.000 collaboratori e il 12% supera addirittura i 10.000 collaboratori. Anche le piccole realtà tipiche del tessuto imprenditoriale italiano sono ben rappresentate, infatti le imprese con meno di 16 collaboratori sono il 22%.

Il 19% delle imprese ha poi tra i 16 e i 100 collaboratori, il 14% ne ha tra 100 e 500, e il 6% tra 500 e 1.000.

Il 29% delle imprese coinvolte fattura meno di 5 milioni l'anno, il 26% oltre 500 milioni, il 19% tra i 5 e i 25 milioni, il 12% tra i 25 e i 100 milioni e l'11% tra i 100 e i 500 milioni.

Quasi la totalità delle aziende, infine, opera in Italia (98%), ma il 30% ha almeno una sede anche in Spagna, il 17% in Austria, il 15% in Irlanda e il 14% in Danimarca, i paesi europei in cui anche Talent Garden oggi opera.

Chi compone il nostro campione?



50%
Millennial



37%
Generazione X



12%
Baby boomer

Digital Transformation

Una scommessa ancora aperta,
soprattutto per l'HR

DT: di cosa parliamo?

La Digital Transformation è inevitabile e impellente, d'accordo, ma quanti sanno davvero cosa comporti e quali siano gli aspetti su cui lavorare per guidare il cambiamento in modo efficace?

L'argomento genera ancora molta incertezza, almeno a giudicare dalle risposte alla survey.

Il 52% degli intervistati ritiene che la Digital Transformation consista innanzitutto nella "digitalizzazione dei processi con l'introduzione di nuove tecnologie", dimostrando una visione se non altro semplicistica.

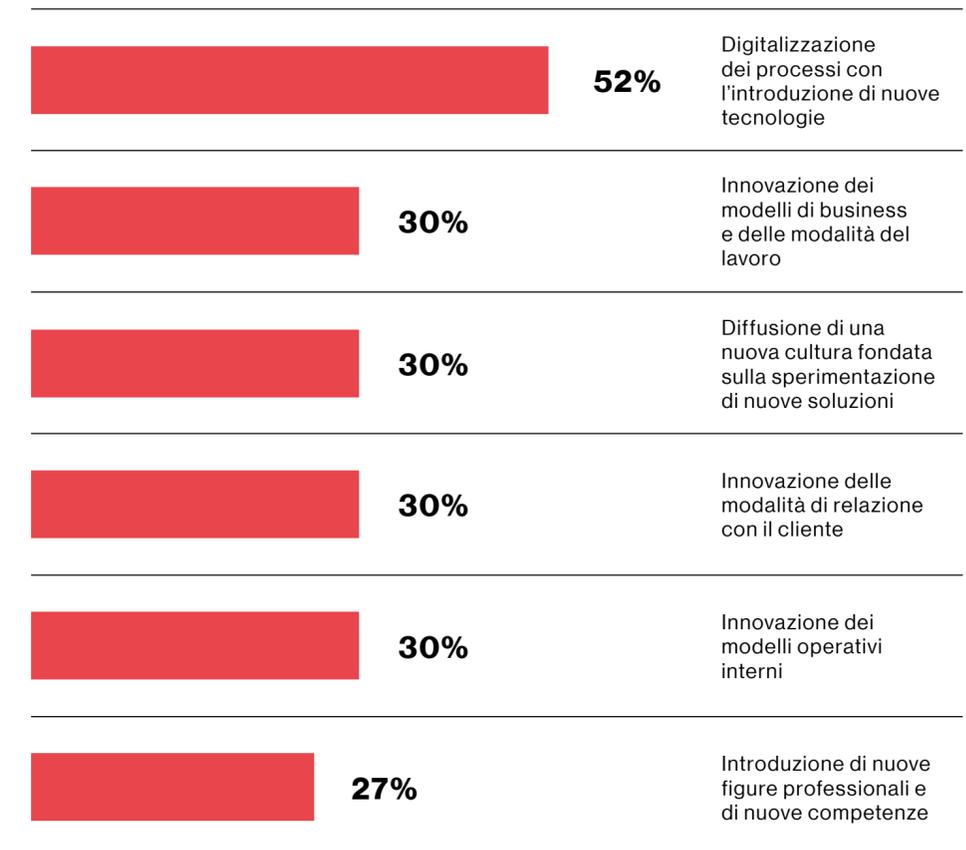
Innovazione dei modelli di business, delle modalità del lavoro, diffusione di una nuova cultura fondata sulla sperimentazione di nuove soluzioni e cambiamento continuo, innovazione delle modalità di relazione

con il cliente e innovazione dei modelli operativi interni, infatti, vengono tutte dopo, ottenendo circa il 30% di preferenze ognuna. Ultima scelta è poi l'introduzione di nuove figure professionali e di nuove competenze, che non arriva comunque molto distante, ottenendo il 27% delle preferenze.

C'è ancora confusione, quindi.

Tanto è vero che per il 47% degli intervistati la propria azienda non ha ancora definito una strategia di HR Digital Transformation in particolare, mentre per il 25% la strategia è definita, ma solo per alcune funzioni, e solo per il 19% la strategia è definita.

Cos'è la Digital Transformation?



—

Resistenza alla trasformazione: tra paura del cambiamento e formazione sul digital mindset

Come già evidenziato dalla survey effettuata nel 2018, **le abitudini consolidate (44%) e la paura dei cambiamenti (42%) sono le prime cause di resistenza alla Digital Transformation**, a cui si aggiunge la mancanza di digital skill e il timore di non riuscire ad acquisirle (27%).

