



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento Di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in

MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA

Classe Di Laurea in

SCIENZE DELL'EDUCAZIONE DEGLI ADULTI

Tesi di Laurea Magistrale

**La formazione continua e lo sviluppo dei talenti nell'era dei dati.
Dal Performance Management al Performance Development.
Il caso Electrolux Professional Group.**

**Continuous Learning and Talent Development in the Data-Driven Era.
From Performance Management to Performance Development.
The Electrolux Professional Group Case.**

RELATRICE Prof.ssa Chiara Biasin

LAUREANDA Ambra Salgarella

MATRICOLA 2007065

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

A Timo,

INDICE

INDICE	2
INTRODUZIONE	7
1. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE RISORSE UMANE. COME VALORIZZARE E SVILUPPARNE LE POTENZIALITÀ	12
1. LE RISORSE UMANE.....	13
1.1 Definizione di risorse umane.....	13
1.1.1 Concetto generale	13
1.1.2 Evoluzione storica.....	13
1.1.3 Prospettiva resource-based view.....	13
1.1.4 Dimensione etica e sociale.....	13
1.2 Il sistema complesso delle risorse umane.....	14
1.2.1 Prospettiva sistemica.....	14
1.2.2 Interdipendenze e variabili esterne	14
1.2.3 Sfide della complessità	14
1.2.4 Adattamento e resilienza.....	14
1.3 Le sfide contemporanee delle risorse umane	14
1.3.1 Digitalizzazione e trasformazione tecnologica	14
1.3.2 Globalizzazione e diversità culturale	15
1.4 Considerazioni.....	16
2. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE RISORSE UMANE.....	16
2.1 Cos'è la performance.....	16
2.2 L'importanza della valutazione della performance	18
2.3 Tipologie di valutazione	20
2.3.1 La valutazione del potenziale.....	20
2.3.2 La valutazione delle competenze	21
2.3.3 La valutazione della prestazione	21
2.3.4 Sintesi delle tipologie di valutazione	22
2.3.5 Un'ulteriore distinzione. L'autovalutazione e l'eterovalutazione	22
2.4 Caratteristiche del sistema di valutazione.....	23
2.5 Elementi essenziali della valutazione della performance. La motivazione.....	25
2.6 Motivazione e competenze	27
2.7 Metodologia di valutazione	29
2.8 Organizzazione del processo e strumenti per la valutazione	32
2.8.1 Pianificazione	32
2.8.2 Comunicazione	32
2.8.3 Diversi approcci alla valutazione. Dalla 360° agli OKR	33
3. IL FUTURO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	34
3.1 I Big Data nella valutazione della performance.....	35
3.2 HR Analytics & Big Data	37
3.3 Future ricerche in ambito digitale nel performance management.....	39
3.3.1 Capitale umano e innovazione digitale	39
3.3.2 HR Tech e strumenti digitali emergenti	40
3.3.3 Ridefinizione dei ruoli HR e manageriali	40
3.3.4 Dal Performance Management al Performance Development	40
3.3.5 Sintesi e direzioni future	41
4. SVILUPPO DEL TALENTO NELLE RISORSE UMANE.....	41
4.1 La gestione dei talenti e lo sviluppo dei talenti.....	41
4.2 Retention dei talenti.....	43
5. CONSIDERAZIONI CRITICHE.....	44

2. FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE COME LEVA DEL CAMBIAMENTO. APPROCCI E METODOLOGIE PER LO SVILUPPO DELLE PERSONE	47
1. LA COMPLESSITÀ	48
1.1 L'azienda come organizzazione complessa	48
2. IL CAMBIAMENTO NELL'ORGANIZZAZIONE.....	50
2.1 Aspetti teorici	50
2.1.1 Dal paradigma lineare al paradigma complesso.....	50
2.1.2 Co-evoluzione e accoppiamento strutturale	51
2.1.3 La dimensione politico-valoriale del cambiamento	51
2.1.4 RBV, capitale umano e rischi di distruzione di capacità	51
2.1.5 Modelli prescrittivi ed emergenti: verso integrazioni ibride	52
2.1.6 Implicazioni operative: cornici, feedback e partecipazione	52
2.2 Elementi essenziali per il processo di cambiamento.....	52
2.2.1 Fattori esogeni ed endogeni	52
2.2.2 Gli Spazi dell'organizzazione	54
2.2.3 Le reti informali.....	55
2.2.4 La resistenza al cambiamento	57
2.2.5 Il Clima organizzativo.....	59
2.3 Diverse tipologie di Change Management.....	60
2.3.1 La pianificazione del cambiamento	61
2.3.2 Il cambiamento emergente.....	62
2.3.3 Il cambiamento come frutto di improvvisazione	64
2.4 Il ruolo della tecnologia nel cambiamento.....	66
2.5 Change Management e apprendimento.....	68
3. IL CONTRIBUTO DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT ALLO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE.....	69
4. LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE.....	71
4.1 Passato e presente	71
4.2 Nuovi Cambiamenti.....	73
4.3 Il Modello di Instructional Design.....	75
4.4 L'importanza di misurare la trasformazione	77
4.5 Un'ipotesi di misurazione.....	79
4.6 Affrontare il cambiamento attraverso la formazione: nuove prospettive e nuove competenze del personale addetto alla formazione e sviluppo	80
5. CONSIDERAZIONI CRITICHE.....	81
3. APPROCCIO AGILE ALL'HR E NUOVI STRUMENTI PER PROMUOVERE I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	84
1. APPROCCIO AGILE ALL'HR.....	85
1.1 Cos'è l'Agile HR	85
1.2 Le origini dell'Agile	86
1.3 Risorse Umane agili.....	88
1.4 La mentalità agile	90
1.5 Essere Agile vs Fare Agile.....	91
1.6 Dall'HR Tradizionale all'Agile HR. Un Cambiamento di Paradigma	93
1.7 Sfide nell'implementazione delle pratiche Agile nelle Risorse Umane	96
2. AI, UI/UX E NUOVI STRUMENTI PER PROMUOVERE I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE	97
2.1 L'Intelligenza Artificiale.....	98
2.1.1 Tecnologie di Intelligenza Artificiale nello Sviluppo delle Risorse Umane	98
2.1.2 L'Intelligenza Artificiale e il Management delle Risorse Umane	99
2.1.3 Applicazioni dell'Intelligenza Artificiale nella Gestione delle Risorse Umane	100
2.1.4 Caso di Studio - Analisi delle Performance Aziendali con IBM Watson Analytics	102
2.1.5 L'Intelligenza Artificiale Responsabile nella Gestione delle Risorse Umane - Aspetti etici	103

2.1.6	Sfide attuali e future.....	105
2.1.7	L'Intelligenza Artificiale nell'EdTech e la Formazione Aziendale	106
2.1.8	Il Ruolo degli Assistenti Virtuali nella Formazione Aziendale	108
2.2	L'esperienza dell'utente.....	109
2.3	Il Design Thinking nelle Risorse Umane.....	110
3.	CONSIDERAZIONI CRITICHE.....	111
4.	LA VALUTAZIONE DEI DATI RELATIVI ALLE RISORSE UMANE E LA MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA.....	114
1.	LA VALUTAZIONE DEI DATI NELLE RISORSE UMANE.....	115
1.1	L'evoluzione dell'HR nel contesto tecnologico: dati, intelligenza artificiale e il futuro del lavoro	115
1.2	Strumenti di analisi dei dati e intelligenza artificiale nelle risorse umane.....	116
1.2.1	Intelligenza artificiale e machine learning.....	116
1.2.2	Profili giuridici: privacy, GDPR e discriminazioni algoritmiche.....	117
1.2.3	HR Analytics e gig economy	117
1.3	Il ciclo dell'HR Analytics: un processo in sette fasi	118
2.	MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA.....	119
3.	CONSIDERAZIONI CRITICHE.....	121
5.	CASO DI STUDIO – IL NUOVO PROCESSO DI DEVELOPMENT TALKS IN ELECTROLUX PROFESSIONAL GROUP.....	123
1.	IL CONTESTO DI RICERCA. INTRODUZIONE A ELECTROLUX PROFESSIONAL GROUP.....	124
1.1	Origini e sviluppo storico del Gruppo	124
1.2	Produzione, mercato e modello industriale.....	124
1.3	Le persone come leva strategica	125
1.4	Innovazione e tecnologia	126
1.5	Conclusione e implicazioni strategiche	126
2.	LA NASCITA DEL NUOVO PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: IL MODELLO “DEVELOPMENT TALKS”	126
2.1	Origine e motivazioni del cambiamento.....	127
2.2	Filosofia e principi ispiratori	127
2.3	Struttura e funzionamento del processo.....	128
2.4	Il ruolo del manager come coach.....	128
2.5	La gestione del cambiamento e il supporto organizzativo	129
2.6	Verso una cultura del feedback continuo	129
3.	L'INTRODUZIONE DEL NUOVO SISTEMA HRIS “PEOPLE PRO” IN ELECTROLUX PROFESSIONAL GROUP.....	130
3.1	Motivazioni strategiche e principi guida	130
3.2	Il processo di implementazione e la timeline di progetto	131
3.3	L'integrazione del processo “Development Talks” in People Pro	133
3.4	La governance del cambiamento e il ruolo dell'autrice nella fase di implementazione ..	134
3.5	Considerazioni conclusive	134
4.	APPROFONDIMENTO SULL'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO SISTEMA HRIS “PEOPLE PRO” E LA DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO DI DEVELOPMENT TALKS.....	135
4.1	Dal Performance Management tradizionale al Continuous Development	135
4.2	L'architettura digitale del processo	136
4.3	L'integrazione del modello OKR e la qualità delle conversazioni di sviluppo.....	137
4.4	Formazione, accompagnamento e gestione del cambiamento	137
4.5	Valutazione e calibrazione: trasparenza, equità e standardizzazione	138
4.6	Integrazione dei moduli HR e visione olistica del capitale umano	139
4.7	Implicazioni organizzative e prospettive future.....	139
5.	L'INTRODUZIONE DELLA NUOVA INTERFACCIA REDWOOD E IL MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DI DEVELOPMENT TALKS.....	139

5.1	Un'esperienza di valutazione completamente rinnovata	140
5.2	Miglioramenti nella valutazione manageriale e allineamento dei rating	140
5.3	Evoluzione del Goals Center e gestione avanzata degli obiettivi	141
5.4	La vista integrata "All-in-One Evaluations"	141
5.5	Un nuovo modo di gestire i Check-in: la pagina unificata	141
5.6	Rafforzamento della cultura del feedback	142
5.7	Regole qualitative più rigide per i commenti valutativi.....	142
5.8	Verso un sistema maturo di HR Data Intelligence	142
6.	LE GIORNATE DI OPEN DAY SU DEVELOPMENT TALKS IN PEOPLE PRO E L'ANALISI DELLE SURVEY DI VALUTAZIONE	143
6.1	Paragrafo metodologico – disegno campionario e caratteristiche dei partecipanti	145
6.2	Analisi dei risultati della survey	148
6.3	Metrica sintetica campionaria.....	150
6.4	Struttura del questionario e dimensioni indagate.....	150
6.5	Risultati quantitativi: soddisfazione e utilità percepite	151
6.6	Analisi qualitativa dei commenti aperti	155
6.7	Sintesi interpretativa.....	156
6.8	Sintesi dei risultati emersi.....	156
6.9	Limitazioni metodologiche.....	157
7.	ANALISI ESTESA DELLA SURVEY (SETTEMBRE 2024) SUL CICLO DI DEVELOPMENT TALKS 2023– 2024	158
7.1	Metodologia della ricerca	158
7.1.1	Premessa e finalità della ricerca.....	158
7.1.2	Disegno di ricerca	158
7.1.3	Popolazione e campione	159
7.1.4	Strumenti di raccolta dati	159
7.1.5	Procedura di somministrazione.....	160
7.1.6	Trattamento dei dati e garanzie etiche	160
7.1.7	Collegamento con la fase analitica.....	161
7.2	Inquadramento generale e coerenza metodologica	161
7.3	Profili campionari e caratteristiche dei rispondenti	162
7.3.1	People Leaders.....	162
7.3.2	Employees.....	163
7.3.3	Partecipazione agli Open Day 2023	164
7.4	Valutazione complessiva del processo e risposta alla digitalizzazione	165
7.4.1	Soddisfazione complessiva	165
7.4.2	Confronto con il precedente sistema (Excel)	166
7.4.3	Esperienza d'uso della piattaforma	167
7.5	Formazione, comprensione del processo e impatto degli Open Day	168
7.5.1	Utilità della formazione	168
7.5.2	Limiti percepiti della formazione.....	168
7.5.3	Ruolo e impatto degli Open Day	168
7.6	Comunicazione manageriale e qualità del dialogo	170
7.6.1	Percezione del miglioramento nella comunicazione.....	170
7.6.2	Qualità e frequenza dei feedback	170
7.7	Impatto su sviluppo, motivazione, identità e percezione del lavoro	170
7.7.1	Sviluppo professionale.....	170
7.7.2	Auto-valutazione e riflessione professionale	171
7.7.3	Motivazione	171
7.7.4	Percezione del lavoro quotidiano.....	171
7.8	Sintesi integrata e implicazioni per il processo HR	173
7.8.1	Punti di forza consolidati	173
7.8.2	Criticità emergenti	174
7.8.3	Implicazioni strategiche.....	175

7.9	Conclusioni.....	176
7.9.1	Collegamento teorico e interpretazione scientifica	176
7.9.2	Significato organizzativo della survey 2024	178
7.9.3	Limitazioni metodologiche della survey del settembre 2024.....	179
CONCLUSIONI		181
BIBLIOGRAFIA.....		189
RINGRAZIAMENTI.....		203

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi cinquant'anni, la gestione delle risorse umane ha attraversato una trasformazione epistemologica profonda, passando da funzione amministrativa di supporto a leva strategica per lo sviluppo organizzativo. Le contemporanee trasformazioni dei mercati, dei modelli produttivi, dei processi tecnologici e dei sistemi sociali hanno reso evidente come il capitale umano rappresenti oggi la variabile più complessa, imprevedibile e al tempo stesso determinante per la competitività delle imprese. La letteratura internazionale, da Ulrich (1997) a Cappelli e Tavis (2016), converge nell'indicare che le organizzazioni ad alte prestazioni sono quelle in grado di sviluppare sistemi di gestione delle persone capaci di integrare dimensione tecnica ed emotiva, conoscitiva e relazionale, individuale e collettiva. All'interno del corpus teorico fornito, questa visione risulta pienamente confermata: le risorse umane sono presentate come un sistema complesso, interdipendente e dinamico, la cui gestione richiede sensibilità interpretativa e capacità di adattamento continuo.

In particolare, l'evoluzione della valutazione della performance rappresenta uno dei nodi più significativi di tale cambiamento. Se sino agli anni Ottanta il performance appraisal era concepito come un esercizio formale di misurazione, prevalentemente retrospettivo, i mutamenti del lavoro e delle teorie organizzative hanno progressivamente messo in discussione tale paradigma. Autori come DeNisi e Williams (1988), Armstrong e Baron (1998), Aguinis (2019) e Pulakos (2009) hanno evidenziato come la valutazione annuale presenti limiti intrinseci, sia per la difficoltà di cogliere la natura dinamica delle prestazioni, sia per l'impatto negativo che sistemi rigidi e burocratici possono esercitare sulla motivazione e sul clima organizzativo.

I materiali teorici forniti riflettono appieno tale evoluzione, evidenziando come la performance debba essere compresa non più come un risultato puntuale, ma come un processo emergente, situato entro un contesto complesso. Essa incorpora non solo ciò che viene prodotto, ma anche come viene prodotto, includendo competenze trasversali, capacità relazionali, attitudini al problem solving e comportamenti coerenti con i valori organizzativi. Il riferimento ai modelli teorici internazionali risulta fondamentale per comprendere questa trasformazione. Il modello AMO (Ability–Motivation–Opportunity), proposto da Appelbaum et al. (2000), ad esempio, sottolinea come la performance sia il risultato dell'interazione tra competenze individuali, motivazione e opportunità offerte dal contesto organizzativo. Il quadro concettuale della Balanced Scorecard elaborato da Kaplan e Norton (1996) ha ulteriormente ampliato la prospettiva, integrando indicatori finanziari, processi interni, apprendimento e innovazione, sottolineando l'impossibilità di ridurre la performance a un solo dominio valutativo. Tali contributi teorici, esplicitamente richiamati nei capitoli forniti, costituiscono un riferimento imprescindibile per interpretare l'evoluzione del concetto di performance nella teoria organizzativa contemporanea.

L'avvento delle tecnologie digitali e dei big data ha accelerato ulteriormente il processo di trasformazione, aprendo scenari inediti per l'analisi delle prestazioni. Angrave et al. (2016) mettono in guardia da un uso ingenuo dei dati, evidenziando come i people analytics rappresentino uno strumento potente, ma anche rischioso se non governato da rigore epistemologico e sensibilità etica. La digitalizzazione, infatti, non è neutra: consente di raccogliere informazioni con un grado di precisione senza precedenti, ma richiede al tempo stesso capacità interpretativa e consapevolezza metodologica per evitare derive riduzionistiche o distorsioni sistematiche. I capitoli forniti richiamano la necessità di un'integrazione critica tra dati strutturati, interpretazioni qualitative e osservazione contestuale, sottolineando come la validità delle misurazioni sia sempre il risultato di un equilibrio tra strumenti tecnici e giudizio professionale.

In tale scenario, numerose imprese hanno intrapreso un processo di revisione dei propri sistemi di performance management, orientandosi verso modelli maggiormente dialogici, continui e focalizzati sullo sviluppo. Tra i casi maggiormente citati in letteratura rientrano General Electric, Microsoft, Google, Adobe, Deloitte e Netflix, aziende che hanno progressivamente abbandonato la valutazione numerica annuale in favore di sistemi basati su conversazioni frequenti, feedback orientati alla crescita e piani di sviluppo individualizzati. Cappelli e Tavis (2016), in un articolo apparso su Harvard Business Review, evidenziano come la revisione dei sistemi valutativi non rappresenti solo un cambiamento procedurale, ma un ripensamento dell'intera filosofia manageriale, in cui l'obiettivo principale non è più classificare, ma migliorare le prestazioni attraverso relazioni di qualità, trasparenza e reciprocità.

È all'interno di questo dibattito teorico e pratico che si colloca il presente lavoro di tesi, dedicato all'analisi della trasformazione del sistema di performance management di Electrolux Professional Group e, in particolare, all'introduzione del processo di Development Talks. Tale processo rappresenta una significativa innovazione gestionale, poiché pone al centro il dialogo strutturato tra manager e collaboratore, l'autovalutazione, la definizione condivisa degli obiettivi e l'allineamento continuo tra ruolo, competenze e strategia aziendale. L'adozione del sistema HRIS globale People Pro, articolato in quattro waves di implementazione (Core HR & Talent Acquisition, Development & Talent Review, Workforce Compensation, Learning), costituisce una leva fondamentale per sostenere tale trasformazione, offrendo un'infrastruttura digitale capace di integrare i diversi domini della gestione HR in un'unica piattaforma coerente. I materiali forniti illustrano con chiarezza tale processo, evidenziando il ruolo della digitalizzazione come fattore abilitante e, al tempo stesso, come elemento che richiede nuovi livelli di maturità organizzativa, in termini di alfabetizzazione digitale, competenze manageriali e cultura del feedback.

L'obiettivo di questo lavoro non è soltanto descrivere il nuovo modello adottato da Electrolux Professional Group, ma comprenderne criticamente la ricezione e l'efficacia percepita attraverso un'analisi empirica basata sulle survey rivolte a People Leaders ed Employees. L'utilizzo di tali survey consente di accedere direttamente alle percezioni degli attori coinvolti nel processo, esplorando temi quali la chiarezza degli obiettivi, la qualità del feedback, l'utilità dell'autovalutazione, il valore percepito delle conversazioni strutturate, il ruolo del sistema digitale e la coerenza complessiva del nuovo modello rispetto all'identità aziendale. Le survey rappresentano, inoltre, un prezioso strumento per analizzare eventuali divergenze percettive tra responsabili e collaboratori, aspetto ampiamente evidenziato in letteratura (London & Smither, 1995; Atwater & Yammarino, 1992) come uno dei principali fattori che condizionano l'efficacia dei sistemi valutativi.

Sul piano metodologico, il lavoro si colloca entro il paradigma delle ricerche mixed methods, integrando tecniche di analisi quantitativa e qualitativa. I dati numerici derivanti dalle domande chiuse vengono trattati attraverso statistiche descrittive e confronti intergruppo, mentre le risposte aperte vengono analizzate mediante un approccio qualitativo di tipo tematico, ispirato ai contributi di Braun e Clarke (2006). La triangolazione tra dati quantitativi, dati qualitativi e quadro teorico di riferimento consente di aumentare la validità costruttiva dell'indagine e di interpretare il fenomeno in modo più ricco e articolato. In tale prospettiva, il lavoro assume una postura epistemologica integrata, che riconosce il valore dei dati empirici ma ne sottolinea la natura interpretativa, collocando il processo valutativo entro una cornice che combina oggettività e interpretazione, rigore e senso, numeri e narrazioni.

Il caso Electrolux Professional Group rappresenta dunque un laboratorio empirico di notevole interesse, non solo per la sua rilevanza organizzativa, ma anche perché consente di osservare come un modello avanzato di performance development venga accolto, interpretato e vissuto da una popolazione eterogenea. La transizione da un sistema valutativo tradizionale a un modello dialogico e digitale richiede infatti la maturazione di nuove competenze manageriali (London & Smither, 2002), l'instaurarsi di relazioni di fiducia e la capacità di integrare strumenti tecnici e sensibilità umana. Valutare la percezione degli attori coinvolti permette di cogliere ostacoli, opportunità e dinamiche emergenti, offrendo spunti di riflessione utili tanto per l'azienda quanto per il dibattito scientifico.

Alla luce di tali premesse teoriche e metodologiche, il presente elaborato si propone di offrire un contributo significativo alla comprensione dei sistemi di performance development, evidenziando come l'efficacia di tali modelli non risieda unicamente nella loro architettura tecnica, ma soprattutto nella capacità dell'organizzazione di sostenere una cultura del dialogo, della responsabilizzazione e dell'apprendimento reciproco. Considerata la crescente complessità del lavoro contemporaneo, appare infatti evidente come il futuro della valutazione della performance non possa che

orientarsi verso pratiche capaci di integrare dimensione umana e digitale, dati ed esperienza, oggettività e riflessività.

Con l'intento di approfondire questi temi e di offrire una lettura rigorosa e sistemica della trasformazione in atto, si dà ora avvio all'articolazione del presente lavoro, che, a partire dal quadro concettuale e teorico, conduce all'analisi del caso aziendale, all'esame dei dati empirici e alle considerazioni conclusive che ne derivano.

1. La valutazione della performance nelle Risorse Umane. Come valorizzare e svilupparne le potenzialità

*«L'uomo non deve mai essere considerato soltanto come mezzo,
ma sempre anche come fine.»*
Immanuel Kant, Fondazione della metafisica dei costumi (1785)

1. Le Risorse Umane

1.1 Definizione di risorse umane

1.1.1 Concetto generale

Le risorse umane rappresentano l'insieme delle persone che operano all'interno di un'organizzazione e che contribuiscono, attraverso le proprie competenze, conoscenze e attitudini, al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Esse costituiscono un fattore produttivo distinto rispetto alle risorse materiali e finanziarie, in quanto dotate di caratteristiche cognitive, emotive e relazionali che ne determinano il valore unico (Boxall & Purcell, 2016).

1.1.2 Evoluzione storica

La nozione di risorse umane ha subito un'evoluzione significativa. Durante la prima rivoluzione industriale i lavoratori erano considerati principalmente come manodopera, ossia come un costo da gestire in modo burocratico e amministrativo (Kaufman, 2015). Successivamente, con l'affermarsi del movimento delle relazioni umane e delle teorie organizzative del Novecento, l'attenzione si è progressivamente spostata verso il riconoscimento dei bisogni psicologici, sociali e motivazionali delle persone (Mayo, 1933/2003). Oggi, nell'economia della conoscenza, le risorse umane sono definite come capitale umano, ossia come un asset strategico in grado di garantire innovazione e competitività (Drucker, 1999).

1.1.3 Prospettiva resource-based view

Secondo la resource-based view (RBV), introdotta da Barney (1991), le risorse interne all'impresa possono costituire un vantaggio competitivo sostenibile se risultano rare, preziose, difficilmente imitabili e non sostituibili. Il capitale umano soddisfa queste caratteristiche, poiché racchiude competenze tacite e conoscenze contestuali difficili da replicare (Wright, Dunford, & Snell, 2001). In quest'ottica, le risorse umane non sono soltanto un fattore produttivo, ma un elemento cardine della strategia aziendale.

1.1.4 Dimensione etica e sociale

Oltre alla dimensione economica, la definizione di risorse umane include oggi una prospettiva etica e sociale. Guest (2017) evidenzia che il benessere dei lavoratori e il rispetto della loro dignità devono essere considerati obiettivi fondamentali della gestione HR, non solo strumenti per massimizzare le performance. Le risorse umane diventano così il fulcro di una visione sostenibile e multi-stakeholder dell'impresa, attenta non solo ai risultati economici, ma anche alla creazione di valore condiviso (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

1.2 Il sistema complesso delle risorse umane

1.2.1 Prospettiva sistemica

Le risorse umane costituiscono un sistema complesso che integra diversi sottosistemi interdipendenti: reclutamento e selezione, formazione e sviluppo, valutazione delle performance, politiche retributive, relazioni industriali e pratiche di benessere organizzativo (Lado & Wilson, 1994). Ogni sottosistema influisce sugli altri, rendendo necessaria una gestione integrata e coerente con gli obiettivi strategici aziendali (Boxall, 2014).

1.2.2 Interdipendenze e variabili esterne

Il sistema HR non opera in isolamento, ma interagisce costantemente con fattori esterni quali globalizzazione, cambiamenti tecnologici, dinamiche demografiche e culturali. L'introduzione di tecnologie digitali, in particolare, ha favorito lo sviluppo di strumenti di people analytics, capaci di supportare decisioni strategiche basate su dati complessi (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016).

1.2.3 Sfide della complessità

Il sistema delle risorse umane deve affrontare sfide spesso contraddittorie: garantire efficienza economica e al contempo promuovere equità, inclusione e motivazione. La letteratura sottolinea come il benessere dei dipendenti sia direttamente correlato alla produttività e alla resilienza organizzativa (Guest, 2017). In tal senso, la gestione HR assume il ruolo di mediatore tra obiettivi economici e sociali, in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo.

1.2.4 Adattamento e resilienza

Secondo la prospettiva dei sistemi complessi, la gestione delle risorse umane deve essere interpretata come un processo di adattamento continuo. Le organizzazioni devono apprendere costantemente, innovare le proprie pratiche e riconfigurare i propri processi HR per rispondere a contesti in rapida evoluzione (Wright & McMahan, 2011). La capacità di integrare i diversi sottosistemi in un modello armonico rappresenta il vero indicatore di maturità del sistema HR e costituisce una leva per la competitività e la sostenibilità dell'impresa.

1.3 Le sfide contemporanee delle risorse umane

1.3.1 Digitalizzazione e trasformazione tecnologica

Una delle principali sfide contemporanee per la gestione delle risorse umane è rappresentata dalla digitalizzazione, che ha trasformato radicalmente le modalità di

lavoro e i processi organizzativi. L'introduzione di strumenti digitali e piattaforme collaborative ha reso possibile il lavoro da remoto e lo smart working, ridefinendo le dinamiche di comunicazione, coordinamento e controllo (Eurofound, 2020). Inoltre, l'utilizzo di tecnologie di intelligenza artificiale e di people analytics consente di raccogliere e analizzare grandi quantità di dati sui dipendenti, offrendo opportunità per decisioni più rapide e basate sull'evidenza, ma anche sollevando interrogativi etici sulla privacy e sull'uso responsabile delle informazioni personali (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016; Minbaeva, 2021).

1.3.2 Globalizzazione e diversità culturale

La globalizzazione ha ampliato i mercati e i confini operativi delle organizzazioni, determinando una forza lavoro sempre più eterogenea sotto il profilo culturale, linguistico e generazionale. Ciò impone al sistema delle risorse umane la necessità di sviluppare competenze interculturali, pratiche inclusive e politiche di diversity management capaci di valorizzare le differenze come risorsa per l'innovazione (Cox & Blake, 1991). La capacità di integrare team internazionali e multiculturali rappresenta oggi un fattore critico per la competitività, poiché consente alle imprese di attingere a prospettive diversificate nella risoluzione dei problemi e nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi (Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009).

Un ulteriore fronte cruciale riguarda l'integrazione della **sostenibilità** nelle politiche di gestione delle risorse umane. L'HRM sostenibile si configura come un approccio volto a conciliare gli obiettivi economici con la tutela dell'ambiente, l'equità sociale e il benessere dei lavoratori (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016). Ciò significa promuovere pratiche responsabili in termini di riduzione dello stress lavorativo, conciliazione vita-lavoro, equità di genere e opportunità di crescita professionale per tutti i dipendenti. In questo quadro, le risorse umane non sono solo strumenti al servizio della performance, ma soggetti attivi di una trasformazione che mira a generare valore condiviso e duraturo per la società nel suo complesso (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

La crescente diffusione del lavoro ibrido e della gig economy introduce ulteriori complessità nella gestione delle risorse umane. La precarizzazione di alcuni contratti, l'aumento del lavoro su piattaforma e la frammentazione delle carriere richiedono nuove forme di tutela e di regolamentazione (De Stefano, 2016). Parallelamente, emergono nuove competenze digitali, relazionali e di apprendimento continuo, che le organizzazioni devono promuovere attraverso programmi di formazione e reskilling (World Economic Forum, 2020). In tale contesto, la capacità di **apprendimento organizzativo** e la **gestione proattiva del cambiamento** diventano elementi chiave per garantire la resilienza del capitale umano.

1.4 Considerazioni

Dalla definizione concettuale di risorse umane, dalla comprensione del loro carattere sistemico e dall'analisi delle sfide contemporanee emerge con chiarezza come le persone rappresentino l'elemento più complesso e strategico di qualsiasi organizzazione. Esse non sono soltanto un fattore produttivo da gestire, ma costituiscono un capitale umano e sociale la cui valorizzazione può determinare un vantaggio competitivo durevole. La gestione delle risorse umane, in questa prospettiva, deve essere interpretata come un processo dinamico che richiede equilibrio tra obiettivi economici e istanze etico-sociali, nonché una capacità costante di adattamento ai mutamenti tecnologici, culturali e ambientali.

Inoltre, il carattere sistemico del capitale umano implica che ogni scelta gestionale, in qualunque sottosistema, abbia **effetti diretti e indiretti su altre dimensioni**. Un esempio emblematico è rappresentato dalle politiche di valutazione della performance, che si collocano al crocevia tra motivazione individuale, equità organizzativa, sviluppo delle competenze e risultati complessivi dell'impresa. Esse non costituiscono soltanto uno strumento tecnico di misurazione, ma riflettono i valori e le priorità dell'organizzazione, incidendo profondamente sul clima interno e sul grado di fiducia tra management e lavoratori (DeNisi & Murphy, 2017).

In tale contesto, la valutazione della performance assume un **ruolo strategico**, poiché consente di tradurre le potenzialità del capitale umano in risultati concreti, collegando gli obiettivi individuali a quelli organizzativi. Essa permette di integrare il contributo dei singoli all'interno del sistema complesso delle risorse umane, rafforzando i processi di apprendimento, motivazione e sviluppo (Pulakos, 2009). Il prossimo capitolo sarà dunque dedicato a un'analisi approfondita della valutazione della performance, considerata come una leva fondamentale di gestione e come strumento di connessione tra la dimensione individuale e quella organizzativa.

2. La valutazione della performance nelle Risorse Umane

2.1 Cos'è la performance

Il termine *performance*, oggi largamente utilizzato in ambito organizzativo e manageriale, ha origini etimologiche antiche: deriva infatti dal latino *performare*, letteralmente “dare forma”, e richiama l'idea di un'azione che si concretizza in un risultato tangibile. Nel linguaggio comune, il concetto di performance viene spesso associato a ciò che viene prodotto o raggiunto, ossia all'output finale di un processo. Tuttavia, in una prospettiva più scientifica, si tratta di un concetto ben più articolato e complesso, che non può essere ridotto esclusivamente al risultato finale. La performance, come sottolinea Vigutto (2024), rappresenta piuttosto la sintesi tra il processo e il prodotto, tra le azioni compiute e gli effetti che ne derivano, includendo anche le modalità con cui tali azioni vengono realizzate e gli impatti, diretti e indiretti, che esse hanno sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Nella letteratura manageriale, il tema della performance ha dato vita a numerose definizioni e interpretazioni. Corveillac e Bourguignon (1995) hanno sostenuto che essa vada intesa come un insieme di significati che si collocano **tra l'azione e il risultato**, includendo non solo ciò che un'organizzazione consegue, ma anche come lo consegue. Allo stesso modo, Neely, Adams e Kennerley (2005) hanno posto l'accento sulla **natura multidimensionale** del concetto, rilevando come la performance debba tenere conto di variabili economiche, sociali, qualitative e relazionali. In altri termini, non si tratta di un costrutto univoco, ma di un indicatore poliedrico che assume significati differenti a seconda del livello d'analisi considerato: individuale, di team, dipartimentale o organizzativo.

