

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno"



CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA

IL FUTURO DELLE DIREZIONI RISORSE UMANE

Relatore: Ch.mo prof. Martina Gianecchini

Laureanda: Giulia Carpanese

Matricola n. 2000743

Anno Accademico 2022 - 2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature)

A handwritten signature in black ink, reading "Giulia Capovese". The signature is written in a cursive, flowing style.

RINGRAZIAMENTI

A Mamma.

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. CAPITOLO PRIMO INQUADRAMENTO TEORICO SULLE DIREZIONI RISORSE UMANE	3
1.1. <i>Premessa</i>	3
1.2. <i>Staffing</i>	3
1.3. <i>Human Resource Development</i>	4
1.4. <i>Performance Management</i>	4
1.5. <i>Compensation and Benefits</i>	4
1.6. <i>Industrial Relations</i>	5
1.7. <i>Compiti, conoscenze e competenze di un Professionista Risorse Umane</i>	5
1.7.1. <i>Lo Human Resources Competency Study (HRCS)</i>	6
1.7.2. <i>Il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)</i>	9
1.7.3. <i>UNI11803:2021</i>	12
1.8. <i>Conclusione</i>	12
2. CAPITOLO SECONDO I DRIVER DEL CAMBIAMENTO	13
2.1. <i>Premessa</i>	13
2.2. <i>Intelligenza artificiale e data analytics</i>	13
2.3. <i>Digitalizzazione dei modelli di business</i>	16
2.4. <i>Frammentazione e flessibilità del lavoro</i>	16
2.5. <i>Diversity and inclusion</i>	17
2.6. <i>Gig economy</i>	18
2.7. <i>Conclusione</i>	19
3. CAPITOLO TERZO RICERCA	21
3.1. <i>Premessa</i>	21
3.2. <i>Tradizione e novità</i>	21
3.3. <i>Trend setters</i>	23
3.3.1. <i>HR Digital Transformation</i>	23
3.3.2. <i>Senior HR Innovation Specialist</i>	24
3.3.3. <i>HR Analytics & Insights</i>	24
3.4. <i>Il parere di un esperto</i>	25
3.5. <i>Conclusioni</i>	27
CONCLUSIONI	29
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI: BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA	31

INTRODUZIONE

Le Direzioni Risorse Umane (DRU) si sono formate nel corso degli anni, a partire dalla prima rivoluzione industriale, con la consapevolezza che il benessere dei lavoratori è una condizione necessaria per garantire la produttività delle organizzazioni.

Negli anni, grazie anche alla crescente attenzione verso la protezione dei diritti civili e la complessità del contesto competitivo sempre più globale, le Direzioni Risorse Umane hanno acquisito importanza e un compito fondamentale all'interno delle organizzazioni, pur rimanendo considerate funzioni di supporto.

Dopo un inquadramento teorico sulle cinque funzioni delle DRU generalmente riconosciute (Staffing, Human Resource Development, Performance Management, Compensation and Benefits e Industrial Relations), vengono analizzati i compiti, le conoscenze e le competenze di un professionista HR, con particolare attenzione allo Human Resources Competency Study (HRCS), un modello sviluppatosi negli ultimi trenta anni che esplora le aree di competenza di un responsabile HR. Oltre allo HRCS vengono presentati anche i modelli del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) e dell'Italy Bureau of Certification.

Tuttavia, le Direzioni Risorse Umane, negli ultimi anni, stanno subendo influenze dovute ai cambiamenti in atto nel macroambiente. Nel secondo capitolo vengono quindi presentati i driver del cambiamento: intelligenza artificiale e data analytics, digitalizzazione dei modelli di business, frammentazione e flessibilità del lavoro, diversity and inclusion e infine gig economy. Dopo la spiegazione di ogni fenomeno, viene analizzato l'impatto che esso può avere sulle DRU.

Per le Direzioni Risorse Umane è necessario comprendere la natura di questi driver e, soprattutto, presentare flessibilità e capacità di adattamento per far fronte a cambiamenti di tale portata.

Dopo aver presentato i driver del cambiamento e aver analizzato l'impatto teorico che potrebbero avere sulle Direzioni Risorse Umane, nel terzo capitolo viene esposta una ricerca condotta su LinkedIn, una piattaforma impiegata per trovare opportunità di lavoro. La *ratio* di tale ricerca è capire se le competenze richieste oggi a chi lavora in una DRU o in un'agenzia di lavoro o consulenza hanno subito cambiamenti rispetto ai decenni scorsi, e se tali cambiamenti sono strettamente collegati ai driver esposti nel secondo capitolo. Oltre alla ricerca, viene presentato il parere di un professionista HR, Roberto Ceschin, Chief People Officer di De'Longhi Group.

Dalle conclusioni di tale ricerca e dall'intervento di Roberto Ceschin appare chiaro che un professionista nell'ambito di Risorse Umane oggi debba possedere competenze e conoscenze legate al mondo dell'analitica e della digitalizzazione, nonché avere una flessibilità e agilità tale da poter adattarsi con facilità a eventuali cambiamenti.

CAPITOLO PRIMO

INQUADRAMENTO TEORICO SULLE DIREZIONI RISORSE UMANE

1.1. Premessa

La storia della Gestione delle Risorse Umane risale alla prima rivoluzione industriale, quando Charles Babbage e Robert Owen si resero conto che la produttività dei lavoratori era direttamente collegata al loro benessere. Inizialmente, fra il diciannovesimo e ventesimo secolo, le prime iniziative di Gestione delle Risorse Umane prendevano nomi come “benessere industriale”, “gestione del personale”, o “organizzazione scientifica” (MBA Human Resources, 2023).

Con la diffusione di movimenti per la protezione dei diritti civili, la crescente importanza per il benessere della persona nell’ambiente lavorativo e la complessità derivata da un contesto sempre più globale ed interconnesso, le Direzioni Risorse Umane hanno gradualmente acquisito un compito più fondamentale all’interno delle organizzazioni, pur rimanendo generalmente viste come una funzione di supporto.

Generalmente, le DRU vengono divise in cinque funzioni: Staffing, Human Resource Development, Performance Management, Compensation and Benefits e infine Industrial Relations (Wayne Mondy & Martocchio, 2016).

1.2. Staffing

In questa fase le organizzazioni si assicurano di possedere il numero corretto di collaboratori, sufficiente a portare a termine gli obiettivi strategici aziendali; inoltre, tali collaboratori devono possedere le giuste qualificazioni per poter svolgere efficacemente ed efficientemente la loro mansione.

Per questo motivo, il processo di Staffing deve necessariamente comprendere, come primo passo, una *job analysis* che vada a determinare le competenze e conoscenze richieste dalla posizione lavorativa, oltre che le qualificazioni e condizioni fisiche necessarie del lavoratore. Successivamente, attraverso il *recruitment* le organizzazioni mirano ad attrarre talenti tempestivamente e in numero sufficiente; fra questi talenti, verranno poi scelti gli individui che meglio rispondono alle esigenze dell’organizzazione, tramite un processo chiamato *selection*.

Infine, un processo fondamentale e necessariamente continuativo nell’ambito dello Staffing è lo *Human Resource Planning*, in cui le Direzioni Risorse Umane si occupano di bilanciare correttamente la domanda e l’offerta (interna ed esterna) di lavoro per evitare eventuali carenze o eccedenze di personale (Investopedia, 2023).

1.3. Human Resource Development

Le competenze e conoscenze richieste per svolgere correttamente una mansione possono subire cambiamenti nel corso del tempo. Per questo motivo, è necessario che le Direzioni Risorse Umane si occupino di *training and development*, ovvero di assicurarsi che i collaboratori posseggano le conoscenze fondamentali richieste dalla loro mansione e, in caso contrario, implementare un programma di formazione a riguardo.

Questa formazione può svolgersi in breve tempo e avere come obiettivo l'apprendimento necessario per una specifica task (*training*), oppure può concentrarsi su un più ampio spettro di conoscenze e competenze ed avere un effetto a lungo termine (*development*). Ciò, ovviamente, obbliga le DRU ad assicurarsi che il collaboratore su cui è stato fatto tale investimento rimanga all'interno dell'organizzazione, per evitare che le risorse impiegate vengano sprecate e/o portino benefici ad un competitor, nel caso il collaboratore decida di lasciare l'azienda e lavorare per esso.

Uno dei modi in cui un'organizzazione può trattenere i propri talenti è attraverso il *career planning and development*. Questo processo si assicura che ai collaboratori venga data una possibilità di crescita all'interno dell'organizzazione che sia in linea con i loro obiettivi personali e lavorativi.

1.4. Performance Management

Per essere sostenibile, l'organizzazione deve assicurarsi di massimizzare la produttività dei propri collaboratori e di allineare la loro performance agli obiettivi strategici aziendali.

La *Performance Appraisal* è il processo fondamentale del Performance Management; qui le DRU esaminano e valutano la prestazione dell'individuo o del gruppo, a seconda della task da analizzare.

Negli ultimi anni, si sta diffondendo una tecnica di Performance Management *continuo*, in cui i feedback non vengono più dati sporadicamente (generalmente una volta all'anno), ma mensilmente; inoltre, gli obiettivi da raggiungere vengono concordati fra manager e collaboratore.

Il processo di Performance Management, oltre ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, supporta anche le decisioni riguardo la retribuzione e le promozioni del personale (Pulakos, 2004); una performance eccellente può essere motivo per una promozione o per un aumento di stipendio.