Il 40% degli intervistati ammette poi di non avere chiaro cosa sia esattamente la Digital Transformation (in miglioramento dallo scorso anno, quando era il 47%), e il 31% ritiene che un grosso ostacolo sia la mancata conoscenza dell'utilità di nuove tecnologie e diversi approcci al business. Il 18% imputa la resistenza al cambiamento alla mancanza di una guida nei processi di formazione (anche qui in positivo calo: nel 2018 era il 29%).

Come possiamo vincere le paure al cambiamento? Formazione diffusa sul digital mindset e forte attività di comunicazione rimangono le strategie più utilizzate per vincere le resistenze (scelte rispettivamente dal 41% e dal

38% dei partecipanti), seguite dalla formazione di team che portino avanti progetti digital strategici per produrre velocemente risultati tangibili (32%) e dalla creazione di digital ambassador (29%). L'open innovation, ritenuta tanto importante per la formazione digital delle risorse, viene indicata dal 26% degli intervistati come uno strumento funzionale anche a vincere le resistenze, mentre la formazione su competenze verticali digitali non convince, ed è indicata solo dal 14% dei partecipanti.

Open innovation e mix tra contenuti ispirazionali, experience diretta e workshop applicativi sono le metodologie formative più utili per migliorare cultura e competenze digitali secondo il 36% e il 35% degli intervistati. Molto staccati il learning on the job (10%), e l'e-learning (8%), mentre la classica lezione frontale e accademica scivola addirittura al 3%.

—
**Aziende.
Si investe poco
nell'organizzazione**

Anche se **solo il 13% delle aziende coinvolte nella ricerca sta attualmente intervenendo sull'organizzazione interna**, è comunque possibile identificare dei trend relativi al modo in cui la riorganizzazione sta avvenendo, perlomeno rispetto al digitale.

Nella maggior parte dei casi (40%), l'evoluzione coincide con il coinvolgimento di consulenti esterni su progetti digital specifici o a supporto di alcune funzioni aziendali.

Lo sviluppo di programmi di open innovation con il coinvolgimento di startup e università e l'organizzazione di hackathon e call for ideas è invece la strada presa secondo il 27% dei partecipanti.

Rilevante è però che anche la formazione di strutture, processi e team leader ad hoc per il digital e la costruzione di team misti interfunzionali con risorse allocate part time su progetti digital siano abbastanza diffuse (scelte rispettivamente dal 31% e dal 29% dei partecipanti): sono processi da osservare attentamente perché impattano profondamente l'organizzazione e richiedono investimenti notevoli.

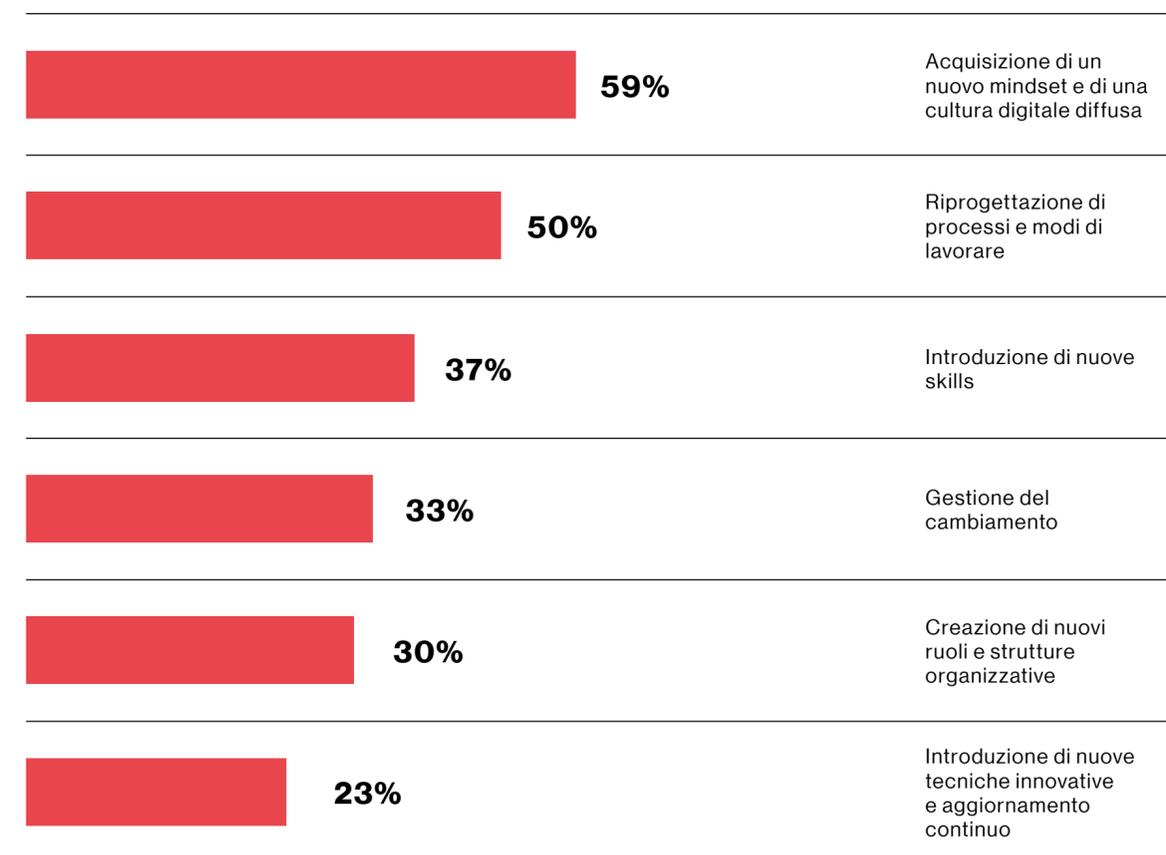
— Sta tutto nel mindset

Ad ogni modo, la consapevolezza che la digital transformation è prima di tutto un atteggiamento culturale è ormai (finalmente) diffusa.