Guardare alla performance esclusivamente come a un dato numerico o a un obiettivo quantitativo raggiunto implica una perdita sostanziale di informazioni. Valutare soltanto l'output finale di un processo produttivo significa ignorare gli aspetti più sottili e al tempo stesso fondamentali del funzionamento organizzativo, quali la qualità delle interazioni tra i membri di un team, l'efficienza dei processi interni, la capacità di adattamento ai cambiamenti esterni, nonché l'impatto sociale e reputazionale che l'attività dell'impresa può generare. Per questo motivo, autori come Kaplan e Norton (1996), attraverso il modello della **Balanced Scorecard**, hanno proposto una visione più articolata della performance, in cui i risultati finanziari vengono integrati con prospettive relative ai clienti, ai processi interni e alla crescita e apprendimento delle persone.

Ferraris (2022), riprendendo questi concetti, evidenzia come il termine "performare" debba essere inteso come l'atto attraverso cui tutte le componenti di un'organizzazione collaborano sinergicamente, in un processo continuo di allineamento strategico e operativo. La performance non è quindi il prodotto del lavoro di singoli individui isolati, ma il **risultato emergente di un sistema complesso**, in cui competenze, motivazioni, risorse e strutture organizzative si combinano dinamicamente per perseguire obiettivi condivisi.

Per comprendere appieno questo legame tra individui e organizzazione, si rivela utile il modello **AMO (Ability, Motivation, Opportunity)**, proposto da Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000) e ripreso anche da Ferraris (2022). Esso sostiene che la performance di un'organizzazione derivi dall'interazione tra tre variabili fondamentali: l'abilità, ossia le competenze tecniche e trasversali possedute dai lavoratori; la motivazione, intesa come la spinta interiore ed esterna che orienta e sostiene i comportamenti; e le opportunità, vale a dire le condizioni offerte dal contesto organizzativo per consentire alle persone di esprimere al meglio le proprie potenzialità. In assenza di una di queste componenti, la performance non potrà mai raggiungere livelli ottimali. Ad esempio, un lavoratore dotato di elevate competenze e motivazione, ma inserito in un ambiente povero di opportunità, non potrà esprimere appieno il proprio contributo. Allo stesso modo, opportunità e motivazione non bastano se non accompagnate dalle competenze adeguate.

La letteratura più recente conferma l'importanza di considerare la performance come un fenomeno sistemico. Armstrong e Taylor (2020) sottolineano come il miglioramento delle prestazioni richieda un **approccio integrato**, che vada oltre la semplice revisione di singoli aspetti del lavoro per abbracciare invece l'intero sistema di gestione delle risorse umane. Analogamente, Boxall e Purcell (2011) sostengono che la performance sostenibile emerga solo quando strategia, struttura, cultura e persone risultano coerenti e integrati.

In definitiva, la performance rappresenta il ponte tra l'azione e il risultato, tra la dimensione individuale e quella organizzativa, tra gli obiettivi dichiarati e i processi attraverso cui essi vengono perseguiti. Essa si configura quindi come un indicatore fondamentale della capacità di un'impresa non solo di raggiungere risultati economici, ma anche di generare valore in termini di apprendimento, innovazione, benessere dei dipendenti e impatto sociale complessivo.

2.2 L'importanza della valutazione della performance

La valutazione della performance rappresenta uno dei processi cardine nella gestione delle risorse umane, poiché permette di tradurre in termini concreti e misurabili il contributo che le persone apportano all'interno delle organizzazioni. In contesti aziendali sempre più complessi, segnati da cambiamenti rapidi e imprevedibili, essa assume un ruolo fondamentale non solo per garantire l'efficienza operativa, ma anche per promuovere l'apprendimento organizzativo e sostenere la competitività a lungo termine (Aguinis, 2019; Vigutto, 2024).

La complessità di cui le imprese sono oggi permeate non va intesa esclusivamente come una fonte di difficoltà, ma anche come **un'opportunità di crescita**. Le dinamiche globali, la digitalizzazione, la diversità culturale e generazionale dei lavoratori, la crescente attenzione alla sostenibilità e al benessere psicologico impongono nuove sfide ai sistemi di gestione del personale. In questo scenario, la valutazione della performance diventa uno strumento indispensabile per leggere e interpretare tale complessità, consentendo alle organizzazioni di anticipare i cambiamenti, adattarsi alle trasformazioni e sviluppare strategie di mitigazione dei rischi (Ferraris, 2022).

Un primo elemento che ne sottolinea l'importanza è la capacità della valutazione di coniugare la dimensione **quantitativa** con quella **qualitativa**. Da un lato, essa consente di raccogliere dati oggettivi sulle prestazioni, misurando il livello di raggiungimento degli obiettivi; dall'altro, permette di comprendere aspetti meno tangibili, quali la collaborazione, la capacità innovativa o l'impegno verso i valori aziendali (Kaplan & Norton, 1996). È proprio questa natura ibrida che rende la valutazione un processo complesso ma al tempo stesso indispensabile.

Secondo Vigutto (2024), la valutazione consiste nell'esprimere un giudizio fondato su dati concreti e affidabili, con l'obiettivo di promuovere un miglioramento continuo. Essa non deve limitarsi a una funzione amministrativa o burocratica, ma deve

configurarsi come uno **strumento di crescita reciproca**, utile sia per l'organizzazione che per l'individuo. Infatti, un sistema di valutazione ben progettato consente all'impresa di allocare in maniera più efficiente le risorse, identificare i talenti, ridurre i costi derivanti da errori di selezione o da inefficienze organizzative, e allo stesso tempo permette al lavoratore di acquisire consapevolezza rispetto al proprio contributo e alle proprie aree di sviluppo.

Al contrario, un'impresa che trascuri la valutazione del personale si espone a **rischi considerevoli**. L'assenza di strumenti di misurazione comporta infatti la possibilità di assumere o trattenere risorse non adeguate, con conseguenti costi aggiuntivi difficilmente ammortizzabili (Cascio, 2014). Inoltre, la mancanza di feedback e di obiettivi chiari può generare demotivazione, calo di produttività, incremento del turnover e perdita di capitale umano qualificato.

La valutazione non riguarda soltanto il singolo individuo, ma si estende anche alla **dimensione collettiva**. In un mondo sempre più interconnesso, le prestazioni di un'organizzazione non dipendono unicamente dai risultati individuali, ma dalla capacità di collaborare, condividere conoscenze e innovare insieme (Beer, Boselie, & Brewster, 2015). In questo senso, la valutazione della performance assume anche una funzione sociale: essa orienta i comportamenti verso obiettivi comuni, rafforza la cultura aziendale e consolida il senso di appartenenza.

Non meno rilevante è la **dimensione strategica** della valutazione. Essa, infatti, non si limita a fotografare la realtà presente, ma diventa uno strumento di previsione e di adattamento. Attraverso modelli computazionali, strumenti predittivi e approcci agili, le imprese sono oggi in grado di trasformare i dati raccolti dalle valutazioni in insight utili a pianificare il futuro (Pulakos, 2009). In questo modo, la valutazione diventa parte integrante del processo decisionale, fornendo informazioni indispensabili per la definizione di strategie di sviluppo organizzativo, di politiche retributive e di piani di successione.

Ferraris (2022) sottolinea che la performance va osservata non solo come risultato numerico, ma come processo che integra le dinamiche umane, le relazioni interpersonali e i comportamenti organizzativi. È proprio la capacità di abbracciare questa **dimensione sistemica** a rendere la valutazione così cruciale. Essa non si limita ad attribuire un voto o un giudizio, ma costituisce un momento di riflessione, confronto e apprendimento, capace di stimolare una crescita continua.

La letteratura internazionale conferma questa prospettiva. DeNisi e Murphy (2017), ad esempio, hanno evidenziato come la valutazione della performance sia uno degli strumenti più efficaci per migliorare la comunicazione tra lavoratori e management, chiarire le aspettative reciproche e rafforzare il legame tra performance individuale e strategia organizzativa. In altri termini, essa rappresenta un ponte tra il micro e il macro, tra la dimensione personale e quella collettiva.

In definitiva, l'importanza della valutazione della performance risiede nella sua capacità di svolgere una duplice funzione: da un lato, fornire dati concreti e obiettivi utili alla

gestione e allo sviluppo delle risorse umane; dall'altro, stimolare processi di apprendimento e di crescita che contribuiscono alla costruzione di un'organizzazione più resiliente, innovativa e competitiva. In un contesto caratterizzato da instabilità e incertezza, rinunciare a valutare la performance equivale a privarsi di una bussola indispensabile per orientarsi nel presente e pianificare il futuro.

2.3 Tipologie di valutazione

La valutazione della performance non è un processo monolitico, bensì un insieme di pratiche eterogenee che si differenziano in base agli obiettivi perseguiti, alle caratteristiche dell'organizzazione e alla dimensione specifica della prestazione che si intende misurare. In letteratura è comune distinguere tre tipologie principali: la valutazione del potenziale, la valutazione delle competenze e la valutazione della prestazione. Ciascuna di queste dimensioni, pur essendo interconnessa alle altre, si concentra su aspetti differenti del contributo lavorativo, permettendo di ottenere un quadro complessivo e multilivello delle risorse umane (Vigutto, 2024; Ferraris, 2022).

2.3.1 La valutazione del potenziale

La valutazione del **potenziale** riguarda le capacità latenti e le prospettive di sviluppo di un individuo, ossia ciò che una persona è in grado di esprimere nel medio-lungo termine se posta nelle giuste condizioni. A differenza della **prestazione**, che fotografa ciò che il lavoratore realizza concretamente nel presente, il potenziale guarda al futuro e riflette l'insieme delle possibilità di crescita, apprendimento e adattamento che un individuo può mettere in campo (Vigutto, 2024).

La valutazione del potenziale è particolarmente rilevante nei **contesti dinamici**, nei quali l'evoluzione tecnologica e organizzativa impone continue trasformazioni dei ruoli e delle competenze richieste. Individuare chi possiede le caratteristiche per affrontare nuove sfide e ricoprire ruoli di responsabilità diventa cruciale per la pianificazione strategica delle risorse umane e per garantire la continuità della leadership (De Meuse, Dai, & Hallenbeck, 2010). Non sorprende quindi che molte imprese investano in strumenti di assessment specifici, come centri di valutazione, simulazioni di ruolo, prove situazionali o strumenti psicometrici, con l'obiettivo di misurare tratti come l'intelligenza emotiva, la resilienza, la creatività e la *learning agility* (Arthur, Day, McNelly, & Edens, 2003).

Vigutto (2024) sottolinea come il potenziale non sia una dimensione statica: esso può **evolvere** grazie all'esperienza, alla formazione e al mentoring. Tra i fattori che lo alimentano vi sono la motivazione, l'impegno, la capacità di apprendere da contesti mutevoli e di adattarsi a nuovi scenari, ma anche qualità personali come l'autostima e la perseveranza. In questa prospettiva, riconoscere e valorizzare il potenziale non significa solo identificare chi ha "talento", ma anche creare le condizioni per far emergere tale

talento, ad esempio attraverso opportunità di crescita professionale e piani di sviluppo personalizzati (Cappelli & Keller, 2014).

2.3.2 La valutazione delle competenze

La seconda tipologia di valutazione riguarda le competenze, intese come l'insieme di conoscenze, abilità e comportamenti osservabili che consentono a un individuo di svolgere efficacemente un compito o un ruolo (Spencer & Spencer, 1993). Le competenze possono essere tecniche, legate a saperi specialistici e capacità operative, oppure trasversali, come la capacità di lavorare in team, di comunicare efficacemente o di gestire conflitti.

Ferraris (2022) evidenzia come, nelle organizzazioni contemporanee, le **competenze trasversali** assumano un peso sempre maggiore rispetto alle competenze puramente tecniche. Se queste ultime rappresentano la base per svolgere determinate mansioni, sono le prime a fare realmente la differenza, poiché incidono sulla qualità delle relazioni, sulla capacità di innovare e sull'integrazione delle diverse aree aziendali. Per questo motivo, molte imprese hanno sviluppato *framework* di competenze, che consentono di descrivere in modo sistematico i comportamenti attesi per ogni ruolo e di utilizzarli come riferimento nei processi di selezione, formazione e valutazione.

La valutazione delle competenze, per essere efficace, deve basarsi su **strumenti affidabili e validati**. Tra i più diffusi si trovano le interviste comportamentali strutturate (*behavioral event interviews*), le scale di valutazione ancorate ai comportamenti (*Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS*), i questionari di autovalutazione e i sistemi di feedback multi-sorgente (*360-degree feedback*) (Bracken, Timmreck, & Church, 2001). Questi strumenti, se correttamente applicati, permettono di ridurre la soggettività dei giudizi e di ottenere un quadro più completo delle capacità di un individuo.

Vigutto (2024) suggerisce inoltre che la **mappatura delle competenze** non debba essere vista come un processo statico, ma come un'attività dinamica e continua, capace di adattarsi alle trasformazioni dell'ambiente esterno e ai cambiamenti interni all'organizzazione. Solo così è possibile garantire che le competenze disponibili siano coerenti con quelle richieste e che eventuali gap vengano colmati attraverso interventi mirati di formazione e sviluppo.

2.3.3 La valutazione della prestazione

La terza tipologia riguarda la **prestazione**, ossia ciò che un individuo o un gruppo realizza concretamente nell'ambito del proprio lavoro. La valutazione della prestazione è probabilmente la forma più diffusa di misurazione all'interno delle imprese, in quanto consente di verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi stabiliti e di individuare eventuali aree di miglioramento.

Secondo Vigutto (2024), la valutazione della prestazione deve essere intesa come un **processo continuo**, che non si esaurisce in un momento annuale di revisione, ma si articola in una serie di feedback costanti e sistematici. Tale impostazione è coerente con le recenti evoluzioni del performance management, che hanno visto un progressivo abbandono dei sistemi tradizionali, spesso percepiti come rigidi e burocratici, a favore di approcci più agili, conversazionali e orientati allo sviluppo (Pulakos, 2009; DeNisi & Murphy, 2017).

Ferraris (2022) osserva che la valutazione della prestazione non deve limitarsi a un controllo sui risultati quantitativi, ma deve integrare anche **dimensioni qualitative**, come il grado di collaborazione, l'orientamento al cliente o la capacità innovativa. Questo approccio consente di evitare che l'attenzione si focalizzi esclusivamente sui numeri, trascurando gli aspetti relazionali e strategici che determinano la sostenibilità della performance nel tempo.

Un elemento centrale della valutazione della prestazione è la sua **funzione dialogica**. Essa, infatti, non è solo un processo di misurazione, ma anche un momento di confronto tra dipendente e responsabile. Attraverso un feedback chiaro, costruttivo e orientato al futuro, la valutazione permette di allineare aspettative, individuare aree di sviluppo, rafforzare la motivazione e costruire un percorso condiviso di crescita (Kluger & DeNisi, 1996; Armstrong & Taylor, 2020).

2.3.4 Sintesi delle tipologie di valutazione

In sintesi, le tre tipologie di valutazione – potenziale, competenze e prestazione – non devono essere considerate alternative, ma complementari. Una gestione strategica delle risorse umane richiede di integrare questi tre livelli, così da avere una visione completa della forza lavoro: ciò che le persone possono diventare (potenziale), ciò che sanno fare (competenze) e ciò che effettivamente realizzano (prestazione).

Vigutto (2024) suggerisce che l'obiettivo ultimo del processo valutativo sia proprio quello di **valorizzare** al meglio le risorse umane, gestendo in maniera equilibrata retribuzione, carriera e formazione. In questo modo, la valutazione diventa non solo uno strumento di controllo, ma soprattutto un volano di sviluppo, capace di generare valore tanto per l'individuo quanto per l'organizzazione.

2.3.5 Un'ulteriore distinzione. L'autovalutazione e l'eterovalutazione

Vigutto (2024) distingue tra autovalutazione ed eterovalutazione. La prima si riferisce al processo con cui un individuo riflette sui propri comportamenti e competenze, mettendo in luce punti di forza e aree critiche. Essa favorisce l'autoconsapevolezza, ma può essere influenzata da bias cognitivi (Mabe & West, 1982). L'eterovalutazione, invece, consiste nel giudizio formulato da colleghi, superiori o collaboratori. La *peer evaluation* e i sistemi a 360° permettono di bilanciare prospettive differenti, riducendo il rischio di soggettività (Bracken, Timmreck, & Church, 2001).

Un approccio integrato, noto come *cross-assessment*, confronta sistematicamente autovalutazioni ed eterovalutazioni per misurare il grado di convergenza tra percezione di sé e immagine esterna. Tale confronto consente di aumentare la consapevolezza individuale e orientare meglio i percorsi di sviluppo (Atwater & Yammarino, 1992).

2.4 Caratteristiche del sistema di valutazione

Un sistema di valutazione della performance, per essere realmente efficace, non può essere concepito come un semplice strumento tecnico di misurazione, ma deve configurarsi come un processo complesso, strutturato e coerente con la strategia complessiva dell'organizzazione. La letteratura mette in evidenza come il successo di un sistema di performance management dipenda dalla chiarezza degli obiettivi, dalla qualità del feedback, dalla capacità di tradurre i risultati in azioni di sviluppo e dalla coerenza con i valori organizzativi (Aguinis, 2019; DeNisi & Murphy, 2017; Vigutto, 2024).

Secondo Vigutto (2024), le caratteristiche fondamentali di un sistema di valutazione si articolano attorno a tre pilastri: la definizione degli **obiettivi**, la gestione del **feedback** e l'attivazione di **interventi correttivi e di sviluppo**. Questi elementi devono essere integrati in una logica sistemica, in cui ciascun componente rafforza l'altro, contribuendo a rendere la valutazione un processo di apprendimento continuo, piuttosto che un mero esercizio amministrativo.

La definizione degli **obiettivi** rappresenta il punto di partenza di ogni processo valutativo. Essa costituisce il quadro di riferimento attraverso cui interpretare le prestazioni dei dipendenti e assicura coerenza con le finalità strategiche dell'impresa. Obiettivi vaghi o poco chiari generano inevitabilmente confusione, riducendo l'utilità della valutazione e alimentando la percezione di arbitrarietà. Al contrario, obiettivi ben formulati favoriscono il coinvolgimento e l'allineamento dei dipendenti, poiché rendono esplicite le aspettative dell'organizzazione.

Ferraris (2022) sottolinea che gli obiettivi devono essere calibrati sulla mission e sulla vision aziendale, in modo da rendere evidente il legame tra le attività quotidiane dei dipendenti e i traguardi di lungo periodo. La letteratura internazionale rafforza questo punto attraverso il modello SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), proposto da Doran (1981), che costituisce ancora oggi un riferimento per la costruzione di obiettivi efficaci. Locke e Latham (2002), con la teoria del *goal setting*, hanno ulteriormente dimostrato che obiettivi chiari e sfidanti incrementano la motivazione e migliorano le prestazioni, purché accompagnati da un adeguato supporto e da feedback regolari.

Vigutto (2024) evidenzia inoltre che la definizione degli obiettivi dovrebbe tenere conto non solo degli aspetti quantitativi della performance, ma anche di quelli **qualitativi e comportamentali**. In questo modo, la valutazione non si limita a misurare ciò che i dipendenti producono, ma considera anche come lo producono, valorizzando

competenze trasversali come la capacità di collaborare, la gestione del tempo o l'orientamento al cliente.

Il feedback costituisce una delle fasi più delicate del processo di valutazione, poiché rappresenta il momento in cui il giudizio espresso si traduce in comunicazione diretta con il dipendente. Vigutto (2024) lo definisce come un canale attraverso il quale i responsabili comunicano in modo chiaro e costruttivo i punti di forza e le aree di miglioramento. Se ben gestito, esso diventa un potente **strumento di motivazione e di sviluppo professionale**, poiché consente ai lavoratori di comprendere in che modo la loro prestazione viene percepita e di ricevere indicazioni concrete su come migliorarla.

La ricerca di Kluger e DeNisi (1996) ha dimostrato che il feedback ha un impatto significativo sulla performance, ma che i suoi effetti dipendono dalla **qualità** e dalla **modalità** con cui viene fornito. Feedback vaghi o esclusivamente critici possono generare frustrazione e demotivazione, mentre feedback specifici, tempestivi e bilanciati stimolano il miglioramento continuo. Ferraris (2022) sottolinea che il feedback deve essere concepito come un dialogo, piuttosto che come una comunicazione unidirezionale: esso deve favorire la partecipazione attiva del dipendente, stimolandolo a esprimere opinioni, chiarire dubbi e proporre soluzioni.

Inoltre, il feedback non dovrebbe essere relegato a momenti isolati, come la revisione annuale, ma inserito in un **ciclo continuo di confronto**. Le pratiche più recenti di performance management suggeriscono infatti l'adozione di *check-in* periodici, colloqui brevi e regolari che permettono di monitorare i progressi, identificare rapidamente eventuali criticità e adattare gli obiettivi alle mutevoli esigenze organizzative (Pulakos, 2009).

Un sistema di valutazione realmente efficace non può limitarsi a misurare e comunicare le prestazioni, ma deve tradursi in **interventi concreti** volti a stimolare il miglioramento individuale e organizzativo. Vigutto (2024) evidenzia come le azioni correttive debbano essere orientate non solo a colmare le lacune, ma anche a valorizzare i punti di forza, creando un percorso di sviluppo personalizzato.

In questa prospettiva, strumenti come i **Piani di Sviluppo Individuale** (*Personal Development Plans, PDP*) assumono un ruolo centrale. Essi consentono di identificare le competenze da rafforzare, le aree di apprendimento da esplorare e gli obiettivi di carriera da perseguire, definendo azioni specifiche come corsi di formazione, programmi di mentoring, esperienze di job rotation o incarichi progettuali innovativi. Ferraris (2022) sottolinea che la costruzione di percorsi di sviluppo su misura è fondamentale per mantenere alta la motivazione e per trattenere i talenti all'interno dell'organizzazione, soprattutto in contesti in cui la mobilità lavorativa è elevata.

Oltre agli interventi mirati al singolo, la valutazione può produrre effetti a **livello organizzativo**. Analizzare sistematicamente i dati derivanti dal processo consente infatti di individuare tendenze comuni, come la presenza di lacune diffuse in determinate competenze o criticità ricorrenti nella gestione di alcuni processi. Queste informazioni

possono orientare decisioni strategiche in materia di formazione collettiva, ristrutturazioni organizzative o revisione dei sistemi di incentivazione (Armstrong & Taylor, 2020).

Le caratteristiche del sistema di valutazione non vanno considerate in maniera isolata, ma come componenti interdipendenti di un unico processo. La definizione degli obiettivi stabilisce il punto di partenza, il feedback garantisce la comunicazione e l'apprendimento durante il percorso, mentre le azioni correttive trasformano i risultati in opportunità di crescita. Solo attraverso questa integrazione la valutazione diventa uno strumento di sviluppo continuo, capace di contribuire non solo alla performance individuale, ma anche alla crescita complessiva dell'organizzazione.

Come ricorda Vigutto (2024), la valutazione deve essere concepita come un processo che si rinnova ciclicamente e che accompagna la vita organizzativa in tutte le sue fasi. Non si tratta quindi di un atto conclusivo, ma di un momento che apre sempre a nuove possibilità di apprendimento, trasformando la performance in un elemento dinamico e generativo.

2.5 Elementi essenziali della valutazione della performance. La motivazione

Tra i molteplici elementi che concorrono a determinare la performance di un'organizzazione, la motivazione occupa un ruolo di rilievo, poiché rappresenta la forza che orienta, sostiene e regola i comportamenti individuali nel contesto lavorativo. Non è sufficiente, infatti, possedere elevate competenze tecniche o inserirsi in un contesto organizzativo favorevole: senza la spinta motivazionale, le risorse rischiano di non esprimere appieno il proprio potenziale e di non contribuire in modo efficace al raggiungimento degli obiettivi collettivi (Vigutto, 2024; Ferraris, 2022).

La motivazione, secondo Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen e Khanam (2014), può essere definita come il riflesso del livello di energia, di impegno e di creatività che i lavoratori portano nel proprio lavoro. Essa si manifesta dunque come un insieme di dinamiche interiori ed esterne che influenzano non solo il *quanto* un individuo si impegna, ma anche il *come* orienta i propri sforzi. In ambito manageriale, ciò significa che un dipendente motivato non si limita a svolgere le proprie mansioni in maniera corretta, ma dimostra iniziativa, capacità di problem solving, disponibilità alla collaborazione e apertura all'innovazione.

Ferraris (2022) osserva che il compito del management è proprio quello di **tradurre** le strategie aziendali in comportamenti organizzativi attraverso il coinvolgimento delle persone. Tale traduzione, tuttavia, risulta inefficace se i lavoratori non percepiscono motivazioni sufficienti a impegnarsi in modo discrezionale. Da qui emerge il ruolo strategico della motivazione come variabile chiave per il successo organizzativo.

Vigutto (2024) evidenzia come, nell'attuale scenario caratterizzato da globalizzazione, innovazione tecnologica e crescente competitività, la motivazione dei dipendenti sia

divenuta una **condizione indispensabile** per il mantenimento e l'accrescimento della produttività. Essa non deve essere intesa soltanto come una dimensione individuale, ma come una leva organizzativa che influisce sulla capacità complessiva dell'impresa di raggiungere i propri obiettivi.

Secondo Shahzadi et al. (2014), la motivazione consente di **ottimizzare** l'uso delle risorse disponibili, poiché stimola i lavoratori a mettere in campo energie, creatività e impegno che non potrebbero essere imposti attraverso regole formali o controlli burocratici. Un dipendente motivato è più incline a partecipare attivamente ai processi decisionali, a proporre idee innovative, a mantenere un elevato livello di fedeltà all'azienda e a promuovere un clima organizzativo positivo. Al contrario, la mancanza di motivazione genera fenomeni di disimpegno, turnover, assenteismo e, nei casi più estremi, comportamenti di *quiet quitting* (espressione utilizzata per descrivere un comportamento lavorativo in cui i dipendenti limitano il proprio contributo alle sole attività formalmente previste dal ruolo, riducendo il coinvolgimento discrezionale e l'impegno extra-contrattuale, pur senza interrompere il rapporto di lavoro (Klotz & Bolino, 2022)).

Ferraris (2022) insiste sul fatto che le imprese più efficienti e sostenibili sono quelle che adottano pratiche capaci di valorizzare il capitale umano attraverso **sistemi meritocratici e partecipativi**, nei quali i dipendenti non lavorano semplicemente perché "devono", ma perché desiderano contribuire al successo collettivo. Tale orientamento trasforma il lavoratore da mero esecutore a partner attivo del processo organizzativo.

Uno dei meccanismi principali attraverso cui le imprese cercano di stimolare la motivazione è rappresentato dai **sistemi di ricompensa**. La letteratura distingue tra ricompense estrinseche e intrinseche.

Le **ricompense estrinseche** comprendono incentivi di natura economica e materiale, come salari, bonus, premi di risultato, benefit aziendali o condizioni di lavoro favorevoli. Esse rappresentano un motore importante, soprattutto nei contesti in cui la sicurezza economica costituisce una priorità per i lavoratori (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Tuttavia, se utilizzate in maniera esclusiva, rischiano di generare una motivazione fragile, legata più all'incentivo esterno che a un reale coinvolgimento con il lavoro svolto.

Le **ricompense intrinseche**, invece, derivano da fattori immateriali quali il riconoscimento, la fiducia, la possibilità di partecipare alle decisioni, l'autonomia, la crescita personale e la percezione di contribuire a un progetto significativo. Deci e Ryan (2000), con la teoria dell'autodeterminazione, hanno mostrato come i bisogni psicologici di base – autonomia, competenza e relazionalità – costituiscano i principali driver della motivazione intrinseca. Un sistema di performance management efficace deve quindi combinare in modo equilibrato entrambe le dimensioni, affinché la motivazione sia al tempo stesso sostenuta da incentivi concreti e alimentata da significati profondi.

Un altro aspetto fondamentale è rappresentato dalla **formazione**. Shahzadi et al. (2014) sottolineano che i programmi di training non solo accrescono le competenze dei dipendenti, ma hanno un impatto diretto anche sulla motivazione, poiché trasmettono il messaggio che l'organizzazione investe nelle persone e crede nelle loro potenzialità. La formazione, in questo senso, non è solo uno strumento tecnico di aggiornamento, ma un segnale di fiducia e di valorizzazione, che stimola senso di appartenenza e lealtà verso l'azienda.

Ferraris (2022) conferma che la formazione, se ben pianificata e integrata in percorsi di sviluppo individuali, rafforza l'impegno dei lavoratori e rende più efficace l'allineamento tra obiettivi personali e strategici. In tal modo, la motivazione diventa non un elemento estemporaneo, ma una leva strutturale della performance organizzativa.

La letteratura concorda nel considerare la motivazione un **elemento imprescindibile** per la gestione della performance. Senza motivazione, le competenze rischiano di restare inesprese; senza competenze, la motivazione, per quanto forte, non riesce a produrre risultati concreti (Vroom, 1964; Locke & Latham, 2002). È proprio per questa ragione che la valutazione della performance deve sempre includere indicatori legati non solo agli output prodotti, ma anche ai livelli di motivazione che li hanno resi possibili.

Vigutto (2024) sostiene che l'integrazione della motivazione nei processi valutativi consente di promuovere ambienti di lavoro più inclusivi, dinamici e stimolanti, nei quali i dipendenti si sentono responsabilizzati e protagonisti. In definitiva, la motivazione non deve essere concepita come una variabile accessoria, ma come uno degli elementi essenziali della valutazione, capace di trasformare il controllo delle prestazioni in un processo realmente generativo e orientato al futuro.

2.6 Motivazione e competenze

Il legame tra motivazione e competenze costituisce una delle questioni centrali nella gestione delle risorse umane, poiché entrambe rappresentano condizioni necessarie, ma non sufficienti, per generare performance elevate. La letteratura concorda nel sostenere che la prestazione lavorativa è il risultato della combinazione di fattori individuali, organizzativi e contestuali; tuttavia, all'interno di questa complessità, la motivazione e le competenze emergono come due variabili fondamentali, che devono essere considerate congiuntamente (Vigutto, 2024; Ferraris, 2022).

Le competenze, per quanto sviluppate e raffinate, non sono di per sé garanzia di successo se non accompagnate da una motivazione adeguata. Un dipendente altamente qualificato, ma privo di stimoli, può limitarsi a un'applicazione meccanica delle proprie abilità, senza mettere in gioco creatività, iniziativa e impegno discrezionale. Al contrario, un lavoratore motivato tende a utilizzare le proprie competenze in modo più efficace, a cercare soluzioni innovative e a superare le difficoltà con maggiore

resilienza. In questa prospettiva, la motivazione funge da catalizzatore che consente alle competenze di tradursi in performance tangibile (Deci & Ryan, 2000; Vroom, 1964).

Ferraris (2022) sottolinea che la gestione delle risorse umane deve tener conto delle **motivazioni profonde** che orientano i comportamenti dei lavoratori. Ogni azione è spinta da un motivo, un obiettivo o un traguardo che rappresenta la ragione dell'agire. Pertanto, l'azienda, per valorizzare appieno le competenze delle proprie persone, deve riuscire a comprendere quali siano i fattori motivazionali più rilevanti, differenziando le proprie pratiche in funzione delle aspettative individuali.

Nella prospettiva di Ferraris (2022), l'impresa deve **esplicitare chiaramente** i comportamenti organizzativi attesi, ossia quelle azioni e modalità relazionali che si presume possano contribuire in maniera significativa agli obiettivi aziendali. Tali comportamenti non coincidono con caratteristiche innate della persona, bensì con capacità modificabili attraverso processi di apprendimento e sviluppo. La motivazione gioca un ruolo decisivo, poiché orienta l'individuo a perseguire questi comportamenti, trasformando le competenze da risorsa potenziale a strumento concreto di performance.

Questa impostazione si ricollega al concetto di *contratto psicologico* (Rousseau, 1995), che rappresenta l'insieme delle aspettative implicite che legano dipendente e organizzazione. Accanto al contratto burocratico, che definisce i termini formali del rapporto di lavoro, e al contratto sociale, basato su regole condivise e cultura aziendale, il contratto psicologico si fonda su promesse, percezioni di equità e opportunità di crescita. La soddisfazione o meno di tali aspettative influisce direttamente sulla motivazione e, di conseguenza, sull'attivazione delle competenze.