1.5. Compensation and Benefits

Una funzione fondamentale delle Direzioni Risorse Umane è garantire una corretta ed equa retribuzione a tutti i collaboratori.

La retribuzione diretta comprende il salario di base ed eventuali bonus. Esistono però tipi di retribuzione cosiddetta *indiretta*, ovvero ferie retribuite, assicurazioni mediche, o servizi di altro tipo (come, per esempio, la mensa).

Gli obiettivi principali di questa funzione sono *attrarre e trattenere* i talenti all'interno dell'organizzazione, e per assicurarsi di ciò è necessario sviluppare policies di retribuzione che siano competitive rispetto alle condizioni del mercato esterno.

1.6. Industrial Relations

Le Relazioni Industriali regolano i rapporti fra la Direzione, i lavoratori e lo Stato (Antonelli et al., 2014). Il modo in cui un'organizzazione si relaziona con l'esterno ha un effetto diretto sulla sua reputazione e sulla possibilità di trattenere i suoi collaboratori. Queste relazioni hanno come obiettivo di arrivare a un comune accordo e creare un ambiente lavorativo che rispetti i bisogni e i diritti dei collaboratori.

1.7. Compiti, conoscenze e competenze di un Professionista Risorse Umane

L'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) indica come compiti e attività di un direttore e dirigente del dipartimento organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali i seguenti, in ordine di importanza (INAPP, 2023):

- Curare le relazioni industriali;
- Controllare e documentare i costi del personale;
- Allocare/riallocare le risorse umane;
- Controllare lo stato di avanzamento dei lavori;
- Adottare provvedimenti disciplinari;
- Sovrintendere a questioni legali;
- Disporre il reclutamento e la selezione del personale;
- Tenere i rapporti con le organizzazioni sindacali;
- Controllare e gestire la corretta applicazione delle norme sulla sicurezza;
- Gestire le politiche retributive;
- Garantire l'applicazione delle norme e dei regolamenti;
- Elaborare percorsi di carriera;
- Controllare la qualità di processo e/o prodotto;
- Gestire i processi di esternalizzazione;
- Disporre la formazione del personale.

Per essere in grado di portare a termine questi compiti, è necessario che un HR Specialist conosca, prima di tutto, i principi e le procedure delle cinque funzioni di una DRU descritte nei paragrafi precedenti. Inoltre, egli deve possedere conoscenze di gestione d'impresa, di

lavoro d'ufficio e di economia e contabilità. Infine, è necessaria anche una conoscenza di base di psicologia, sociologia e antropologia, soprattutto per quanto riguarda le attitudini individuali, i meccanismi di apprendimento e di motivazione e l'influenza della cultura sul comportamento (INAPP, 2023).

1.7.1. Lo Human Resources Competency Study (HRCS)

Un modello utile per meglio comprendere i ruoli che un professionista di risorse umane può ricoprire in un'organizzazione e le conseguenti competenze che egli deve possedere è lo Human Resources Competency Study (HRCS). Questo studio ha visto il suo primo modello nel 1992, e si è evoluto negli ultimi trenta anni con il contributo di vari professionisti, tra cui Dave Ulrich, che sostiene che agli HR Specialist deve venire assegnata una funzione non solo amministrativa, ma anche strategica e operativa, per contribuire al successo di un'organizzazione (Ulrich D., 1997).

Il primo modello del HRCS, pubblicato nel 1987, prevedeva tre domini di lavoro per un professionista HR: *conoscenza del business*, *risultati concreti nell'ambito HR* e *cambiamento* (Phillips M., Wright, Ulrich, & Wilson Burns, 2021). Queste aree rappresentano le funzioni basilari di una Direzione Risorse Umane, e non comprendono alcun contributo strategico.

Con il secondo modello del 1992, ai tre domini precedenti viene aggiunto quello della *credibilità personale*. Infatti, “per poter avere voce in capitolo e poter essere considerati in modo da essere in grado di influenzare l'organizzazione, c'è bisogno di fidarsi dei professionisti HR” (Phillips M., Wright, Ulrich, & Wilson Burns, 2021, p. 2). Per questo motivo è importante che essi posseggano credibilità e competenza. Il focus quindi, rispetto al primo modello, si sposta sull'individuo e non sulla Direzione in generale.

Il terzo modello, e forse quello più celebre, è quello del 1997. I domini ora sono cinque, con l'aggiunta della *cultura*, e ciò dimostra il “riconoscimento del valore intangibile e del ruolo delle DRU nel modellare la cultura attraverso la sua gestione delle politiche del personale” (Phillips M., Wright, Ulrich, & Wilson Burns, 2021, p. 2). Ulrich in questo modello prevede quattro ruoli: *partner strategico*, *agente di cambiamento*, *gestore delle attività amministrative* ed *employee champion*. Un *business partner*, infine, è un professionista di risorse umane che opera in tutti e quattro i ruoli (Ulrich D., 1997).

Il ruolo di *partner strategico* si occupa di allineare le pratiche HR alla strategia dell'azienda, contribuendo quindi alla creazione di un vantaggio competitivo.

L'*agente di cambiamento* si occupa di proporre dei processi per attuare il cambiamento e di proteggere la cultura organizzativa nel caso di una trasformazione radicale all'interno dell'azienda, aiutando i collaboratori ad adattarsi al nuovo.

Un responsabile di risorse umane si occupa principalmente di persone; quando i provvedimenti presi riguardano il contesto giornaliero, egli diventa un *employee champion*, il quale gestisce il contributo del collaboratore in modo tale che questo influisca direttamente sul successo dell'azienda.

Il cosiddetto *gestore delle attività amministrative* ha il compito operativo (di breve periodo) di creare un'infrastruttura con processi efficienti per ognuna delle cinque funzioni delle Direzioni Risorse Umane presentate in apertura capitolo.

L'efficacia di questo modello è garantita dal fatto che questi ruoli riescono ad emergere anche dalle politiche sul personale adottate da grandi aziende ancora oggi. Per esempio, un *employee champion* che tutti conosciamo è il gigante dei motori di ricerca Google, il quale si impegna costantemente per garantire il benessere fisico, mentale e finanziario dei propri collaboratori, implementando anche spazi e risorse che ne supportino la crescita e la produttività (Google, 2023). Inoltre, un esempio pratico di come un gestore delle attività amministrative possa contribuire all'efficienza dell'intera organizzazione è dato dalla pratica di assumere e premiare collaboratori che abbiano dimostrato di poter incrementare la produttività o ridurre gli sprechi, oppure licenziarne altri che non abbiano rispettato gli standard richiesti; infatti, Google afferma: “Abbiamo licenziato lavoratori Google che non si erano rivelati all'altezza delle nostre aspettative [...] e abbiamo preso provvedimenti per risolvere problemi di questo tipo.” (Google, 2023).

I modelli del 2002, 2007, 2012 e 2016 comprendono una serie di revisioni riguardo alla nomenclatura dei domini; inoltre, alcuni sono stati incorporati in domini più ampi. In ogni caso, tutti questi cambiamenti dimostrano che le Direzioni Risorse Umane non contribuiscono solamente al presente dell'organizzazione, ma anche al suo futuro. Vogliono enfatizzare che le DRU non devono soltanto gestire il personale, ma devono anche avere un ruolo attivo nel guidare sia esso che l'organizzazione nel suo complesso.

Il modello del 2016, in particolare, espone uno studio atto a verificare quali competenze fossero emerse nelle organizzazioni sotto osservazione. Venne dimostrato che l'essere un *credible activist* è necessario per essere “personalmente efficienti” (Ulrich, Kryscynki, Ulrich, & Brockbank, 2016, p. 40). Per gli stakeholder interni i professionisti HR devono essere, nuovamente, *credible activist*, mentre per i clienti e gli investitori devono essere *strategic positioner*, ovvero devono saper posizionare il business in modo da poter creare un vantaggio competitivo. Le competenze che hanno più influenza sulla performance dell'organizzazione sono *strategic positioner* e *paradox navigator*, ovvero la capacità di mediare bisogni contrastanti (per esempio, guardare sia al breve periodo che al lungo periodo) (Ulrich, Kryscynki, Ulrich, & Brockbank, 2016).

L'ultimo modello dello Human Resources Competency Study venne pubblicato nel 2021, con l'obiettivo primario della semplificazione. Il modello risponde a una semplice, ma non banale,

domanda: come possono le Direzioni Risorse Umane *accelerare l'organizzazione* attraverso *progressi nell'abilità umana* (Phillips, Ulrich, Wilson Burns, & Wright, 2021)? La risposta sta in tre meccanismi: *informazione, relazioni e semplicità*.