Infatti il 59% degli intervistati è convinto che il fattore più critico per il successo dell'attività HR sarà l'acquisizione di un nuovo mindset e di una cultura digitale diffusa, il 50% indica la riprogettazione di processi e modi di lavorare, e il 37% l'introduzione di nuove skill.

La gestione del cambiamento è invece scelta dal 33% dei partecipanti, la creazione di nuovi ruoli e strutture organizzative dal 30% e l'introduzione di nuove tecniche e strumenti di innovazione e aggiornamento continuo dal 23%.

— Quali fattori determinano il successo di un HR?



DT: quali ruoli cambiano maggiormente?

L'impatto della Digital Trasformation si inizia a percepire forte e chiaro.

Per il 53% degli intervistati la funzione che più si sta evolvendo è proprio quella HR (lo scorso anno la indicava il 46% dei partecipanti), ma il trend rilevato già lo scorso anno, che vede attribuire al marketing e comunicazione il maggiore cambiamento, viene confermato con il 56% delle preferenze. Seguono poi le vendite (37%), l'information technology (32%), le operazioni e la logistica (26%), e la ricerca e sviluppo (19%).

Digital Leader: lo diventa chi sperimenta senza paura di fallire

Gli aspetti della cultura manageriale dell'azienda su cui l'HR deve lavorare di più per creare digital leader sono la cultura del fallimento e della sperimentazione (22%) e il continuous improvement (22%), mentre data driven mindset e agile approach sono considerati aspetti rilevanti rispettivamente dal 17% e dal 15% degli intervistati.

HR Manager, dite addio a quelle attività meccaniche

Nel mondo HR, La Digital Transformation renderà obsolete una serie di attività, a cominciare da quelle più meccaniche

e quindi facilmente riproducibili da sistemi automatizzati, come la rilevazione presenze (46%), lo screening dei Cv (46%), e le pratiche amministrative basilari (40%).

La stesura di job description e mansionari sarà presto obsoleta secondo il 28% dei partecipanti e la gestione delle note spese secondo il 23%.

Andrà invece meglio alle attività in cui il fattore umano ha una maggior rilevanza, come le relazioni industriali, che rischiano di essere presto soppiantate solo secondo il 3% degli intervistati, la costruzione di percorsi di carriera e il talent management (4%), così come skill assessment e valutazione del talento (6% e 7%). Ben il 16% degli intervistati, infine, ritiene che anche la valutazione della performance possa diventare obsoleta, e ciò suggerisce se non altro che le attuali modalità necessitano di un'evoluzione, come già evidenziato.

I'HR nell'epoca digitale

Un ruolo nuovo

La guida sempre più in mano (anche) all'HR?

47%

Chief Executive Officer

Assodato che la trasformazione è necessaria, ci si aspetta che a guidarla sia una figura con una visione dirigenziale.

Il 47% individua nel CEO il principale sponsor della Digital Transformation come era stato per il 2018: una percentuale ancora enorme rispetto al 32% del CPO, all'8% del CIO o il 7% del CDO.

Un'idea, questa, diffusa anche (e soprattutto) tra i millennial che hanno risposto alla survey.

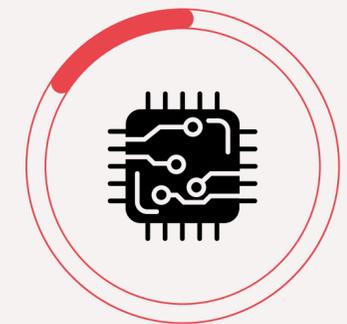
Una crescita significativa in termini strategici quindi e non solo operativi.

Quale figura è alla guida della Digital Transformation?



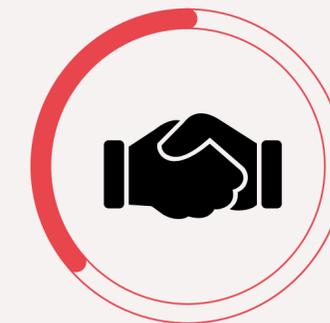
47%

Chief Executive Officer



8%

Chief Information Officer



32%

Chief People Officer



7%

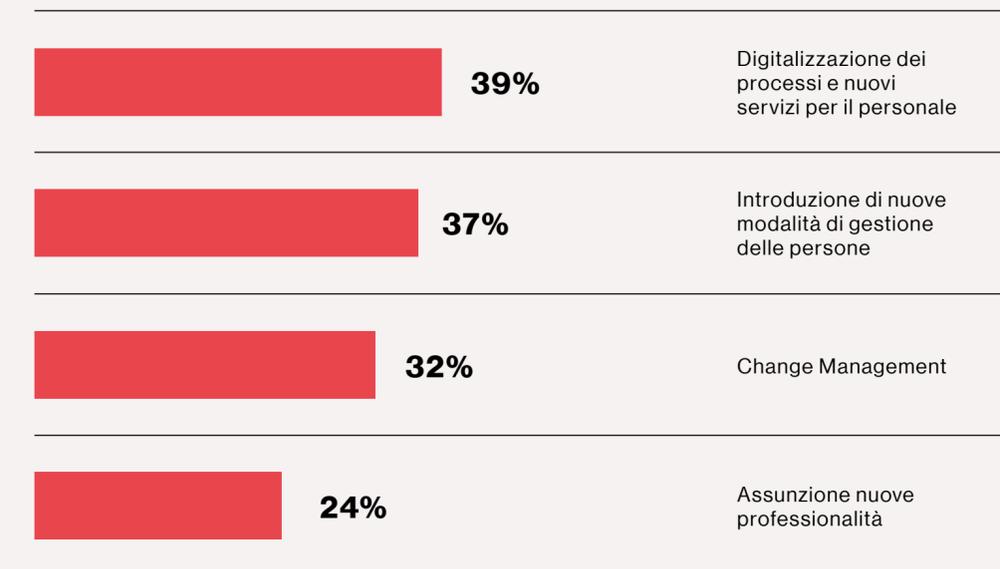
Chief Digital Officer

Il nuovo ruolo dell'HR

Inoltre, a differenza dello scorso anno, quando un'analogha survey aveva evidenziato che il contributo HR alla Digital Transformation era visto ancora come marginale e relativo soprattutto alla ricerca e l'assunzione di nuove professionalità (risposta allora scelta dal 63% dei partecipanti), la survey 2019 evidenzia che il