La relazione tra motivazione e competenze non può essere compresa appieno senza considerare il ruolo della **cultura organizzativa**. Vigutto (2024) evidenzia come la motivazione trovi terreno fertile in contesti che promuovono partecipazione, trasparenza e meritocrazia. Una cultura che valorizza il contributo individuale, che riconosce i risultati e che favorisce la condivisione della mission e della vision aziendale è in grado di orientare le persone ad agire in coerenza con gli obiettivi comuni.

Boxall e Purcell (2011) hanno mostrato che le organizzazioni che adottano pratiche di gestione delle risorse umane ad alte prestazioni (*high performance work systems*) sono quelle che riescono a creare un **allineamento virtuoso** tra competenze e motivazione. In queste realtà, la cultura organizzativa non si limita a fornire regole, ma diventa un motore di apprendimento e innovazione, stimolando i dipendenti a mettere in campo le proprie competenze in modo proattivo.

Le principali teorie motivazionali forniscono chiavi di lettura utili per comprendere come le competenze si attivino in presenza di adeguati stimoli.

La **gerarchia dei bisogni di Maslow (1954)** suggerisce che le competenze possano esprimersi pienamente solo quando i bisogni fondamentali (fisiologici e di sicurezza) risultano soddisfatti, lasciando spazio a bisogni superiori come stima e autorealizzazione. In termini organizzativi, ciò implica che le competenze più avanzate

si sviluppano quando l'individuo percepisce il lavoro come una fonte di crescita personale e di riconoscimento.

La **teoria dei due fattori di Herzberg (1959)** distingue tra fattori igienici (es. salario, condizioni di lavoro), che prevengono l'insoddisfazione ma non motivano, e fattori motivanti (es. responsabilità, possibilità di crescita), che stimolano realmente l'uso creativo e proattivo delle competenze.

La **teoria dell'aspettativa di Vroom (1964)** sottolinea come le persone si impegnino e mettano in gioco le proprie capacità quando percepiscono che lo sforzo produrrà risultati (aspettativa), che questi risultati porteranno a ricompense (strumentalità) e che tali ricompense hanno valore (valenza).

Questi modelli dimostrano che le competenze, da sole, non bastano: esse devono essere inserite in un sistema motivazionale coerente, capace di dare senso e valore agli sforzi individuali.

La **formazione** costituisce un punto di convergenza tra motivazione e competenze. Un dipendente formato, ma non motivato, difficilmente offrirà il massimo contributo, mentre una persona motivata ma priva di adeguate competenze rischia di non produrre risultati significativi. Vigutto (2024) osserva che la formazione deve essere vista non solo come un processo tecnico di aggiornamento, ma come un **investimento** in grado di rafforzare la motivazione, poiché comunica al dipendente che l'organizzazione crede nelle sue capacità e nel suo sviluppo futuro.

In questo senso, percorsi di *reskilling* e *upskilling* assumono un valore strategico, poiché non solo colmano gap di competenze, ma stimolano motivazione intrinseca attraverso la valorizzazione del potenziale individuale (Noe, Clarke, & Klein, 2014).

In definitiva, la relazione tra motivazione e competenze evidenzia l'impossibilità di considerare separatamente questi due elementi. La motivazione costituisce la leva che orienta le competenze verso obiettivi significativi, mentre le competenze rappresentano la base su cui la motivazione può tradursi in risultati concreti. Per questo motivo, un sistema di valutazione della performance efficace deve tener conto non solo delle capacità tecniche e comportamentali dei dipendenti, ma anche dei loro livelli motivazionali, integrando le due dimensioni in un quadro coerente e dinamico.

2.7 Metodologia di valutazione

La valutazione della performance non può essere considerata un atto isolato o un momento episodico all'interno della vita organizzativa, bensì deve essere intesa come un **processo strutturato, ciclico e continuo**, che accompagna costantemente l'attività aziendale. La metodologia di valutazione, infatti, costituisce l'insieme delle pratiche, delle fasi e degli strumenti attraverso i quali l'organizzazione misura, interpreta e utilizza le informazioni relative alle prestazioni individuali e collettive. Un sistema privo di una metodologia chiara rischia di trasformarsi in un esercizio burocratico, privo

di reale valore strategico e incapace di generare miglioramento (Aguinis, 2019; Vigutto, 2024).

Secondo Vigutto (2024), il primo principio metodologico riguarda la **chiarezza dello scopo**: spesso i sistemi di valutazione falliscono perché non è stato definito in modo preciso a cosa debba servire la valutazione. Essa può infatti perseguire finalità differenti: fornire feedback ai dipendenti, orientare le decisioni retributive, individuare talenti, pianificare la successione manageriale, o ancora, analizzare l'efficacia delle politiche HR. Stabilire con chiarezza lo scopo primario e le finalità collaterali consente di scegliere gli strumenti e i criteri più adeguati, evitando dispersioni e ambiguità.

Un altro aspetto metodologico cruciale è la **definizione dell'oggetto della valutazione**. Non tutto può essere valutato con la stessa efficacia: occorre identificare con precisione quali dimensioni della performance si intende osservare. Come osserva Ferraris (2022), è importante distinguere tra risultati quantitativi, competenze comportamentali, capacità relazionali e potenziale di sviluppo. La chiarezza rispetto all'oggetto consente di costruire criteri pertinenti, di ridurre la soggettività dei giudizi e di aumentare la percezione di equità da parte dei dipendenti.

La letteratura internazionale ha mostrato come la definizione dell'oggetto di valutazione rappresenti un passaggio fondamentale per garantire la validità del processo. DeNisi e Murphy (2017) sostengono che la mancanza di coerenza tra ciò che si intende misurare e ciò che effettivamente si valuta rappresenti una delle cause principali del fallimento dei sistemi di performance appraisal.

La metodologia di valutazione si concretizza anche attraverso la **scelta degli strumenti**. Le organizzazioni possono sviluppare internamente strumenti personalizzati, calibrati sulle proprie esigenze e cultura, oppure ricorrere a soluzioni esterne fornite da società specializzate. Ogni opzione presenta vantaggi e limiti: strumenti interni permettono maggiore adattabilità, ma rischiano di non avere sufficiente validazione scientifica; strumenti esterni, invece, offrono robustezza metodologica, ma possono risultare meno flessibili (Bracken, Timmreck, & Church, 2001).

Ferraris (2022) sottolinea che qualunque sia la scelta, è fondamentale che gli strumenti utilizzati rispettino **criteri di validità e affidabilità**, ovvero che misurino realmente ciò che dichiarano di misurare e che forniscano risultati consistenti nel tempo e tra diversi valutatori. Questionari, interviste strutturate, sistemi di valutazione a punteggio, metodologie di feedback a 360 gradi e strumenti digitali di performance tracking rappresentano alcune delle tecniche più diffuse.

Un elemento spesso trascurato, ma determinante, è la pianificazione dei **tempi di valutazione**. Secondo Vigutto (2024), è essenziale definire un ciclo valutativo chiaro, articolato in momenti di avvio, monitoraggio intermedio, conclusione e rimodulazione. La scelta di un ciclo annuale può essere adeguata in contesti stabili, ma rischia di rivelarsi insufficiente in ambienti dinamici, nei quali gli obiettivi possono mutare rapidamente. In questi casi, la letteratura suggerisce l'adozione di revisioni trimestrali o

addirittura mensili, che consentano un monitoraggio più agile e tempestivo (Pulakos, 2009).

La pianificazione deve essere comunicata in modo trasparente ai dipendenti, affinché essi siano consapevoli delle scadenze e delle tappe principali del processo. Solo in questo modo si genera senso di equità e si promuove il coinvolgimento attivo dei lavoratori nel percorso di valutazione.

La **comunicazione** rappresenta un'altra componente fondamentale della metodologia. Non è sufficiente raccogliere e analizzare i dati: i risultati devono essere condivisi con i diretti interessati, in modo chiaro e costruttivo. Come osserva Ferraris (2022), trascurare la restituzione dei risultati mina la fiducia dei dipendenti e riduce la legittimità del sistema.

La letteratura sulla giustizia organizzativa conferma questo punto: Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001) hanno dimostrato che la percezione di equità procedurale e informativa influenza profondamente la motivazione e l'impegno dei lavoratori. Una comunicazione trasparente dei risultati contribuisce a creare fiducia, a ridurre conflitti e a stimolare la disponibilità ad accettare anche valutazioni critiche.

La valutazione della performance deve tradursi in **azioni correttive e di sviluppo**. Vigutto (2024) sottolinea che non si deve presumere che tutto funzioni al primo tentativo: al contrario, la valutazione deve essere intesa come un processo ciclico che alimenta il miglioramento continuo. Le azioni correttive possono riguardare l'individuo, attraverso percorsi di formazione, coaching o mentoring; i team, mediante attività di team building e revisione dei processi collaborativi; o l'intera organizzazione, con interventi di ristrutturazione, revisione delle procedure e aggiornamento delle politiche HR.

Armstrong e Taylor (2020) osservano che la valutazione diventa realmente strategica quando alimenta l'apprendimento organizzativo, consentendo di individuare pattern ricorrenti, colli di bottiglia nei processi e aree di miglioramento diffuso. In questo senso, essa non si limita a correggere, ma **orienta l'innovazione e la crescita futura**.

Un ultimo aspetto metodologico riguarda la **natura continua** della valutazione. Essa non può essere interpretata come un evento isolato, ma deve accompagnare in modo costante la vita organizzativa. DeNisi e Murphy (2017) parlano di *performance management* come di un processo integrato che include definizione degli obiettivi, monitoraggio, feedback, valutazione e sviluppo. In questa logica, la valutazione non rappresenta un punto di arrivo, ma un punto di partenza per nuove azioni, in un ciclo senza soluzione di continuità.

In definitiva, la metodologia di valutazione deve garantire rigore, trasparenza e coerenza con la strategia aziendale. Solo un processo ben progettato, comunicato e gestito può trasformare la valutazione della performance da strumento burocratico a leva strategica di crescita e di innovazione.

2.8 Organizzazione del processo e strumenti per la valutazione

2.8.1 Pianificazione

L'organizzazione del processo di valutazione della performance rappresenta un momento fondamentale per garantire l'efficacia complessiva del sistema. Anche un modello teoricamente solido rischia infatti di fallire se non viene implementato in modo coerente, trasparente e sostenibile all'interno del contesto aziendale. La letteratura concorda sul fatto che il successo della valutazione dipenda in larga misura dalla capacità dell'organizzazione di strutturare il processo in fasi ben definite, di comunicare chiaramente scopi e metodi, e di utilizzare strumenti adeguati (Aguinis, 2019; Vigutto, 2024).

Ferraris (2022) sottolinea che la valutazione deve essere concepita come un **percorso graduale**, che inizia con la definizione degli obiettivi, passa attraverso la raccolta e l'analisi dei dati e si conclude con la restituzione dei risultati e l'avvio di azioni di sviluppo. Tale percorso, tuttavia, non deve essere inteso come lineare e statico, ma come un ciclo che si rinnova costantemente, adattandosi ai cambiamenti del contesto e alle esigenze emergenti dell'organizzazione.

2.8.2 Comunicazione

La fase di comunicazione è altrettanto decisiva per il successo del processo di valutazione. Spesso, i sistemi falliscono non per difetti metodologici, ma per carenze comunicative. I dipendenti devono essere informati in maniera chiara sugli obiettivi della valutazione, sulle modalità di raccolta e utilizzo dei dati, nonché sulle garanzie di riservatezza.

Vigutto (2024) sottolinea che una **comunicazione trasparente** riduce le resistenze, rafforza la percezione di equità e stimola la partecipazione attiva. Spiegare, ad esempio, che la valutazione serve non solo per giudicare, ma anche per identificare punti di forza e aree di miglioramento, contribuisce a trasformare il processo in un'occasione di crescita, piuttosto che in una minaccia.

È importante inoltre illustrare nel dettaglio le fasi del processo, dalla somministrazione dei questionari alla raccolta e analisi dei dati, fino alla restituzione del feedback. I dipendenti devono sapere chi avrà accesso ai risultati (es. il diretto interessato, il suo supervisore, il reparto HR) e in che modo tali risultati verranno utilizzati: promozioni, formazione, riorganizzazioni. La mancanza di chiarezza su questi aspetti può generare diffidenza e compromettere l'efficacia del sistema (Colquitt et al., 2001).

Infine, la comunicazione deve essere accompagnata da un'attenzione costante alla **tutela dell'anonimato e della riservatezza**. I dipendenti devono avere la certezza che i feedback saranno trattati in maniera confidenziale e che non vi saranno conseguenze negative derivanti dall'espressione di valutazioni sincere.

2.8.3 Diversi approcci alla valutazione. Dalla 360° agli OKR

All'interno delle organizzazioni moderne, esistono molteplici approcci alla valutazione, ciascuno con punti di forza e limiti specifici. La scelta del metodo dipende dalla cultura organizzativa, dagli obiettivi perseguiti e dalle risorse disponibili (Vigutto, 2024).

Uno degli strumenti più diffusi è la **valutazione a 360 gradi**, che raccoglie feedback provenienti da diverse fonti: superiori, colleghi, collaboratori, clienti interni o esterni. Questo approccio consente di ottenere una visione completa del comportamento del dipendente, riducendo la soggettività e aumentando l'accuratezza del giudizio (Bracken et al., 2001). Tuttavia, richiede una gestione attenta della riservatezza e un'interpretazione esperta dei dati, per evitare distorsioni o conflitti.

Un metodo tradizionale è rappresentato dal **Management by Objectives (MBO)**, introdotto da Drucker (1954). In questo approccio, dipendente e supervisore definiscono congiuntamente obiettivi specifici e misurabili. L'MBO favorisce l'allineamento tra obiettivi individuali e strategia organizzativa, ma rischia di concentrarsi eccessivamente sugli output quantitativi, trascurando le dimensioni qualitative della performance.

Correlato all'MBO è l'**approccio SMART** (Doran, 1981), che definisce obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e temporizzati. La chiarezza di tali criteri rende gli obiettivi più comprensibili e facilita la valutazione.

Sempre più diffuso è l'utilizzo dei **Key Performance Indicators (KPI)**, ossia indicatori quantitativi che misurano aspetti chiave della performance, come la produttività, la soddisfazione del cliente, i tempi di consegna o il numero di errori. Sebbene i KPI forniscano dati oggettivi, rischiano di ridurre la performance a meri numeri, trascurando la complessità dei comportamenti organizzativi (Parmenter, 2010).

La **Balanced Scorecard** di Kaplan e Norton (1996) ha cercato di superare questa limitazione, proponendo un approccio multidimensionale che integra prospettive finanziarie, clienti, processi interni e apprendimento e crescita. Tale modello, pur complesso, ha avuto grande successo perché consente di bilanciare indicatori di breve e di lungo periodo.

Infine, si sta diffondendo il metodo degli **OKR (Objectives and Key Results)**, reso celebre da aziende come Google (Doerr, 2018). Gli OKR prevedono la definizione di obiettivi ambiziosi, accompagnati da risultati chiave che ne misurano il progresso. Questo approccio favorisce l'agilità, stimola l'innovazione e rafforza l'allineamento tra i diversi livelli organizzativi. Tuttavia, richiede una cultura aziendale aperta al cambiamento e una leadership capace di gestire obiettivi sfidanti senza generare frustrazione.

Ferraris (2022) osserva che nessun approccio è intrinsecamente superiore agli altri: la scelta deve essere calibrata sulla base delle specifiche caratteristiche dell'impresa, dei valori che essa intende promuovere e delle finalità strategiche perseguite. Ciò che conta è che il metodo adottato non si limiti a produrre misurazioni, ma favorisca apprendimento, miglioramento e creazione di valore.

3. Il futuro della valutazione della performance

Negli ultimi due decenni il paradigma tradizionale della valutazione della performance è stato oggetto di un processo di profonda revisione, reso necessario dai cambiamenti radicali che hanno interessato i contesti organizzativi e le modalità di lavoro. Per decenni, infatti, la valutazione delle prestazioni è stata associata a pratiche ritualizzate, spesso coincidenti con la revisione annuale del personale, nelle quali manager e dipendenti si confrontavano una volta all'anno sui risultati ottenuti. Questo modello, nato in un contesto industriale caratterizzato da stabilità e da ruoli fortemente standardizzati, si è rivelato progressivamente inadeguato a fronte della crescente complessità e variabilità delle attività lavorative contemporanee (Aguinis, 2019).

Il sistema di valutazione annuale presentava numerosi **limiti**: era percepito come eccessivamente dispendioso in termini di tempo, scarsamente accurato per via della sua soggettività e, in alcuni casi, persino demotivante per i dipendenti. Come rileva Ferraris (2022), le rigidità legate a classifiche e punteggi hanno spesso prodotto più conflitti che benefici, senza generare un reale miglioramento delle prestazioni. Tali criticità non sono nuove: già a partire dagli anni '90 diversi studi mettevano in evidenza l'inefficacia dei sistemi di performance appraisal basati esclusivamente su misurazioni formali e episodiche (DeNisi & Smith, 2014). Tuttavia, negli ultimi quindici anni tali problemi sono diventati più evidenti, poiché le imprese richiedono oggi ai lavoratori competenze avanzate, capacità di problem solving, autonomia decisionale e responsabilità crescenti nelle interazioni con clienti e partner.

I vecchi sistemi di performance management, costruiti su logiche tayloristiche e sul controllo del lavoro meccanico, non riescono più a riconoscere e valorizzare i nuovi modi di generare valore. Nonostante ciò, quasi il 90% delle imprese a livello globale continua ancora oggi a basarsi su punteggi di performance per prendere decisioni retributive (Ferraris, 2022). Questo dato evidenzia la persistenza di pratiche tradizionali, ma anche la necessità di una profonda revisione.

Alcune grandi aziende hanno già avviato questo processo. GE e Microsoft, che in passato hanno fatto ampio uso di sistemi di classificazione rigida dei dipendenti, hanno abbandonato tali modelli in favore di pratiche basate su **feedback e coaching continui**, capaci di valorizzare la dimensione relazionale e di apprendimento (Cappelli & Tavis, 2016). Netflix, dal canto suo, ha eliminato le valutazioni annuali a favore di un sistema flessibile e adattabile, centrato sulla responsabilizzazione e sul confronto costante. Google ha rivoluzionato il proprio sistema di compensazione, introducendo politiche mirate a premiare selettivamente gli *high performers*. Aziende tecnologiche come Atlassian stanno invece puntando sull'automazione dei processi di valutazione, liberando tempo per i manager e consentendo loro di concentrarsi su attività più strategiche (Ferraris, 2022).

Questi esempi mostrano come il concetto stesso di performance management stia cambiando. L'attenzione non è più rivolta alla mera misurazione dei risultati medi, bensì agli estremi della distribuzione, cioè ai dipendenti che si distinguono per eccellenza o, al contrario, per performance insufficienti. Parallelamente, cresce l'uso di dati più

oggettivi, raccolti in modo continuo e automatico, non tanto per decidere premi o sanzioni, quanto per alimentare conversazioni frequenti e basate sui fatti, capaci di guidare sviluppo e apprendimento.

Il ritmo del cambiamento non è uniforme: varia da azienda ad azienda e spesso da funzione a funzione, all'interno della stessa organizzazione. Tuttavia, è chiaro che le imprese devono ripensare complessivamente la gestione delle performance, superando modelli obsoleti che considerano i lavoratori come ingranaggi di una macchina produttiva. I sistemi contemporanei, infatti, non possono più limitarsi a misurare pezzi prodotti o ore lavorate, ma devono riconoscere la complessità dei processi cognitivi, creativi e relazionali che caratterizzano il lavoro moderno.

La letteratura evidenzia **un'evoluzione progressiva**: si è passati da semplici misurazioni quantitative a modelli più articolati, come la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton (1996), che collega i KPI agli obiettivi strategici complessivi. Tuttavia, la complessità introdotta da tali sistemi ha spesso generato una proliferazione di indicatori individuali difficili da monitorare, talvolta ridondanti o fuorvianti (Marr, 2012). Oggi, l'attenzione si sta spostando verso un approccio più agile e mirato, capace di integrare strumenti tradizionali con nuove tecnologie digitali e analitiche.

3.1 I Big Data nella valutazione della performance

Uno degli sviluppi più significativi e promettenti nel campo della gestione delle risorse umane e, in particolare, della valutazione della performance, è rappresentato dall'introduzione e dalla diffusione dei **Big Data**. Il concetto di Big Data non è nuovo, ma solo negli ultimi anni la crescita esponenziale delle tecnologie digitali, della capacità di archiviazione e delle possibilità di analisi ne ha reso possibile l'applicazione sistematica in ambito aziendale.

Secondo l'Oxford English Dictionary, i Big Data sono definiti come “insiemi di dati di dimensioni molto grandi, tipicamente tali da presentare sfide logistiche significative nella loro gestione e manipolazione”. La definizione aggiornata del 2014 ha ampliato la prospettiva, sottolineando che i Big Data rappresentano un insieme talmente ampio e complesso da risultare difficile da processare con i tradizionali strumenti di gestione dati. Questa impostazione riflette bene la principale sfida dei Big Data: non tanto la loro esistenza, quanto la loro **gestione e interpretazione**.

Una visione alternativa è stata proposta da Quentin Hardy, giornalista tecnologico del *New York Times*, secondo cui ciò che rende “grandi” i Big Data non è la dimensione assoluta, ma la **varietà delle fonti** da cui essi provengono. Sensori digitali, tracciatori di comportamento, dispositivi mobili e piattaforme online generano flussi continui di informazioni, che se incrociati e analizzati possono rivelare schemi precedentemente invisibili, aprendo nuove prospettive per l'economia e per la gestione delle organizzazioni (Ferraris, 2022).

Nell'ambito delle risorse umane, l'uso dei Big Data è in rapida **espansione**. Le imprese hanno sempre avuto accesso a una grande quantità di dati relativi ai dipendenti – salari, benefit, valutazioni delle prestazioni, dati di carriera – ma la vera novità consiste nella capacità di integrare informazioni eterogenee, sia strutturate sia non strutturate, per generare insight strategici. Ad esempio, è possibile correlare dati provenienti da sistemi di gestione interna (come HRIS e piattaforme di *performance appraisal*) con dati esterni, tra cui i profili social dei candidati, le recensioni su portali come Glassdoor o persino i pattern di utilizzo delle piattaforme collaborative.

Questa evoluzione ha dato origine alla **People Analytics**, cioè l'applicazione di metodi analitici avanzati ai dati HR per migliorare la qualità delle decisioni nella gestione delle persone. Come sottolinea Ferraris (2022), l'uso dei Big Data permette di andare oltre le metriche tradizionali e di adottare approcci predittivi e prescrittivi, capaci di anticipare tendenze e supportare decisioni strategiche.

Fino a pochi anni fa, le aziende incontravano notevoli difficoltà tecniche nell'elaborare tali dati: la capacità computazionale era limitata, i costi di archiviazione elevati e gli strumenti software poco evoluti. Oggi, invece, grazie ai progressi in termini di velocità di calcolo, capacità di archiviazione in cloud e strumenti di *machine learning*, la gestione dei Big Data è diventata **accessibile** a un numero sempre maggiore di imprese (Marr, 2016). Ciò consente non solo di elaborare grandi volumi di dati in tempi rapidi, ma anche di trarre previsioni più accurate sul comportamento dei dipendenti e sull'andamento delle performance.

Un ambito di applicazione sempre più rilevante è la **previsione del turnover**: attraverso l'analisi dei dati storici, dei livelli di engagement, dei percorsi di carriera e dei segnali provenienti da fonti esterne, è possibile identificare in anticipo i dipendenti a rischio di abbandono, permettendo all'azienda di intervenire tempestivamente con politiche di retention mirate (Hausknecht & Trevor, 2011). Allo stesso modo, i Big Data consentono di migliorare i processi di recruitment, individuando i candidati più promettenti non solo sulla base dei curricula, ma anche attraverso l'analisi di competenze trasversali, interessi professionali e comportamenti digitali.

Tuttavia, nonostante il potenziale, molti dipartimenti HR si trovano ancora in una fase esplorativa. Uno studio condotto da Oxford Economics e SAP (2025) ha mostrato che numerose funzioni HR non utilizzano in modo sistematico i dati a loro disposizione, oppure faticano a integrarli con quelli provenienti da altre aree aziendali. La sfida non è soltanto tecnica, ma anche **culturale**: passare da una gestione basata sull'intuizione a una gestione basata sull'evidenza richiede un cambiamento profondo nelle competenze e nelle mentalità (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016).

È importante sottolineare che la tecnologia non sostituirà il ruolo del professionista HR, ma lo rafforzerà. I Big Data, infatti, non servono a eliminare il giudizio umano, bensì a supportarlo, validarlo e arricchirlo. Le decisioni continueranno a dipendere dalla sensibilità e dalla competenza degli HR manager, ma potranno essere prese su basi più solide, riducendo i margini di soggettività e i rischi di errore.

In definitiva, i Big Data stanno **trasformando** la valutazione della performance da esercizio retrospettivo, basato su giudizi episodici, a processo dinamico e predittivo, in grado di anticipare fenomeni e di guidare le strategie organizzative. Il passaggio dall'uso di semplici statistiche descrittive a modelli predittivi e prescrittivi segna un punto di svolta cruciale: le aziende che sapranno sfruttare appieno il potenziale dei Big Data otterranno un vantaggio competitivo significativo, sia in termini di efficienza operativa che di valorizzazione del capitale umano.

3.2 HR Analytics & Big Data

L'integrazione tra Big Data e gestione delle risorse umane ha portato alla nascita e alla diffusione dell'**HR Analytics**, un approccio che utilizza tecniche analitiche avanzate per interpretare i dati relativi al capitale umano e trasformarli in informazioni utili a orientare le decisioni strategiche. In questo senso, l'HR Analytics può essere considerato l'evoluzione naturale dei tradizionali sistemi di valutazione delle performance, poiché consente di andare oltre le semplici misurazioni retrospettive e di sviluppare una capacità predittiva e prescrittiva a supporto della leadership aziendale (Marler & Boudreau, 2017).

Ferraris (2022) identifica tre principali ambiti nei quali l'HR Analytics si sviluppa: la definizione degli obiettivi analitici, l'attenzione ai dati disponibili e gli sviluppi futuri di questa disciplina.

Il primo passo per l'applicazione dell'HR Analytics è la definizione degli **obiettivi**. L'analisi dei dati HR non ha valore in sé se non è orientata a un fine chiaro e misurabile. In questo senso, l'HR Analytics mira a dimostrare il proprio contributo al successo aziendale, collegando i risultati delle analisi con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Per esempio, l'analisi dei dati sui tassi di turnover può essere utilizzata per sviluppare politiche di retention, mentre l'analisi delle performance individuali può servire a progettare programmi di formazione mirata (Fitz-enz, 2010).

Tuttavia, come osserva Ferraris (2022), l'HR Analytics rimane ancora poco conosciuto al di fuori delle funzioni HR e spesso non gode della piena attenzione da parte della dirigenza. Nella maggior parte delle organizzazioni, i team dedicati a questa attività sono piccoli, collocati all'interno del dipartimento HR e con scarse connessioni con altre aree aziendali. Ciò riduce il **potenziale strategico** dello strumento, che potrebbe invece beneficiare di una maggiore collaborazione interfunzionale, ad esempio con la finanza per l'analisi dei costi del lavoro o con il marketing per lo studio del coinvolgimento dei dipendenti attraverso canali digitali.

Alcune aziende più avanzate hanno iniziato a costruire alleanze sia interne sia esterne, collaborando con università, società di consulenza e dipartimenti come IT, legale o commerciale. Questo **approccio integrato** permette di ampliare la gamma di dati disponibili e di sviluppare analisi più sofisticate, rendendo l'HR Analytics un vero e

proprio strumento di business intelligence applicato alle persone (Davenport, Harris, & Shapiro, 2010).

Il secondo ambito riguarda l'**uso dei dati** effettivamente a disposizione. Attualmente, molti team HR si concentrano principalmente su report descrittivi di base e sul calcolo di metriche tradizionali, come i tassi di assenteismo o di turnover. Questi indicatori, detti *lagging KPI*, hanno il limite di riferirsi a fenomeni già avvenuti, fornendo poche indicazioni su come prevenire o anticipare problematiche future.

Ferraris (2022) rileva che l'**analisi predittiva**, basata sull'uso di Big Data provenienti da fonti eterogenee, è ancora poco diffusa nelle pratiche HR. Ad esempio, solo in pochi casi si utilizzano dati provenienti dai social media, dalle piattaforme collaborative o dai dispositivi digitali per analizzare in tempo reale l'engagement dei dipendenti o il rischio di turnover. La maggior parte delle attività si concentra ancora sulla descrizione di ciò che è accaduto, più che sull'anticipazione di ciò che accadrà.

Secondo Bassi (2011), la vera sfida è **trasformare** i dati esistenti in insight azionabili, collegando i fenomeni osservati con le cause sottostanti. Non basta sapere che un tasso di turnover è elevato: occorre comprendere quali fattori – leadership, retribuzione, cultura organizzativa, opportunità di carriera – abbiano contribuito a generarlo e in che misura.

Il terzo ambito, strettamente legato ai precedenti, riguarda gli **sviluppi futuri**. Ferraris (2022) sottolinea come l'HR Analytics debba evolvere da una funzione focalizzata su indicatori interni a una disciplina capace di connettere i dati HR con i risultati di business. Questo significa passare da un'analisi autoreferenziale, concentrata solo su metriche HR, a una prospettiva che leghi strettamente capitale umano e performance aziendale complessiva.

Per farlo, è necessario superare alcuni **ostacoli**. Innanzitutto, la scarsa integrazione con i sistemi informativi aziendali: molti team HR utilizzano ancora **strumenti obsoleti**, come versioni datate di Excel o Business Objects, che non permettono analisi avanzate. Inoltre, una quota significativa del tempo viene spesa nella preparazione e pulizia dei dati, riducendo lo spazio dedicato all'interpretazione e alla generazione di insight (Angrave et al., 2016). L'automazione della raccolta e della gestione dei dati, resa possibile dalle nuove tecnologie di *data integration*, rappresenta una priorità per aumentare l'efficienza e liberare risorse per attività a maggior valore aggiunto.

Un secondo ostacolo riguarda le **competenze necessarie**: l'HR Analytics richiede figure professionali ibride, capaci di combinare conoscenze di gestione delle risorse umane con competenze statistiche, matematiche e di programmazione. Questo profilo non è sempre facile da reperire e spiega perché molte aziende faticano a sfruttare appieno il potenziale degli strumenti analitici (Marler & Boudreau, 2017).

Infine, vi è una **questione culturale**: passare da una gestione basata su esperienza e intuizione a una gestione basata sull'evidenza richiede un cambiamento radicale nel modo di concepire la funzione HR. Vigutto (2024) evidenzia che le imprese che

adotteranno una prospettiva evidence-based potranno prendere decisioni più efficaci, ridurre la soggettività e costruire una cultura organizzativa fondata sulla trasparenza e sull'apprendimento continuo.

In definitiva, l'HR Analytics, alimentato dai Big Data, rappresenta una delle frontiere più promettenti della gestione delle risorse umane. Il suo **potenziale** non risiede solo nella possibilità di misurare meglio le performance, ma soprattutto nella capacità di prevedere fenomeni, individuare relazioni causali e guidare interventi mirati. Per realizzare appieno questa trasformazione, tuttavia, sarà necessario superare barriere tecniche, culturali e organizzative, sviluppando una funzione analitica centralizzata, integrata e strategica.

3.3 Future ricerche in ambito digitale nel performance management

La trasformazione digitale ha accelerato in modo significativo l'evoluzione dei sistemi di valutazione della performance, mettendo in luce i limiti dei modelli tradizionali e aprendo la strada a nuove prospettive di ricerca e sperimentazione. L'ingresso dei Millennials e della Generazione Z nel mondo del lavoro, insieme all'impatto della pandemia da COVID-19 e alla diffusione dello smart working, ha reso evidente la necessità di strumenti più agili, flessibili e orientati al futuro. Non è più sufficiente misurare le prestazioni in termini passati: diventa cruciale sviluppare sistemi capaci di promuovere engagement, responsabilizzazione e crescita continua (Cascio & Montealegre, 2016).

Le ricerche più recenti sottolineano come la **digitalizzazione della funzione HR** debba concentrarsi su tre aree prioritarie: la formazione, la selezione del personale e gli investimenti in tecnologie innovative. L'Osservatorio HR Innovation Practice (2019) evidenzia che l'evoluzione digitale non si limita all'introduzione di strumenti tecnologici, ma implica una trasformazione culturale che deve coinvolgere tutti i livelli organizzativi. Ferraris (2022) ribadisce che la vera sfida per l'HR consiste nell'assumere un ruolo di leadership nel guidare il cambiamento, promuovendo al tempo stesso innovazione e benessere.