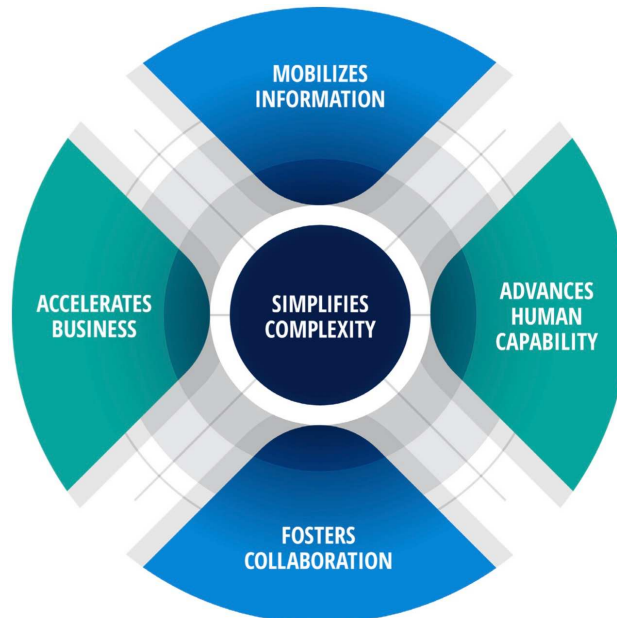


Figura 1.1 HRCS model - Round 8. Fonte: Phillips, et al., 2021.

Ognuna delle aree rappresentate in *Figura 1.1* viene suddivisa in micro-fattori.

Un HR professional “accelera l’organizzazione” nel momento in cui *genera analisi competitive o del mercato, influenza l’organizzazione, fa le cose giuste e guida l’agilità* (i quattro micro-fattori di quest’area). Egli non deve solo conoscere l’organizzazione, ma anche il contesto in cui l’organizzazione lavora e cosa sta succedendo nel mondo (Phillips M., Wright, Ulrich, & Wilson Burns, 2021).

Il mezzo attraverso cui le Direzioni Risorse Umane aiutano l’organizzazione sono i progressi nell’abilità umana; ciò non vuol dire solo progressi nel personale, ma anche nell’organizzazione nel complesso, nella leadership e nel lavoro della Direzione stessa. I micro-fattori sono *eleva il talento, crea soluzioni HR e sostiene la diversità, l’equità e l’inclusione*.

“Quando tutti sono coinvolti e autonomi nel fare il proprio meglio e sono poi ricompensati e riconosciuti, costruiamo l’abilità necessaria ad accelerare il business” (Phillips M., Wright, Ulrich, & Wilson Burns, 2021, p. 4). Ma come raggiungere questo obiettivo? Il HRCS propone tre meccanismi: *mobilizzare le informazioni, incoraggiare la collaborazione e semplificare la complessità*. Un HR professional deve *usare abilmente le informazioni e la tecnologia e guidare il programma dell’organizzazione* (micro-fattori di mobilizzare le informazioni). Inoltre, egli deve essere in grado di *gestire se stesso e costruire relazioni* (per incoraggiare la collaborazione). Infatti, “se non sei in grado di gestire te stesso, non sarai in

grado di gestire gli altri e se non sai costruire relazioni non ti sarà possibile in alcun modo influenzare e guidare l'organizzazione" (Phillips M., Wright, Ulrich, & Wilson Burns, 2021, p. 4).

Infine, *semplificare la complessità* è al centro del modello; le Direzioni Risorse Umane devono saper assegnare la priorità tra richieste opposte. I micro-fattori in questo caso sono *pensare in modo critico e sfruttare l'incertezza*.

1.7.2. Il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Per meglio comprendere le competenze che sono necessarie per poter lavorare in una Direzione Risorse Umane, è utile utilizzare il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), l'Istituto inglese che certifica i professionisti in ambito risorse umane e i cui modelli sono riconosciuti a livello internazionale. Infatti, "la maggior parte dei datori di lavoro cerca più di una qualificazione quando recluta professionisti HR; cercano un simbolo di professionalità che indica l'impegno dell'individuo a migliorare i propri standard di conoscenza, competenza e condotta etica" e "l'appartenenza a CIPD dimostra che [l'individuo] rispetta i nostri criteri e i nostri standard." (Chartered Institute of Personnel and Development, 2022).

Il CIPD divide il ruolo di HR professional in tre qualifiche: Associate Member, Chartered Member e Chartered Fellow. Le competenze che ognuna di queste qualifiche deve possedere per ottenere la membership si basano sulla cosiddetta *Profession Map*, raffigurata nella *Figura 1.2*.



Figura 1.2 Profession Map. Fonte: Chartered Institute of Personnel and Development, 2021.

Lo scopo del CIPD è creare un contesto lavorativo migliore; tale scopo deve essere guidato da principi ben definiti (*principles-led*), basato su fatti concreti (*evidence-based*) e indirizzato a portare risultati (*outcomes-driven*).

I tre principi che guidano l'obiettivo dell'Istituto sono: "il lavoro ha importanza" (*work matters*), "le persone hanno importanza" (*people matter*) e "la professionalità ha importanza" (*professionalism matters*). Il lavoro è visto come uno strumento per permettere a tutti di trovare uno scopo nella propria vita e per fare del bene per la comunità, i collaboratori e l'economia globale. Le persone sono di fondamentale importanza nelle organizzazioni e nella società, perciò, è necessario che vengano protette ed ascoltate, nonché trattate equamente. Infine, la professionalità certificata dal CIPD è sinonimo di integrità, impegno per una continua crescita personale e competenza (Chartered Institute of Personnel and Development, 2022).

"La tua opinione professionale ha più peso quando è supportata da prove convincenti tratte da fonti diversificate" (Chartered Institute of Personnel and Development, 2022), ed è per questo che le decisioni prese devono essere *evidence-based*; fra le fonti che indica il CIPD vi sono la scienza comportamentale e le ricerche accademiche, i dati e l'esperienza professionale.

Per ognuna delle tre qualifiche (Associate Member, Chartered Member e Chartered Fellow) vengono definiti diversi gradi di conoscenze e comportamenti di base, e conoscenze specialistiche (Chartered Institute of Personnel and Development, 2022).

Le conoscenze di base mirano a:

- implementare le giuste pratiche HR;
- creare una cultura organizzativa e comprendere il comportamento delle persone;
- capire il contesto organizzativo in cui opera l'azienda;
- analizzare i dati e utilizzarli al meglio per creare valore;
- implementare la tecnologia nel lavoro;
- rendere possibile il cambiamento.

I comportamenti da tenere sono:

- una condotta etica;
- incoraggiare dibattiti costruttivi (*professional courage and influence*);
- valorizzare le persone;
- dare importanza all'inclusività nel lavoro;
- avere un mindset commerciale;
- avere una passione per l'apprendimento;
- prendere decisioni derivate dal contesto specifico (*situational decision-making*);
- fare domande e incoraggiare lo scambio di idee (*insights focused*).

Le conoscenze specialistiche richiedono di:

- conoscere e comprendere l'esperienza dei collaboratori e le loro relazioni;
- dare importanza alla diversità e all'inclusione;

- comprendere i processi di *learning and development*;
- creare le giuste ricompense;
- implementare un giusto *talent management*;
- essere parte integrante dei processi di sviluppo e progettazione aziendale;
- analizzare i dati riguardanti la performance delle persone.

Per diventare un membro effettivo del CIPD, e quindi ottenere una delle tre qualifiche sopra indicate, l'individuo deve conseguire delle certificazioni, elencate di seguito in ordine di livello crescente (Chartered Institute of Personnel and Development, 2022):

- *Foundation Certificate in People Practice*. È il certificato di base per chi vuole iniziare la propria carriera nelle risorse umane. Dimostra di aver studiato il contesto organizzativo, principi di analisi dei dati, i comportamenti di base che chi lavora in questo ambito deve tenere e gli elementi essenziali delle pratiche HR;
- *Associate Diploma in People Management*. I corsi per ottenere questa certificazione si dividono in conoscenze di base, conoscenze specialistiche e corsi opzionali. Le conoscenze di base comprendono come misurare la performance organizzativa e i metodi per valorizzare le persone e per implementare pratiche che siano basate su fatti concreti. Fra le conoscenze specialistiche vi sono la gestione delle relazioni con i collaboratori, il *talent management* e i vari metodi di ricompense per la performance. I corsi facoltativi offrono la possibilità di studiare, per esempio, diritto del lavoro, *digital learning and development* e la gestione delle risorse umane in un contesto internazionale. Possedere questa qualifica dimostra di poter non solo comprendere e supportare il cambiamento in un'organizzazione, ma anche di poter farne parte;
- *Associate Diploma in Organisational Learning and Development*. Le conoscenze di base e i corsi opzionali sono gli stessi della certificazione precedente. Le conoscenze specialistiche, invece, si concentrano soprattutto sulle tecniche di apprendimento e come adattare al contesto;
- *Advanced Diploma in Strategic People Management*. Le ultime due certificazioni mirano ad una gestione strategica delle risorse umane; perciò, dimostrano che il professionista HR è in grado di contribuire al successo e al vantaggio competitivo dell'organizzazione tramite le pratiche HR (perfettamente in linea con la figura del *business partner* di Ulrich). Le conoscenze di base sono condivise nei due Diplomi Superiori e comprendono tecniche di gestione del personale che aiutino la strategia dell'intero business. Fra le conoscenze specialistiche del Diploma Superiore in Gestione Strategica delle Persone vi sono la gestione strategica delle relazioni con i collaboratori e della distribuzione delle ricompense, oltre a un *talent management* strategico;
- *Advanced Diploma in Strategic Learning and Development*. Le conoscenze specialistiche per questa certificazione sono progettazione e sviluppo aziendale,

leadership e *management development*, e progettazione dell'apprendimento per migliorare la performance. I corsi opzionali, come per la certificazione precedente, sono versioni più avanzate degli insegnamenti facoltativi per i diplomi di livello inferiore.