39% dei partecipanti ritiene che il contributo HR alla trasformazione riguardi soprattutto la digitalizzazione dei processi e l'introduzione di nuovi servizi per il personale. Il 37% individua invece un ruolo importante nel supporto all'introduzione di nuove modalità di gestione delle persone, ad esempio la social collaboration o il metodo agile. Sopra il 30% anche il supporto alla digitalizzazione dei processi e il change management, mentre solo il 24% ritiene che il contributo sia limitato all'assunzione di nuove professionalità e competenze.

Quale contributo porta l'HR alla Digital Transformation?

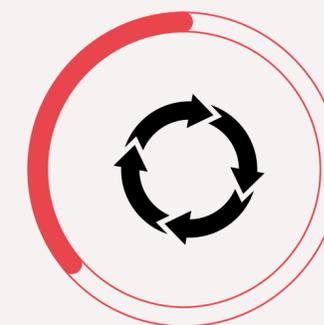


Il nuovo ruolo dell'HR

Si tratta di un bel salto che indica come l'impellenza del cambiamento evidenzi la necessità che qualcuno lo gestisca, e come quel qualcuno debba essere l'HR.

Un'impressione confermata dagli stessi professionisti delle risorse umane, che tuttavia ritengono di contribuire alla digitalizzazione dei processi e al change management complessivo (34%), prima ancora che alle nuove modalità di gestione delle persone (27%) e alla digitalizzazione di processi e servizi per il personale (23%).

Quale contributo pensa di portare l'HR alla Digital Transformation?



34%

Digitalizzazione dei processi e change management



27%

Nuove modalità di gestione delle persone



23%

Digitalizzazione dei processi e servizi per il personale

Come cambia il lavoro

Secondo il 69% degli intervistati l'attività HR che cambierà maggiormente grazie alla Digital Transformation sarà il recruiting. Una percentuale alta, che tuttavia non sminuisce l'impatto sull'attività di training, rilevante per il 54% degli intervistati. Il management della performance si evolverà invece per il 31% dei partecipanti,

in netta crescita al terzo posto rispetto al 2018 (scavalcando la comunicazione interna stessa), a conferma anche qui di un trend recente e di portata non solo nazionale.

I valori non cambiano nemmeno se si scorporano le risposte di chi ha una funzione HR, e ciò vuol dire che comunque in troppi casi gli HR stessi hanno

ancora una percezione limitata del loro ruolo. C'è ancora la necessità di sviluppare una visione della figura HR più integrata con le varie funzioni aziendali (come in molti casi in realtà già è, anche se non lo si percepisce) per capire come l'HR debba evolvere ogni aspetto della sua professione e superare la centralità eccessiva del recruiting per stare al passo con il cambiamento e per farsene ambasciatore.

Su quali attività dell'HR la Digital Transformation ha maggiore impatto?

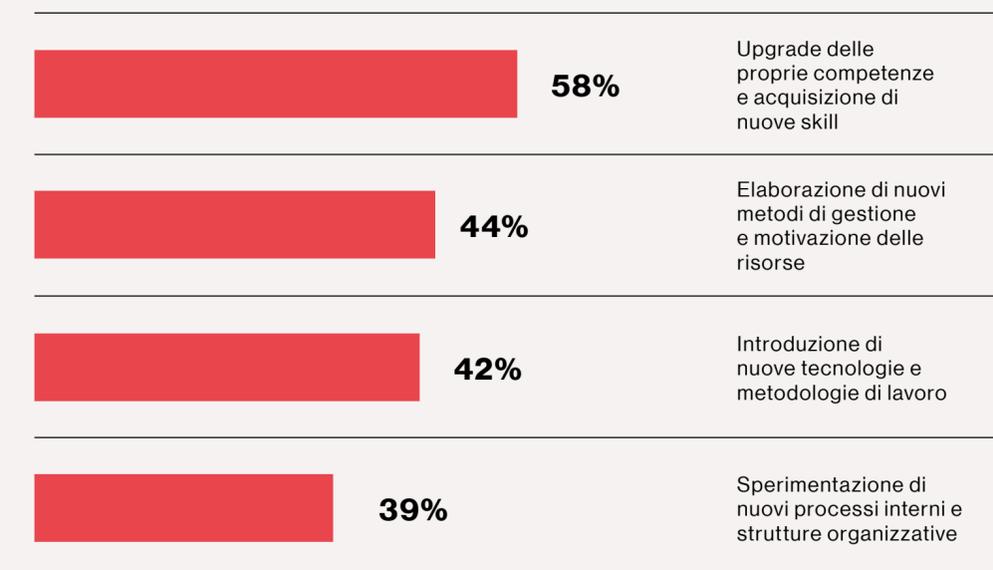


Come cambia il lavoro

Quello che dipendenti e Manager delle aziende chiedono agli HR per affrontare il processo di Digital Transformation è principalmente un upgrade delle proprie competenze e l'acquisizione di nuove skill (58%). Ma ci si aspetta anche l'elaborazione di nuovi modi per gestire e motivare le risorse (44%), l'introduzione di nuove tecnologie e metodologie di lavoro (42%), la sperimentazione di nuovi processi interni e strutture organizzative (39%).