3.3.1 Capitale umano e innovazione digitale

In un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, il capitale umano deve rimanere al centro della catena del valore. L'innovazione, infatti, non riguarda soltanto prodotti e processi, ma soprattutto le persone che ne sono protagoniste. Vigutto (2024) osserva che gli investimenti in tecnologia devono sempre essere accompagnati da investimenti nelle competenze, affinché i lavoratori possano sviluppare capacità creative, imprenditoriali e di adattamento.

Le nuove generazioni di dipendenti mostrano aspettative più elevate nei confronti dei datori di lavoro: desiderano opportunità di crescita continua, strumenti digitali intuitivi e

processi di feedback costanti. Non si accontentano di modelli di apprendimento tradizionali, ma richiedono modalità di sviluppo più personalizzate, interattive e integrate con le nuove tecnologie (Gallardo & Thunnissen, 2016).

3.3.2 HR Tech e strumenti digitali emergenti

Il panorama dell'HR Tech si sta ampliando rapidamente e offre soluzioni sempre più sofisticate: piattaforme per il reclutamento digitale, videointerviste, test online basati su algoritmi predittivi, strumenti di collaborazione virtuale e sistemi di valutazione in tempo reale basati su *continuous feedback*. Queste tecnologie consentono di superare i limiti dei modelli statici e di promuovere una gestione delle performance più dinamica, partecipativa e personalizzata.

Ferraris (2022) sottolinea che anche le PMI stanno iniziando a esplorare le opportunità offerte dall'HR Tech, valutandone la sostenibilità economica e operativa. Ciò dimostra che la digitalizzazione non è più una prerogativa esclusiva delle grandi multinazionali, ma un fenomeno trasversale che interessa aziende di ogni dimensione e settore.

3.3.3 Ridefinizione dei ruoli HR e manageriali

Un aspetto centrale della trasformazione digitale riguarda la ridefinizione dei ruoli tra Direzione HR e manager. Mentre l'HR deve assumere il compito di facilitare processi e strumenti, sono i manager a doversi far carico della gestione quotidiana delle persone, organizzando il lavoro per obiettivi e fornendo feedback continui. Questo cambiamento segna un passaggio da un modello di HR amministrativo a uno di HR partner strategico, in grado di supportare le decisioni e guidare la trasformazione (Ulrich et al., 2017).

Vigutto (2024) evidenzia che per sostenere questo cambiamento non bastano nuove tecnologie: è necessario un **rinnovamento culturale**, che promuova fiducia, delega e responsabilizzazione. Solo così i processi digitali potranno integrarsi efficacemente nelle pratiche quotidiane, evitando che gli strumenti si trasformino in meri adempimenti burocratici.

3.3.4 Dal Performance Management al Performance Development

La ricerca internazionale individua una tendenza sempre più diffusa al passaggio dal tradizionale Performance Management al Performance Development (Cappelli & Tavis, 2016). Nel primo caso, l'attenzione era rivolta alla valutazione retrospettiva dei risultati; nel secondo, l'obiettivo è accompagnare lo sviluppo futuro delle persone, attraverso feedback frequenti, piani di crescita personalizzati e maggiore flessibilità. Questo cambiamento è reso possibile dalle tecnologie digitali, ma richiede un mutamento culturale che consideri la performance come un processo evolutivo e continuo.

La cultura digitale, in questa prospettiva, non deve essere vista come una competenza tecnica isolata, ma come una **nuova visione del mondo organizzativo**: una cultura che valorizza partecipazione, trasparenza, condivisione delle informazioni e innovazione continua. Ferraris (2022) sottolinea che solo integrando persone e tecnologia sarà possibile affrontare con successo la trasformazione, garantendo agilità organizzativa e sostenibilità nel lungo periodo.

3.3.5 Sintesi e direzioni future

Le future ricerche sul performance management digitale dovranno quindi concentrarsi su tre direzioni principali:

1. **L'integrazione tecnologica**, per migliorare la qualità e la tempestività dei dati, riducendo i tempi dedicati alla raccolta e aumentando quelli dedicati all'interpretazione e al supporto decisionale.
2. **Lo sviluppo delle competenze digitali**, sia per i professionisti HR che per i manager e i dipendenti, affinché possano sfruttare appieno le potenzialità degli strumenti.
3. **Il cambiamento culturale**, volto a favorire responsabilizzazione, partecipazione e orientamento allo sviluppo futuro, trasformando la valutazione in un processo generativo e non meramente ispettivo.

In definitiva, il futuro della valutazione della performance dipenderà dalla capacità delle organizzazioni di conciliare tecnologia e capitale umano, sviluppando sistemi che siano al tempo stesso digitali, inclusivi e orientati alla crescita.

4. Sviluppo del talento nelle Risorse Umane

4.1 La gestione dei talenti e lo sviluppo dei talenti

Negli ultimi vent'anni il tema della gestione dei talenti (Talent Management, TM) e dello sviluppo dei talenti (Talent Development, TD) ha assunto un rilievo crescente nel dibattito accademico e manageriale. Ciò è dovuto alla consapevolezza, sempre più diffusa, che le risorse umane non rappresentano un semplice fattore produttivo, ma costituiscono un partner strategico nella definizione e nell'implementazione delle strategie aziendali di successo (Collings & Mellahi, 2009).

In questo contesto, numerose organizzazioni hanno cominciato a investire con maggiore sistematicità in processi di attrazione, selezione, sviluppo e fidelizzazione dei talenti, con l'obiettivo di creare una struttura di futuri leader capace di garantire la continuità organizzativa. La **pianificazione della successione**, pratica ampiamente diffusa nelle grandi corporation, mira proprio a colmare i vuoti di leadership e a prevenire crisi di governance. Tuttavia, la letteratura e la pratica dimostrano come tale approccio non sia

ancora generalizzato, lasciando molte imprese esposte al rischio di non disporre di risorse adeguate per ricoprire ruoli critici (Ferraris, 2022).

In risposta a queste sfide, è fondamentale implementare **strategie inclusive** di sviluppo dei talenti, che non si limitino a individuare e valorizzare pochi individui ad alto potenziale, ma che si rivolgano all'intera popolazione aziendale. Come sottolinea Ferraris (2022), la ricerca accademica si è concentrata soprattutto su approcci elitari, mentre l'**Inclusive Talent Development (ITD)** resta meno esplorato, nonostante il suo potenziale nel supportare sia la crescita individuale che la performance complessiva dell'organizzazione.

Tradizionalmente, il Talent Management si è concentrato sui cosiddetti "A employees", ossia i dipendenti ad alte prestazioni e alto potenziale, considerati i principali destinatari di programmi di sviluppo e leadership. Al contrario, i cosiddetti "C employees", ossia coloro che ottengono risultati meno soddisfacenti, vengono spesso trascurati o esclusi dai percorsi di crescita (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). Questo approccio, noto come **Exclusive Talent Development (ETD)**, riflette una logica selettiva che privilegia pochi a discapito di molti.

Negli ultimi anni, tuttavia, diversi studiosi hanno messo in luce i limiti di tale visione. La prospettiva inclusiva, che si fonda sull'**ITD**, sostiene che ogni individuo possieda un talento, anche se espresso in forme differenti, e che lo sviluppo diffuso delle competenze rappresenti un investimento più sostenibile e coerente con la teoria delle risorse basata sul valore (*Resource-Based View*). In quest'ottica, il **modello VRIO** (Value, Rarity, Imitability, Organization) si rivela particolarmente utile, poiché consente di analizzare come le pratiche di sviluppo inclusivo possano generare vantaggi competitivi sostenibili, riducendo il rischio di dipendere esclusivamente da un gruppo ristretto di "star performers" (Barney, 1991).

Il rilievo assunto dal TM e dal TD è accresciuto ulteriormente in seguito ai **cambiamenti demografici** che hanno visto i Millennials e, più recentemente, la Generazione Z assumere un peso crescente nel mercato del lavoro. Queste generazioni mostrano aspettative diverse rispetto al passato: richiedono opportunità di apprendimento continuo, maggiore flessibilità, riconoscimento e percorsi di carriera personalizzati. Per rispondere a tali esigenze, le organizzazioni devono **ripensare** i propri sistemi di sviluppo, passando da una logica standardizzata a una più dinamica e individualizzata (Vigutto, 2024).

La letteratura internazionale evidenzia come il TM e il TD siano oggi riconosciuti a livello globale come fattori critici di successo. Nonostante la loro natura complessa e multidimensionale, essi rappresentano la chiave per garantire una gestione sistematica delle risorse umane, attraverso l'identificazione, lo sviluppo e la retention dei talenti necessari per la competitività a lungo termine (Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010).

Un ulteriore elemento da considerare riguarda la scelta tra **sviluppo interno** dei talenti e **acquisizione esterna** dal mercato del lavoro. Sebbene il ricorso al mercato esterno

possa sembrare una soluzione rapida per colmare i gap di competenze, esso comporta rischi significativi: costi elevati di assunzione, difficoltà di integrazione culturale e minore fedeltà organizzativa da parte dei nuovi assunti. Lo sviluppo interno, invece, favorisce la costruzione di un capitale umano più stabile e coerente con i valori aziendali, riducendo i rischi di disallineamento (Ferraris, 2022).

In questa prospettiva, l'ITD si presenta come un approccio più sostenibile, in grado di generare benefici diffusi e duraturi. La creazione di percorsi di sviluppo inclusivi non solo migliora le competenze dell'intera forza lavoro, ma rafforza il senso di appartenenza e contribuisce alla costruzione di una cultura organizzativa orientata all'apprendimento continuo.

In conclusione, la gestione e lo sviluppo dei talenti rappresentano oggi una sfida cruciale per le organizzazioni che intendono mantenere la propria competitività in un mercato sempre più complesso e instabile. L'adozione di pratiche inclusive di Talent Development, supportata dalla teoria delle risorse basata sul valore, si configura come una strategia vincente, capace di conciliare sostenibilità, equità e performance organizzativa. Tuttavia, come sottolinea Ferraris (2022), è necessario ampliare la ricerca e la pratica in questo ambito, superando la predominanza di modelli esclusivi e promuovendo un approccio realmente inclusivo.

4.2 Retention dei talenti

Accanto allo sviluppo, un altro tema centrale nella gestione dei talenti riguarda la **retention**, ossia la capacità delle organizzazioni di trattenere i lavoratori più qualificati e preziosi. In un contesto caratterizzato da globalizzazione, digitalizzazione e crescente diffusione dell'intelligenza artificiale, la competizione per accaparrarsi i migliori professionisti è sempre più intensa. La domanda di lavoratori dotati di alfabetizzazione digitale, competenze trasversali e capacità di gestione delle persone continua a crescere, mentre le imprese faticano a trattenerli (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019).

Molte aziende cercano di rispondere a questa sfida offrendo stipendi elevati e benefit competitivi. Tuttavia, l'esperienza dimostra che incentivi di tipo esclusivamente economico **non sono sufficienti** per garantire la lealtà organizzativa. Il costo del turnover, che nel 2020 ha raggiunto i 680 miliardi di dollari solo negli Stati Uniti, dimostra quanto il problema sia significativo e quanto servano soluzioni più profonde (Work Institute, 2018).

Uno degli strumenti più efficaci per migliorare la retention è rappresentato dai **programmi di formazione e sviluppo**. Essi, tuttavia, devono essere progettati non come percorsi standardizzati, ma come esperienze **personalizzate**, capaci di rispondere alle esigenze specifiche dei dipendenti. Secondo Vigutto (2024), le opportunità di apprendimento più significative non derivano soltanto da corsi formali, ma soprattutto da momenti quotidiani di confronto, collaborazione e sperimentazione sul campo.

Un **ruolo chiave** è giocato dai manager di linea, chiamati a instaurare una comunicazione aperta e costante con i membri del team. Comprendere aspirazioni e necessità dei lavoratori consente infatti di creare percorsi di crescita coerenti, aumentando fiducia ed engagement. L'offerta di incarichi progressivamente più complessi, calibrati sul livello di competenza dei singoli, permette di costruire una traiettoria di sviluppo equilibrata, riducendo il rischio di frustrazione o demotivazione (Ferraris, 2022).

Le ricerche internazionali evidenziano che i dipendenti restano più a lungo nelle organizzazioni che offrono opportunità di crescita, riconoscimento e partecipazione ai processi decisionali (Kwon & Hein, 2013). Ciò conferma che la retention non può essere garantita da politiche retributive isolate, ma deve fondarsi su un **approccio integrato**, capace di combinare formazione, cultura organizzativa, leadership inclusiva e pratiche di motivazione intrinseca.

In definitiva, la retention dei talenti rappresenta una sfida cruciale e un obiettivo prioritario per le imprese moderne. Le organizzazioni che riusciranno a coniugare opportunità di sviluppo personalizzate, ambiente di lavoro inclusivo e riconoscimento costante potranno non solo trattenere i migliori, ma anche attrarre nuove risorse motivate. In un mercato del lavoro caratterizzato da crescente mobilità, la retention si conferma come uno dei principali fattori di sostenibilità e di vantaggio competitivo.

5. Considerazioni critiche

L'analisi condotta nei paragrafi precedenti evidenzia come il tema della valutazione della performance e quello dello sviluppo dei talenti rappresentino due pilastri interconnessi nella gestione delle risorse umane, destinati a giocare un ruolo sempre più centrale nella costruzione di vantaggi competitivi sostenibili. Tuttavia, dall'esame della letteratura e delle pratiche emergono alcune criticità che meritano di essere sottolineate in chiave critica, al fine di delineare possibili direzioni di miglioramento.

In primo luogo, la riflessione sul concetto di performance (par. 2.1) mostra come la sua definizione resti tuttora **fluida, multidimensionale e fortemente dipendente dal contesto**. Le prospettive di Vigutto (2024) e Ferraris (2022) hanno contribuito a chiarire la natura sistemica del fenomeno, evidenziando che non è possibile ridurre la performance a un mero risultato quantitativo, ma occorre considerare il processo, le competenze, i comportamenti e il contesto organizzativo che lo hanno generato. In questo senso, modelli come l'AMO (Ability, Motivation, Opportunity) confermano che la performance non può essere spiegata da un'unica variabile, ma è il prodotto di un insieme complesso di fattori interrelati. La **criticità principale** che emerge riguarda quindi la difficoltà, ancora oggi diffusa nelle pratiche aziendali, di abbandonare metriche semplicistiche e di adottare approcci realmente integrati e multidimensionali.

La stessa valutazione della performance (par. 2.2-2.4) mostra elementi di ambivalenza. Da un lato, è indubbio che la valutazione costituisca un potente strumento di

miglioramento individuale e organizzativo; dall'altro, se non adeguatamente progettata e comunicata, rischia di trasformarsi in un rituale burocratico, privo di reale impatto strategico. Gli studi confermano che la **trasparenza**, la **chiarezza** degli obiettivi e la **qualità del feedback** sono elementi imprescindibili, ma spesso trascurati. A livello **critico**, emerge che molte organizzazioni continuano a privilegiare la dimensione amministrativa della valutazione – utile per decisioni retributive o di carriera – a scapito della dimensione formativa e motivazionale, che rappresenterebbe invece la chiave per sviluppare un reale engagement.

Il passaggio dal performance management tradizionale al **performance development** (par. 3) costituisce un altro punto di svolta, ma non privo di criticità. Le esperienze di aziende come GE, Microsoft e Netflix dimostrano che è possibile costruire sistemi più agili, basati su feedback continui e coaching, capaci di rispondere meglio alla complessità del lavoro contemporaneo. Tuttavia, il ritmo di adozione di tali pratiche resta disomogeneo e condizionato da fattori culturali e settoriali. La critica principale riguarda il rischio che le nuove modalità vengano implementate solo superficialmente, senza un reale cambiamento della mentalità manageriale: sostituire la valutazione annuale con un sistema digitale di raccolta dati non basta, se non si accompagna a una trasformazione culturale che valorizzi fiducia, dialogo e responsabilizzazione.

L'introduzione dei **Big Data e dell'HR Analytics** (par. 3.1-3.2) rappresenta probabilmente l'innovazione più dirompente, capace di rivoluzionare la valutazione e la gestione delle performance. I Big Data permettono infatti di passare da una logica retrospettiva a una logica predittiva, con implicazioni rilevanti per il recruitment, la retention e la pianificazione delle competenze. Tuttavia, anche in questo caso emergono criticità importanti: la scarsa integrazione dei dati, l'uso ancora prevalente di indicatori descrittivi (*lagging KPI*) e la mancanza di competenze analitiche avanzate tra i professionisti HR. Senza affrontare questi limiti, il rischio è che l'HR Analytics resti confinato a un ruolo marginale o meramente tecnico, senza incidere realmente sulle decisioni strategiche.

Le trasformazioni legate alla digitalizzazione e **all'HR Tech** (par. 3.3) pongono ulteriori sfide. Se da un lato i nuovi strumenti consentono di personalizzare percorsi di apprendimento, di implementare feedback in tempo reale e di favorire un maggiore coinvolgimento, dall'altro non bisogna sottovalutare i rischi di una eccessiva dipendenza dalla tecnologia. L'esperienza conferma che il successo di tali strumenti non dipende tanto dalla piattaforma utilizzata, quanto dalla capacità di integrarla in un contesto culturale orientato alla fiducia e alla partecipazione. Criticamente, si osserva che molte organizzazioni adottano soluzioni digitali più per seguire un trend che per reale convinzione strategica, rischiando di generare processi frammentati e poco coerenti.

Infine, il tema dello sviluppo e della **retention dei talenti** (par. 4) offre una prospettiva ancora più ampia. La letteratura ha privilegiato a lungo un approccio elitario, focalizzato sugli *high performers*, trascurando la necessità di percorsi inclusivi di crescita. Il rischio è duplice: da un lato, creare disegualianze interne che minano la coesione

organizzativa; dall'altro, trascurare talenti "silenziosi" che, pur non emergendo subito, potrebbero diventare risorse strategiche nel lungo termine. Ferraris (2022) e Vigutto (2024) sottolineano come la vera sfida del futuro sia quella di costruire sistemi di Inclusive Talent Development (ITD), capaci di valorizzare le potenzialità di tutti, e non solo di pochi selezionati. Anche la retention, spesso affrontata con incentivi economici, richiede un cambio di paradigma: i lavoratori restano non per i benefit, ma per la possibilità di crescere, apprendere e sentirsi parte di una comunità.

In sintesi, il quadro che emerge è quello di una gestione delle performance e dei talenti attraversata da tensioni e paradossi. Da un lato, la necessità di strumenti oggettivi, predittivi e basati sui dati; dall'altro, l'esigenza di preservare la dimensione relazionale, motivazionale e inclusiva. La sfida critica per il futuro sarà quella di conciliare queste due dimensioni, evitando gli eccessi sia di burocratizzazione che di tecnicismo. Solo un approccio integrato, che unisca rigore analitico e sensibilità umana, potrà garantire che la valutazione della performance e lo sviluppo dei talenti diventino leve autentiche di competitività sostenibile, piuttosto che semplici esercizi formali.

2. Formazione delle Risorse Umane come leva del cambiamento. Approcci e metodologie per lo sviluppo delle persone

*«L'apprendimento non è preparazione alla vita;
è la vita stessa.»
John Dewey, Democracy and Education (1916)*

1. La complessità

La nozione di complessità, in ambito organizzativo, rimanda a sistemi caratterizzati da molteplici elementi interdipendenti, la cui interazione produce esiti non sempre prevedibili e lineari. In tali sistemi, il comportamento complessivo non è riducibile alla mera somma delle parti, poiché fenomeni di emergenza e auto-organizzazione generano pattern inattesi e talora controintuitivi (Stacey, 2011). La **complessità sociale** va distinta dalla **complessità “naturale”**: mentre quest’ultima può essere esplorata tramite modelli fisico-matematici, la prima è mediata da simboli, linguaggi, norme, valori e poteri che plasmano l’agire collettivo e rendono i processi di interpretazione e decisione intrinsecamente contestuali (Morin, 2007; Maimone, 2018).

Nelle organizzazioni contemporanee, l’accelerazione tecnologica, la globalizzazione dei mercati, la volatilità delle catene del valore e la pervasività dei dati alimentano una crescente interdipendenza tra attori interni ed esterni. Ciò impone una gestione che sappia coniugare orientamento strategico e capacità adattiva, superando il mito dell’ottimizzazione deterministica tipica dei modelli meccanicistici (Mintzberg, 1989; March & Simon, 1993). In tale scenario, la cosiddetta **legge della varietà necessaria** (Ashby, 1958) offre un principio guida: solo una varietà interna (di competenze, prospettive, ruoli) almeno pari alla varietà dell’ambiente consente all’organizzazione di governare le perturbazioni.

La complessità non implica anarchia decisionale, bensì richiede architetture di senso e processi di *sensemaking* capaci di orientare l’azione in condizioni di ambiguità e incertezza (Weick, 1995). Ne discende la centralità di pratiche che favoriscano **conversazioni riflessive, apprendimento continuo e cicli rapidi di feedback**, in cui la conoscenza tacita possa circolare e rinnovarsi. In tale prospettiva, la formazione non rappresenta un’attività accessoria, ma un dispositivo organizzativo che abilita sperimentazione, apprendimento situato e adattamento collettivo—condizioni essenziali per vivere la complessità non come minaccia, ma come opportunità evolutiva (Argyris & Schön, 1996; Maimone, 2018).

Infine, la complessità comporta che i **confini** tra struttura formale e reti informali siano porosi: i flussi di informazione, i micro-ruoli di leadership diffusa e le comunità di pratica influenzano gli esiti più delle sole procedure codificate. Per questo, i sistemi di governo devono saper integrare meccanismi di coordinamento “leggeri” (obiettivi, valori, dialogo) con micro-strutture adattive (team agili, comunità professionali, laboratori di innovazione), in una logica che la letteratura definisce *complexity leadership* (Uhl-Bien & Marion, 2008; Snowden & Boone, 2007).

1.1 L’azienda come organizzazione complessa

Definire l’azienda come organizzazione complessa significa riconoscere che essa è un sistema socio-tecnico, storico e aperto, in cui identità, strategie e pratiche emergono dall’interazione dinamica tra persone, tecnologie e istituzioni. Tale sistema si alimenta di molteplicità: di **obiettivi** (efficienza/innovazione), di **logiche** (economico-finanziaria,

professionale, etica), di **tempi** (breve/lungo periodo) e di **spazi** (unità, funzioni, ecosistemi di partner). La coesistenza di molteplici razionalità locali rende inevitabili le tensioni; la qualità della governance dipende dalla capacità di orchestrare tali differenze, anziché appiattirle (Stacey, 2011; Morin, 2007).

Sul piano strutturale, le organizzazioni odierne si configurano sempre più come **reti e piattaforme**: catene del valore dislocate, partnership variabili, progetti interfunzionali e comunità trans-organizzative creano interfacce nuove tra confini interni/esterni. In contesti così ibridi, la prevedibilità si riduce e aumenta il valore di routine flessibili, ruoli abilitanti e norme generative (Mintzberg, 1989; Snowden & Boone, 2007). Da qui discende l'esigenza di un capitale umano capace di apprendere, disimparare e re-imparare (learning agility), e di una formazione che operi come leva di adattamento e come infrastruttura cognitiva dell'organizzazione (Argyris & Schön, 1996; Maimone, 2018).

Tre implicazioni risultano particolarmente rilevanti:

Interdipendenza e cicli brevi di apprendimento. In un sistema complesso, piccoli interventi possono produrre esiti amplificati (effetti non lineari). Occorre, dunque, progettare cicli brevi di prova-feedback-adattamento che riducano il rischio sistemico e aumentino la qualità delle decisioni. La formazione, in questa logica, assume la forma di micro-interventi situati (laboratori, retrospettive, comunità di pratica) che istituzionalizzano il *sensemaking* collettivo (Weick, 1995; Uhl-Bien & Marion, 2008).

Varietà interna e inclusione delle differenze. La varietà ambientale si governa promuovendo varietà interna: prospettive diverse, interdisciplinarietà, diversità culturali e di competenze. La formazione agisce da meccanismo di "traduzione" tra linguaggi professionali, favorendo intercomprensione e interoperabilità tra funzioni (Ashby, 1958; Morin, 2007).

Leadership abilitante e micro-strutture adattive. In ambienti complessi, la leadership non coincide con il ruolo gerarchico, ma con la capacità di abilitare interazioni generative, creare vincoli minimi e rimuovere ostacoli all'apprendimento. Ciò richiede toolkit organizzativi "leggeri" (obiettivi chiari, rituali di confronto, metriche evolutive) e micro-strutture (team agili, scrum of scrums, guilds) che istituzionalizzino la sperimentazione. Programmi di sviluppo manageriale e formazione esperienziale risultano, in tal senso, imprescindibili (Uhl-Bien & Marion, 2008; Snowden & Boone, 2007; Maimone, 2018).

Un punto ulteriore riguarda il rapporto tra complessità e **cultura organizzativa**. Valori, norme e significati condivisi sono sia esito sia condizione delle interazioni: orientano le attese reciproche, riducono l'entropia informativa e consentono coordinamento senza costi di controllo eccessivi. Per questo, la formazione non dovrebbe limitarsi al transfer di saperi tecnici, ma operare come pratica culturale: narrare casi, rendere visibili le ipotesi tacite, produrre cornici interpretative comuni con cui leggere i segnali deboli del contesto (Weick, 1995; Argyris & Schön, 1996).

Infine, in una prospettiva evidence-informed, l'azienda complessa necessita di **metriche evolutive**: non soltanto indicatori di output, ma *proxy* di apprendimento (es. cicli di iterazione, densità di collaborazione, tempo al feedback, velocità di integrazione di nuove pratiche). Tali misure non servono a “semplificare” la complessità, bensì a dialogare con essa, sostenendo decisioni riflessive e *course corrections* tempestivi (Stacey, 2011). In questa cornice, la formazione è parte del sistema di governo della complessità: abilitando apprendimento adattivo e generativo, essa rende l'organizzazione più resiliente, anticipante e capace di cambiare.

2. Il cambiamento nell'organizzazione

2.1 Aspetti teorici

Nel lessico comune e giuridico-amministrativo, il cambiamento rinvia a mutamento, trasformazione, modifica, senza una connotazione intrinsecamente positiva o negativa: è un “passaggio di stato” che può essere valutato solo alla luce di scopi, valori e interessi in gioco (Garzanti, 2020). La tradizione del change management di matrice classica ha tuttavia tradotto questo passaggio in un percorso lineare e teleologico, volto a portare l'organizzazione da uno stato “A” a uno stato “B” predefinito e desiderabile, tramite un set di fasi controllate dal management (Maimone, 2018). Tale visione, utile per coordinare interventi complessi, risulta però parziale: trascura chi effettivamente beneficia dello “stato B”, chi paga i costi di transizione (cognitivi, emotivi, reputazionali), e quali esternalità negative possano emergere nel medio periodo (Maimone, 2018).

2.1.1 Dal paradigma lineare al paradigma complesso

I modelli pianificati hanno radici nelle scienze sociali del secondo dopoguerra. Il tripartito di Lewin—**unfreezing, change, refreezing**—fornisce una potente metafora di governo del cambiamento, ancora oggi rilevante per dare ordine a fasi preparatorie, transitorie e di consolidamento (Lewin, 1947). Tuttavia, l'evoluzione dei contesti competitivi e tecnologici ha spinto la letteratura a riconoscere il carattere continuo, non lineare e spesso emergente delle trasformazioni: più che episodi discreti, esse costituiscono un “**flusso**” di **micro-adattamenti** che si sedimentano in nuove routine (Weick & Quinn, 1999). Anche l'analisi contestuale di Pettigrew ha mostrato che gli esiti dipendono dall'intreccio tra contenuto (che cosa cambia), contesto (in che ambiente) e processo (come si cambia), evidenziando la natura politico-interpretativa del cambiamento (Pettigrew, 1987).

La prospettiva dei sistemi complessi adattivi accentua ulteriormente questo spostamento: le organizzazioni sono sistemi storici, aperti e multi-attore, la cui dinamica scaturisce da interdipendenze, feedback e auto-organizzazione; piccoli “innesti” possono produrre esiti non lineari e salti di stato (Stacey, 2011; Mitleton-Kelly, 2003). In tale cornice, “progettare il cambiamento” non equivale a prescrivere sequenze rigide,

bensi a **modellare** condizioni abilitanti (vincoli minimi, cicli brevi, spazi di sperimentazione) e architetture sociali che favoriscano apprendimento ed evoluzione (Uhl-Bien & Marion, 2008).

2.1.2 Co-evoluzione e accoppiamento strutturale

Un punto cruciale è la co-evoluzione organizzazione/ambiente: l'impresa non reagisce in modo meccanico alle pressioni esterne, ma interpreta e filtra tali pressioni attraverso schemi cognitivi, routine, norme e “cornici” culturali (Maturana & Varela, 1991; March & Simon, 1993). Il concetto di accoppiamento strutturale spiega perché le stesse forze esogene producano esiti diversi in organizzazioni diverse: la risposta dipende dalla struttura interna di conoscenze, ruoli e poteri. Ne discende che il change management efficace deve dialogare con i filtri interni, non limitarsi a “imporre” target esterni (Maimone, 2018; Moldoveanu & Bauer, 2004).

2.1.3 La dimensione politico-valoriale del cambiamento

Il cambiamento non è mai neutro: ridefinisce distribuzioni di risorse, status, identità professionali. Di conseguenza, è un processo tecnico e insieme valoriale/politico, che implica scelte di equità (chi guadagna/perde), accountability verso stakeholder interni ed esterni, e una gestione consapevole di trade-off (Armenakis & Bedeian, 1999; By, 2005). La cultura organizzativa funge da vincolo e risorsa: i valori condivisi possono abilitare il cambiamento (allineando significati e comportamenti) o ostacolarlo, quando la “colla culturale” irriga pratiche ormai disfunzionali (Schein, 2010). Per questo, la letteratura più recente insiste sul sensemaking: creare narrazioni e cornici interpretative che rendano sensato il cambiamento agli occhi di chi deve realizzarlo (Weick, 1995).

2.1.4 RBV, capitale umano e rischi di distruzione di capacità

Dal punto di vista strategico, la resource-based view (RBV) ricorda che il vantaggio competitivo dipende da risorse e capacità valide, rare, difficili da imitare e organizzate (VRIO). Il capitale umano—competenze tacite, saperi di pratica, relazioni di fiducia—è spesso il nucleo di tali capacità. Cambiamenti che erodono questo nucleo (es. downsizing mal concepiti, rotazioni che dissolvono comunità di pratica, “migrazioni” forzate di ruoli) possono generare perdite irreversibili di conoscenza, con impatti negativi sulla performance (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Gabrielli, 2010; Gabrielli & Profili, 2016). In questa prospettiva, “cambiare con le persone, non contro le persone” non è solo una massima etica, ma una condizione di razionalità economica (Maimone, 2018).

2.1.5 Modelli prescrittivi ed emergenti: verso integrazioni ibride

I modelli prescrittivi—ad esempio l’eight-step di Kotter (1996)—offrono strumenti utili: urgenza, coalizione guida, visione, rimozione ostacoli, vittorie a breve, anchoring culturale. Le critiche ne sottolineano la sequenzialità spesso irrealistica e la sottovalutazione delle resistenze locali (By, 2005). Le letture emergenti evidenziano apprendimento continuo, adattamenti incrementali, leadership abilitante (Weick & Quinn, 1999; Stacey, 2011). La prassi più matura tende a ibridare: si fissano orientamenti (vision, principi, metriche evolutive) e cornici (governance leggera), lasciando spazio a iterazioni locali e feedback loop, con un ruolo chiaro per leadership, key people e reti informali.

2.1.6 Implicazioni operative: cornici, feedback e partecipazione

Sul piano operativo, tre implicazioni emergono dai contributi teorici:

Cornici abilitanti e vincoli minimi. Progettare il cambiamento come design di condizioni (regole semplici, ruoli abilitanti, rituali di collaborazione) che favoriscano l’auto-organizzazione verso lo scopo (Uhl-Bien & Marion, 2008; Stacey, 2011).

Feedback rapidi e apprendimento. Ridurre l’orizzonte tra ipotesi e verifica attraverso cicli brevi (pilota, retrospettive, metriche di apprendimento), per correggere rotta in presenza di non linearità (Weick & Quinn, 1999).

Partecipazione e giustizia procedurale. Coinvolgere chi dovrà attuare il cambiamento nella co-definizione di problemi e soluzioni aumenta accettabilità, qualità informativa e sostenibilità psicologica (Armenakis & Bedeian, 1999; Schein, 2010). La giustizia (chiarezza di criteri, ascolto delle ragioni, riconoscimento dei costi) riduce resistenze “razionali” e “identitarie”.