1.7.3. UNI11803:2021

L'Italy Bureau of Certification (IBC) propone un altro tipo di certificazione per i professionisti HR, l'UNI11803:2021. I requisiti per accedere all'esame per conseguire tale certificazione si dividono in apprendimento formale (diploma o laurea), esperienza nel settore, apprendimento non formale (attività di formazione senza il conseguimento di titoli aventi valore legale) e un assessment individuale. Ognuno di questi requisiti possiede delle specifiche diverse a seconda del ruolo per il quale ci si iscrive all'esame (per esempio, HR Director, HR Manager o HR Specialist).

L'esame comprende una prova scritta "volta ad accertare il possesso, da parte dei Candidati, delle conoscenze di base e delle tecniche necessarie a svolgere efficacemente l'attività del profilo professionale richiesto" (Italy Bureau of Certification, 2022) e una prova orale volta a certificare il possesso di conoscenze generali e specifiche, nonché dell'abilità di comunicazione verbale.

1.8. Conclusione

La funzione delle Direzioni Risorse Umane è presente nelle organizzazioni sin dalla prima rivoluzione industriale, nonostante non avesse l'influenza che ha ora nello svolgimento dei processi aziendali. Le competenze di chi lavora nelle DRU sono varie e spaziano da conoscenze specifiche sulla gestione delle risorse umane, a conoscenze generali sul business e il contesto organizzativo, a caratteristiche personali dell'HR professional, come, per esempio, la capacità di comunicazione o di mediazione. Ci chiediamo, tuttavia, se le competenze e conoscenze richieste debbano essere adattate ai cambiamenti del contesto in cui ci troviamo oggi, illustrati nel prossimo capitolo.

CAPITOLO SECONDO

I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

2.1. Premessa

È innegabile che viviamo in un mondo in continuo cambiamento. Adattarsi a tale cambiamento è fondamentale; come afferma Deloitte (2017) le organizzazioni e i responsabili HR non possono più permettersi di operare secondo i vecchi paradigmi, ma devono accogliere nuovi modi di pensare alle loro aziende. Inoltre, i business leaders richiedono alle funzioni HR di aiutare le loro organizzazioni a implementare queste trasformazioni (si veda il ruolo di agente del cambiamento di Ulrich). Le Direzioni Risorse Umane possono aiutare i business ad adattarsi al cambiamento, i collaboratori ad adattarsi a nuovi modelli di lavoro e carriere, e l'organizzazione a promuovere il cambiamento nella società e nelle politiche pubbliche (Deloitte, 2017).

Tuttavia, per riuscirci è necessario capire in profondità quelli che sono i driver del cambiamento, elencati nei paragrafi seguenti. Per ciascuno di questi driver verrà analizzata l'influenza sulle Direzioni Risorse Umane, per poter meglio comprendere come queste possano adattarsi al cambiamento. Infatti, “in un'era di discontinuità, business leaders e responsabili HR sono spinti a riscrivere le regole su come organizzano, reclutano, sviluppano, gestiscono e coinvolgono la forza lavoro del 21esimo secolo” (Deloitte, 2017).

2.2. Intelligenza artificiale e data analytics

Minbaeva (2021) considera l'intelligenza artificiale e il machine learning come un “mega-trend globale” di cambiamento, insieme alla digitalizzazione dei modelli di business e alla forza lavoro flessibile (analizzati nei paragrafi seguenti).

Di vitale importanza sono i *big data analytics*, in particolare HR analytics, dimostratisi rilevanti soprattutto nell'era del COVID-19. Le organizzazioni stanno investendo in programmi che utilizzano i dati per qualsiasi aspetto della pianificazione del lavoro e del talent management (Deloitte, 2017). Nonostante ciò, “nella maggior parte dei casi, i progetti di HR analytics sono stati messi in secondo piano, dato che la funzione analitica non è percepita come fondamentale per il business” (Minbaeva, 2021). Oltre a ciò, generalmente i responsabili HR non hanno buone conoscenze di analisi dei dati, sia per quanto riguarda la raccolta di dati che siano rilevanti, sia per quanto riguarda la costruzione e l'utilizzo di modelli di analisi. È per questi motivi che è fondamentale che chi lavora nelle DRU possieda competenze di analisi dei dati per riuscire a stare al passo con il cambiamento.

Deloitte (2017) propone varie indicazioni per implementare un *people analytics program*; qui di seguito le principali:

- Investire a livello manageriale in *people analytics*;

- Stabilire una chiara leadership; è necessario un team dedicato;
- Dare priorità a dati rilevanti e affidabili;
- Capire che l'analitica è multidisciplinare: il team non può essere composto solo da statistici, essendo fondamentali conoscenze da varie funzioni;
- Integrare dati dalle DRU, dall'organizzazione nel complesso e dall'esterno.

Nel suo libro "Thank You for Being Late", Thomas Friedman espone un grafico illustrato da Eric "Astro" Teller, amministratore delegato di Google X Lab. Quest'ultimo spiega a Friedman che la tecnologia si sta evolvendo esponenzialmente, e le persone non riescono ad adattarsi con la stessa velocità (Friedman, 2016). Le organizzazioni, poi, si adattano ancora più lentamente: le strutture organizzative, i processi decisionali, il *job design*, e le politiche gestionali sono state sviluppate intorno alla prima rivoluzione industriale, e devono essere costantemente adattate dai manager per riuscire a stare al passo. Deloitte (2017) sostiene che le Direzioni Risorse Umane possano fungere da catalizzatori per velocizzare il processo di adattamento ad una tecnologia in costante evoluzione.

Negli ultimi anni si stanno diffondendo esempi di Direzioni Risorse Umane che si affidano all'intelligenza artificiale nei processi delle proprie funzioni.

IBM (2021) ha identificato sei modi in cui l'intelligenza artificiale può essere utilizzata nelle DRU:

- *Attrarre*. Dei sistemi vengono utilizzati per stabilire il match fra il curriculum del candidato e le qualifiche, competenze e conoscenze richieste dalla posizione lavorativa (attraverso *algorithmic hiring*); inoltre, esistono anche tecnologie che riescono a prevedere la performance futura basandosi su informazioni raccolte durante il processo di candidatura. IBM Watson Recruitment (IWR) è un sistema che permette di utilizzare informazioni sul mercato del lavoro e sulle esperienze passate nel processo di assunzione dell'azienda per predire il tempo richiesto per identificare i giusti candidati e occupare quindi la posizione;
- *Trattenere*. L'avvento di tecnologie di supporto per le decisioni sulla retribuzione è in grado di risparmiare ore di analisi di dati sulle skills del collaboratore, su quanto il mercato paghi quelle skills, e sull'andamento della domanda per quelle skills;
- *Sviluppare*. Il processo di formazione può avvenire ovunque grazie alla progettazione di applicazioni che servono a questo scopo. Inoltre, grazie alla raccolta dei dati sui collaboratori, l'intelligenza artificiale può personalizzare i metodi di insegnamento e il contenuto dello stesso per ogni lavoratore;
- *Crescere*. I collaboratori stessi possono cercare opportunità di sviluppo nella loro carriera interagendo direttamente con un'intelligenza artificiale in grado di analizzare le loro capacità e integrare le informazioni con dati sulla performance passata del collaboratore. Un altro sistema può essere quello di permettere ai collaboratori di caricare i loro curriculum in

un'applicazione o di rispondere a specifiche domande, e suggerire posizioni lavorative aperte che combaciano con il loro profilo;

- *Servire*. L'intelligenza artificiale può aiutare attraverso l'uso diffuso di chatbots che riescano a rispondere ad eventuali problemi o preoccupazioni dei collaboratori, migliorando la loro esperienza e così facendo la loro produttività.

L'uso di algoritmi e intelligenze artificiali, tuttavia, pone un problema etico a cui è necessario prestare attenzione. Infatti, "la poca attenzione al tema dell'inclusione nell'uso di tali strumenti può portare a vere e proprie pratiche discriminatorie nei confronti di lavoratori e lavoratrici di diversa origine etnica, abilità/disabilità, identità di genere ecc." (Simonella, 2021).

Chi progetta tali algoritmi può filtrare i candidati secondo etnia, abilità, identità di genere, ecc. compiendo così pratiche discriminatorie. Oltre a ciò, se il programma include un sistema di riconoscimento facciale, e quindi l'analisi delle foto nel curriculum, si pone un altro problema, legato al training nel processo di machine learning: se la rete neurale è stata prevalentemente addestrata su immagini di uomini bianchi di mezza età, per esempio, l'algoritmo potrebbe scartare i curriculum con foto che non riconosce.

Le organizzazioni, perciò, devono prestare attenzione a queste conseguenze nell'utilizzo degli algoritmi.

L'implementazione di tecnologie di intelligenza artificiale e machine learning nelle organizzazioni rimane un argomento controverso; molti sostengono che tali tecnologie possano aiutare i lavoratori (ed essere quindi tecnologie assistive), altri invece credono che a lungo andare esse andranno a distruggere posti di lavoro (essendo tecnologie sostitutive), soprattutto per quanto riguarda mansioni manuali o poco qualificate (Harney & Collings, 2021).

Tuttavia, l'intervento umano sarà sempre necessario; ci vorrà molto tempo prima che l'intelligenza artificiale sia in grado di rimpiazzare l'uomo. Queste tecnologie mancano di creatività e di emotività; per quanto possano assimilare nuove informazioni, non possono fare altro che rielaborarle.