E le scelte dei millennial coincidono, a conferma del fatto il cambiamento è veloce e impone a tutti una formazione continua per stare al passo.

Cosa si aspettano le risorse



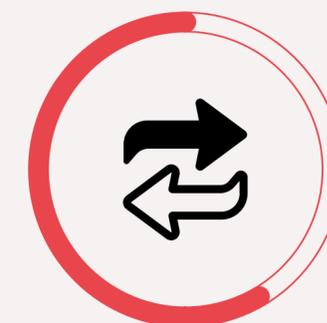
I trend tra tecnologia e skills

— Agile is the new black

Agile è meglio, soprattutto per adattarsi al cambiamento.

Secondo il 61% dei partecipanti, l'approccio agile è fondamentale per adattarsi al cambiamento, e per il 51% aiuta anche a gestire meglio il tempo e le risorse all'interno dei team. Il 30% degli intervistati ritiene poi che agile sia meglio anche per coordinare le persone e gestire i processi aziendali, per la qualità degli output finali in termini di efficacia del prodotto sul mercato, ed in generale per la capacità di innovare.

— Cosa facilita l'adozione di un approccio Agile?



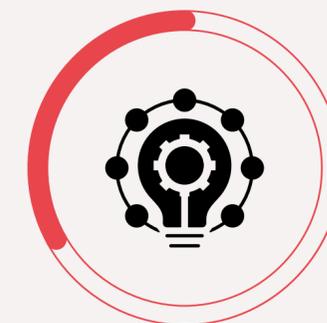
61%

— Adattamento al cambiamento



51%

— Gestione del tempo e delle risorse



30%

— Gestione dei processi aziendali, migliore qualità degli output e capacità di innovare

— HR: L'importanza delle contaminazioni

La figura dell'HR si deve evolvere, contaminandosi con altre professionalità per essere sempre più motore e guida del cambiamento e dell'innovazione all'interno dell'azienda.

Ma che direzione deve prendere?

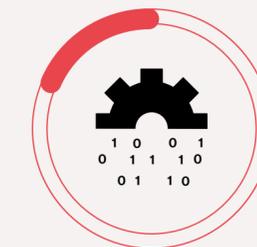
Le risposte a questa domanda evidenziano che non esiste un'unica strada: l'HR deve aprirsi alle altre professionalità aziendali, digital e non, in modo da avere una visione olistica dell'azienda e ottenere i migliori risultati tirando i fili del cambiamento.

Per il 24% degli intervistati l'HR deve infatti farsi Digital Transformation Leader, in grado di plasmare l'organizzazione nelle sue strutture e abilitare le persone

a nuove modalità di lavoro, dallo smart working all'agile, dal knowledge sharing all'open innovation, confermando un trend molto forte che in particolare per l'agile ha fortemente impattato il mondo HR nell'ultimo anno. Uguale percentuale ritiene però che l'HR debba diventare una sorta di Marketer e Communication manager, gestendo la comunicazione verso l'interno e l'esterno dell'azienda, in modo da coinvolgere le risorse e attrarre talenti. A breve distanza, il 21% degli intervistati ritiene che l'HR debba assimilare le migliori tecniche di analisi dei dati, così da poter prendere decisioni strategiche data driven.

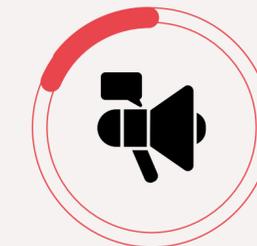
Il 18%, infine, vede l'HR come change maker, ovvero la vera guida del cambiamento in azienda, probabilmente proprio grazie ad un mix delle altre figure.

— Con quali altre figure professionali deve "contaminarsi" l'HR?



24%

Digital Transformation Leader



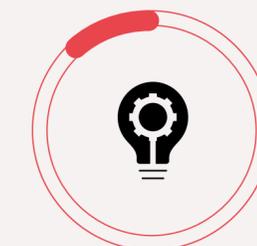
24%

Marketing & Communication Manager



21%

Data Analyst



18%

Change Maker

Singolare come il trend di cui sopra abbia scartato persino questo elemento, che, ricordiamo, era al primo posto nel 2018.

Solo l'11% vede l'HR prioritariamente come UX designer, confermando la sottovalutazione tutta italiana del tema dell'employee experience, ovvero la capacità di ripensare e progettare i processi con le persone al centro, probabilmente per una mancanza di comprensione di fondo di questa disciplina. Serve probabilmente ancora più educazione culturale su questo.

E gli HR in prima persona la pensano allo stesso modo sul futuro del proprio ruolo, con un accento ancora più forte sulla data analysis, al 23,7%.