2.2 Elementi essenziali per il processo di cambiamento

2.2.1 Fattori esogeni ed endogeni

Il cambiamento organizzativo non nasce mai nel vuoto: esso è costantemente il prodotto di un’interazione dinamica tra fattori **esogeni**, riconducibili a pressioni esterne, e fattori **endogeni**, derivanti da dinamiche interne all’organizzazione. Questa distinzione ha una funzione analitica utile, ma va intesa come strumento euristico, poiché nella realtà i due insiemi si compongono e si influenzano reciprocamente (Maimone, 2018).

Sul piano **esogeno**, le organizzazioni operano in un contesto segnato da megatrend economici, demografici, sociali e tecnologici. Ad esempio, l’invecchiamento della popolazione e i flussi migratori hanno ridefinito la composizione della forza lavoro e posto nuove sfide ai sistemi di welfare (World Economic Forum, 2020). Allo stesso tempo, i processi di de-globalizzazione parziale e di frammentazione geopolitica—come

la Brexit o la rinegoziazione di trattati commerciali—hanno imposto alle imprese continue strategie di ri-localizzazione e adattamento (Dicken, 2015).

Il trasferimento del potere economico verso economie emergenti, in particolare la Cina e l'India, ha ridisegnato le catene globali del valore, mettendo sotto pressione le imprese europee e nordamericane, costrette a innovare modelli di business e strategie di supply chain (Ghemawat, 2017). Parallelamente, le innovazioni tecnologiche—intelligenza artificiale, automazione, big data, Internet of Things—non costituiscono semplici strumenti, ma vere e proprie forze *disruptive*, capaci di trasformare i modelli produttivi e i ruoli professionali (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Le crisi globali, economiche o sanitarie, come quella della pandemia COVID-19, hanno mostrato come shock improvvisi possano generare forme di **cambiamento accelerato**: dallo smart working alla digitalizzazione dei processi, le organizzazioni sono state costrette a sperimentare rapidamente soluzioni che in condizioni ordinarie avrebbero richiesto anni (Carnevale & Hatak, 2020). Ciò conferma che i fattori esogeni non operano come variabili isolate, ma producono **pressioni** multidimensionali e **spesso** imprevedibili.

I fattori **endogeni**, invece, si riferiscono alle forze che nascono dall'interno dell'organizzazione. Essi includono cambiamenti nella proprietà e governance (fusioni, acquisizioni, passaggi generazionali), avvicendamenti nel top management, ridefinizioni strategiche, introduzione di nuove tecnologie o ristrutturazioni interne di processi e strutture (Maimone, 2018).

Anche fenomeni apparentemente micro, come il turnover di figure chiave o la perdita di competenze tacite in seguito a pensionamenti, possono produrre effetti rilevanti sugli equilibri organizzativi (Nonaka & Takeuchi, 1995). La **natura** multifattoriale di questi processi implica che raramente un singolo evento determina da solo il cambiamento: più spesso si tratta di combinazioni di cause che, interagendo, producono effetti inattesi.

La **teoria dell'accoppiamento strutturale** di Maturana e Varela (1991) consente di superare la distinzione rigida tra interno ed esterno. Le organizzazioni non reagiscono passivamente agli stimoli ambientali, ma li filtrano e reinterpretano attraverso le proprie routine cognitive, culturali e operative. Ne consegue che lo stesso fattore esogeno può essere percepito come opportunità da un'organizzazione e come minaccia da un'altra, a seconda della configurazione interna. Ad esempio, l'introduzione di una nuova tecnologia può essere accolta come leva strategica in imprese con una cultura orientata all'innovazione, ma può generare resistenze in contesti burocratici e rigidi (Volberda & Lewin, 2003).

In epoca di *boundaryless organization* (Ashkenas et al., 1995), caratterizzata da confini sempre più permeabili tra funzioni, partner e persino concorrenti, la distinzione tra fattori esogeni ed endogeni diventa ancora più sfumata. L'adozione di piattaforme digitali collaborative, ad esempio, produce trasformazioni che non sono né puramente

interne né esterne, ma derivano da una co-produzione socio-tecnica tra attori organizzativi e ambientali.

Guardando i processi in ottica di sistemi complessi adattivi, i cambiamenti—pianificati o spontanei—possono dar luogo a emergenze e salti di stato. Piccole variazioni in un sotto-sistema possono amplificarsi in trasformazioni radicali, in modo simile a quanto avviene in sistemi fisici caotici (Stacey, 2011). La sensibilità a condizioni iniziali rende difficile applicare modelli causali rigidi: ciò che in un contesto produce miglioramento, in un altro può condurre a crisi.

È per questo che il change management contemporaneo invita a **sostituire** la logica del controllo totale con quella dell’adattamento dinamico, in cui il compito del management non è prevedere e prescrivere ogni passaggio, ma creare le condizioni per l’emergere di configurazioni evolutive sostenibili (Uhl-Bien & Marion, 2008).

2.2.2 Gli Spazi dell’organizzazione

Il concetto di spazio organizzativo ha conosciuto negli ultimi decenni una crescente attenzione nelle scienze organizzative. Non si tratta più soltanto di un riferimento a dimensioni fisiche o geografiche, ma di un costruito sociale e relazionale che include la dimensione simbolica, culturale ed emotiva della vita organizzativa (Maimone, 2018). In tale prospettiva, lo spazio non è un contenitore neutro in cui le persone agiscono, bensì una realtà co-costruita attraverso interazioni, pratiche discorsive e dinamiche relazionali.

L’approccio costruttivista sottolinea come gli spazi organizzativi siano il risultato di processi sociali e di interpretazione collettiva. Essi emergono dalle routine quotidiane, dai rituali, dai linguaggi e dai simboli che circolano nell’organizzazione. In questo senso, lo spazio organizzativo può essere inteso come un campo relazionale in cui gli attori attribuiscono significato alle proprie azioni e definiscono identità e appartenenze (Gherardi, 2019). Non si tratta quindi di una semplice “cornice fisica”, ma di un ambiente vivo, in continua negoziazione, in cui valori, emozioni e norme interagiscono plasmando il comportamento collettivo.

Gli spazi organizzativi si articolano su **più livelli**. In primo luogo, la dimensione fisica include luoghi di lavoro, uffici, reparti produttivi, spazi condivisi. La letteratura mostra come la progettazione degli ambienti fisici influenzi la comunicazione, la cooperazione e persino i livelli di fiducia (Allen & Henn, 2007). Tuttavia, con la diffusione delle tecnologie digitali, è emersa una dimensione virtuale dello spazio organizzativo: piattaforme collaborative, social media interni, comunità digitali che estendono le relazioni oltre la compresenza fisica (Leonardi, 2021). Infine, la dimensione simbolica comprende i significati culturali attribuiti ai luoghi—uffici direzionali come simbolo di status, open space come metafora di trasparenza, spazi informali come incubatori di creatività (Dale & Burrell, 2008).

Le organizzazioni contemporanee non si identificano con un unico spazio, ma con una **pluralità di spazi coesistenti**: fisici, digitali, relazionali, culturali. Tali spazi possono talvolta sovrapporsi o entrare in tensione, generando configurazioni ibride che riflettono la complessità dei contesti odierni (Maimone, 2018). Ad esempio, un'organizzazione può promuovere formalmente un modello collaborativo tramite piattaforme digitali, mentre al contempo persiste una cultura interna che privilegia la gerarchia e l'autorità. Questa tensione tra dimensioni spaziali diverse influisce sulle pratiche quotidiane e sulle modalità di accettazione o resistenza al cambiamento.

Lo **spazio organizzativo** non è mai neutrale nei processi di trasformazione. Le percezioni dei dipendenti riguardo al cambiamento dipendono anche da come gli spazi vengono ri-configurati: uffici aperti possono essere interpretati come segnale di trasparenza e collaborazione, ma anche come perdita di privacy; l'introduzione di strumenti digitali può favorire inclusione e rapidità, oppure alimentare isolamento e frammentazione (Maimone, 2018).

In questo senso, la gestione dello spazio diventa una **leva di change management**. Interventi di riorganizzazione fisica o digitale devono tenere conto dei valori simbolici ed emotivi che gli individui attribuiscono agli spazi. Il rischio, altrimenti, è di generare resistenze sotterranee o disallineamenti tra intenzioni manageriali e vissuti quotidiani.

Tre implicazioni operative emergono dalla letteratura:

Progettazione partecipata: coinvolgere i membri dell'organizzazione nella definizione e trasformazione degli spazi aumenta la legittimità del cambiamento e riduce la resistenza (Davenport & Prusak, 2000).

Gestione simbolica: riconoscere che ogni modifica spaziale veicola significati—un trasloco, la riorganizzazione delle postazioni, l'introduzione di nuovi strumenti digitali—e che tali significati devono essere coerenti con la cultura e la vision organizzativa (Dale & Burrell, 2008).

Integrazione fisico-digitale: le organizzazioni ibride richiedono un equilibrio tra presenza fisica e connessione virtuale, valorizzando sia la prossimità relazionale che la flessibilità tecnologica (Leonardi, 2021).

2.2.3 Le reti informali

All'interno delle organizzazioni, accanto alle strutture ufficiali e ai processi formalizzati, operano costantemente **reti informali** che nascono dall'interazione spontanea tra individui. Si tratta di strutture relazionali non previste dall'organigramma, ma che esercitano un'influenza significativa sulla circolazione delle informazioni, sulla condivisione della conoscenza e sull'orientamento delle persone nei confronti del cambiamento (Maimone, 2018).

Le reti informali si sviluppano in modo **organico e non pianificato**, attraverso relazioni interpersonali che si instaurano nei contesti lavorativi quotidiani, durante momenti formali e informali, sia all'interno dei confini aziendali che oltre essi (Krackhardt & Hanson, 1993). Esse si basano su **legami** che possono essere più o meno intensi: i legami forti derivano da interazioni frequenti e relazioni caratterizzate da fiducia e reciprocità, mentre i legami deboli, seppur meno intensi, svolgono un ruolo cruciale nel mettere in contatto individui e gruppi distanti, favorendo così la circolazione di nuove idee e informazioni (Granovetter, 1973).

Gli studi di Granovetter (1985) hanno mostrato come i **legami deboli**, lungi dall'essere irrilevanti, possano risultare più efficaci dei legami forti nel generare opportunità, in quanto permettono di accedere a informazioni provenienti da cluster sociali diversi. Applicata al contesto organizzativo, questa teoria suggerisce che le reti informali contribuiscono ad ampliare gli orizzonti informativi, riducendo il rischio di isolamento dei gruppi chiusi e incentivando l'innovazione.

All'interno delle reti informali alcuni individui assumono il ruolo di **hub o "ponti sociali"**, fungendo da broker tra diversi cluster. Questi attori non sempre occupano posizioni apicali nella gerarchia formale, ma sono centrali nella rete perché garantiscono connessioni e favoriscono la diffusione delle informazioni (Burt, 1992). Essi rappresentano veri e propri facilitatori del cambiamento: la loro capacità di mediare tra sottosistemi relazionali, tradurre linguaggi differenti e costruire fiducia li rende punti di riferimento informali, spesso più influenti delle stesse figure manageriali ufficiali.

Le reti informali svolgono diverse funzioni chiave nei processi di cambiamento:

Condivisione di conoscenze tacite: molte competenze non formalizzate trovano canali di trasmissione efficaci attraverso interazioni informali (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Diffusione delle emozioni: il clima emotivo di un'organizzazione si alimenta spesso attraverso i legami interpersonali non ufficiali, che veicolano entusiasmo o scetticismo rispetto alle iniziative di cambiamento (Maimone, 2018).

Supporto sociale: le reti informali offrono ai lavoratori spazi di confronto e sostegno reciproco, fondamentali nei momenti di incertezza generati dalle trasformazioni.

Generazione di innovazione: connessioni trasversali e non vincolate dalle strutture gerarchiche favoriscono la nascita di idee originali e la sperimentazione di nuove soluzioni (Cross, Borgatti & Parker, 2002).

Nonostante i benefici, le reti informali non sono sempre positive o inclusive. In alcuni casi, esse possono rafforzare divisioni interne, generare coalizioni difensive e consolidare barriere al cambiamento. Fenomeni come l'omofilia—la tendenza a stabilire legami prevalentemente con persone simili per età, formazione, background culturale—possono portare alla creazione di network chiusi e autoreferenziali, che ostacolano la diffusione della conoscenza e alimentano logiche di esclusione (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001).

Altre volte, le reti informali possono generare veri e propri **circuiti paralleli di informazione** che competono con quelli ufficiali, con il rischio di creare sfiducia nei confronti della comunicazione istituzionale. In contesti gerarchici o caratterizzati da forte personalizzazione delle relazioni, la circolazione delle informazioni attraverso reti informali può avvenire secondo dinamiche di potere piuttosto che sulla base di principi di trasparenza e apertura (Maimone, 2018).

Per il management, riconoscere e valorizzare le reti informali è essenziale nei processi di change management. Studi di **social network analysis** (SNA) hanno dimostrato che mappare e comprendere la struttura delle relazioni informali aiuta a identificare nodi cruciali e possibili colli di bottiglia (Cross & Parker, 2004). Coinvolgere gli hub sociali come ambasciatori del cambiamento, sostenere legami deboli per facilitare la trasversalità e monitorare i rischi di frammentazione sono strategie fondamentali per incrementare l'efficacia delle iniziative di trasformazione.

2.2.4 La resistenza al cambiamento

Il cambiamento organizzativo, pur rappresentando una necessità in contesti complessi e dinamici, si accompagna quasi sempre a forme di resistenza. Tale fenomeno è stato ampiamente documentato nella letteratura di management e psicologia organizzativa ed è considerato una componente fisiologica dei processi di trasformazione (Dent & Goldberg, 1999; Maimone, 2018). La resistenza, lungi dall'essere un ostacolo marginale, costituisce un aspetto strutturale da gestire con attenzione, poiché riflette le tensioni tra stabilità e innovazione, tra il bisogno di sicurezza e l'esigenza di adattamento.

I fattori che alimentano la resistenza al cambiamento possono essere distinti in organizzativi, psicosociali e culturali.

Fattori organizzativi: la struttura gerarchico-burocratica, la rigidità dei processi, le lotte di potere e i conflitti interni possono ostacolare l'introduzione di nuove pratiche (Kanter, 1983). Inoltre, i progetti di cambiamento possono apparire come decisioni calate dall'alto, riducendo il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti.

Fattori psicosociali: a livello individuale, la resistenza deriva spesso dalla percezione di perdita di controllo, dalla paura di non avere le competenze necessarie o dal timore di perdere lo status acquisito (Khaw Alnoor, Al-Abrow et al., 2023). Le reazioni emotive, che vanno dall'ansia all'apatia, sono risposte naturali all'incertezza.

Fattori culturali: la resistenza si radica anche nei valori condivisi e nelle norme implicite dell'organizzazione. Una cultura fortemente orientata alla stabilità può percepire il cambiamento come una minaccia, mentre una cultura flessibile e innovativa può favorire un atteggiamento più aperto (Schein, 2010).

La resistenza al cambiamento si manifesta in forme **esplicite e implicite**. Le prime includono proteste, critiche dirette o rifiuto di collaborare; le seconde si esprimono in

ritardi, passività, riduzione dell'impegno e comportamenti difensivi (Maimone, 2018). La distinzione è cruciale perché le resistenze implicite, meno visibili, possono risultare più insidiose nel lungo periodo.

Anche la letteratura sulla psicologia sociale ha mostrato come i processi di cambiamento possano generare fenomeni di **dissonanza cognitiva**: gli individui, chiamati ad adottare nuove pratiche che contrastano con convinzioni pregresse, sperimentano un conflitto interiore che può tradursi in resistenza (Festinger, 1957).

L'aspetto emotivo riveste un ruolo fondamentale. Il cambiamento è spesso associato a sentimenti di insicurezza e perdita: di competenze, di status, di appartenenza. Armenakis e Bedeian (1999) sottolineano come la capacità di gestire le emozioni collettive sia una delle sfide principali del change management. La resistenza, in questa prospettiva, non va intesa come ostacolo irrazionale, ma come un segnale che esprime bisogni non soddisfatti e che richiede ascolto e comprensione.

Una **resistenza non gestita** può tradursi in effetti negativi sulla performance organizzativa: calo della produttività, aumento dei conflitti, fuga di talenti e indebolimento del clima di fiducia (Kotter, 1996). Tuttavia, la resistenza non è sempre distruttiva: essa può avere anche una **funzione positiva** se interpretata come occasione per individuare criticità nei progetti di cambiamento. In questo senso, le obiezioni e i dubbi sollevati dai dipendenti possono fungere da stimolo per migliorare la progettazione e l'implementazione delle iniziative (Piderit, 2000).

Strategie di gestione

Per affrontare la resistenza è necessario adottare un approccio strategico e partecipativo. La letteratura individua alcune pratiche chiave:

- **Comunicazione chiara e continua**: spiegare le ragioni del cambiamento, gli obiettivi e i benefici attesi riduce l'incertezza e favorisce l'adesione (Kotter & Schlesinger, 2008).
- **Coinvolgimento attivo**: includere i dipendenti nei processi decisionali aumenta il senso di empowerment e riduce la percezione di imposizione.
- **Formazione e sviluppo delle competenze**: supportare i lavoratori nell'acquisizione di nuove abilità rafforza la fiducia e riduce la paura di non essere all'altezza.
- **Supporto emotivo**: creare spazi di ascolto e mentoring aiuta a gestire lo stress e favorisce l'elaborazione positiva del cambiamento.
- **Leadership inclusiva**: i leader devono agire come facilitatori, capaci di interpretare i segnali della resistenza e di trasformarli in leve di miglioramento.

Infine, la **cultura organizzativa** rappresenta la cornice che può amplificare o attenuare la resistenza. Schein (2010) sottolinea che i cambiamenti di successo richiedono una ridefinizione culturale, affinché i nuovi comportamenti siano interiorizzati come coerenti con i valori condivisi. Senza questa coerenza, i cambiamenti rischiano di rimanere superficiali o di essere rigettati.

In conclusione, la resistenza al cambiamento non deve essere vista unicamente come un ostacolo da eliminare, ma come un fenomeno da comprendere e governare. Una gestione sensibile e inclusiva, che tenga conto delle dimensioni organizzative, emotive e culturali, può trasformare la resistenza in una risorsa, contribuendo a costruire processi di cambiamento più sostenibili e condivisi.

2.2.5 Il Clima organizzativo

Il concetto di clima organizzativo rappresenta uno dei temi centrali nello studio delle dinamiche aziendali, in quanto riflette l'insieme di percezioni, atteggiamenti ed emozioni che i membri sviluppano rispetto al loro contesto lavorativo. Si tratta di una sorta di "atmosfera psicologica" che caratterizza l'organizzazione e che, pur essendo distinta dalla cultura aziendale, ne è strettamente connessa (Maimone, 2018; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

La **distinzione tra clima e cultura** è fondamentale per comprenderne appieno il significato. Mentre la cultura organizzativa riguarda l'insieme di valori, credenze e norme condivise che costituiscono l'identità profonda dell'organizzazione (Schein, 2010), il clima si riferisce alle percezioni soggettive e intersoggettive che i membri sviluppano a partire da pratiche, politiche e procedure in atto (Schneider et al., 2017). In altre parole, il clima è la traduzione esperienziale della cultura e funge da mediatore tra i principi valoriali e i comportamenti quotidiani.

Questa relazione bidirezionale implica che un clima positivo può rafforzare la cultura e favorire il cambiamento, mentre un clima negativo può ostacolare la coerenza interna e la condivisione degli obiettivi (Denison, 1996).

Il clima è un fenomeno **complesso e multidimensionale**. Tra le dimensioni più rilevanti individuate in letteratura si possono citare:

- **Il clima di supporto:** percezione di sostegno da parte dei superiori e dei colleghi, cruciale per sviluppare fiducia e collaborazione (Parker et al., 2003).
- **Il clima di giustizia:** valutazioni relative all'equità dei processi decisionali, delle procedure e delle relazioni interpersonali (Colquitt, 2001).
- **Il clima di innovazione:** percezione di apertura verso nuove idee, sperimentazioni e apprendimento continuo (Anderson & West, 1998).

- **Il clima affettivo:** insieme di emozioni e sentimenti condivisi all'interno dei gruppi di lavoro, che influenzano motivazione e atteggiamenti verso il cambiamento (Barsade & Gibson, 2007).

L'interazione tra queste dimensioni determina il modo in cui i dipendenti interpretano la realtà organizzativa e orientano i loro comportamenti.

Il clima organizzativo ha un ruolo determinante nel **change management**, poiché condiziona la **predisposizione** dei membri verso le trasformazioni. Un clima percepito come equo, partecipativo e aperto al dialogo riduce le resistenze e favorisce l'engagement, mentre un clima percepito come autoritario o conflittuale tende ad alimentare diffidenza e opposizione (Maimone, 2018).

In particolare, il clima emotivo agisce come **catalizzatore delle reazioni collettive**. Studi sul ruolo delle emozioni nelle organizzazioni hanno dimostrato che sentimenti come entusiasmo, speranza o fiducia possono generare comportamenti proattivi, mentre emozioni negative come paura, ansia o cinismo possono bloccare l'adesione ai processi di cambiamento (Ashkanasy & Humphrey, 2011).

La **leadership** riveste un'importanza cruciale nella creazione e nel mantenimento di un clima favorevole. I leader, attraverso il loro stile comunicativo e decisionale, influenzano profondamente le percezioni collettive. Una leadership trasformazionale, basata sulla condivisione della vision e sul supporto ai collaboratori, è associata a climi più positivi e innovativi (Bass & Riggio, 2006). Al contrario, una leadership eccessivamente transazionale o autoritaria può generare climi di sfiducia e rigidità, riducendo la capacità di adattamento dell'organizzazione.

Numerose ricerche hanno evidenziato la **correlazione** tra clima organizzativo e performance. Un clima positivo non solo favorisce il benessere individuale, ma contribuisce anche a migliorare la produttività, la soddisfazione dei clienti e la retention dei talenti (Patterson et al., 2004). Questo avviene perché il clima agisce come un "filtro percettivo" che orienta l'impegno dei lavoratori e il loro grado di coinvolgimento.

Gestire il clima organizzativo significa, quindi, comprendere che esso non è statico, ma **dinamico** e soggetto a mutamenti in relazione ai cambiamenti strutturali, culturali e tecnologici. Nei contesti contemporanei, caratterizzati da globalizzazione, digitalizzazione e diversità culturale, il clima risulta ancora più complesso e frammentato. Le organizzazioni devono imparare a monitorarlo costantemente, utilizzando strumenti quantitativi (survey, indici di engagement) e qualitativi (focus group, interviste), al fine di orientare interventi mirati (Schneider et al., 2017).

2.3 Diverse tipologie di Change Management

Il concetto di change management ha assunto, nel corso del tempo, connotazioni e declinazioni diverse, a seconda degli approcci teorici e delle pratiche manageriali

adottate. Non esiste, infatti, un unico modello valido in ogni contesto: le tipologie di gestione del cambiamento variano in funzione della natura delle trasformazioni richieste, della cultura organizzativa, della leadership e del grado di complessità ambientale (By, 2005). La letteratura distingue principalmente tre approcci: il cambiamento pianificato, il cambiamento emergente e il cambiamento come frutto di improvvisazione. Ciascuno di essi riflette un diverso modo di concepire la dinamica organizzativa e di interpretare il ruolo dei leader e dei collaboratori nei processi trasformativi.

2.3.1 La pianificazione del cambiamento

Il modello del cambiamento pianificato rappresenta la visione più tradizionale del change management. In questa prospettiva, il cambiamento è considerato un processo razionale, lineare e programmabile, che conduce l'organizzazione da uno stato presente – percepito come insoddisfacente – a uno stato futuro desiderabile, attraverso una sequenza di fasi chiaramente definite (Philips & Klein, 2023).

Uno dei modelli più influenti in questa tradizione è quello proposto da Kurt Lewin (1947/1999), basato sul principio della ricerca-azione. Egli descrive il cambiamento come un processo in tre fasi:

Unfreezing (scongelo): preparazione dell'organizzazione al cambiamento mediante la messa in discussione delle abitudini consolidate e la creazione di consapevolezza sull'inadeguatezza dello status quo. In questa fase emergono emozioni ambivalenti: da un lato la motivazione a innovare, dall'altro la paura dell'incertezza e della perdita di competenze.

Change (cambiamento): introduzione delle nuove pratiche, dei nuovi modelli o delle nuove tecnologie, con un forte investimento in comunicazione, formazione e accompagnamento.

Refreezing (ricongelo): stabilizzazione delle innovazioni attraverso la loro integrazione nei valori e nei comportamenti organizzativi, affinché diventino parte integrante della cultura aziendale.

Questo modello ha esercitato un'influenza decisiva sugli approcci successivi, poiché ha messo in evidenza l'importanza di accompagnare le persone nel processo, evitando di ridurre il cambiamento a un mero fatto tecnico o strutturale (Burnes, 2004).

A partire dal contributo di Lewin, numerosi studiosi hanno elaborato modelli più articolati. Ad esempio, Burke e Litwin (2010) distinguono tra **leadership transazionale**, che genera cambiamenti incrementali attraverso scambi concreti tra leader e collaboratori, e **leadership trasformativa**, che favorisce trasformazioni profonde mediante la condivisione di una vision e l'empowerment dei dipendenti. Il loro modello evidenzia come il cambiamento non sia solo un processo interno, ma

anche una risposta ai mutamenti dell'ambiente esterno, con un sistema di feedback continuo che connette organizzazione e contesto.

Un ulteriore contributo è quello di Pilati e Tosi (2017), che, ispirandosi alla tradizione dello sviluppo organizzativo e alla ricerca-intervento, propongono un percorso in tre fasi:

- **Check-up organizzativo:** per individuare i punti di forza e le aree critiche;
- **Ruolo degli agenti di cambiamento:** figure chiave che fungono da catalizzatori del processo;
- **Azioni di rinforzo e follow-up:** per consolidare i risultati ed evitare regressioni.

Anche Reborà (2017) offre una prospettiva significativa, interpretando il cambiamento come il prodotto dell'interazione tra spinte innovative e inerzie organizzative. Secondo questa visione, il successo dipende dalla capacità della leadership di bilanciare dinamiche di potere, apprendimento e gestione delle risorse, all'interno di un circuito critico che lega sviluppo umano e obiettivi aziendali.

Nonostante la sua diffusione, l'approccio pianificato presenta alcune **criticità**. Esso tende a considerare il cambiamento come un processo meccanico, governabile attraverso modelli standardizzati e strumenti manageriali, sottovalutando l'imprevedibilità e la complessità delle dinamiche sociali (Burnes, 2004). In realtà, i sistemi organizzativi sono complessi e non lineari, e l'implementazione di un piano di cambiamento incontra spesso ostacoli inattesi: resistenze culturali, imprevisti tecnologici, conflitti di potere, mutamenti improvvisi del contesto esterno.

Proprio per questo motivo, negli ultimi decenni si è sviluppata una letteratura critica che invita a integrare la pianificazione con modelli più flessibili e adattivi, capaci di riconoscere la dimensione emergente e spontanea del cambiamento. Tuttavia, il modello pianificato conserva un valore importante, soprattutto in contesti dove è necessario dare una struttura chiara e condivisa ai processi trasformativi, come nelle organizzazioni pubbliche o nelle aziende fortemente regolamentate.

2.3.2 Il cambiamento emergente

Accanto al modello pianificato, nella letteratura sul change management ha preso progressivamente forma un approccio alternativo, definito cambiamento emergente. Questo paradigma considera il cambiamento non come un processo lineare e programmabile, ma come un **fenomeno continuo, dinamico e adattivo**, che si sviluppa attraverso l'interazione tra molteplici variabili interne ed esterne all'organizzazione (Weick, 2000; Maimone, 2018).

A differenza dei modelli tradizionali, il cambiamento emergente non procede attraverso fasi rigidamente predefinite, ma si realizza in modo **fluid**, spesso senza un disegno unitario. È il risultato di micro-adattamenti quotidiani, aggiustamenti incrementali e processi di apprendimento collettivo che consentono all'organizzazione di rispondere

alle sfide poste dal contesto in evoluzione (Orlikowski, 1996). In questa prospettiva, il cambiamento non è un evento isolato, ma una condizione costante della vita organizzativa, caratterizzata da co-evoluzione con l'ambiente esterno.

Ciò implica che i manager non possano controllare interamente il processo, ma debbano piuttosto assumere un ruolo di **facilitatori e interpreti**, creando le condizioni affinché il cambiamento emerga spontaneamente, attraverso l'iniziativa e la creatività dei membri dell'organizzazione (Burnes, 2017).

Uno dei contributi più rilevanti a questo approccio è quello di **Peter Senge** (1990/2006), che nel volume *"The Fifth Discipline"* introduce il concetto di **learning organization**, ossia organizzazione capace di apprendere continuamente e di adattarsi in maniera proattiva ai mutamenti. Senge individua cinque discipline fondamentali per costruire un'organizzazione che apprende:

- **Pensiero sistemico (systems thinking)**: la capacità di cogliere le interconnessioni tra le diverse parti dell'organizzazione, superando una visione frammentata e lineare dei problemi. È la disciplina che integra tutte le altre, permettendo di comprendere la complessità e di individuare schemi ricorrenti.
- **Padronanza personale (personal mastery)**: lo sviluppo di una chiara visione personale, accompagnata dalla capacità di apprendere costantemente e di orientare le proprie energie verso obiettivi significativi.
- **Modelli mentali (mental models)**: il riconoscimento e la messa in discussione delle convinzioni radicate che influenzano il modo di interpretare la realtà e di agire.
- **Visione condivisa (shared vision)**: la costruzione di un futuro desiderato che non sia imposto dall'alto, ma co-creato dai membri dell'organizzazione, generando motivazione ed engagement.
- **Apprendimento di gruppo (team learning)**: la capacità dei team di apprendere collettivamente, sviluppando un'intelligenza condivisa che supera la somma delle competenze individuali.

Senge (2019) sottolinea che il **pensiero sistemico** rappresenta il nucleo essenziale del cambiamento emergente, in quanto consente di interpretare i fenomeni organizzativi nella loro complessità e di individuare soluzioni non riducibili a semplici piani d'azione.

Il cambiamento emergente si fonda, dunque, su una logica di **apprendimento continuo**, che valorizza la capacità delle organizzazioni di sperimentare, riflettere e rielaborare pratiche in risposta agli stimoli ambientali. L'attenzione si sposta dall'implementazione di un piano predeterminato alla creazione di processi di apprendimento collettivo, che trasformano le organizzazioni in contesti dinamici e adattivi (Tsoukas & Chia, 2002).

Questa prospettiva appare particolarmente adatta ai contesti caratterizzati da elevata complessità e incertezza, nei quali le strategie pianificate rischiano di essere rapidamente superate dagli eventi. Il cambiamento emergente, infatti, riconosce che le

organizzazioni sono sistemi aperti, che co-evolvono con l'ambiente e che devono saper sviluppare resilienza, flessibilità e capacità di anticipazione.

Dal punto di vista operativo, adottare un approccio emergente significa:

- favorire la partecipazione diffusa, coinvolgendo i dipendenti nei processi decisionali;
- sviluppare pratiche di dialogo e riflessione collettiva, come comunità di pratica e gruppi di apprendimento;
- investire nella formazione continua, non solo come trasmissione di competenze, ma come occasione per rielaborare esperienze;
- accettare la non linearità dei processi, riconoscendo che gli esiti possono essere imprevedibili e che l'errore fa parte dell'apprendimento.

Limiti e criticità

Nonostante i suoi vantaggi, anche il cambiamento emergente presenta alcune criticità. L'assenza di una direzione chiara e di una pianificazione strutturata può generare dispersione, mancanza di coordinamento e difficoltà nel misurare i progressi. Inoltre, non tutte le organizzazioni dispongono di una cultura sufficientemente aperta e partecipativa per sostenere questo approccio. Per questo motivo, molti studiosi suggeriscono di integrare il cambiamento emergente con elementi di pianificazione, dando vita a modelli ibridi che combinano struttura e flessibilità (By, 2005).

2.3.3 Il cambiamento come frutto di improvvisazione

Oltre al cambiamento pianificato e a quello emergente, la letteratura sul change management ha individuato una terza modalità di trasformazione: il cambiamento come frutto di improvvisazione. Questo approccio si distingue per l'enfasi posta sulla capacità delle organizzazioni di rispondere a eventi imprevisti e contesti turbolenti attraverso **processi creativi e adattivi**, che non seguono schemi predeterminati. L'improvvisazione, in questo senso, diventa una risorsa cruciale per affrontare l'incertezza e sviluppare soluzioni innovative in tempo reale (Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Orlikowski & Hofman, 1997).