Mentre le mansioni vengono continuamente automatizzate, la parte essenzialmente umana del lavoro sta acquisendo sempre più importanza. Skills come l'empatia, la comunicazione efficace e il decision making strategico, non replicabili da un'intelligenza artificiale, sono più preziose che mai (Deloitte, 2017).

Il ruolo delle Direzioni Risorse Umane è focalizzarsi sulle opportunità che le tecnologie cognitive offrono attraverso la collaborazione fra le persone e le macchine per rendere le organizzazioni più efficienti, produttive, e profittevoli, e le mansioni più significative e coinvolgenti. Le Direzioni Risorse Umane dovrebbero sfruttare appieno queste tecnologie

emergenti per aiutare le organizzazioni (Schatsky & Schwartz, 2015). Chiaramente, implementare le tecnologie per aiutare la forza lavoro significa dover pensare alle conseguenze che ciò avrebbe sul concetto stesso di lavoro e sui processi di selezione e formazione (a causa delle competenze richieste a chi lavora a contatto con le digital technologies). Le Direzioni Risorse Umane hanno un ruolo strategico nel facilitare e orchestrare la riprogettazione delle mansioni e nel formare la *augmented workforce* (Deloitte, 2017).

2.3. Digitalizzazione dei modelli di business

Il secondo mega-trend analizzato da Dana Minbaeva (2021) è la digitalizzazione dei modelli di business. Negli ultimi anni, infatti, le organizzazioni hanno implementato in maniera esponenziale le tecnologie digitali per creare valore. Come conseguenza, alle organizzazioni è richiesto di adattare i loro business model a questo cambiamento. Questo processo è stato inevitabilmente accelerato nell'era COVID-19; come afferma Satya Nadella, CEO di Microsoft, “abbiamo visto due anni di trasformazione digitale in due mesi” (Spataro, 2020). Minbaeva (2021) afferma che per le Direzioni Risorse Umane “la digitalizzazione implica l'introduzione di discipline digitali in tutti i processi e sistemi nonché il raggiungimento dell'efficienza operativa e l'ottimizzazione dei costi attraverso l'applicazione di tools digitali”. Il ruolo delle DRU nella digitalizzazione dei modelli di business è comprendere come usare al meglio queste tecnologie per supportare l'organizzazione.

I leader di queste organizzazioni devono essere in grado di abilitare la digitalizzazione e rendere operativi questi nuovi modelli di business. Deloitte (2017) sostiene che i nuovi leader devono essere *investitori digitali*, *pionieri digitali* e *trasformatori digitali*. Qui le DRU giocano un ruolo fondamentale, attraverso lo sviluppo delle capacità di questo nuovo tipo di leader. Implementano dei programmi di formazione, incarichi appositamente pensati per lo sviluppo delle abilità digitali, e aiutano i giovani (i cosiddetti *digital natives*) a diventare leader più velocemente, spingendoli anche a fare da mentore ai dirigenti più anziani nell'uso delle tecnologie digitali.

2.4. Frammentazione e flessibilità del lavoro

Come sostiene Minbaeva (2021), “tutto quello che sappiamo riguardo le Risorse Umane è basato sulle idee di organizzazioni permanenti, strutture permanenti, catene di comando e incarichi organizzati in lavori”. Tuttavia, negli ultimi anni stanno emergendo forme di organizzazioni temporanee e flessibili, che ridefiniscono il concetto di lavoro caratterizzato da responsabilità ben circoscritte e stabili nel tempo. Inoltre, come visto nel paragrafo sull'intelligenza artificiale, emerge il bisogno di disaggregare ogni mansione in diverse task, capire quali task possono essere svolte meglio da una macchina o da un agente esterno all'organizzazione, e riassemblare le rimanenti per creare nuovi tipi di lavoro (Cantrell, 2021, p. 49).

Secondo Cantrell (2021, p. 41) la frammentazione implica che i collaboratori assumano impieghi, progetti o incarichi ulteriori a quelli elencati nella loro job description e in qualsiasi parte dell'organizzazione vengano richiesti. La frammentazione del lavoro ha una serie di vantaggi, fra cui la possibilità per i collaboratori di accrescere la loro esperienza e le loro capacità oltre al set di responsabilità richieste dai loro job titles e la rottura di una visione a silos dell'organizzazione. Chiaramente, però, il più grande ostacolo è la crescente complessità amministrativa.

Il lavoro, oltre ad essere diventato frammentato, è anche più flessibile. Non a caso, nel contesto internazionale si parla anche di *flexible global working arrangements* (FGWAs), che includono viaggiatori d'affari internazionali, *flexpatriates*, assegnatari internazionali temporanei, pendolari internazionali e assegnatari a rotazione (Jooss, McDonnell, & Conroy, 2021). La flessibilità del lavoro ha inevitabilmente portato al diffondersi di pratiche di lavoro da remoto, facilitate dall'adozione di corrette tecnologie di supporto. Uno dei benefici di queste pratiche è l'aumento di produttività derivato dal fatto di poter lavorare comodamente da casa. Inoltre, il lavoro da remoto riduce tutti i costi coinvolti nell'avere il personale fisicamente presente in sede.

Le Direzioni Risorse Umane necessitano di tenere conto di queste nuove pratiche di lavoro flessibile e frammentato per poter trarre vantaggio dai benefici e migliorare il benessere dei collaboratori e la produttività dell'organizzazione nel complesso.

2.5. Diversity and inclusion

È innegabile che, negli ultimi anni, le organizzazioni stanno diventando sempre più attente all'importanza di creare ambienti di lavoro che siano accoglienti e rispettosi delle differenze individuali. Il clima attuale spinge i business ad accogliere persone con diversi background e valorizzarle indipendentemente dalle loro differenze. La presenza di persone appartenenti a diverse culture implica una difficoltà per le Direzioni Risorse Umane, che dovranno imparare a rapportarsi con collaboratori di culture diverse dalla propria.

Diversi studi hanno dimostrato i benefici di avere team di persone differenti fra loro; sembra infatti che “i team non omogenei siano semplicemente più intelligenti” (Rock & Grant, 2016). David Rock e Heidi Grant sostengono che questi team si focalizzano di più sui fatti e li processano più attentamente, oltre ad essere più innovativi.

Le Direzioni Risorse Umane svolgono un ruolo fondamentale nell'assicurarsi che l'ambiente lavorativo sia cosmopolita e inclusivo. Esse hanno il compito di eliminare i pregiudizi in tutti i loro processi, come l'assunzione, la remunerazione e il Performance Management. Per esempio, il governo del Victoria in Australia ha sperimentato la rimozione di nome, sesso, età e ubicazione dal proprio curriculum per evitare qualsiasi tipo di discriminazione nel processo di assunzione (Perkins, 2016).

2.6. Gig economy

Negli ultimi anni si sta diffondendo un fenomeno chiamato *gig economy*. In questo tipo di mercato, i lavoratori vengono assunti su base temporanea per svolgere una specifica mansione. Proprio per questo motivo, solitamente non hanno un salario fisso, ma vengono pagati a seconda degli incarichi portati a termine. Utilizzano questo tipo di lavoratori compagnie con un business model come quello di Airbnb e Uber. Altri tipi di organizzazioni, però, stanno iniziando a valutare questa opzione; per esempio, un data scientist potrebbe essere assunto da remoto o temporaneamente (Schwartz, Bohdal-Spiegelhoff, Gretczko, & Sloan, 2016). Queste organizzazioni si avvalgono di piattaforme che raccolgono i liberi professionisti disponibili.

La gig economy, come tutti i fenomeni, ha sia vantaggi che svantaggi. Uno dei vantaggi più importanti secondo Bill Wilson, reporter per la BBC, è il fatto che “le persone possono beneficiare delle ore flessibili, con controllo su quanto tempo lavorano per gestire le altre priorità nella loro vita” (Wilson, 2017). Purtroppo però, i lavoratori in questo caso non hanno un vero e proprio contratto con l’organizzazione, e perciò non hanno protezione per i diritti solitamente garantiti da un contratto di lavoro (salario minimo, ferie retribuite, licenziamento solo con giusta causa). Un altro svantaggio è la grande volatilità dei guadagni e della disponibilità di nuovi incarichi.

L’emergere di questo nuovo tipo di forza lavoro merita attenzione da parte delle organizzazioni, che “stanno faticando a capire da chi è [...] composta la loro forza lavoro e come gestire l’incredibilmente vasta combinazione di tipi di lavoratori di oggi” (Schwartz, Bohdal-Spiegelhoff, Gretczko, & Sloan, 2016).

La gig economy ha chiaramente delle conseguenze per le Direzioni Risorse Umane. Ai professionisti HR è richiesto di concentrarsi su come gestire efficacemente queste nuove forme di lavoro e di adattare le loro politiche, soprattutto quelle di recruitment, retribuzione e Performance Management, ai *giggers*. Per esempio, un gig worker non riceve i benefici di un collaboratore sotto contratto con l’organizzazione, come assicurazioni sanitarie, ferie retribuite o pensioni, ma potrebbe ricevere altri tipi di benefici, come un supporto nella ricerca di future posizioni lavorative. Anche il processo di Performance Management richiede attenzione, poiché le DRU devono sviluppare metodi di valutazione che riflettano l’incarico svolto: se un lavoratore viene assunto per un progetto specifico, la valutazione della performance si può basare su metriche collegate al successo del progetto. Inoltre, le DRU devono anche tenere conto delle implicazioni legali nell’utilizzo di un lavoratore di questo tipo (come detto prima, non è prevista la protezione dei diritti solitamente garantiti da un contratto di lavoro).