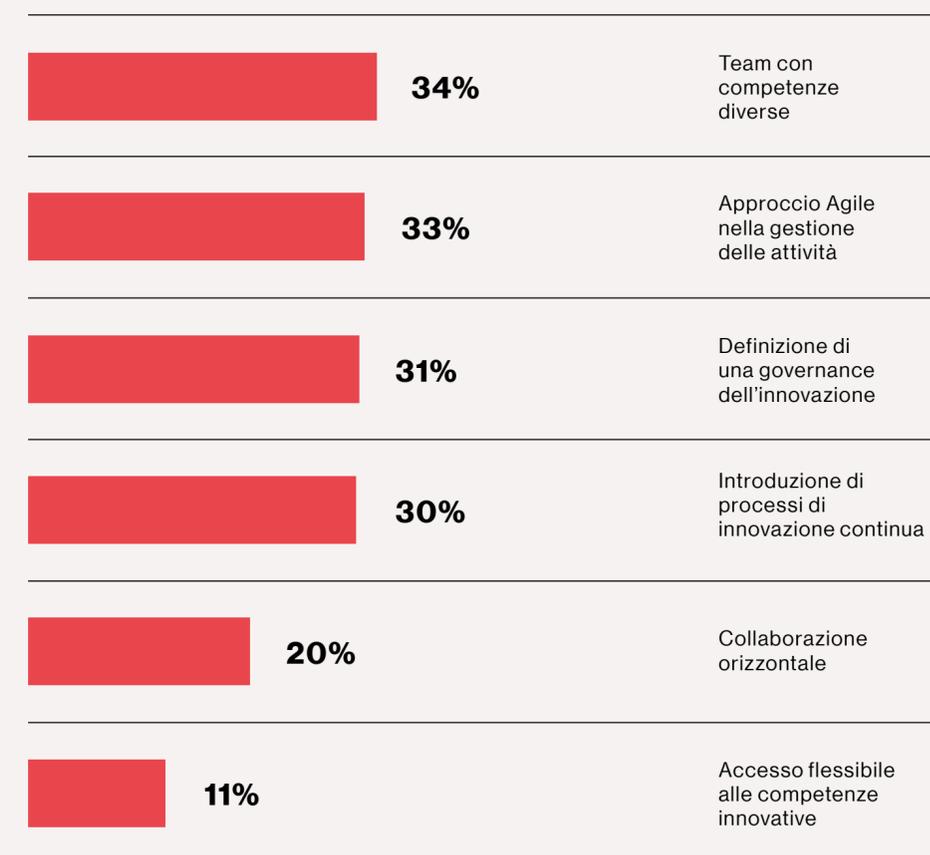
— **Aziende digitali: si fanno con i team dotati di molteplici competenze**

La formazione dei team con competenze diverse è la priorità per rendere più digitali le aziende (34% delle preferenze), seguita da una gestione delle attività con approccio agile (33%), e dalla definizione di una governance dell'innovazione (31%).

L'introduzione di processi di innovazione continua è invece prioritaria per il 30% dei partecipanti, mentre il 20% indica la collaborazione orizzontale e il 18% è convinto sia necessario rendere più flessibile l'accesso a competenze innovative.

L'appiattimento e la flessibilità della struttura organizzativa e la democratizzazione dell'accesso alle informazioni sono invece la scelta dell'11% dei partecipanti.

— **Come si rende un'azienda più "digitale"?**



Tecnologie: ci pensa l'intelligenza artificiale

Quando si pensa al futuro prossimo, si immagina che le aziende saranno rivoluzionate soprattutto da **intelligenza artificiale e machine learning, individuati come trend più dirompenti dal 73% dei partecipanti. L'analisi dei dati avrà il suo peso (43% delle preferenze), mentre internet of things (31%) e blockchain (23%) sono ritenuti meno impattanti.**

Anche l'impatto di tecnologie come la realtà aumentata è ritenuto poco rilevante (19%), ma in questo caso molto dipende dal settore in cui opera l'azienda. Analizzando le risposte di chi lavora in aziende che si occupano di prodotti medici o farmaceutici, ad esempio, la percentuale di chi ritiene che la realtà aumentata avrà un effetto dirompente sale all'80%.

Ma si investe anche in Social Collaboration

Nonostante solo il 19% degli intervistati ritenga che la tecnologia più impattante nei prossimi anni saranno le le piattaforme per lo scambio di informazioni e la collaborazione, **il 45% è convinto che nei prossimi 3 anni l'azienda investirà soprattutto in social media aziendali, e il 30% in tool di social collaboration. L'intelligenza artificiale, ritenuta la tecnologia più disruptive, sarà introdotta in azienda solo nel 24% dei casi, e i chatbot nel 15%.** Quasi irrilevante la percentuale di chi punta sulla realtà aumentata (7%) e sulla Rpa (Robotic process automation) 6%.

Vi è quindi uno sbilanciamento evidente tra azioni concrete in azienda e impatto che ci si aspetta dalla tecnologia a livello generale, forse per mancanza di fiducia nello sperimentare o di risorse economiche per poterlo fare?