Un'immagine ricorrente nella letteratura per spiegare questo fenomeno è la **metafora del jazz**, introdotta da Weick (1989) e successivamente ripresa da Orlikowski e Hofman (1997). Così come i musicisti jazz non seguono una partitura rigida ma creano musica attraverso l'improvvisazione, adattandosi reciprocamente e introducendo variazioni spontanee, anche nelle organizzazioni il cambiamento può nascere da una serie di aggiustamenti locali e innovazioni improvvise.

L'improvvisazione organizzativa, infatti, non consiste in un'azione caotica, bensì in un **processo strutturato di adattamento creativo**, in cui i membri modulano i loro comportamenti in risposta alle circostanze, integrando esperienza pregressa e apertura al nuovo. Questa dimensione evidenzia come il cambiamento non debba essere sempre programmato: talvolta, le innovazioni più significative emergono dall'interazione spontanea tra individui e gruppi (Crossan, Cunha, Vera & Cunha, 2005).

Secondo Tsoukas e Chia (2002), l'improvvisazione non è solo un atto creativo, ma un processo di **apprendimento continuo**, che si realizza mentre l'organizzazione agisce. Le decisioni vengono prese "sul momento", ma non in maniera arbitraria: esse si basano su competenze tacite, conoscenze pregresse e capacità di collaborazione. In questo senso, l'improvvisazione rappresenta un modo per rendere tangibile l'apprendimento organizzativo in contesti di incertezza, trasformando potenziali criticità in opportunità di sviluppo.

Un aspetto chiave è l'abilità di combinare la struttura esistente con l'innovazione. Così come i musicisti jazz si muovono entro regole armoniche condivise, anche i membri di un'organizzazione devono operare entro **cornici di riferimento comuni** – valori, norme, obiettivi – pur avendo la libertà di reinterpretarle e adattarle alle circostanze. Questa tensione tra struttura e creatività è ciò che rende l'improvvisazione organizzativa una leva potente, ma anche difficile da gestire.

Affinché l'improvvisazione diventi un motore di cambiamento, devono essere presenti alcune condizioni organizzative (Miner, Bassoff & Moorman, 2001):

- **Flessibilità culturale:** una cultura che tollera l'errore e valorizza la sperimentazione;
- **Leadership abilitante:** leader capaci di creare spazi di autonomia e fiducia, incoraggiando l'iniziativa dei collaboratori;
- **Capacità collettiva di sensemaking:** processi di interpretazione condivisa che permettono ai membri di dare significato agli eventi inattesi;
- **Competenze diffuse:** un bagaglio di conoscenze e abilità che consenta di reagire creativamente alle situazioni.

Queste condizioni non sono sempre presenti nelle organizzazioni tradizionali, spesso orientate al controllo e alla standardizzazione. Tuttavia, nei contesti contemporanei caratterizzati da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (il cosiddetto scenario VUCA), l'improvvisazione si rivela sempre più necessaria (Cunha, Rego & Kamoche, 2009).

L'improvvisazione offre numerosi vantaggi: aumenta la capacità di resilienza, stimola l'innovazione, favorisce la rapidità decisionale e consente di sfruttare opportunità impreviste. Tuttavia, comporta anche **rischi**. Un'eccessiva improvvisazione può generare incoerenza strategica, mancanza di coordinamento e difficoltà nel consolidare i risultati. Per questo motivo, gli studiosi suggeriscono di bilanciare l'improvvisazione

con adeguati meccanismi di controllo e di apprendimento, in modo da trasformare le innovazioni locali in pratiche sostenibili e replicabili (Crossan et al., 2005).

2.4 Il ruolo della tecnologia nel cambiamento

Negli ultimi decenni, la tecnologia è divenuta una delle leve più potenti nei processi di trasformazione organizzativa. Non è più soltanto uno strumento operativo a supporto delle attività quotidiane, ma un vero e proprio **fattore strategico**, capace di ridefinire modelli di business, processi produttivi, relazioni interne ed esterne e, in ultima analisi, la stessa cultura organizzativa (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013).

Le tecnologie digitali consentono alle organizzazioni di **ristrutturare le proprie modalità di funzionamento**, accelerando la comunicazione, facilitando il coordinamento tra unità operative e favorendo la collaborazione anche a distanza. Strumenti come le piattaforme collaborative, i sistemi di knowledge management e i software di project management rendono più fluido lo scambio di informazioni, abbattendo le barriere spaziali e temporali che in passato ostacolavano i flussi organizzativi (Majchrzak, Markus & Wareham, 2016).

Tali tecnologie non agiscono solo come supporto ai processi già esistenti, ma hanno la capacità di stimolare la nascita di **nuove pratiche organizzative**. Esse funzionano come catalizzatori del cambiamento, creando le condizioni per una maggiore flessibilità, una più rapida capacità di risposta e una maggiore integrazione tra le diverse funzioni (Maimone, 2018).

Tuttavia, l'impatto della tecnologia non si esaurisce nella dimensione tecnica. Essa produce anche rilevanti **effetti psico-sociali e culturali**. L'esperienza dei social media, ad esempio, mostra come le tecnologie possano allo stesso tempo favorire l'apertura e la condivisione di conoscenza, ma anche alimentare dinamiche di isolamento, polarizzazione e chiusura in comunità autoreferenziali (Pariser, 2011).

Nello stesso modo, in ambito organizzativo, l'adozione di strumenti digitali può rafforzare la collaborazione, ma anche creare nuove barriere, se non accompagnata da adeguati processi di **comunicazione e partecipazione**. Questo implica che la tecnologia, da sola, non garantisce il successo del cambiamento: il suo potenziale si realizza solo se integrato con una gestione consapevole delle relazioni e delle emozioni dei membri dell'organizzazione (Maimone, 2018).

Un elemento centrale per il successo dei processi tecnologici nel cambiamento riguarda il coinvolgimento delle cosiddette **key people**, ossia individui che, indipendentemente dalla loro posizione gerarchica, svolgono un ruolo di facilitatori grazie alla loro capacità di creare connessioni, diffondere informazioni e stimolare il commitment organizzativo (Maimone, 2017).

In molti casi, questi attori fungono da veri e propri hub sociali, capaci di mettere in relazione diversi gruppi e di favorire il dialogo interfunzionale. La letteratura ha

evidenziato come il capitale sociale rappresenti una risorsa fondamentale per accompagnare i processi di trasformazione tecnologica: la presenza di **reti relazionali solide** consente di assorbire meglio le innovazioni e di ridurre le resistenze al cambiamento (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Affinché la tecnologia diventi un motore efficace di cambiamento, è necessario adottare un **approccio partecipativo** alla sua progettazione e implementazione. Questo significa coinvolgere attivamente manager, dipendenti e stakeholder nella definizione dei bisogni, nella scelta degli strumenti digitali e nella valutazione dei risultati.

Le fasi principali di questo approccio includono:

- un'analisi preliminare delle esigenze organizzative e degli stakeholder;
- la co-progettazione delle piattaforme digitali, calibrandole su valori e obiettivi aziendali;
- la definizione di strategie di comunicazione mirata, che spieghino finalità e benefici delle tecnologie introdotte;
- un monitoraggio costante degli impatti, con possibilità di adattamenti e ottimizzazioni continue (Maimone, 2018).

Questa logica partecipativa, oltre a rendere più efficace l'adozione degli strumenti digitali, contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e a ridurre la percezione di estraneità che spesso accompagna i processi tecnologici calati dall'alto.

Le tecnologie possono, inoltre, supportare pratiche di **social learning** e favorire la nascita di **comunità di apprendimento digitali**. Forum, piattaforme di e-learning, sondaggi online e spazi collaborativi non sono solo strumenti tecnici, ma veri e propri ambienti sociali che stimolano la partecipazione e la co-costruzione di conoscenza. In questa prospettiva, la tecnologia diventa parte integrante del cambiamento organizzativo, offrendo uno spazio in cui la vision e i valori dell'organizzazione possono essere tradotti in pratiche quotidiane condivise (Nonaka & Takeuchi, 1995).

L'uso della tecnologia come leva di cambiamento presenta opportunità ma anche **rischi**. Tra le prime, si possono citare la possibilità di accrescere l'agilità organizzativa, migliorare la trasparenza dei processi e facilitare l'innovazione. Tra i rischi, invece, rientrano il digital divide interno, la resistenza all'adozione di nuovi strumenti e il pericolo di una dipendenza eccessiva dalle tecnologie, che può ridurre la centralità delle relazioni umane.

Per questo motivo, la gestione strategica della tecnologia deve sempre considerare il **delicato equilibrio tra innovazione digitale e capitale umano**, riconoscendo che le persone rimangono l'elemento decisivo per il successo di qualsiasi trasformazione (Maimone, 2018).

2.5 Change Management e apprendimento

Uno dei temi più rilevanti nel dibattito sul change management è il **rapporto tra cambiamento e processi di apprendimento**. Già Kurt Lewin (1999) aveva sottolineato come ogni trasformazione organizzativa non potesse limitarsi alla modifica di procedure o strutture, ma dovesse essere interpretata come un processo di apprendimento individuale e collettivo, in cui l'organizzazione e i suoi membri acquisiscono nuove competenze e schemi cognitivi. In questa prospettiva, il cambiamento organizzativo non è un evento isolato, ma un percorso continuo di ridefinizione delle conoscenze, dei comportamenti e delle pratiche.

Un contributo fondamentale in questa direzione è quello di Argyris e Schön (1998), che distinguono tra **apprendimento a ciclo singolo** (single-loop learning) e apprendimento a **doppio ciclo** (double-loop learning).

Il primo si verifica quando un'organizzazione corregge gli errori mantenendo inalterati i presupposti di base; si limita, dunque, ad aggiustamenti incrementali.

Il secondo, invece, comporta una riflessione critica sugli stessi schemi interpretativi e sulle norme che guidano il comportamento, permettendo di mettere in discussione i paradigmi consolidati e di sviluppare cambiamenti più profondi.

Il double-loop learning è particolarmente rilevante nei processi di change management, poiché consente di affrontare le trasformazioni non solo come risposta tattica a problemi contingenti, ma come occasione per ridefinire in modo più ampio l'identità e la strategia dell'organizzazione.

Gregory Bateson (1977) ha ulteriormente arricchito questa prospettiva introducendo il concetto di **meta-apprendimento**, inteso come la capacità di riflettere sulle modalità con cui si apprende. Nei contesti organizzativi, ciò implica lo sviluppo di una maggiore flessibilità cognitiva e comportamentale, essenziale per adattarsi a scenari complessi e imprevedibili. L'acquisizione di meta-competenze, quali il pensiero critico, l'intelligenza emotiva e la capacità di sensemaking collettivo, diventa dunque cruciale per gestire i processi di trasformazione (Weick, 1995).

Peter Senge (1990/2006) ha consolidato questa prospettiva attraverso il concetto di **learning organization**, descritta sopra come un sistema capace di apprendere in modo proattivo e di integrare l'innovazione nei propri processi. L'apprendimento organizzativo, secondo Senge, si fonda su cinque discipline chiave: pensiero sistemico, padronanza personale, modelli mentali, visione condivisa e apprendimento di gruppo. Queste discipline, se integrate, permettono alle organizzazioni di affrontare il cambiamento non come una minaccia, ma come un'opportunità per sviluppare resilienza e capacità di innovazione (Senge, 2019).

Un ulteriore contributo proviene dalla teoria dell'apprendimento situato di Lave e Wenger (2006), che sottolinea come la conoscenza non sia un'entità astratta ma un processo sociale, radicato nei contesti di lavoro quotidiano. Le cosiddette **comunità di**

pratica rappresentano, in questa visione, spazi in cui i membri condividono esperienze, linguaggi e strumenti, sviluppando competenze attraverso l'interazione reciproca.

Questa idea è stata ampliata dal modello di Nonaka e Takeuchi (1995) sulla **spirale della conoscenza**, che descrive il processo di conversione continua tra conoscenza tacita ed esplicita (SECI: socializzazione, esternalizzazione, combinazione e internalizzazione). In questo schema, il cambiamento organizzativo si intreccia con la creazione di nuova conoscenza, che diventa al tempo stesso input e risultato della trasformazione.

Un elemento particolarmente interessante del modello di Nonaka e Takeuchi è il concetto di **Ba (場)**, inteso come **spazio condiviso** – fisico, virtuale o concettuale – in cui la conoscenza viene generata e scambiata. All'interno di tali spazi, il dialogo e la riflessione collettiva consentono di trasformare la conoscenza tacita individuale in un sapere esplicito e condiviso. Questa dimensione è cruciale nei processi di change management, poiché permette di costruire un significato comune attorno al cambiamento, riducendo resistenze e favorendo l'engagement.

Nei contesti multiculturali e inter-organizzativi, il cambiamento richiede anche la capacità di gestire la traduzione della conoscenza tra diversi sistemi linguistici e culturali. Holden (2002) interpreta questo processo come una forma di co-costruzione, in cui attori con background diversi collaborano per elaborare un **linguaggio comune** e condividere pratiche interpretative. Ciò è particolarmente rilevante nelle organizzazioni globali, dove l'apprendimento deve integrare prospettive eterogenee.

Con l'avvento delle tecnologie digitali, l'apprendimento organizzativo assume nuove forme. Le comunità digitali di apprendimento e i sistemi di social learning consentono di diffondere la conoscenza in modo rapido e partecipativo, riducendo le barriere geografiche e favorendo l'inclusione di una pluralità di attori. Tuttavia, come sottolinea Maimone (2018), l'efficacia di questi strumenti dipende dalla capacità di **integrare la tecnologia con dinamiche sociali e culturali**, evitando che gli strumenti digitali diventino semplici repository di informazioni privi di reale valore trasformativo.

Un aspetto da non trascurare è la relazione tra apprendimento e **resistenza al cambiamento**. Le comunità di pratica, ad esempio, possono favorire la diffusione di nuove competenze, ma se i loro valori sono in conflitto con quelli della trasformazione organizzativa, possono diventare un ostacolo. Per questo motivo, la gestione del cambiamento richiede non solo strumenti tecnici e formativi, ma anche un'attenta analisi delle dinamiche sociali e culturali interne all'organizzazione (Argyris, 1999).

3. Il contributo del Knowledge Management allo Sviluppo delle Risorse Umane

Il Knowledge Management (KM) e lo Sviluppo delle Risorse Umane (HRD) costituiscono due ambiti strettamente interconnessi, entrambi orientati alla

valorizzazione degli asset intangibili che rappresentano oggi la principale fonte di vantaggio competitivo per le organizzazioni (Ferreira, Curado & Oliveira, 2022). Se il KM ha come obiettivo primario la creazione, condivisione, acquisizione, archiviazione e protezione del sapere, l'HRD mira a favorire la crescita e il miglioramento continuo delle persone, attraverso processi di formazione, apprendimento organizzativo e supporto al benessere lavorativo. La convergenza tra queste due prospettive permette di massimizzare il valore generato dal capitale umano e dal capitale conoscitivo, rafforzando sia la performance individuale che quella collettiva.

La gestione della conoscenza non deve essere intesa come un insieme di tecniche meramente operative, ma come un **approccio strategico** capace di trasformare il sapere in risorsa produttiva e generativa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Il capitale umano, infatti, non può svilupparsi in maniera isolata: ha bisogno di un contesto organizzativo che favorisca lo scambio e la sedimentazione della conoscenza, consentendo ai dipendenti di apprendere non solo tramite la formazione formale, ma anche attraverso la partecipazione a comunità di pratica, il confronto interpersonale e l'interazione con sistemi tecnologici avanzati (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Parallelamente, lo sviluppo delle risorse umane si fonda sull'idea che le persone costituiscano il **fulcro dell'organizzazione** e che la loro crescita, in termini di competenze, motivazioni e benessere, sia la condizione imprescindibile per garantire la sostenibilità delle performance aziendali (Garavan, McGuire & O'Donnell, 2004). È in questo senso che il KM rappresenta un fattore abilitante dell'HRD: senza un'efficace infrastruttura di gestione del sapere, i percorsi di sviluppo del personale rischiano di rimanere frammentari o limitati alle competenze tecniche, senza riuscire a generare un reale apprendimento organizzativo.

Il rapporto tra KM e HRD è dunque reciproco e circolare. Da un lato, il KM fornisce le basi informative e conoscitive necessarie allo sviluppo delle competenze; dall'altro, l'HRD accresce la capacità dei lavoratori di utilizzare, arricchire e diffondere il sapere all'interno dell'organizzazione. In questa prospettiva, la formazione non è più solo trasmissione verticale di contenuti, ma diventa **processo interattivo di co-creazione della conoscenza**, che contribuisce alla costruzione di un vantaggio competitivo durevole (Grant, 1996).

Ferreira, Curado e Oliveira (2022) sottolineano come le organizzazioni che investono in maniera congiunta su KM e HRD ottengano benefici su **più livelli**:

- interni, con un miglioramento delle competenze, della motivazione e dell'engagement dei dipendenti;
- esterni, grazie alla capacità di rispondere in modo più rapido e innovativo alle esigenze dei clienti e alle pressioni ambientali.

Una visione completa dello sviluppo delle risorse umane richiede di andare oltre la crescita delle competenze individuali e di considerare il legame con aspetti organizzativi, sociali, tecnologici ed ambientali. Oggi, infatti, il capitale umano non può

essere sviluppato senza tenere conto delle trasformazioni digitali, delle sfide legate alla sostenibilità e dell'importanza della responsabilità sociale d'impresa (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005).

Molte organizzazioni, tuttavia, tendono a limitare il KM al solo ambito operativo o tecnologico, trascurando le sue potenzialità nel favorire innovazione sociale, inclusione e sostenibilità. Questa visione riduttiva comporta il rischio di perdere opportunità di crescita e di innovazione. Al contrario, l'integrazione di KM e HRD in una prospettiva più olistica e lungimirante consente di valorizzare le competenze interne in relazione a sfide emergenti, come la digitalizzazione dei processi, la gestione interculturale delle persone o la transizione ecologica.

Per massimizzare i benefici di questo intreccio, è fondamentale una **stretta collaborazione tra i responsabili HR e quelli della conoscenza**. Spesso, infatti, le due aree operano in maniera separata: la funzione HR si concentra su formazione, selezione e benessere dei lavoratori, mentre il KM è collocato in aree tecnologiche o di innovazione. Tale separazione limita il potenziale trasformativo delle due funzioni. Solo attraverso un coordinamento integrato è possibile estendere la gestione del sapere a tutta l'organizzazione e trasformarla in una leva strategica per lo sviluppo (Davenport & Prusak, 1998).

Inoltre, l'adozione di **strumenti tecnologici** a supporto del KM – come piattaforme digitali per la condivisione del sapere, sistemi di intelligenza artificiale per la gestione delle competenze e spazi collaborativi online – deve essere accompagnata da politiche HR orientate a promuovere una **cultura della partecipazione, della fiducia e della responsabilizzazione**. Senza tale allineamento, le pratiche di knowledge management rischiano di rimanere meri strumenti tecnici, privi di impatto reale sulla crescita delle persone e sul miglioramento delle performance.

4. La Formazione delle Risorse Umane

4.1 Passato e presente

Nel contesto contemporaneo, l'apprendimento non è più concepito come un evento episodico confinato a specifiche fasi della vita o della carriera, bensì come un processo continuo, situato, intenzionale e pervasivo che attraversa l'esperienza quotidiana di studenti, lavoratori, giovani e anziani. L'"obbligo" di aggiornarsi, risolvere problemi e accedere all'informazione "quando serve e dove serve" si è trasformato in una condizione strutturale della vita organizzativa, resa possibile dall'evoluzione delle tecnologie digitali, che permettono di creare, trovare, riusare e condividere conoscenza in tempi rapidi (Kadokia & Owens, 2021). Questa riconfigurazione ha inciso in profondità su chi apprende, che cosa e come si apprende, spostando il baricentro dalla formazione erogata alla capacità diffusa di apprendere nel flusso del lavoro.

Per lungo tempo la formazione è stata modellata secondo una **logica event-based**: corsi calendarizzati, contenuti standardizzati, delivery top-down, misurazioni concentrate su partecipazione e gradimento. Tale logica ha sostenuto importanti traiettorie di professionalizzazione, ma appare oggi **insufficiente** rispetto a contesti caratterizzati da volatilità tecnologica e organizzativa. La letteratura su apprendimento degli adulti e apprendimento informale ha da decenni mostrato che gran parte dello sviluppo professionale avviene fuori dall'aula, tramite pratiche sociali, esperienze sul lavoro e riflessione situata (Knowles, 1980; Marsick & Watkins, 1990; Eraut, 2004). In questa direzione, modelli come il 70–20–10 hanno avuto il merito di rendere visibile il peso dell'esperienza e delle interazioni sociali nella costruzione delle competenze, pur con le cautele dovute alla sua natura euristica (Lombardo & Eichinger, 1996). L'era digitale ha accelerato questo spostamento, sostenendo **formati agili** (microlearning, job aids, social learning) e modalità di **self-directed learning** che valorizzano autonomia, motivazione intrinseca e heutagogia (Hase & Kenyon, 2000).

La **rivoluzione digitale** ha moltiplicato le possibilità di apprendimento: motori di ricerca, piattaforme di knowledge sharing, comunità professionali online, sistemi di raccomandazione e—più recentemente—strumenti di intelligenza artificiale generativa rendono accessibili contenuti, casi, tutorial e pratiche in ogni momento (Kadokia & Owens, 2021). Si è così affermata l'idea del **“learning in the flow of work”**, che integra micro-interventi formativi nei processi operativi, con l'obiettivo di ridurre l'attrito tra “imparare” e “fare” (Bersin, 2018). L'infrastruttura tecnologica abilita tempi, luoghi e forme nuove dell'apprendimento, ma non li garantisce: senza curatela, progettazione esperienziale e governance dei contenuti, l'abbondanza informativa rischia di tradursi in sovraccarico, disorientamento e disomogeneità qualitativa (Kadokia & Owens, 2021).

Una parte rilevante della letteratura segnala un **divario** tra le aspettative della forza lavoro—che richiede rilevanza immediata, flessibilità, personalizzazione e applicabilità nel ruolo—e le pratiche dei dipartimenti di formazione, ancora centrate su **cataloghi** prescritti, compliance e “eventi” obbligatori (Kadokia & Owens, 2021). In tale scenario, l'offerta formativa rischia di essere percepita come poco situata rispetto ai problemi reali, con conseguente basso utilizzo delle risorse e “fuga” degli utenti verso soluzioni autogestite (ricerca sul web, tutorial community-based, peer support). Il risultato è duplice: da un lato l'organizzazione perde visibilità e coerenza sui percorsi di sviluppo; dall'altro si disperde capitale conoscitivo non curato e non trasferito. La critica non riguarda la formazione “classica” in sé, ma la sua **esclusività**: quando rimane l'unico canale e non si integra in un ecosistema di apprendimento continuo, fatica a incidere su prestazioni e comportamenti (Kadokia & Owens, 2021).

L'evoluzione contemporanea indica il passaggio da un programma a un sistema di apprendimento, nel quale coesistono e si intrecciano:

- **Microlearning e performance support**: unità brevi e just-in-time agganciate a task e sistemi di lavoro (Bersin, 2018).

- **Social e peer learning:** comunità di pratica e spazi collaborativi per esternalizzare conoscenza tacita e favorire sensemaking condiviso (Lave & Wenger, 1991; Wenger, McDermott & Snyder, 2002).
- **Curation e knowledge stewardship:** selezione, aggiornamento e contestualizzazione dei contenuti per mantenere qualità e coerenza semantica (Davenport & Prusak, 1998).
- **Learning analytics:** utilizzo di dati di fruizione e di performance per retro-progettare esperienze più pertinenti e misurabili (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Questi elementi costituiscono un portafoglio integrato che combina erogazione formale e apprendimento emergente, con un disegno che privilegia rilevanza contestuale, temporalità breve e integrazione con i flussi operativi.

Il riposizionamento della formazione implica almeno **tre cambiamenti di governance:**

Dalla produzione alla curatela: il ruolo L&D si sposta dall’essere unico “produttore” di contenuti a orchestratore di fonti interne/esterne, garantendo qualità, allineamento a standard e accessibilità (Kadokia & Owens, 2021).

Dall’evento al servizio: la funzione evolve verso un servizio continuo di abilitazione alla performance, con cicli iterativi di co-progettazione con line manager e community professionali.

Dalla copertura alla pertinenza: la metrica primaria non è più la “copertura formativa”, ma l’utilità percepita, il trasferimento sul lavoro e l’impatto sui processi (Bersin, 2018; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

4.2 Nuovi Cambiamenti

Prima dell’avvento massivo del digitale, la produzione di materiali formativi era un processo ad alta intensità di tempo e risorse: richiedeva competenze specialistiche (progettisti, autori, videomaker), cicli di progettazione lunghi e costosi e un’infrastruttura tecnologica non sempre disponibile. Di conseguenza, le opportunità di apprendimento risultavano limitate, scandite da calendari rigidi e da un’offerta fortemente mediata da pochi esperti e fornitori esterni (Kadokia & Owens, 2021). L’orizzonte attuale è radicalmente mutato: piattaforme cloud, authoring tool low-code/no-code, repository aperti e community professionali hanno democratizzato l’accesso alla produzione e alla distribuzione di contenuti, abilitando un apprendimento continuo, ubicuo e personalizzabile (Kadokia & Owens, 2021; Clark & Mayer, 2016).

La caduta delle barriere economiche e tecniche ha spostato il baricentro da un modello centripeto—poche fonti, pochi autori, fruizione intermittente—ad un **modello distribuito**, nel quale chiunque può contribuire alla creazione, curatela e socializzazione della conoscenza (Kadokia & Owens, 2021). Nascono così ecosistemi in cui user-generated content, microlearning e performance support convivono con

percorsi strutturati, facendo leva su cicli di co-progettazione rapidi e iterativi. In tale quadro, la funzione L&D evolve da “fabbrica di corsi” a **orchestratore**: definisce standard, presidia qualità e accessibilità, governa tassonomie e metadate, assicura l’allineamento strategico e facilita le comunità di pratica (Davenport & Prusak, 1998; Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

La ricerca autonoma di informazione non dipende più da biblioteche fisiche o cataloghi interni: motori di ricerca, social professionali e—sempre più—strumenti di intelligenza artificiale consentono di identificare in tempi brevissimi contenuti pertinenti e di sintetizzarli “nel flusso del lavoro” (Kadokia & Owens, 2021; Bersin, 2018). L’IA generativa estende questa dinamica abilitando tutor digitali, spiegazioni contestualizzate, generazione assistita di esercizi e feedback personalizzati. Al contempo, l’abbondanza informativa introduce il rischio di disinformazione e di bias algoritmici: la qualità non è più garantita dall’autorevolezza di una singola fonte, ma si costruisce collettivamente tramite pratiche di curation, peer review interna, reputazione sociale e metriche d’uso (Kadokia & Owens, 2021). Questo impone a L&D ruoli di stewardship: definire criteri di affidabilità, addestrare alla information literacy, presidiare etica e trasparenza dei sistemi di raccomandazione (Clark & Mayer, 2016; Davenport & Prusak, 1998).

Le tecnologie didattiche non si limitano a “trasporre” l’aula online. Simulazioni, realtà estesa (AR/VR), scenari ramificati e sandbox applicativi consentono di praticare competenze tecniche e soft in **ambienti sicuri e ad alto realismo**, riducendo il gap tra sapere dichiarativo e saper fare (Clark & Mayer, 2016). Queste esperienze risultano efficaci quando sono brevi, contestualizzate e integrate in percorsi che prevedono preparazione (pre-work), applicazione sul lavoro e riflessione guidata, con cicli di feedback rapidi.

La rivoluzione digitale ha **riplasmato** tempi, luoghi e relazioni del lavoro. La diffusione di modelli remoti e ibridi ha imposto nuove competenze di collaborazione a distanza, coordinamento asincrono e gestione della conoscenza “documentata” (Leonardi, 2021). Per attrarre e trattenere talenti, le imprese sono chiamate a garantire flessibilità, percorsi di sviluppo visibili e opportunità di apprendere on demand (Bersin, 2018). Le aspettative dei lavoratori si orientano verso esperienze personalizzate, con suggerimenti pertinenti nel momento del bisogno e percorsi che riconoscano obiettivi professionali individuali.

L’invecchiamento della forza lavoro convive con l’ingresso della Gen Z: occorre orchestrare formati e linguaggi capaci di soddisfare **livelli differenti di familiarità digitale**, valorizzando al contempo il trasferimento di conoscenza tacita—spesso “incorporata” nei senior—tramite mentoring, reverse mentoring e community cross-generazionali (Wenger et al., 2002). L&D ha il compito di progettare meccanismi di socializzazione e asset di conoscenza (guide, playbook, repository di best practice) che rendano il patrimonio esperienziale riusabile.

La natura del lavoro evolve verso attività a maggiore intensità cognitiva e relazionale: problem solving, senso critico, comunicazione, collaborazione e adattabilità diventano complementi imprescindibili delle competenze tecnico-digitali (WEF, 2020). I curricula formativi devono, di conseguenza, combinare hard skill aggiornabili con meta-competenze trasferibili—apprendere ad apprendere, information literacy, data awareness—per sostenere l’occupabilità in contesti ad alta volatilità (Bersin, 2018).

Questo scenario ridisegna profondamente l’operatività L&D:

- **Progettazione modulare e iterativa:** adozione di cicli brevi, prototipazione e miglioramento continuo (agile learning), con forte enfasi su rilevanza contestuale (Kadokia & Owens, 2021).
- **Ecosistemi e piattaforme:** impiego di LXP per esperienze personalizzate, integrazione con strumenti di lavoro (in-app guidance), repository versionati e tassonomie condivise (Bersin, 2018; Davenport & Prusak, 1998).
- **Learning analytics:** uso di dati di fruizione e di outcome comportamentali per inchiodare l’apprendimento a metriche di performance, superando indicatori meramente di accesso o gradimento (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Kadokia & Owens, 2021).
- **Curation e governance:** politiche di qualità, processi di revisione periodica, gestione del ciclo di vita dei contenuti e presidi etici nell’uso dell’IA (Clark & Mayer, 2016).

4.3 Il Modello di Instructional Design

L’Instructional Design (ID) rappresenta uno degli approcci più consolidati e strutturati per la progettazione della formazione nelle organizzazioni. Esso nasce dall’esigenza di pianificare, sviluppare e implementare percorsi formativi in modo scientifico, sistematico e misurabile, allo scopo di garantire un miglioramento tangibile delle competenze e delle performance individuali e collettive (Reiser & Dempsey, 2017). Alla base di tale approccio vi è l’idea che l’apprendimento non sia un processo spontaneo o casuale, ma che debba essere guidato e facilitato attraverso principi pedagogici, teorie cognitive e metodologie progettuali mirate.

L’ADDIE Model: il paradigma classico

Il modello ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) rappresenta il framework più noto e utilizzato all’interno dell’Instructional Design (Molenda, 2003).

- **Analysis:** la fase iniziale mira a identificare i bisogni formativi, analizzando competenze richieste, gap di performance e contesto organizzativo. Strumenti come

job analysis, interviste ai manager e questionari ai dipendenti aiutano a individuare le aree prioritarie di intervento.

- **Design:** una volta definiti i bisogni, si procede alla progettazione del percorso formativo, stabilendo obiettivi chiari, contenuti, strategie didattiche e strumenti di valutazione, nel rispetto dei principi dell'andragogia di Knowles (1980), secondo cui l'apprendimento degli adulti deve essere autodiretto, rilevante e orientato al problem solving.
- **Development:** questa fase riguarda la realizzazione dei materiali didattici (manuali, video, moduli e-learning, simulazioni) e la selezione delle tecnologie più adatte.
- **Implementation:** il programma viene erogato in aula, online o in modalità blended. In questo contesto, il formatore agisce non più come semplice trasmettitore di contenuti, ma come facilitatore dell'apprendimento attivo.
- **Evaluation:** la valutazione chiude il ciclo, consentendo di verificare l'efficacia della formazione attraverso diversi livelli, come proposto dal modello di Kirkpatrick (1994): reazione, apprendimento, comportamento e risultati.

Il valore dell'ADDIE risiede nella sua **logica sequenziale e ricorsiva**, che garantisce coerenza tra bisogni, obiettivi, metodi e risultati. Tuttavia, la rigidità del modello lo rende meno adatto in contesti altamente dinamici e digitalizzati, dove i fabbisogni cambiano rapidamente (Allen, 2012).

Diversi autori hanno arricchito l'approccio all'Instructional Design con teorie e modelli specifici.

Robert Gagné (1985) ha sviluppato i “**nove eventi dell'istruzione**”, sequenze operative che guidano il discente dall'attenzione iniziale fino alla pratica e al feedback, fornendo una cornice cognitivista utile per strutturare l'esperienza di apprendimento.