2.7. Conclusione

Una serie di fenomeni di grande portata sta influenzando sul modus operandi delle Direzioni Risorse Umane e delle organizzazioni nel complesso. Le DRU necessitano di flessibilità e di capacità di adattamento per far fronte a questi cambiamenti. Non a caso, negli ultimi tempi si sta diffondendo un concetto di HR cosiddetta *agile* (McMackin & Heffernan, 2021). L'HR agile è una filosofia di gestione delle risorse umane che si basa sull'adattamento relativamente istantaneo ai cambiamenti, sull'apprendimento continuo e sul miglioramento costante per soddisfare le esigenze del mercato, e più nel complesso del mondo, in evoluzione.

CAPITOLO TERZO

RICERCA

3.1. Premessa

Negli scorsi capitoli sono state analizzate quelle che sono le tradizionali funzioni delle Direzioni Risorse Umane, e i driver del cambiamento che possono potenzialmente avere un'influenza sul lavoro delle stesse. Ci siamo dunque chiesti se tali cambiamenti vengono riflessi dalle competenze richieste oggi a chi lavora nelle DRU.

Per rispondere a questa domanda, ho condotto una ricerca su LinkedIn, un social network impiegato per trovare opportunità di lavoro da una parte, e candidati per posizioni lavorative dall'altra. LinkedIn dà la possibilità di filtrare gli annunci di lavoro: ho perciò limitato la ricerca agli ultimi due mesi, per riflettere maggiormente i trend che sono in corso. Inoltre, ho escluso posizioni per tirocini o per figure executive, non ritenendoli rilevanti o per la temporaneità del lavoro, o per la responsabilità troppo ampia rispetto a task quotidiane.

Effettuando tale ricerca, sono emersi sessanta annunci che ho ritenuto rilevanti: trenta annunci si riferiscono a posizioni da inserire nelle Direzioni Risorse Umane delle aziende, mentre gli altri trenta cercano consulenti in materie HR o professionisti per agenzie del lavoro.

Per ogni annuncio ho analizzato job title, job description, hard skills e soft skills, per poter meglio comprendere se e dove i driver del cambiamento esposti nel secondo capitolo hanno influenza.

Ho inoltre voluto coinvolgere un professionista HR, il Chief People Officer di De'Longhi Group, Roberto Ceschin, per ottenere il parere di un esperto in materia che confermasse i risultati della mia ricerca.

3.2. Tradizione e novità

Per quanto riguarda gli annunci di lavoro per posizioni da inserire nelle Direzioni Risorse Umane delle aziende, è emerso che esiste ancora una certa distinzione tra le funzioni delle DRU descritte nel primo capitolo (Staffing, Human Resource Development, Compensation and Benefits). Sono presenti, infatti, job titles molto definiti; di seguito alcuni esempi:

1. Per lo Staffing: HR Recruiter, Talent Acquisition Specialist;
2. Per lo Human Resource Development: Training & People Learning Specialist, Junior Learning Specialist, HR Development Specialist;
3. Per il Compensation and Benefits: HR Operation & Compensation, Compensation & Benefits Specialist.

Solamente il Performance Management e le Industrial Relations non si riflettono in ruoli esclusivamente dedicati, ma sono inclusi in task affidate a figure come *HR Generalist*.

Tuttavia, emerge il fatto che queste posizioni, nonostante abbiano nomi legati alla tradizione, nascondono delle novità collegate ai driver del cambiamento presentati nel secondo capitolo.

Nelle job descriptions vengono presentate delle responsabilità collegate alla **digitalizzazione** e, soprattutto, all'**HR Analytics**. A tutte le funzioni delle DRU è richiesto, fra le altre mansioni, di presentare report con analisi di dati HR. Addirittura, un annuncio elenca come una delle responsabilità lavorative semplicemente “People Analytics & Reporting”.

Dalla mia ricerca sembra essere evidente che le funzioni più influenzate dalla digitalizzazione siano lo Human Resource Development in primis, seguito dallo Staffing. Infatti, lo Human Resource Development deve confrontarsi con l'utilizzo di sistemi digitali come il Learning Management System per lo svolgimento delle mansioni, mentre allo Staffing viene richiesto di occuparsi del sourcing del personale utilizzando piattaforme digitali (come LinkedIn Recruiter).

Le hard skills di base per le posizioni nelle funzioni tradizionali delle DRU richiedono, a seconda del livello, un diploma superiore o una laurea in ambito economico o giuridico. Alcuni annunci accettano anche lauree in ambito umanistico, soprattutto per chi lavora nell'ambito dello Human Resource Development. La buona conoscenza dell'inglese, oltre che dell'italiano, e la dimestichezza con Word, Excel e PowerPoint sono necessarie. Sono considerati invece dei plus, nella maggior parte dei casi, la conoscenza di un gestionale aziendale (specialmente Zucchetti), una specializzazione in ambito Risorse Umane e la dimestichezza con software HR.

Le soft skills sono sicuramente quelle che presentano più novità rispetto alle hard skills. La maggior parte degli annunci, per posizioni tradizionali ma anche per le posizioni più innovative (riportate successivamente), richiedono come soft skills:

1. Possedere ottime capacità di lavoro di squadra, essere un team player in generale, ma non solo: i team sono, nella maggior parte dei casi, interfunzionali e multiculturali, perciò è richiesto di sapersi confrontare con persone eterogenee e di avere eccellenti capacità di comunicazione cross-culturale (ed ecco che emerge un altro driver del cambiamento: la **diversity and inclusion**);
2. Avere flessibilità o agilità nel proprio lavoro, saper lavorare per obiettivi e saper rivedere le priorità nelle proprie task quotidianamente (emerge la **flessibilità nel lavoro**);
3. Avere un *Digital e Data Driven Mindset*, eccellenti capacità analitiche, e una *digital attitude*, che rimandano, ancora una volta, alla **digitalizzazione** e all'**analitica**.

Rimangono ancora importanti le capacità organizzative, interpersonali e di problem solving.

Oltre agli annunci che presentano job titles distintamente collegati alle varie funzioni delle DRU, tra i trenta annunci per posizioni da inserire in azienda emergono anche ruoli che non

vengono racchiusi nelle tradizionali aree funzionali delle Direzioni; tuttavia, possono essere ricondotti a un ruolo emerso negli studi di Ulrich, ovvero l'HR *business partner*.

A questa figura è richiesto di costruire relazioni interfunzionali e di assicurarsi che gli obiettivi della funzione HR siano allineati con gli obiettivi dell'intero business.

Gli HR Business Partners devono inoltre assumere il ruolo di ambasciatori della cultura aziendale, creando principi e valori fondamentali nell'organizzazione.

Le hard skills e soft skills richieste sono le stesse delle posizioni tradizionali.

Per quanto riguarda gli annunci delle agenzie di consulenza o di lavoro, le posizioni si occupano prevalentemente di funzioni tradizionali, come la ricerca e la conduzione delle interviste con i candidati.

Alcune agenzie di consulenza richiedono professionisti specificatamente dedicati al Learning & Development; un annuncio tra questi si riferisce esclusivamente alla consulenza in *digital learning (Digital Learning Advisory)*, e quindi richiede competenze legate all'uso di piattaforme digitali per la formazione, come la “conoscenza funzionale ed applicativa dei principali sistemi di Learning Management System” e la “conoscenza del ciclo di vita dello sviluppo del software”.

Tuttavia, tutti gli annunci hanno in comune, nelle job descriptions, la presenza di responsabilità legate alla raccolta e all'**analisi dei dati**, e la trasformazione di tali analisi in insights utili per il cliente.

Anche le agenzie di consulenza, tuttavia, riconoscono l'importanza per le Direzioni Risorse Umane di adattarsi al cambiamento; infatti, alcuni annunci cercano consulenti specializzati nel fornire aiuto alle aziende nel processo di **digitalizzazione** ed efficientamento dei processi HR. Il job title che più riassume questo tipo di ruolo è *HR Transformation Consultant*. Questa figura ha il compito di cercare nuove soluzioni tecnologiche e misurare il loro impatto nelle funzioni HR dei clienti, oltre che organizzare il rapporto uomo/macchina per garantire il miglioramento e l'efficientamento del lavoro dei collaboratori dei clienti.

Le hard skills e le soft skills per questo tipo di ruoli non presentano differenze con gli annunci per posizioni all'interno delle Direzioni Risorse Umane.

3.3. Trend setters

Nella ricerca sono emersi degli annunci per posizioni completamente nuove e perfettamente in linea con quanto esposto nel secondo capitolo; tali ruoli sono stati creati appositamente per riuscire a far fronte al cambiamento che sta rivoluzionando le Direzioni Risorse Umane.

3.3.1. HR Digital Transformation

Il primo annuncio originale trovato presenta come job title *HR Digital Transformation*.