Talent acquisition e retention

Il focus degli HR tra hard e soft skills

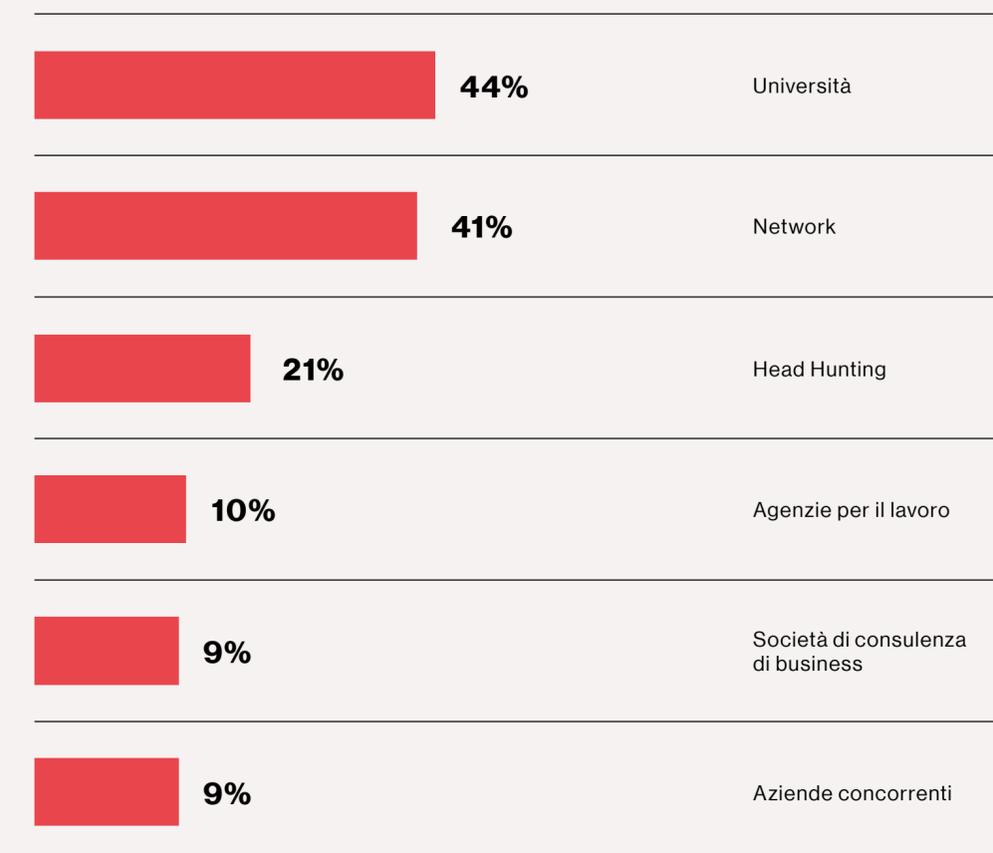
Nuovi talenti e dove trovarli

Le nuove figure digitali vengono ricercate soprattutto nelle università e tra i laureati (44% degli intervistati, 45% se si considerano solo le risposte degli HR).

Il network è invece considerato una buona fonte di risorse per il 41% degli intervistati, ma la percentuale cala vertiginosamente se si considerano i soli HR (26,8%), che attribuiscono un'importanza maggiore della media alle business school (27% rispetto al 21%).

Anche le società di head hunting, scelte dal 21% degli intervistati (in crollo vertiginoso rispetto allo scorso anno, quando con il 44% delle preferenze risultavano lo strumento più utilizzato) riscuotono maggior successo tra gli HR (24,2%). Poco rilevanti sono invece considerate le agenzie per il lavoro (9,7%), società di consulenza di business (9,2%) e aziende concorrenti (8,7%).

Dove si cercano i nuovi talenti?



—
Talent retention: si cercano risorse ma poi bisogna tenersele strette

Fino a questo momento le aziende hanno investito soprattutto sull'evoluzione del sistema di recruiting (41%), e sul training delle risorse (39%). Di contraltare le aziende che hanno investito in performance management, organizzazione interna ed engagement delle risorse sono molte meno, rispettivamente il 21%, il 13% e il 10%. Il career management è ancora meno rilevante (9%), così come l'onboarding (8%). Eppure tutte queste attività consentirebbero di valorizzare al meglio le nuove risorse inserite in azienda e di valutare l'efficacia della formazione effettuata, come di accompagnarne la crescita, con ovvie ricadute anche sulla soddisfazione delle persone e quindi la retention. Solo poco più di un quarto dei partecipanti (26%), infine, ritiene che la propria azienda abbia investito nella comunicazione interna. Un dato che conferma la scarsa rilevanza che è stata erroneamente attribuita alle piattaforme per lo scambio di

informazioni e la collaborazione in passato. Ma se davvero nei prossimi tre anni le aziende investiranno soprattutto in tool e piattaforme di social collaboration, così come previsto dai partecipanti alla survey, le cose potrebbero cambiare radicalmente e noi sicuramente ci auguriamo che accada. Un investimento più distribuito sulle funzioni e attività HR fino ad ora è lontano: la digital HR transformation è molto di più del digital recruiting e in tal senso si stanno ancora perdendo molte occasioni.

Cercano flessibilità e work-life balance

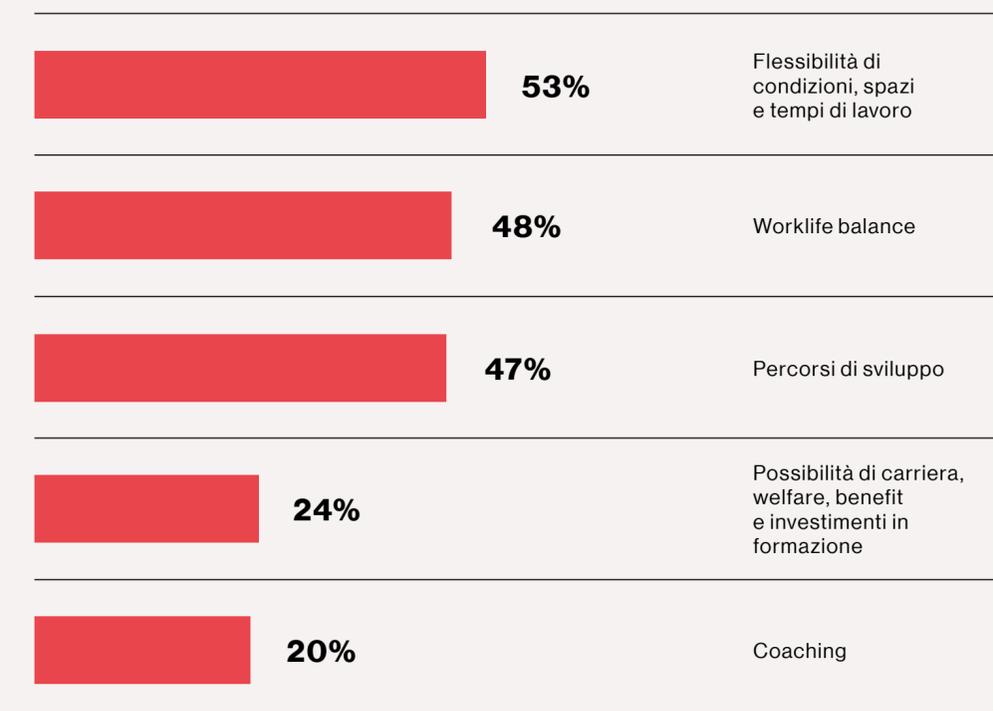
Secondo il 53% dei partecipanti la strategia migliore per attrarre talenti è offrire loro flessibilità di condizioni, spazi e tempi di lavoro.