Le teorie del **costruttivismo sociale** (Vygotskij, 1978; Bruner, 1990) hanno messo in luce l'importanza dell'interazione e della costruzione condivisa della conoscenza, spingendo verso modelli formativi collaborativi, come i project work o le comunità di pratica.

Più recentemente, approcci legati alla **learning experience design** (LXD) hanno enfatizzato la necessità di progettare esperienze immersive e ingaggianti, che vadano oltre i contenuti per includere emozioni, motivazione e coinvolgimento (Branch & Kopcha, 2014).

Con l'accelerazione dei cambiamenti digitali e organizzativi, sono emersi modelli di Instructional Design più flessibili e iterativi. Tra questi, il **Successive Approximation Model (SAM)** di Allen (2012) rappresenta una risposta diretta ai limiti dell'ADDIE. Il SAM privilegia cicli brevi di progettazione e prototipazione, con continui feedback degli utenti, consentendo di adattare rapidamente i contenuti alle esigenze emergenti. Questo approccio riflette le logiche dell'agile learning design, che applica al contesto

formativo i principi agili tipici dello sviluppo software: iterazione, co-creazione e focus sugli utenti finali (van Merriënboer & Kirschner, 2017).

Instructional Design nell'era digitale

L'evoluzione dell'ID nell'era digitale implica un **ripensamento profondo dei ruoli e delle competenze richieste**. Gli instructional designer non possono limitarsi a produrre materiali didattici, ma devono diventare architetti di ecosistemi di apprendimento, capaci di integrare tecnologie, dati e comunità (Hodell, 2021). Alcune competenze emergenti includono:

- la capacità di utilizzare learning analytics per misurare e migliorare l'efficacia dei percorsi formativi in tempo reale;
- la conoscenza di strumenti multimediali e di extended reality (XR) per creare simulazioni immersive;
- competenze di curation per selezionare e validare i contenuti generati dagli utenti o reperiti sul web.

Inoltre, l'approccio contemporaneo all'Instructional Design si allinea sempre più ai principi del design thinking, che valorizza empatia, prototipazione e iterazione, orientando i percorsi formativi non solo agli obiettivi aziendali, ma anche all'esperienza degli utenti (Brown, 2009).

4.4 L'importanza di misurare la trasformazione

La valutazione della formazione ha subito, negli ultimi decenni, una trasformazione sostanziale. Se in passato l'attenzione era concentrata quasi esclusivamente su indicatori di output immediato — come la frequenza ai corsi, il numero di partecipanti o il livello di soddisfazione espresso dai discenti — oggi appare sempre più evidente la necessità di misurare la trasformazione effettiva che la formazione genera sul piano dei comportamenti, delle competenze e dei risultati organizzativi (Kadakia & Owens, 2021). In un contesto in cui le imprese investono ingenti risorse per sviluppare il capitale umano, il **rischio** è che l'apprendimento venga interpretato come un **costo e non come un investimento strategico** se non se ne dimostra l'impatto concreto (Phillips & Phillips, 2016).

Tradizionalmente, la valutazione della formazione si basava su **metriche “di superficie”**: conteggi di accessi alle piattaforme, compilazione di questionari post-corso, indici di gradimento o di usabilità delle risorse. Questi dati, pur utili a livello operativo, risultano insufficienti a dimostrare il reale contributo della formazione alla performance aziendale. Limitarsi a valutare la soddisfazione immediata rischia di

ridurre la funzione L&D a un centro di costo privo di impatto strategico (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

L'approccio più moderno sposta l'attenzione dall'utilizzo dei programmi alla **trasformazione** che essi producono. Si tratta di comprendere non solo se i lavoratori hanno partecipato a un corso, ma se hanno effettivamente modificato i loro comportamenti, migliorato le proprie competenze e contribuito a un incremento tangibile delle performance aziendali (Brinkerhoff, 2006).

Il ricorso a **learning analytics** e strumenti di **people analytics** ha reso possibile raccogliere dati più raffinati e predittivi. Questi dati non descrivono soltanto “quanti” hanno appreso, ma soprattutto come e con quali effetti (Bassi, 2011). Ad esempio, è possibile correlare i percorsi formativi con:

- indicatori di produttività (output per unità di tempo);
- misure di engagement e retention dei dipendenti;
- customer satisfaction e qualità del servizio;
- tassi di innovazione o adozione di nuove tecnologie.

La valutazione, in questa prospettiva, diventa un processo strategico che collega la formazione agli obiettivi di business, fornendo evidenze a sostegno delle decisioni di investimento (Phillips & Phillips, 2016).

Un contributo fondamentale in questo ambito è offerto dal modello del **Return on Investment (ROI)** applicato alla formazione, sviluppato da Phillips (1997). Tale approccio si propone di calcolare il ritorno economico delle iniziative formative, mettendo in rapporto i benefici generati con i costi sostenuti. Tuttavia, sebbene il ROI fornisca una misura utile per giustificare gli investimenti, la letteratura più recente sottolinea la necessità di adottare una visione più olistica, capace di considerare anche il valore intangibile della formazione: sviluppo di competenze trasversali, miglioramento del clima organizzativo, rafforzamento della cultura aziendale, capacità di innovare (Holton, 2005).

Un altro aspetto centrale delle nuove pratiche valutative riguarda la capacità di **monitorare il cambiamento nel tempo**. Non basta una fotografia statica dei risultati: occorre adottare una logica di valutazione longitudinale, che segua l'evoluzione delle competenze e dei comportamenti nel medio e lungo periodo (Kadakia & Owens, 2021). In questo senso, i dati di valutazione non rappresentano un semplice rendiconto, ma diventano strumenti di miglioramento continuo, orientando le scelte future e alimentando cicli virtuosi di progettazione, implementazione e revisione dei programmi formativi.

4.5 Un'ipotesi di misurazione

La crescente complessità dei contesti organizzativi e la centralità del capitale umano rendono imprescindibile la costruzione di modelli strutturati di valutazione della formazione, capaci non solo di monitorare i livelli di partecipazione ma di evidenziare in che modo e in quale misura l'apprendimento incida sui comportamenti individuali e sui risultati aziendali (Kadokia & Owens, 2021). Questo approccio implica il passaggio da una logica descrittiva a una logica interpretativa e predittiva, nella quale i dati raccolti diventano strumento per orientare strategie di lungo periodo e non solo per valutare singoli corsi.

Il primo passo consiste nella chiara definizione degli obiettivi formativi e nella traduzione di questi in indicatori osservabili di cambiamento. Non basta, infatti, dichiarare l'intenzione di "migliorare la comunicazione interna": occorre identificare **metriche specifiche** — come il numero di interazioni cross-funzionali, la rapidità delle risposte, il livello di chiarezza percepito nei messaggi — che possano essere monitorate prima e dopo l'intervento (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Questo processo di operationalization richiede il coinvolgimento dei diversi stakeholder, in particolare manager e responsabili HR, affinché gli obiettivi formativi siano allineati agli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Un secondo passaggio riguarda la **valutazione dei singoli elementi del programma**: moduli e-learning, video formativi, sessioni di coaching, comunità di pratica. Ogni risorsa deve essere analizzata non solo in termini di gradimento immediato, ma soprattutto rispetto alla sua efficacia nell'attivare apprendimento significativo (Ausubel, 1968). Ad esempio, un video può essere efficace se stimola riflessioni applicabili al contesto lavorativo e se viene integrato con esercitazioni, forum di discussione o momenti di confronto peer-to-peer.

Un elemento chiave della misurazione riguarda la **trasferibilità delle competenze**: occorre indagare se i partecipanti siano in grado di applicare le conoscenze acquisite nel contesto reale di lavoro. Questo implica la raccolta di dati multi-sorgente:

- feedback dei learner, tramite strumenti di autovalutazione o diari riflessivi;
- feedback dei manager, chiamati a osservare eventuali cambiamenti nei comportamenti;
- osservazioni dei colleghi, utili per verificare se l'apprendimento abbia generato benefici anche a livello di team.

L'uso di strumenti digitali, come le piattaforme di 360-degree feedback, consente di raccogliere in modo sistematico queste informazioni e di restituire un quadro più completo dell'impatto formativo (London & Smither, 1995).

Nell'elaborare i risultati, è fondamentale distinguere tra **metriche operative** e **metriche strategiche**. Le prime riguardano aspetti puntuali e servono a migliorare i singoli corsi (es. tasso di completamento, gradimento, accessibilità dei materiali). Le seconde,

invece, assumono un valore più ampio perché permettono di valutare l'impatto della formazione sugli outcome organizzativi: produttività, retention, innovazione, engagement (Phillips & Phillips, 2016). Questa distinzione aiuta a comunicare in modo differenziato i risultati: da un lato, fornire al team L&D indicazioni per perfezionare i programmi; dall'altro, presentare agli stakeholder strategici evidenze concrete dell'allineamento tra formazione e obiettivi di business.

Diversi modelli offrono un supporto metodologico a questo processo. Oltre al già citato modello di Kirkpatrick (1994), che resta un punto di riferimento per la sequenza valutativa, e al ROI Model di Phillips (1997), utile per quantificare i benefici economici, la letteratura più recente suggerisce approcci più agili e integrati:

- il modello **Success Case Method di Brinkerhoff** (2006), che individua casi di successo e di insuccesso per comprendere le condizioni che favoriscono o ostacolano l'apprendimento;
- i sistemi di **learning analytics** basati su big data, capaci di incrociare i dati formativi con altri indicatori HR e di performance (Bassi, 2011).

4.6 Affrontare il cambiamento attraverso la formazione: nuove prospettive e nuove competenze del personale addetto alla formazione e sviluppo

Gestire il cambiamento organizzativo significa, in primo luogo, comprendere la natura delle trasformazioni in atto e gli effetti che esse producono sui diversi attori coinvolti. La formazione, in questa prospettiva, non può limitarsi a trasferire conoscenze tecniche, ma deve diventare uno strumento per accompagnare la transizione, sostenendo individui e gruppi nel rielaborare la propria identità professionale, sviluppare nuove competenze e mantenere un equilibrio emotivo di fronte alle incertezze (Kadokia & Owens, 2021).

Uno dei nodi più complessi riguarda la **cultura aziendale**, che può costituire al tempo stesso un volano e un ostacolo al cambiamento. Spesso, il Learning & Development (L&D) viene percepito come una funzione ancillare, legata a programmi formativi standardizzati e poco rilevanti per i bisogni reali della forza lavoro. In questi casi, la formazione rischia di essere vista come un adempimento burocratico anziché come un investimento strategico. Per superare tale percezione, i professionisti del L&D devono ridefinire la propria missione, passando da erogatori di corsi a facilitatori del miglioramento delle performance. Questo implica una comunicazione chiara con stakeholder e management, per mostrare come la formazione non sia fine a sé stessa ma generi impatti concreti sul campo (Phillips & Phillips, 2016).

La transizione da un approccio tradizionale a uno innovativo richiede l'adozione di **cluster di apprendimento integrati**, ovvero sistemi di risorse formative eterogenee (corsi, microlearning, mentoring, community digitali) progettate per rispondere a obiettivi specifici. Questi cluster favoriscono percorsi più personalizzati e adattivi, capaci di combinare momenti formali e informali, apprendimento individuale e

collettivo. La funzione L&D deve quindi assumere un ruolo di curatore e orchestratore di ecosistemi piuttosto che di semplice produttore di contenuti (Bersin, 2018).

Un altro aspetto centrale è la gestione del **budget**. In un'epoca di risorse limitate, non è più sostenibile investire in tecnologie o programmi sulla base di intuizioni o richieste contingenti. Occorre, invece, giustificare le scelte formative con dati concreti e indicatori di ritorno sugli investimenti (ROI). Quando il legame tra formazione e performance aziendali viene dimostrato empiricamente, il budget non appare più come una spesa accessoria, ma come un investimento strategico per la crescita e la competitività (Phillips & Phillips, 2016). Questo richiede l'introduzione di pratiche di evidence-based management e la diffusione di una cultura dell'accountability anche nella funzione L&D (Briner, Denyer & Rousseau, 2009).

L'introduzione di approcci innovativi comporta inizialmente un carico di lavoro più elevato, legato alla fase di **sperimentazione e progettazione**. Tuttavia, una volta consolidati i nuovi modelli, i benefici si traducono in maggiore efficienza e possibilità di riutilizzare i materiali formativi. Inoltre, la co-creazione e il peer-to-peer learning riducono i costi e valorizzano le conoscenze interne, mentre la collaborazione con altri dipartimenti (IT, marketing, comunicazione) permette di condividere risorse e competenze, creando sinergie organizzative (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Il cambiamento riguarda anche le **competenze dei professionisti della formazione**. Gli instructional designer e i formatori tradizionali devono ampliare il proprio repertorio, acquisendo capacità di project management complesso, analisi dei dati, multimedia design e persino competenze tecniche come videoproduzione, sviluppo di app o programmazione di base (Kadokia & Owens, 2021). Parallelamente, diventano essenziali soft skill come la capacità di lavorare in team interfunzionali, la sensibilità interculturale e l'attitudine a sperimentare e innovare. In questa prospettiva, il professionista L&D assume sempre più i tratti di un consulente interno, capace di dialogare con la direzione strategica e al tempo stesso di facilitare i processi di apprendimento sul campo.

5. Considerazioni critiche

Il Capitolo 2 mette in luce come la formazione delle risorse umane si configuri come una leva strategica per governare la complessità organizzativa e affrontare i processi di cambiamento. La trattazione attraversa diverse prospettive – dalla teoria della complessità al change management, dal ruolo delle reti informali alla funzione della tecnologia, fino al knowledge management – offrendo un quadro ricco e multidimensionale.

Una prima riflessione critica riguarda la capacità del capitolo di mostrare come le organizzazioni odierne siano **sistemi complessi adattivi**, in cui interdipendenze, feedback e auto-organizzazione generano dinamiche non lineari. La formazione emerge

qui non solo come strumento tecnico, ma come pratica culturale e cognitiva in grado di sostenere il *sensemaking* collettivo. Un limite potenziale di questa prospettiva è però il rischio di un approccio eccessivamente teorico, che fatica a tradursi in strumenti operativi concreti per i manager.

Il capitolo problematizza **l'evoluzione del change management**, contrapponendo modelli pianificati e lineari (Lewin, Kotter) a modelli emergenti o improvvisati, più adatti a contesti incerti. L'analisi critica evidenzia un nodo irrisolto: se da un lato i modelli prescrittivi offrono struttura e chiarezza, dall'altro rischiano di risultare rigidi; al contrario, gli approcci emergenti valorizzano l'apprendimento continuo, ma possono generare dispersione e incoerenza. La vera sfida, come suggerisce il testo, sta nella costruzione di ibridazioni dinamiche, che uniscano cornici guida e adattamenti locali.

Una parte centrale del capitolo riguarda gli **elementi che condizionano il cambiamento**: fattori esogeni ed endogeni, spazi organizzativi, reti informali, clima e resistenze. L'analisi critica mette in evidenza che tali dimensioni, pur trattate separatamente, sono in realtà profondamente intrecciate. Le resistenze, ad esempio, non sono meri ostacoli, ma espressioni di bisogni e identità che devono essere riconosciuti. Un rischio è che la letteratura si concentri eccessivamente sul management top-down, trascurando l'importanza delle pratiche micro e delle dinamiche dal basso.

Il capitolo dedica ampio spazio al ruolo della **tecnologia** e del **knowledge management**. Viene sottolineato come le tecnologie digitali non siano meri strumenti, ma forze trasformative che incidono su cultura, relazioni e identità professionali. Allo stesso modo, il knowledge management è analizzato come fattore abilitante dello sviluppo delle persone. Criticamente, però, rimane aperto il problema di integrare davvero tecnologia e conoscenza con i processi sociali: senza un lavoro culturale e relazionale, gli strumenti digitali rischiano di restare infrastrutture vuote.

Infine, la sezione conclusiva ribadisce che la formazione non è solo trasferimento di competenze, ma un **dispositivo trasformativo**, che abilita apprendimento situato, comunità di pratica e costruzione di significati condivisi. La prospettiva critica qui riguarda la necessità di evitare una visione idealizzata: la formazione può davvero sostenere il cambiamento solo se è accompagnata da leadership abilitante, giustizia procedurale e coerenza culturale.

Il Capitolo 2 offre un quadro teorico ampio e articolato, capace di integrare diverse prospettive disciplinari. La sua forza risiede nella capacità di mostrare che la formazione è al tempo stesso **leva di adattamento e di innovazione, strumento tecnico e pratica culturale**. Il limite è che, pur nella ricchezza teorica, resta talvolta sul piano concettuale, con minori esempi di applicazione concreta. Ne deriva un'indicazione chiara: per tradurre questi paradigmi in prassi efficaci, le organizzazioni devono costruire ecosistemi formativi ibridi, capaci di combinare metodologie classiche e approcci emergenti, tecnologie e relazioni, rigore e flessibilità. Solo in questo modo la

formazione potrà effettivamente fungere da leva di cambiamento sostenibile e generativo.

3. Approccio agile all'HR e nuovi strumenti per promuovere i processi di trasformazione digitale

*«Ogni progresso tecnico è anche una scelta morale.»
Hans Jonas, Il principio responsabilità (1979)*

1. Approccio agile all'HR

1.1 Cos'è l'Agile HR

L'Agile HR rappresenta l'applicazione dei principi e delle metodologie dell'Agile, originariamente sviluppati nel settore informatico, all'ambito della gestione delle Risorse Umane. Tale approccio si fonda su una mentalità orientata al cliente – inteso in questo caso come il dipendente e, più in generale, la comunità organizzativa – con l'obiettivo di **ottimizzare i processi interni** e massimizzare il valore erogato ai diversi stakeholder. Nel contesto Agile, il concetto di valore per il cliente costituisce il criterio guida per la prioritizzazione delle attività, assicurando che il lavoro sia focalizzato sugli elementi di maggiore rilevanza e impatto (Dank & Hellström, 2023).

Uno dei principi cardine dell'Agile HR è la fornitura incrementale di valore, attraverso un processo iterativo basato su **sperimentazione continua e validazione empirica**. Tale approccio, conosciuto come *test-and-learn*, si fonda sull'implementazione progressiva di soluzioni e sull'impiego di cicli di feedback costanti, i quali consentono di verificare il valore generato e di orientare le decisioni successive. L'adozione di tecniche di prototipazione rapida, tipiche del *design thinking*, consente ai professionisti HR di operare in maniera simile agli scienziati sociali, basando le proprie decisioni su dati e prove empiriche piuttosto che su assunzioni o best practice generiche (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

Il modello “**Plan-Do-Check-Act**” (PDCA), tradizionalmente impiegato nei contesti di *continuous improvement*, assume nell'Agile HR un ruolo rinnovato, segnando una trasformazione significativa per i team HR. Storicamente, questi ultimi si sono affidati a pratiche consolidate e standardizzate, che tendevano a produrre sistemi rigidi e scarsamente adattabili. Tuttavia, in un ambiente lavorativo sempre più complesso, globalizzato e soggetto a rapidi mutamenti, l'adesione a modelli statici risulta limitante. Il rischio è quello di introdurre cambiamenti radicali calati dall'alto che, oltre a essere percepiti come prescrittivi, generano resistenze e rallentano l'efficacia delle iniziative (Dank & Hellström, 2023; Denning, 2018).

La tradizionale impostazione gerarchica, tipica delle funzioni HR di stampo amministrativo, può trasformarsi in un ostacolo quando le innovazioni vengono percepite dai dipendenti come oneri burocratici piuttosto che come strumenti di supporto al lavoro quotidiano. Tale situazione obbliga spesso i team HR a investire tempo ed energie in processi di persuasione e revisione continui, che finiscono per ridurre la velocità e la qualità dei risultati. In questo senso, la transizione verso l'Agile HR contribuisce a **ridefinire** il ruolo della funzione HR: da organo di compliance e controllo a partner strategico, capace di facilitare performance e sviluppo organizzativo (Cascio & Boudreau, 2016).

L'adozione di una prospettiva agile comporta un cambiamento paradigmatico anche nel concetto di **change management**. Piuttosto che gestire il cambiamento secondo logiche prescrittive e lineari, l'Agile HR promuove un modello collaborativo di co-creazione, nel quale il cambiamento è sviluppato con il contributo attivo delle persone coinvolte.

Tale approccio non solo riduce le resistenze e aumenta il livello di engagement, ma favorisce anche la progettazione di soluzioni adattabili, resilienti e sostenibili nel tempo. In questo senso, l'Agile HR si pone come strumento in grado di allineare le esigenze dinamiche dell'organizzazione con quelle dei suoi membri, contribuendo a generare un ecosistema lavorativo più inclusivo e orientato alla crescita continua (Dank & Hellström, 2023; Kira & van Eijnatten, 2008).

1.2 Le origini dell'Agile

L'Agile non rappresenta una “moda” recente, bensì l'esito di un percorso trentennale maturato all'incrocio tra informatica, ingegneria del software, lean management e studi sull'innovazione. Le sue radici, pur affondando nelle pratiche dei team di sviluppo degli anni Novanta, sono debitorie anche a contributi precedenti: dalla critica al modello “a cascata” (*waterfall*) – spesso attribuito a Royce (1970), che peraltro lo presentava come esempio da evitare in assenza di feedback ciclici – alle riflessioni sullo *spiral model* orientato al rischio (Boehm, 1988), fino alla diffusione dei principi *lean* e del *Toyota Production System*, centrati su riduzione degli sprechi, flusso continuo e miglioramento incrementale (Womack & Jones, 1996; Liker, 2004). Nel management dell'innovazione, l'articolo di Takeuchi e Nonaka (1986) – il cosiddetto approccio “rugby” allo sviluppo prodotto – anticipa alcuni capisaldi della futura agilità organizzativa: team cross-funzionali, sovrapposizione delle fasi, iterazioni brevi e apprendimento rapido.

Negli anni Novanta, il settore software attraversava una crescente complessità tecnica e una volatilità della domanda che rendevano i cicli lunghi e sequenziali sempre meno sostenibili. I dati sui tassi di fallimento dei progetti IT – ampiamente discussi dai report CHAOS del Standish Group (1994) – resero evidente il disallineamento tra approcci pianificatori tradizionali e contesto di mercato in rapida evoluzione (Dank & Hellström, 2023). In questo scenario si svilupparono metodologie “leggere” e adattive: *Scrum* (Schwaber & Sutherland, 1995/2020), *Extreme Programming* (Beck, 1999), *Crystal* (Cockburn, 2002), *Dynamic Systems Development Method* (DSDM Consortium, 1995) e *Adaptive Software Development* (Highsmith, 2001). Tali pratiche condividevano alcuni **tratti distintivi**: lavoro in piccoli rilasci, feedback frequenti dagli utenti, team autonomi e multidisciplinari, attenzione al valore incrementale e alla qualità tecnica tramite pratiche ingegneristiche (p. es. refactoring, continuous integration).

Il punto di svolta avvenne nel 2001 con la redazione del *Manifesto for Agile Software Development*, frutto dell'incontro di diciassette esperti che codificarono valori e principi empiricamente emersi dai contesti pionieristici (Agile Manifesto Organization, 2001). Il Manifesto esplicita quattro valori che guidano l'azione:

- **Persone e interazioni più che processi e strumenti;**
- **Software funzionante più che documentazione esaustiva;**
- **Collaborazione col cliente più che negoziazione dei contratti;**

- **Rispondere al cambiamento più che seguire un piano.**

L'adozione del Manifesto Agile nelle HR implica un cambiamento nel modo di pensare e di operare, basato su alcuni principi chiave:

- **Centralità del cliente**

Le iniziative HR dovrebbero partire dalla prospettiva del dipendente e del cliente finale, valutando l'effettivo valore che i processi HR apportano all'organizzazione.

- **Pianificazione adattiva**

I team HR possono trarre vantaggio da cicli iterativi di pianificazione e revisione, piuttosto che da approcci statici e rigidi.

- **Consegna di valore incrementale**

Scomporre progetti complessi in piccoli incrementi di valore permette di ottenere risultati più rapidamente e di adattarsi ai cambiamenti in corso d'opera.

- **Miglioramento continuo**

Attraverso l'approccio "*inspect and adapt*", i processi HR possono essere ottimizzati costantemente sulla base del feedback ricevuto.

- **Trasparenza**

Utilizzare strumenti di visualizzazione consente una maggiore trasparenza e facilita la collaborazione interfunzionale.

- **Approccio basato sull'evidenza**

L'utilizzo di dati e test sperimentali, prima di prendere decisioni strategiche, garantisce una maggiore efficacia delle iniziative HR (Dank, Hellström, 2023).

Nel decennio successivo, la ricerca sul *software engineering* ha documentato effetti organizzativi e dinamiche di adozione, confermando che l'agilità non coincide con una "ricetta unica", ma con un portafoglio di pratiche adattabili al contesto (Dingsøyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012).

Dalla metà degli anni 2010 l'interesse manageriale si è spostato oltre l'IT, con applicazioni in **funzioni non tecnologiche** – marketing, operations e, progressivamente, Risorse Umane – per i benefici in termini di rapidità di apprendimento, riduzione del *time-to-value* e maggiore *employee involvement* (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; Denning, 2018). In questa prospettiva, la traslazione dell'Agile alle HR poggia su un'analogia solida: se nei prodotti software il valore si misura nell'uso che il cliente ne fa, nei servizi HR il valore si misura nell'esperienza e negli esiti per dipendenti e manager. Ne consegue che anche nei processi people-related la riduzione dei batch, i rilasci incrementali, il *test-and-learn* e la co-creazione con gli utenti finali risultano più efficaci delle implementazioni monolitiche *one-shot* (Dank & Hellström, 2023).

È opportuno, tuttavia, distinguere tra “etichetta” e sostanza. L’evoluzione storica dell’Agile mostra che l’adozione nominale di strumenti (p. es. stand-up, kanban, backlog) non garantisce risultati se non è accompagnata da autonomia reale dei team, trasparenza del lavoro, cicli di feedback autentici e responsabilità condivisa sulla creazione di valore (Schwaber & Sutherland, 2020; Rigby et al., 2016). La lezione che proviene dalle origini è quindi duplice: da un lato, l’agilità nasce come **risposta empirica a vincoli reali** (incertezza, complessità, cambiamento); dall’altro, la sua efficacia dipende dalla **capacità di adattare principi e pratiche al contesto**, evitando sia l’ortodossia procedurale sia l’adozione meramente simbolica (Highsmith, 2001; Cockburn, 2002).

In conclusione, l’Agile emerge storicamente come paradigma socio-tecnico che integra apprendimento iterativo, lavoro collaborativo e orientamento al valore. La sua trasposizione alle Risorse Umane – oggi sempre più documentata tanto dalla letteratura quanto dai casi aziendali – si fonda su queste stesse ragioni: ridurre il *time-to-insight* nei processi people, accrescere l’adattabilità delle pratiche e rimettere al centro l’esperienza delle persone, convalidando efficacia e impatto attraverso evidenze e cicli di feedback continui (Dank & Hellström, 2023; Denning, 2018; Rigby et al., 2016; Dingsøyr et al., 2012; Standish Group, 1994; Highsmith, 2001; Agile Manifesto Organization, 2001).

1.3 Risorse Umane agili

Adottare la mentalità Agile nell’ambito delle Risorse Umane non significa semplicemente introdurre nuove pratiche operative, ma implica un vero e proprio **cambiamento culturale e organizzativo**. Tale transizione comporta l’abbandono di approcci obsoleti, basati su logiche gerarchiche e sequenziali, e l’acquisizione di modalità di lavoro più iterative, partecipative e adattive. L’Agile HR, infatti, non si limita a riformulare i processi amministrativi, ma riposiziona le Risorse Umane come attore strategico capace di generare valore continuo per l’intera organizzazione (Dank & Hellström, 2023; Denning, 2018).

Un elemento cardine di questa trasformazione è la valorizzazione del feedback precoce. Contrariamente ai modelli tradizionali, in cui il feedback veniva raccolto solo al termine di un progetto o di un’iniziativa, l’approccio Agile promuove la raccolta di opinioni, critiche e suggerimenti sin dalle prime fasi di sviluppo. Questo meccanismo consente di identificare tempestivamente i punti di forza e le aree di miglioramento, riducendo i rischi di implementare soluzioni costose e scarsamente accettate dagli utenti finali (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Nei contesti HR, ciò significa che strumenti come sistemi di valutazione delle performance, programmi di leadership o piattaforme di employee engagement vengono **sviluppati e testati in versione prototipale**, raccogliendo reazioni reali prima di procedere con l’estensione su larga scala (Cascio & Boudreau, 2016).

La logica incrementale dell’Agile si applica in modo diretto ai processi HR: un piano di sviluppo delle competenze, ad esempio, può essere avviato su un piccolo gruppo pilota,

valutato tramite indagini qualitative e quantitative, e solo successivamente ampliato all'intera popolazione aziendale. Questo riduce le resistenze al cambiamento, aumenta il senso di coinvolgimento dei dipendenti e permette all'organizzazione di correggere il tiro in corso d'opera (Bersin, 2017). Tale approccio si allinea anche al principio del *minimum viable product* (MVP), importato dal *lean startup thinking*, secondo cui lanciare una versione minima di un servizio consente di ottenere rapidamente dati di ritorno e migliorare iterativamente la soluzione (Ries, 2011).

La sperimentazione in ambito HR può manifestarsi a vari livelli di **complessità**. In alcuni casi si tratta di iniziative micro, come raccogliere opinioni informali da un gruppo ristretto di dipendenti prima di introdurre una nuova policy interna. In altri casi può trattarsi di interventi più strutturati, quali l'analisi sistematica dell'esperienza utente (*employee experience*) mediante tecniche di *journey mapping* e di *service design*, finalizzate a identificare i punti di attrito e a testare soluzioni alternative in ambienti controllati (Marchese, 2020). Ciò rafforza l'idea che le HR non siano più semplici esecutori di regolamenti, ma veri e propri **designer dell'esperienza lavorativa**.

Il coinvolgimento diretto degli utenti finali, ossia i dipendenti, nella fase di ideazione e prototipazione è un aspetto essenziale per garantire la rilevanza e l'efficacia delle soluzioni. Questo orientamento si ricollega al **principio della co-creazione**: le persone non sono meri destinatari passivi di procedure, ma attori attivi che contribuiscono alla definizione dei processi stessi. L'approccio Agile permette di costruire un rapporto di fiducia reciproca, poiché i dipendenti percepiscono di avere voce in capitolo sulle iniziative che li riguardano direttamente (Kira & van Eijnatten, 2008).

Dal punto di vista operativo, l'Agile HR si traduce nella creazione di team piccoli, multidisciplinari e autonomi, capaci di gestire un progetto dalla fase di ideazione fino alla sua implementazione. Questi team operano in **cicli brevi (*sprint*)**, organizzano **riunioni di avanzamento frequenti (*stand-up meetings*)** e utilizzano strumenti visuali come *kanban board* per garantire trasparenza e allineamento. Nel contesto delle HR, ciò può significare la costituzione di squadre dedicate a specifici processi – ad esempio, reclutamento, formazione o *employee wellbeing* – che lavorano in modo iterativo e in costante collegamento con i destinatari dei servizi (Schwaber & Sutherland, 2020).

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda il superamento della logica della perfezione iniziale. Nell'approccio tradizionale, l'obiettivo era quello di rilasciare soluzioni perfettamente definite, corredate da un'ampia documentazione e difficili da modificare una volta implementate. L'Agile, invece, ribalta questa logica, valorizzando la **rapidità di rilascio** e la **capacità di apprendere dal contesto**. Questo non implica una riduzione della qualità, ma una diversa modalità di raggiungerla: attraverso continui cicli di apprendimento, test e adattamento (Highsmith, 2001; Denning, 2018).

Le implicazioni per la funzione HR sono molteplici. In primo luogo, l'Agile consente di affrontare la crescente complessità del lavoro e le aspettative diversificate dei dipendenti, i quali chiedono **maggiore personalizzazione, rapidità di risposta e trasparenza**. In secondo luogo, l'approccio Agile migliora l'allineamento tra strategia aziendale e pratiche HR, poiché permette di **tradurre obiettivi generali in azioni**

concrete, continuamente monitorate e adattate. Infine, tale modello contribuisce a consolidare il ruolo delle Risorse Umane come promotore di innovazione organizzativa, ponendole al centro della trasformazione digitale e culturale delle imprese (Bersin, 2017; Denning, 2018).

In conclusione, le Risorse Umane agili incarnano un nuovo paradigma gestionale basato su iterazioni rapide, feedback continuo, co-creazione e sperimentazione. Esse si discostano radicalmente dalla logica amministrativa tradizionale, assumendo un ruolo di *change agent* e di *value creator* per l'intera organizzazione. L'Agile HR, infatti, non si limita a rendere più efficienti i processi, ma crea le condizioni per un ambiente lavorativo più flessibile, inclusivo e orientato al benessere delle persone, con effetti positivi sia sul piano individuale che su quello organizzativo (Dank & Hellström, 2023; Cascio & Boudreau, 2016; Rigby et al., 2016).