Nella job description è chiaro che chi assume questa posizione ha l'incarico di sviluppare soluzioni tecnologiche avanzate per l'evoluzione dei processi HR, nonché valutare l'adozione

e la soddisfazione da parte dell' user. Il candidato dovrà inoltre confrontarsi con la funzione IT per “definire, selezionare e progettare sistemi HR”. Questo ruolo ha anche una componente di project management nei progetti di digitalizzazione dell'HR, oltre che una richiesta di implementazione di una strategia di People Analytics, creando report significativi e comunicando i risultati agli HR e Business Leaders. Infine, il candidato dovrà “guidare i colleghi HR attraverso i processi di gestione del cambiamento, offrendo formazione sui nuovi strumenti”, un ruolo che rispecchia perfettamente la figura dell'agente di cambiamento presentata da Ulrich (1997).

Fra le hard skills richieste per questa posizione sono significative una Laurea Triennale o Magistrale in Ingegneria o Computer Science (che dimostra che chi lavora in una DRU non deve necessariamente avere una laurea in ambito economico o giuridico), l'esperienza in progetti di digital transformation e con specifici strumenti digitali (Qilk, sistemi SAP).

Le soft skills sono le stesse presentate nei paragrafi precedenti, con un particolare focus su un “Digital e Data Driven Mindset”. Compiono anche la richiesta di agilità nel cambiare priorità e l'abilità nell'analisi del business.

3.3.2. Senior HR Innovation Specialist

Un'altra posizione creata ad hoc per far fronte al cambiamento è quella di *HR Innovation Specialist*.

Questa figura è simile alla precedente: anche qui l'incarico è di analizzare ed identificare nuove soluzioni HR. Tuttavia, al candidato non è richiesto di collaborare con la funzione IT e, soprattutto, non è tenuto ad essere un agente di cambiamento. Sembra che in questo ruolo il focus sia solamente nell'identificazione di opportunità di miglioramento nei processi HR e nella ricerca di soluzioni innovative, ma non nell'implementazione delle stesse e tutto ciò che ne consegue.

Infatti, fra le hard skills non compare una Laurea o una formazione in ambito informatico, ma si richiede la conoscenza dei principali processi HR e un'esperienza di almeno tre anni nel settore.

Fra le soft skills troviamo, ancora una volta, le forti capacità analitiche, oltre che le competenze interpersonali e comunicative.

3.3.3. HR Analytics & Insights

L'ultimo ruolo del tutto originale emerso dalla ricerca è quello di *HR Analytics & Insights*, chiaramente creato appositamente per far fronte alla trasformazione riguardante i big data analytics.

La job description, infatti, è completamente focalizzata sull'analisi dei dati HR; il candidato dovrà “condurre analisi qualitative e quantitative al fine di guidare la strategia Data Driven del gruppo”, con la creazione di dashboard apposite e di report su richiesta del management. Gli insights derivanti dall'analisi dovranno poi essere trasformati in applicazioni pratiche.

Anche in questo caso le hard skills non richiedono una Laurea, ma un'esperienza da due a cinque anni nel settore e in particolare in HR Analytics. Chiaramente è richiesta una buona conoscenza di Excel. La competenza più significativa, tuttavia, è quella di saper "interpretare i dati e le interconnessioni tra i KPI".

Le soft skills, invece, sono del tutto tradizionali: ottime capacità comunicative e interpersonali, problem solving e attenzione ai dettagli.

3.4. Il parere di un esperto

Per confermare ulteriormente l'influenza operativa che i driver del cambiamento hanno sul lavoro delle Direzioni Risorse Umane, ho voluto coinvolgere un esperto in materia. Ho dunque chiesto a Roberto Ceschin, Chief People Officer di De'Longhi Group (importante azienda italiana nel settore del piccolo elettrodomestico) se ritenesse che i trend emersi dalla ricerca fossero destinati ad ampliarsi e se rivedesse nel suo lavoro il loro impatto. Di seguito, la sua risposta:

“Per noi ben presto l'adozione di strumenti tech è passata da avere come obiettivo primario l'automazione di processi ed attività ad essere riconosciuta come un enabler imprescindibile per strutturare l'organizzazione, condividere informazioni, supportare lo sviluppo del business e comunicare con le persone.

Oggi saper raccogliere, leggere e gestire i dati è una competenza necessaria per ogni People Manager. *Dati e tecnologia sono infatti diventati uno strumento di lettura dell'organizzazione nella propria completezza e complessità. Ci permettono una pianificazione strategica delle azioni HR orientate e calibrate sulle nostre persone e sui loro bisogni, garantendoci così la possibilità di creare un'organizzazione di valore a supporto del business.*

Per questo – a mio avviso – il ruolo e le funzioni degli HR Manager sono e saranno sempre più fortemente condizionate dalla tecnologia, che faciliterà la gestione delle risorse umane a 360 gradi: dalle attività di reclutamento al welfare aziendale, dallo sviluppo alla retention delle risorse chiave e dei talenti, dalla misurazione istantanea del clima aziendale, fino all'analisi comparativa delle retribuzioni e alla qualità delle performance dei nostri collaboratori.

In De'Longhi Group, ad esempio, oltre a strumenti tradizionali che consentono di gestire le attività di compensation & benefits abbiamo deciso di adottare strumenti digitali a supporto delle diverse aree HR.

Solo per citare alcuni esempi:

- ***La tecnologia sta innegabilmente trasformando il settore della formazione. Utilizzare nuove tecnologie in modo corretto può contribuire a migliorare le prestazioni e la motivazione dei dipendenti. L'utilizzo di LMS è molto apprezzato dalle nostre persone***

perché [...] offre esperienze personalizzabili ed è facilmente usufruibile dalle nostre persone nei momenti e negli spazi per loro più idonei;

- ***Il recruiting è una delle funzioni nell'ambito della gestione delle risorse umane più esposte alle nuove tecnologie.*** *La selezione di alti volumi di candidati può potenzialmente essere automatizzata ricorrendo a nuovi strumenti digitali, così come il processo di selezione stesso può essere supportato da strumenti di gamification. [...] Attraverso tecnologie mirate i recruiter possono infatti facilitare il processo, velocizzare i tempi di selezione e allo stesso tempo giungere ad una prima valutazione dei candidati rendendo il processo ingaggiante anche per il candidato, offrendogli un'esperienza di selezione positiva e distintiva, aspetto molto importante in un mercato del lavoro molto competitivo e dinamico;*
- *Non posso infine non citare i **software di People Analytics**. [...]Le nuove soluzioni in questo ambito ci consentono di analizzare relazioni, studiare ed elaborare trend, valutare le prestazioni o misurare l'engagement delle nostre persone.*

*[...] Non vi è alcun dubbio **che la digitalizzazione di una parte importante dei nostri processi interni avviata in tempi più recenti**, con investimenti importanti in termini di sistemi ma anche di cambiamento del modo di lavorare, **ha reso il nostro ruolo ancora più strategico**, grazie alla messa a disposizione di dati parlanti, "a portata di click" di management e dipendenti, in risposta alle necessità aziendali nonché alle esigenze ed aspirazioni dei nostri collaboratori nel mondo.*

I dati HR ci permettono di capire a fondo le dinamiche dell'organizzazione e consentono all'azienda di attivare le leve corrette in breve tempo per risolvere criticità complesse o per raggiungere un obiettivo strategico.

*[...] **La gestione del cambiamento è un altro dei compiti fondamentali per noi HR** e in questo senso è nostra responsabilità cercare di anticipare e accompagnare i mutamenti rilevanti che provengono dall'interno o dall'esterno della nostra organizzazione.*

[...]

Il People Manager nel contesto attuale può agire come facilitatore e gestore della trasformazione culturale che sta investendo anche il mondo delle Risorse Umane ed è per questo che oggi più che mai per un buon HR Manager diventa imprescindibile acquisire competenze digitali che si affiancano, senza sostituirle, alle technical e soft skills più consolidate e tradizionali.

*Insomma, per ogni persona che voglia lavorare nelle risorse umane, la comprensione di aspetti quali, ad esempio, le dinamiche economico finanziarie del business, l'organizzazione del lavoro, lo sviluppo e la retention dei talenti, le normative, l'andamento del costo del personale, i trend emergenti nel mercato delle risorse, unitamente ad apertura all'ascolto attivo, empatia, capacità di instaurare relazioni interpersonali positive, rimangono caratteristiche imprescindibili **ma non più sufficienti**. Ad esse si affiancano con sempre maggiore rilevanza **skill fondamentali quali l'apertura e la capacità di analisi dei dati.**"*

Roberto Ceschin, Chief People Officer di De'Longhi Group

3.5. Conclusioni

La ricerca condotta rende evidente che i driver del cambiamento presentati nel secondo capitolo stanno avendo un'influenza sempre maggiore nel mondo HR.

Appare quindi chiaro che una persona che volesse lavorare oggi nell'ambito delle Risorse Umane debba avere una serie di competenze che solo una decina di anni fa non si sarebbe mai immaginato potessero essere richieste a un professionista HR. Tali competenze sono:

1. Avere un *digital mindset* e una buona dimestichezza con gli strumenti digitali in generale (Pacchetto Office, gestionali aziendali, software HR): il 71,67% degli annunci analizzati presenta richieste di questo tipo;
2. Avere ottime capacità analitiche e saper trasformare le analisi in insights di valore per gli stakeholders: il 53,33% degli annunci analizzati richiede tali competenze;
3. Essere flessibili e agili nel riassegnare le priorità nelle proprie task: skill richiesta dal 26,67% degli annunci analizzati.