Il 48% crede sarebbe utile puntare sul worklife balance, mentre il 47% mette al primo posto l'offerta di percorsi di sviluppo attraverso job rotation, esperienze all'estero e possibilità di ricoprire ruoli all'interno dell'organizzazione.

Possibilità di carriera, welfare e benefit personalizzati e investimenti in formazione sono rilevanti secondo il 24%, il 23% e il 22% degli intervistati.

Il coaching, infine, è ritenuto attrattivo dal 20% dei partecipanti. Si tratta di valori sostanzialmente confermati anche dagli HR, che nel 55,6% dei casi ritengono sia preferibile investire su worklife balance, e nel 54,6% dei casi su flessibilità di condizioni, spazi e tempi di lavoro dimostrando una buona percezione delle necessità altrui.

Da cosa sono attratti i talenti?



Employee Experience: una questione di clima

Il clima e la qualità generale dell'ambiente di lavoro sono indiscutibilmente il fattore più rilevante per l'employee experience. Li sceglie infatti il 50% dei partecipanti, mentre il 44% indica le modalità di lavoro individuali, la postazione personale, i tools a disposizione e la possibilità di gestire il proprio tempo.

La qualità del tempo passato in azienda, in team o in autonomia, è quindi la chiave di un'esperienza lavorativa positiva.

Il 33% dei partecipanti ritiene poi che un fattore determinante sia la possibilità di fare la differenza e di avere un impatto sull'azienda, e un altro 33% che siano necessarie politiche HR e servizi interni human centered.

C'è poi un altro fattore piuttosto importante, ovvero la coerenza dei propri valori e delle proprie aspirazioni con la mission aziendale (32%).

A chiudere, le capacità del proprio manager hanno un impatto considerevole secondo il 23% dei partecipanti, e solo per il

22% ha una certa rilevanza anche il trattamento economico complessivo.

Tutti vogliono il data analyst, ma non solo

Dal momento che la maggiore spinta verso la digital transformation sembra ancora provenire dall'inserimento di nuove risorse, è importante capire di che tipo di risorse le aziende sentano il bisogno.

Le informazioni raccolte dimostrano che **le aziende già dal 2018 hanno cominciato a capire l'importanza dei dati e della loro analisi.**

Il 42% dei partecipanti infatti afferma infatti che l'azienda in cui lavora sta assumendo data analyst, data scientist e business data analyst.

Punta su figure specializzate nel digital marketing e comunicazione il 33%.

Il 16% delle aziende pare interessata a inserire digital innovation officer.

Il 13% introduce agile specialist o scrum master, in ascesa.

Mentre l'11% sta assumendo Digital HR, che ormai non appartengono più alla fantascienza e migliorano rispetto al 9% del 2018.

Le nuove hard skill: analisi dei dati e gestione social

La maggiore consapevolezza dell'importanza dei dati, evidenziata dalla ricerca di data analyst, si riflette nell'indicazione delle hard skill che non devono mancare in azienda. **Per il 57% degli intervistati, infatti, non può mancare la data analysis (nel 2018 la indicava il 43%), che scialza dal gradino più alto del podio (conquistato lo scorso anno) il social media management, che si ferma al 36% delle preferenze.** Un altro importante cambiamento rispetto allo scorso anno è il sorpasso di digital engagement (33%) e design thinking (33%) sul content marketing, che passa dal 34% delle preferenze del 2018 al 18% di quest'anno. Anche l'e-commerce perde rilevanza, passando dal 23% di preferenze dello scorso anno all'attuale 11%, superato dal machine learning (15%), dal community management (14%) e dalla data visualization (14%).

Soft skill: Agile Mindset & Human Centric

Allo stesso modo, anche per quanto riguarda le soft skill le indicazioni sono piuttosto diverse rispetto allo scorso anno. **Secondo il 50% dei partecipanti il mindset agile management non può mancare, e per il 46% è necessario lo human centered approach.** Vengono poi l'emotional intelligence (41%) e il team working (41%), che lo scorso anno era la prima scelta con il 52% delle preferenze. Pensiero critico e problem solving ottengono invece il 35% e il 32% delle preferenze, rimanendo sostanzialmente stabili rispetto allo scorso anno. La leadership si ferma al 30% e la comunicazione al 27%.

—
Metodologia

Questa ricerca, proseguimento di uno studio del 2018, indaga il fenomeno della digital transformation in relazione all'impatto sulle persone all'interno delle aziende, ai cambiamenti che sta generando in termini di processi, strutture, ruoli e competenze e soprattutto in relazione al ruolo che la figura dell'HR deve avere in uno scenario così profondamente mutato. Oltre 500 people manager di altrettante aziende hanno risposto al nostro questionario, composto da più di 30 domande.

—
**Talent Garden
Innovation School**

Questa ricerca, proseguimento di uno studio del 2018, indaga il fenomeno della digital transformation in relazione all'impatto sulle persone all'interno delle aziende, ai cambiamenti che sta generando in termini di processi, strutture, ruoli e competenze e soprattutto in relazione al ruolo che la figura dell'HR deve avere in uno scenario così profondamente mutato. Oltre 500 people manager di altrettante aziende hanno risposto al nostro questionario, composto da oltre 30 domande.