Rimangono fondamentali competenze come il problem solving (40%) e la capacità di lavorare in squadra (43,33%), oltre alle buone capacità relazionali/comunicative (60%) e organizzative (43,33%).

Roberto Ceschin, professionista HR, sembra confermare questi trend. Afferma che oggi più che mai, per una persona che volesse lavorare nell'ambito delle risorse umane sono necessarie competenze digitali e di analisi dei dati.

CONCLUSIONI

Il macroambiente in cui operano le organizzazioni sta subendo dei cambiamenti di enorme portata. Tali cambiamenti hanno un impatto, diretto e indiretto, sulle Direzioni Risorse Umane, a cui è richiesto di saper fronteggiare questi fenomeni.

L'intelligenza artificiale, i data analytics e la digitalizzazione dei modelli di business, infatti, possono offrire svariate opportunità di efficientamento dei processi del business e HR in particolare.

Con la frammentazione e la flessibilità del lavoro le Direzioni Risorse Umane possono migliorare il benessere dei collaboratori e, di conseguenza, la produttività dell'organizzazione nel complesso.

Le Direzioni Risorse Umane devono inoltre tenere conto della crescente importanza e richiesta per la diversity and inclusion; esse svolgono un ruolo fondamentale nell'assicurarsi che l'ambiente lavorativo sia inclusivo e rispettoso nei confronti di una forza lavoro che è, giocoforza, sempre più cosmopolita.

Infine, il fenomeno della gig economy porta chiaramente delle conseguenze al lavoro delle DRU. Ogni funzione, dallo Staffing al Performance Management, deve considerare le differenze fra un lavoratore sotto contratto con l'organizzazione e un gigger.

Tutti questi fenomeni hanno portato, negli ultimi anni, alla diffusione del concetto di HR *agile*, una gestione delle risorse umane che sia flessibile e capace di adattarsi. Ma le Direzioni Risorse Umane, per essere veramente *agili*, hanno bisogno di avvalersi di collaboratori che possiedono competenze che fino a un decennio di anni fa non erano considerate rilevanti per un professionista in ambito HR.

Infatti, dalla ricerca condotta su LinkedIn è emerso che sia le Direzioni Risorse Umane che le agenzie di lavoro o di consulenza in ambito HR richiedano competenze legate ai driver del cambiamento presentati nel secondo capitolo.

Per una persona interessata a lavorare in questo settore oggi è necessario avere un *digital mindset* e una buona dimestichezza con gli strumenti digitali, avere ottime capacità analitiche e saper trasformare le analisi in insights di valore per gli stakeholders, ed essere flessibili e agili. Nelle parole di Roberto Ceschin, "oggi saper raccogliere, leggere e gestire i dati è una competenza necessaria per ogni People Manager" e "più che mai per un buon HR Manager diventa imprescindibile acquisire competenze digitali".

Il fenomeno che sembra avere più influenza nelle competenze richieste è quello dell'intelligenza artificiale, della digitalizzazione e dell'analitica. Infatti, la maggior parte degli annunci analizzati fa riferimento a competenze legate alla digitalizzazione e all'analitica

Conclusioni

(rispettivamente il 71,67% e il 53,33%). Addirittura, sono emersi tre ruoli completamente originali che si occupano esclusivamente di questi fenomeni: HR Digital Transformation, HR Innovation Specialist e HR Analytics & Insights.

Infine, l'intervento di Roberto Ceschin, professionista HR, offre un'ulteriore conferma dell'influenza che i driver del cambiamento hanno sull'operatività delle DRU.

Appare dunque chiaro che le Direzioni Risorse Umane si stanno attrezzando per far fronte ai cambiamenti in atto e che richiedono ai propri collaboratori la stessa *agilità*.

**RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:
BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA**

Bibliografia

- Cantrell, S. (2021, Ottobre 26). Beyond The Job. *Deloitte Insights Magazine*(29), 41.
- Cantrell, S. (2021, Ottobre 26). Beyond The Job. *Deloitte Insights Magazine*(29), 49.
- Friedman, T. L. (2016). *Thank You for Being Late*. Farrar, Straus & Gioux.
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021, Dicembre). Navigating The Shifting Landscapes Of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4).
- Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2021, Dicembre). Flexible Global Working Arrangements: An Integrative Review And Future Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 31(4).
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile For HR: Fine In Practice, But Will It Work In Theory? *Human Resource Management Review*, 31(4).
- Minbaeva, D. (2021, Dicembre). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4).
- Perkins, M. (2016, Maggio 20). Victorian Government Trials Blind Job Applications To Overcome Hiring Bias. *The Age*.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Rock, D., & Grant, H. (2016, Novembre 4). Why Diverse Teams Are Smarter. *Harvard Business Review*.
- Simonella, Z. (2021, Ottobre 11). Quando a discriminare è un algoritmo. *e&mPLUS*.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Kryscynki, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017, Settembre 12). Competencies For HR Professionals Who Deliver Outcomes. *Employment Relations Today*, 44(2), 40.
- Ulrich, D., Kryscynki, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017, Settembre 12). Competencies For HR Professionals Who Deliver Outcomes. *Employment Relations Today*, 44(2), 42.
- Wayne Mondy, & Martocchio. (2016). *Human Resource Management*. Londra: Pearson.

Webgrafia

- Antonelli et al. (2014, Gennaio). *Project Work Master In Risorse Umane 2013-2014: Relazioni Industriali*. Tratto il giorno Aprile 11, 2023 da Free Your Talent: http://service.istud.it/up_media/pwmaster13/tesina_relazioni_industriali.pdf
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Evidence-based*. Tratto il giorno Aprile 15, 2023 da <https://peopleprofession.cipd.org/profession-map/core-purpose/evidence-based#gref>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Membership Standards*. Tratto il giorno Aprile 15, 2023 da https://www.cipd.co.uk/Images/core-knowledge-and-behaviour-standards-all-levels-oct-2019_tcm18-64430.pdf
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Principles-led*. Tratto il giorno Aprile 15, 2023 da <https://peopleprofession.cipd.org/profession-map/core-purpose/principles-led#gref>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Qualifications for a new world*. Tratto il giorno Aprile 15, 2023 da <https://www.cipd.co.uk/learn/training/qualifications/student#gref>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Setting Professional Standards*. Tratto il giorno Aprile 15, 2023 da <https://www.cipd.co.uk/about/what-we-do/professional-standards#gref>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Setting Professional Standards*. Tratto il giorno Aprile 2023 da <https://www.cipd.co.uk/about/what-we-do/professional-standards#gref>
- Deloitte. (2017, Febbraio 27). *Rewriting The Rules For The Digital Age*. Tratto il giorno Aprile 20, 2023 da Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Google. (2023). *Benefits At Google*. Tratto il giorno Aprile 14, 2023 da Google Careers: <https://careers.google.com/benefits/>
- Google. (2023). *Informazioni Sulla Forza Lavoro Estesa Di Google*. Tratto il giorno Aprile 14, 2023 da About Google: <https://about.google/extended-workforce/>
- Human Resources MBA. (2023). *What Is The History Of Human Resources Management?* Tratto il giorno Aprile 11, 2023 da Human Resources MBA: <https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-the-history-of-human-resources/>
- IBM. (2021, Ottobre). *The business case for AI in HR*. Tratto il giorno Aprile 20, 2023 da <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR>

- INAPP. (2023). *Professioni*. Tratto il giorno Aprile 12, 2023 da INAPP: <https://www.inapp.gov.it/professioni/scopri-professioni/scheda/?keyword=1.2.3.2.0&tipo=dettagliata>
- Investopedia. (2023, Marzo 28). *Human Resource Planning (HRP) Meaning, Process, And Examples*. Tratto il giorno Giugno 2023 da Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp>
- Italy Bureau of Certification. (2022, Dicembre 1). *Schema Certificazione Profili Risorse Umane*. Tratto il giorno Aprile 15, 2023 da https://ibcert.it/wp-content/uploads/2022/12/REV-04_-PG-14-GESTIONE-DEL-PROCESSO-CERTIFICAZIONE-DELLE-COMPETENZE-DELLE-FIGURE-PROFESSIONALI-FUNZIONE-RISORSE-UMANE_-4.pdf
- Phillips, M., Wright, P., Ulrich, M., & Wilson Burns, E. (2021, Giugno 7). *Where Have We Been And Where Are We Going: The HRCS Competency Model From Round 1 To Round 8*. Tratto il giorno Giugno 2023 da The RBL Group: <https://www.rbl.net/insights/articles/where-have-we-been-and-where-are-we-going-the-hrcs-competency-model-from-round-1-to-round-8>
- Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015, Febbraio 28). *Machines As Talent. Collaboration, Not Competition*. Tratto il giorno Maggio 2023 da Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2015/cognitive-technology-in-hr-human-capital-trends-2015.html>
- Schwartz, J., Bohdal-Spiegelhoff, U., Gretczko, M., & Sloan, N. (2016, Marzo 1). *The Gig Economy. Distraction Or Disruption?* Tratto il giorno Maggio 7, 2023 da Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/gig-economy-freelance-workforce.html>
- Spataro, J. (2020, Aprile 30). *2 years of digital transformation in 2 months*. Tratto il giorno Maggio 7, 2023 da Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months/>
- Wilson, B. (2017, Febbraio 10). *What Is The 'Gig' Economy?* Tratto il giorno Maggio 7, 2023 da BBC: <https://www.bbc.com/news/business-38930048>