1.4 La mentalità agile

L'Agile si configura primariamente come una mentalità, prima ancora che come un insieme di pratiche o strumenti. Esso si fonda sull'assunto che ogni attività, per generare valore, debba essere **orientata al cliente** – inteso non soltanto come consumatore esterno, ma anche come utente interno dei servizi organizzativi. Nel caso delle Risorse Umane, i clienti sono i dipendenti, i manager e l'intera comunità aziendale. Da questa prospettiva, la validazione continua delle soluzioni proposte non è un'attività accessoria, bensì un processo imprescindibile per sviluppare prodotti e servizi non solo utilizzati, ma anche raccomandati e percepiti come utili ed equi dagli utenti finali (Dank & Hellström, 2023; Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

Uno degli aspetti fondanti della mentalità agile è **l'accettazione dell'incertezza**. A differenza dei modelli tradizionali, che mirano a ridurre la complessità mediante pianificazioni dettagliate e di lungo periodo, l'Agile riconosce il cambiamento come costante e inevitabile. Non è possibile definire tutto in anticipo; al contrario, l'adattabilità e la flessibilità diventano requisiti indispensabili per affrontare la volatilità dei mercati e la mutevolezza delle aspettative delle persone. Questa attitudine si riflette in un processo continuo di *inspect and adapt*, ossia di osservazione e adattamento costante sulla base di dati reali e feedback provenienti dal contesto (Highsmith, 2001; Denning, 2018).

L'approccio Agile si traduce in pratiche iterative e incrementalmente che si articolano in **cicli brevi**: pianificazione, test, verifica e adattamento. Ogni ciclo consente di apprendere qualcosa di nuovo, riducendo progressivamente il margine di errore. A differenza del modello *Waterfall*, che prevede un'unica consegna al termine del progetto, l'Agile enfatizza la distribuzione incrementale di valore, così da poter raccogliere riscontri immediati e correggere rapidamente il percorso, senza attendere la conclusione di un intero processo (Schwaber & Sutherland, 2020). Questa logica consente non solo di accorciare i tempi di consegna, ma anche di evitare sprechi di risorse, poiché ogni

rilascio intermedio produce un risultato tangibile, potenzialmente utilizzabile anche qualora il progetto complessivo venisse interrotto (Ries, 2011).

Dal punto di vista organizzativo, la mentalità agile promuove la creazione di **team di piccole dimensioni**, multidisciplinari e dotati di un elevato grado di autonomia decisionale. La ricerca ha mostrato che la riduzione delle dimensioni dei gruppi favorisce comunicazioni più efficaci, maggiore responsabilità condivisa e un miglior coordinamento interno (Moe, Dingsøyr, & Dybå, 2010). In tali squadre, le **competenze diversificate** diventano una risorsa fondamentale, poiché permettono di affrontare le varie fasi di un progetto senza dipendere da attori esterni. La multidisciplinarietà, inoltre, consente di integrare punti di vista differenti, aumentando la qualità e l'innovatività delle soluzioni (Takeuchi & Nonaka, 1986).

Un ulteriore principio cardine è rappresentato dalla **trasparenza delle informazioni**. Affinché l'agilità possa esprimere il proprio potenziale, è necessario che i flussi comunicativi siano aperti, accessibili e costanti. L'uso di strumenti visuali, come *kanban board* o dashboard digitali, consente di rendere visibile lo stato di avanzamento dei progetti, favorendo l'allineamento e la collaborazione tra i membri del team e con gli stakeholder esterni (Anderson, 2010). La trasparenza riduce le asimmetrie informative, incrementa la fiducia reciproca e rende l'organizzazione più resiliente.

La mentalità agile si distingue dunque per la sua capacità di trasformare i vincoli in opportunità di apprendimento. Gli errori non vengono interpretati come fallimenti definitivi, ma come **momenti di sperimentazione** che alimentano il miglioramento continuo. In questa prospettiva, l'Agile si avvicina ai principi della *learning organization* teorizzata da Senge (1990), in cui la capacità di apprendere rapidamente dall'esperienza costituisce il vantaggio competitivo principale di un'organizzazione.

Un altro elemento caratterizzante è la **centralità del valore incrementale**. Mentre i modelli tradizionali tendono a privilegiare soluzioni complete e definitive, l'Agile promuove la realizzazione di soluzioni minime ma funzionali (*minimum viable products*) che possano essere testate sul campo. Questo approccio riduce l'incertezza e consente di concentrare risorse ed energie sulle iniziative che dimostrano un impatto reale e misurabile (Ries, 2011). Nel contesto HR, ciò significa ad esempio introdurre una versione iniziale di un nuovo sistema di valutazione delle performance su un campione pilota, raccogliere dati di ritorno e, solo in seguito, estenderne l'applicazione a livello aziendale (Bersin, 2017).

1.5 Essere Agile vs Fare Agile

L'adozione dell'Agile nelle organizzazioni non può essere ridotta a un insieme di pratiche o strumenti operativi. È necessario distinguere chiaramente tra il *fare Agile* e l'*essere Agile*. Il primo livello si riferisce all'implementazione di metodologie, cerimonie e tecniche – come gli *sprint*, le *retrospective*, i *daily stand-up* o l'uso di *kanban board*. Il secondo, invece, riguarda una **trasformazione culturale e valoriale**

più profonda, che si traduce in un nuovo modo di pensare, relazionarsi e agire all'interno dell'organizzazione (Dank & Hellström, 2023; Denning, 2018).

Molti casi di **fallimento** nell'introduzione dell'Agile derivano proprio dalla confusione tra queste due dimensioni. Le aziende che si limitano ad adottare strumenti e processi senza un reale cambiamento di mentalità tendono a incontrare resistenze, inefficienze e una percezione diffusa di superficialità. In questi contesti, l'Agile rischia di essere etichettato come “moda manageriale” e, una volta venuta meno la spinta iniziale, di venire rapidamente abbandonato (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

Essere Agile significa **interiorizzare** i valori del Manifesto Agile e farne la base delle pratiche organizzative quotidiane. Significa riconoscere l'importanza delle persone e delle interazioni rispetto a processi e strumenti, promuovere la collaborazione e la trasparenza, considerare il cambiamento come un'opportunità piuttosto che come una minaccia, e privilegiare la consegna continua di valore rispetto alla rigidità dei piani prestabiliti (Agile Manifesto Organization, 2001). Tale mentalità si riflette in comportamenti concreti: l'apertura al feedback, la disponibilità a modificare decisioni già prese, la fiducia nella capacità dei team di autogestirsi e la propensione ad apprendere dagli errori (Highsmith, 2001).

Il passaggio da fare a essere Agile comporta anche una ridefinizione del ruolo della **leadership**. Nei modelli tradizionali, i manager sono responsabili della pianificazione e del controllo; nell'approccio Agile, invece, assumono la funzione di *servant leader*, **facilitatori** che rimuovono ostacoli, favoriscono la collaborazione e supportano la crescita dei membri del team (Greenleaf, 1977/2002; Denning, 2018). La leadership agile non si misura più sulla capacità di esercitare autorità, ma sulla competenza nel creare le condizioni affinché i team possano generare valore in modo autonomo e sostenibile (Cascio & Boudreau, 2016).

Un ulteriore aspetto critico riguarda la **coerenza organizzativa**. Se la cultura aziendale, i sistemi di incentivazione e le politiche HR rimangono ancorati a logiche burocratiche e gerarchiche, l'introduzione di pratiche agili rischia di entrare in contraddizione con il contesto istituzionale, generando frustrazione e demotivazione tra i dipendenti. La trasformazione deve dunque essere supportata da un **cambiamento sistemico** che includa la revisione dei processi di performance management, delle logiche di ricompensa, dei sistemi di carriera e, più in generale, della governance organizzativa (Denning, 2018; Dank & Hellström, 2023).

Un esempio emblematico è dato dal processo di valutazione delle performance. Applicare strumenti agili senza modificare i criteri di valutazione tradizionali – basati su obiettivi annuali rigidi, giudizi unidirezionali e ranking forzati – produce un'incoerenza che mina l'efficacia dell'approccio. Viceversa, essere Agile significa trasformare la performance review in un processo continuo, dialogico e adattivo, in cui manager e dipendenti co-costruiscono obiettivi evolutivi e ne verificano periodicamente i progressi attraverso cicli brevi di feedback (Cappelli & Tavis, 2016).

La letteratura sottolinea come le aziende più mature in ottica Agile siano quelle che hanno saputo **radicare** i principi dell'agilità nella cultura organizzativa, andando oltre la mera adozione di strumenti. Uno studio condotto da Dingsøyr, Moe e Tonelli (2018) evidenzia come la piena realizzazione del potenziale Agile derivi da un equilibrio tra processi, persone e cultura. Ciò implica che le metodologie – pur essendo importanti – assumono significato solo se sostenute da un mindset condiviso che valorizzi apprendimento, collaborazione e flessibilità.

1.6 Dall'HR Tradizionale all'Agile HR. Un Cambiamento di Paradigma

Il settore delle Risorse Umane ha vissuto, negli ultimi decenni, un processo di trasformazione radicale che riflette i cambiamenti strutturali dell'economia globale e l'evoluzione del lavoro. L'HR tradizionale, storicamente concepito come funzione amministrativa e di supporto, ha progressivamente assunto un ruolo più strategico, diventando un attore cruciale nei processi di innovazione e cambiamento organizzativo. Tuttavia, tale transizione non si limita a una ridefinizione delle responsabilità: essa rappresenta un vero e proprio cambiamento di paradigma, in cui l'approccio Agile si configura come un modello alternativo e più adatto a gestire la complessità contemporanea (Dank & Hellström, 2023; Denning, 2018). Di seguito i principali cambiamenti.

1. Evoluzione del ruolo delle Risorse Umane

Nel modello tradizionale, le HR erano prevalentemente impegnate in compiti di amministrazione del personale: gestione delle buste paga, conformità normativa, contrattualistica e politiche di reclutamento standardizzate (Ulrich, 1997). Questo approccio, utile in contesti stabili, ha mostrato **crecenti limiti** in scenari caratterizzati da volatilità, incertezza e rapidi cambiamenti tecnologici. L'Agile HR, al contrario, pone al centro la creazione di valore per le persone e per l'organizzazione, trasformando la funzione in *People Operations*, orientata alla collaborazione e al miglioramento continuo (Bersin, 2017).

2. Struttura organizzativa e processi

La struttura tradizionale delle HR tende a essere frammentata in silos, con unità dedicate a reclutamento, formazione, relazioni industriali e sviluppo organizzativo che operano in modo isolato. Questa segmentazione riduce la capacità di risposta rapida e aumenta i tempi di decisione. L'Agile HR, invece, organizza il lavoro attorno ai flussi di valore, formando team cross-funzionali che collaborano con altre funzioni aziendali per co-creare soluzioni iterative. Ciò consente di ridurre i tempi di rilascio e di adattarsi più

velocemente ai cambiamenti del contesto (Schwaber & Sutherland, 2020; Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

3. Personalizzazione e adattabilità

Le pratiche HR tradizionali si basano spesso su un approccio *one-size-fits-all*, imponendo regole e processi standardizzati a tutti i dipendenti. Questo modello, sebbene efficiente in termini di controllo, non è più adeguato in un mercato del lavoro caratterizzato da diversità generazionale, culturale e professionale. L'Agile HR promuove un **approccio flessibile**, orientato alla personalizzazione e alla segmentazione delle soluzioni. Ad esempio, i percorsi di sviluppo e formazione possono essere adattati alle specifiche esigenze dei dipendenti, favorendo motivazione e retention (Bersin, 2017; Marchese, 2020).

4. Approccio alla conoscenza e al processo decisionale

Nel modello tradizionale, le decisioni HR vengono prese sulla base di benchmark esterni e best practice consolidate. Sebbene utili come punto di riferimento, tali pratiche spesso non tengono conto delle specificità organizzative. L'Agile HR enfatizza un **approccio evidence-based**, basato sulla sperimentazione, sui dati e sulla validazione empirica delle ipotesi (Barends, Rousseau, & Briner, 2014). In questo modo, le decisioni HR diventano più contestualizzate e capaci di generare valore effettivo.

5. Gestione del cambiamento e coinvolgimento dei dipendenti

Nel paradigma tradizionale, il cambiamento viene gestito con un approccio top-down, attraverso programmi pianificati e rigidamente strutturati. Questo spesso genera **resistenze**, poiché i dipendenti percepiscono il cambiamento come imposto dall'alto. L'Agile HR, invece, adotta un modello di change management basato sul **coinvolgimento attivo** delle persone, che partecipano alla co-creazione delle nuove pratiche. Ciò aumenta il senso di ownership e di responsabilità condivisa, riducendo le barriere psicologiche al cambiamento (Kotter, 2012; Kira & van Eijnatten, 2008).

6. Cultura e motivazione

Un'altra differenza sostanziale riguarda il modo in cui le persone vengono considerate all'interno dell'organizzazione. Nel modello tradizionale, i dipendenti sono spesso visti come risorse da gestire e controllare, con sistemi di ricompensa prevalentemente estrinseci (bonus, premi, incentivi). L'Agile HR riconosce invece i dipendenti come

individui con passioni, emozioni e bisogni complessi, e promuove una cultura fondata sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla motivazione intrinseca (Deci & Ryan, 2000). Ciò si traduce in ambienti di lavoro più inclusivi e orientati al benessere.

7. Performance e sviluppo

La valutazione delle performance nel modello tradizionale è spesso annuale, basata su metriche quantitative e con ruoli stabili e ben definiti. Questo approccio, oltre a essere statico, non riflette la natura fluida e in evoluzione del lavoro contemporaneo. L'Agile HR privilegia un **ascolto continuo**, reso possibile da strumenti di people analytics e feedback costanti, e considera i ruoli come dinamici e interconnessi in un ecosistema complesso (Cascio & Boudreau, 2016; Cappelli & Tavis, 2016).

8. Gestione dei talenti

Nel paradigma tradizionale, il talento è considerato un attributo fisso, concentrato su pochi "High Potentials". L'Agile HR si concentra invece sulla **creazione di condizioni** che permettano a ciascun individuo di esprimere le proprie capacità, valorizzando la crescita diffusa e la collaborazione in rete. Questa visione favorisce una gestione dei talenti più democratica e inclusiva, orientata allo sviluppo continuo piuttosto che alla selezione elitaria (Bersin, 2017).

9. Politiche HR e governance

Le politiche tradizionali delle HR sono fortemente normative e orientate alla conformità, con un'attenzione prioritaria alla minimizzazione dei rischi. L'Agile HR, pur mantenendo un adeguato livello di compliance, sviluppa policy più flessibili e basate su principi e valori condivisi, che consentono decisioni rapide e contestualizzate. Ciò riduce la burocrazia e aumenta la capacità di adattamento alle esigenze reali (Denning, 2018).

10. Innovazione e sperimentazione

Infine, mentre l'HR tradizionale tende a ricercare la perfezione prima dell'implementazione, l'Agile HR si fonda su **sperimentazioni iterative, prototipi e test rapidi**. Questo consente di identificare in tempi brevi ciò che funziona e ciò che necessita di modifiche, evitando sprechi di tempo e risorse. La cultura della sperimentazione rafforza anche la resilienza organizzativa, poiché incoraggia un

approccio proattivo all'errore come opportunità di apprendimento (Ries, 2011; Denning, 2018).

1.7 Sfide nell'implementazione delle pratiche Agile nelle Risorse Umane

L'implementazione delle pratiche Agile in ambito HR può generare numerosi benefici in termini di efficienza, innovazione e coinvolgimento dei dipendenti. Tuttavia, la transizione non è priva di **ostacoli**: introdurre logiche agili all'interno delle funzioni HR richiede una revisione radicale di mentalità, processi e modelli organizzativi consolidati. Le sfide da affrontare sono molteplici e riguardano dimensioni culturali, strutturali, operative ed etiche (Dank & Hellström, 2023; Denning, 2018).

Uno dei principali ostacoli risiede nella **resistenza al cambiamento**. Le pratiche HR tradizionali sono spesso radicate in procedure consolidate e in una cultura organizzativa di tipo gerarchico. L'introduzione di modelli iterativi, caratterizzati da cicli brevi, feedback costanti e responsabilità distribuita, può generare incertezza e diffidenza, soprattutto tra i manager abituati a esercitare controllo diretto (Kotter, 2012). Per superare queste barriere è necessario attivare strategie di change management inclusive, basate su comunicazione trasparente, formazione continua e coinvolgimento attivo dei dipendenti in tutte le fasi del processo (Pradesh, 2023). In questo senso, la leadership gioca un ruolo cruciale: i leader devono agire come sponsor del cambiamento, promuovendo comportamenti agili e fungendo da modello per l'organizzazione (Denning, 2018).

L'adozione dell'Agile nelle HR richiede un **aggiornamento delle competenze professionali**. I team HR devono acquisire nuove abilità legate all'uso delle metodologie agili (Scrum, Kanban, Design Thinking), alla gestione di progetti iterativi, alla capacità di facilitazione e all'analisi dei dati tramite people analytics (Barends, Rousseau, & Briner, 2014). Non tutte le organizzazioni, tuttavia, sono pronte a investire in programmi di reskilling e upskilling, e ciò può rappresentare un ostacolo significativo alla trasformazione (Pradesh, 2023). La letteratura sottolinea come il learning agility – ossia la capacità individuale di apprendere e riadattarsi rapidamente – sia un requisito indispensabile per i professionisti HR in contesti agili (De Meuse, 2017).

Per essere realmente efficace, l'Agile HR deve essere pienamente **integrato** con la strategia aziendale. Se applicato in modo isolato o come iniziativa sperimentale non coordinata, rischia di produrre incoerenze e duplicazioni di sforzi. È quindi essenziale garantire un allineamento costante tra pratiche agili e obiettivi organizzativi, attraverso la collaborazione con altre funzioni aziendali e il supporto della leadership (Pradesh, 2023). In questo senso, l'adozione di framework come Objectives and Key Results (OKR) può facilitare la connessione tra gli obiettivi strategici e i cicli iterativi delle HR (Doerr, 2018).

Un'altra sfida critica consiste nel **bilanciare** l'esigenza di agilità con quella di stabilità. Alcuni processi HR – come la gestione delle buste paga, la conformità legale o la sicurezza sul lavoro – richiedono un alto grado di standardizzazione e non possono essere continuamente modificati. L'Agile HR deve quindi identificare quali aree si prestano a un approccio iterativo (es. performance management, employee engagement, formazione) e quali necessitano invece di continuità e regole chiare. Trovare questo equilibrio è complesso, ma necessario per evitare che l'agilità si trasformi in frammentazione o perdita di coerenza (Denning, 2018; Moe, Dingsøyr, & Dybå, 2010).

La **misurazione dell'impatto** delle pratiche agili rappresenta un ulteriore nodo critico. Le metriche tradizionali delle HR, basate su indicatori statici (tassi di turnover, numero di assunzioni, ore di formazione erogate), non sono adeguate a cogliere il valore generato da iterazioni brevi, feedback continui e sperimentazioni. È necessario sviluppare nuovi sistemi di valutazione che integrino indicatori qualitativi e quantitativi, capaci di misurare il grado di employee engagement, l'efficacia delle iniziative pilota, la rapidità di adattamento e la capacità di apprendimento organizzativo (Pradesh, 2023; Bujold, Roberge-Maltais, & Parent-Rochelleau, 2023). In questo senso, l'uso di people analytics e strumenti di pulse survey può supportare la definizione di metriche più dinamiche e in linea con i principi dell'agilità (Cascio & Boudreau, 2016).

Un rischio aggiuntivo, spesso sottolineato nella letteratura recente, è quello del cosiddetto **agile washing**, ossia l'adozione nominale di strumenti agili senza un reale cambiamento culturale. Questo fenomeno produce l'illusione di modernizzazione, ma in realtà mantiene intatti i modelli tradizionali di controllo e gerarchia, generando frustrazione nei dipendenti e screditando l'approccio stesso (Denning, 2018; Rigby et al., 2016). Per evitare ciò, l'Agile HR deve essere accompagnato da una **trasformazione valoriale profonda**, che includa la revisione delle politiche HR, dei sistemi di incentivazione e dei modelli di leadership.

Infine, l'adozione di pratiche agili in HR pone anche questioni di natura **etica e sociale**. L'enfasi sulla rapidità e sulla sperimentazione può entrare in conflitto con la tutela dei diritti dei lavoratori, soprattutto in contesti dove prevale l'idea di always-on e di continua disponibilità. Le HR devono quindi assicurarsi che i principi dell'agilità vengano declinati nel rispetto del benessere delle persone e della sostenibilità organizzativa, evitando derive di iper-flessibilità che possano compromettere l'equilibrio vita-lavoro (Kira & van Eijnatten, 2008; Bujold et al., 2023).

2. AI, UI/UX e nuovi strumenti per promuovere i processi di trasformazione digitale

La trasformazione digitale delle organizzazioni non è un processo lineare né limitato all'adozione di nuove tecnologie, ma un cambiamento sistemico che coinvolge cultura, processi, competenze e modelli di leadership. In questo scenario, l'Intelligenza Artificiale (IA), le interfacce digitali e i principi di user experience (UX) giocano un ruolo cruciale nell'evoluzione delle pratiche HR. Le Risorse Umane, tradizionalmente

orientate a compiti amministrativi e di supporto, stanno assumendo una posizione sempre più centrale nella promozione del **cambiamento digitale**, diventando catalizzatori di innovazione e facilitatori di apprendimento organizzativo (Bersin, 2018; Marchese, 2020).

L'IA, in particolare, consente di analizzare grandi quantità di dati, automatizzare compiti ripetitivi e generare insight utili a supportare decisioni strategiche. Allo stesso tempo, l'attenzione all'esperienza dell'utente (UX) – intesa come dipendente, candidato o manager – permette di riprogettare i processi HR in chiave più inclusiva, intuitiva e personalizzata. L'integrazione tra algoritmi predittivi e design centrato sulla persona costituisce pertanto la frontiera più promettente per le funzioni HR che intendono posizionarsi come partner strategici della trasformazione digitale (Bujold, Roberge-Maltais, & Parent-Rochelleau, 2023; Cascio & Montealegre, 2016).

2.1 L'Intelligenza Artificiale

2.1.1 Tecnologie di Intelligenza Artificiale nello Sviluppo delle Risorse Umane

L'intelligenza artificiale (IA) sta trasformando in profondità le modalità con cui le organizzazioni gestiscono le persone, incidendo sia sugli aspetti operativi sia su quelli strategici del management delle risorse umane. L'IA si basa sulla **simulazione dei processi cognitivi umani** attraverso algoritmi e modelli di machine learning che consentono a un sistema di apprendere dai dati, riconoscere schemi, formulare previsioni e supportare processi decisionali complessi (Russell & Norvig, 2021). In ambito HR, queste tecnologie vengono applicate con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei processi, aumentare l'accuratezza delle decisioni e rendere più mirata e personalizzata la gestione del capitale umano.

Il valore aggiunto dell'IA per le HR risiede nella capacità di **integrare** grandi quantità di dati eterogenei – provenienti da sistemi di gestione delle risorse umane, piattaforme di recruiting, strumenti di performance management e survey interne – trasformandoli in informazioni utili per supportare i manager e i professionisti HR. Questo approccio, noto anche come *people analytics*, trova nell'IA un potenziamento significativo: gli algoritmi non si limitano a descrivere fenomeni, ma consentono di **prevederne l'andamento e di suggerire azioni correttive o preventive** (Falletta, 2014; Buzko, Dyachenko, Petrova, Nenkov, Tulenina, & Koeva, 2016).

Lo studio di Buzko et al. (2016), condotto presso l'azienda *ALC Severodonetsk factory of chemical non-standard equipment*, ha mostrato in concreto come l'IA possa supportare l'analisi del rapporto tra investimenti nella formazione e performance aziendale. Utilizzando la piattaforma IBM Watson Analytics, i ricercatori hanno evidenziato come il reddito netto dell'anno precedente rappresenti il fattore più influente nelle decisioni relative al finanziamento della formazione. Questo dato mette in luce una **criticità significativa**: in molte realtà, le scelte di investimento nella crescita delle persone non vengono effettuate sulla base di una pianificazione prospettica e strategica, bensì su indicatori economici passati. L'IA, in questo senso, consente non

solo di analizzare retrospettivamente, ma anche di suggerire scenari predittivi, favorendo una visione più lungimirante e basata su evidenze.

L'introduzione di tecnologie di IA nelle HR si traduce anche in una trasformazione del ruolo dei professionisti del settore. Da semplici esecutori di processi standardizzati, essi diventano interpreti e facilitatori di dati complessi, in grado di supportare le decisioni strategiche dell'impresa. La letteratura sottolinea che questo cambiamento implica **nuove competenze**, tra cui la capacità di interpretare modelli analitici, comprendere le implicazioni etiche e sociali delle scelte algoritmiche e integrare il giudizio umano con le raccomandazioni fornite dall'IA (Cascio & Boudreau, 2016; Minbaeva, 2018).

Inoltre, l'impiego dell'IA nelle HR si colloca in un quadro più ampio di trasformazione digitale, in cui l'obiettivo non è soltanto l'automazione dei processi, ma anche la **creazione di valore attraverso l'innovazione**. Secondo Deloitte (2019), le organizzazioni che adottano tecnologie avanzate nelle HR ottengono una maggiore capacità di adattarsi a scenari mutevoli, migliorando la employee experience e rafforzando la competitività.

In sintesi, le tecnologie di intelligenza artificiale applicate alle Risorse Umane non si limitano a incrementare l'efficienza, ma **trasformano** profondamente i processi e le logiche decisionali. Esse favoriscono un passaggio da un approccio basato sull'intuizione e sulle pratiche consolidate a un modello evidence-based, orientato all'apprendimento continuo e alla predittività. L'esempio dello studio di Buzko et al. (2016) dimostra come l'IA possa incidere concretamente sui processi HR, ma evidenzia anche la necessità di un cambiamento culturale che consenta alle organizzazioni di sfruttarne appieno le potenzialità.

2.1.2 L'Intelligenza Artificiale e il Management delle Risorse Umane

L'Intelligenza Artificiale (IA) costituisce oggi una delle innovazioni tecnologiche più rilevanti per il management delle Risorse Umane. Essa può essere definita come un ramo dell'informatica orientato allo sviluppo di sistemi capaci di svolgere compiti che tradizionalmente richiederebbero l'intelligenza umana, come l'apprendimento, il ragionamento, la pianificazione e la risoluzione di problemi (Russell & Norvig, 2021). Tra le tecniche più diffuse vi sono le **reti neurali artificiali**, che replicano, in maniera parziale, il funzionamento del cervello umano attraverso l'ottimizzazione dei pesi delle connessioni tra neuroni artificiali. Tali modelli consentono ai sistemi di apprendere da set di dati complessi, migliorando progressivamente le loro prestazioni attraverso meccanismi di **feedback continuo**.

In ambito HR, queste tecniche vengono applicate per migliorare sia i processi operativi sia quelli strategici. Grazie all'IA, è possibile **automatizzare compiti ripetitivi** e a basso valore aggiunto, come la schedulazione dei colloqui, la gestione documentale e il monitoraggio delle assenze, liberando così tempo per attività più strategiche (Buzko, Dyachenko, Petrova, Nenkov, Tulenina, & Koeva, 2016). Parallelamente, l'IA

supporta i manager nell'analisi di grandi moli di dati, individuando pattern e correlazioni non immediatamente evidenti, e consentendo decisioni più rapide ed evidence-based (Cascio & Boudreau, 2016).

Un aspetto di rilievo è la capacità dell'IA di **personalizzare l'esperienza del dipendente**. Algoritmi avanzati possono analizzare i dati relativi a performance, preferenze di apprendimento, interessi professionali e aspirazioni di carriera, per proporre percorsi formativi e opportunità di sviluppo su misura (Minbaeva, 2018). Questo approccio consente di superare la logica *one-size-fits-all* delle pratiche HR tradizionali, favorendo una maggiore motivazione e retention dei talenti.

L'IA, inoltre, funge da strumento di **supporto decisionale** per i manager e i professionisti HR. Attraverso modelli predittivi, è possibile stimare il rischio di turnover, valutare l'impatto delle politiche di retribuzione, prevedere i fabbisogni futuri di competenze e identificare i candidati più adatti per ruoli specifici (Upadhyay & Khandelwal, 2019). In questo senso, i sistemi di IA non sostituiscono il giudizio umano, ma lo **arricchiscono**, permettendo ai decisori di basarsi su evidenze empiriche piuttosto che su mere intuizioni o pratiche consolidate.

Particolare attenzione merita l'uso di **modelli di apprendimento supervisionato**, nei quali un sistema "insegnante" fornisce feedback continui sulla qualità delle soluzioni adottate. Questo meccanismo riflette un parallelismo con i processi di apprendimento umano e si adatta bene alla logica HR, in cui il miglioramento continuo e la validazione delle scelte costituiscono elementi fondamentali (Buzko et al., 2016).

Tuttavia, l'adozione dell'IA nelle HR non è priva di **sfide**. Da un lato, essa promette di rendere i processi più efficienti, equi e predittivi; dall'altro, solleva interrogativi legati alla trasparenza algoritmica, alla tutela della privacy dei dipendenti e alla gestione dei bias presenti nei dataset utilizzati (Bujold, Roberge-Maltais, & Parent-Rocheleau, 2023). Per questo motivo, la letteratura recente insiste sulla necessità di integrare i sistemi di IA con un **solido framework etico** e con un **costante controllo umano**, evitando un'eccessiva delega agli algoritmi (Davenport, Guha, Grewal, & Bressgott, 2020).

2.1.3 Applicazioni dell'Intelligenza Artificiale nella Gestione delle Risorse Umane

Le applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (IA) in ambito HR sono oggi sempre più diffuse e interessano l'intero ciclo di vita del dipendente, dal reclutamento all'uscita dall'organizzazione. Grazie alle sue capacità di analisi predittiva, automazione e personalizzazione, l'IA consente di ridefinire in modo radicale i processi di gestione delle persone, migliorando efficienza, equità e qualità delle decisioni. La letteratura recente sottolinea come l'integrazione dell'IA nelle HR rappresenti una delle frontiere più significative della trasformazione digitale, pur richiedendo un'attenta gestione delle implicazioni etiche e organizzative (Buzko, Dyachenko, Petrova, Nenkov, Tuleninova, & Koeva, 2016; Bujold, Roberge-Maltais, & Parent-Rocheleau, 2023).

Reclutamento e selezione. Uno degli ambiti più maturi riguarda il reclutamento. Sistemi basati su machine learning e natural language processing consentono di analizzare automaticamente curricula, profili LinkedIn e altre fonti digitali, identificando candidati ad alto potenziale in tempi molto ridotti rispetto ai metodi tradizionali (Upadhyay & Khandelwal, 2019). Alcuni algoritmi sono in grado di prevedere la compatibilità dei candidati con i valori organizzativi attraverso l'analisi semantica dei contenuti generati, mentre chatbot intelligenti guidano i candidati durante le prime fasi della selezione, rispondendo a domande frequenti e raccogliendo dati preliminari. Questi strumenti riducono il rischio di bias inconsapevoli da parte dei recruiter, anche se possono introdurre nuove forme di distorsione se addestrati su dataset poco bilanciati (Bogen & Rieke, 2018).

Valutazione e sviluppo delle performance. L'IA è impiegata anche nella valutazione delle prestazioni. Attraverso l'analisi di dati derivanti da sistemi di produttività, piattaforme collaborative e survey, è possibile monitorare il contributo dei dipendenti in tempo reale e prevedere traiettorie di sviluppo. I **sistemi predittivi** permettono di individuare potenziali leader o dipendenti a rischio di calo prestazionale, favorendo interventi mirati di supporto e formazione (Cascio & Boudreau, 2016). Questo approccio supera i limiti delle valutazioni annuali statiche, trasformandole in un **processo continuo e dinamico**.

Gestione e sviluppo dei talenti. L'IA contribuisce a mappare le competenze presenti in azienda e a identificare gap formativi, suggerendo percorsi di reskilling e upskilling personalizzati. Attraverso piattaforme di apprendimento adattivo, i dipendenti ricevono raccomandazioni formative su misura, in base alle loro esigenze, preferenze e performance pregresse (Minbaeva, 2018). Inoltre, l'IA supporta i piani di carriera personalizzati, proponendo opportunità interne in linea con le aspirazioni professionali e con la strategia aziendale (Zhou, Pan, & Hu, 2021).

Pianificazione della forza lavoro. Un altro ambito di applicazione riguarda la workforce planning. Algoritmi predittivi possono stimare il turnover futuro, suggerire strategie di retention per i dipendenti a rischio di dimissioni, ottimizzare i turni di lavoro e prevedere fabbisogni occupazionali in base all'evoluzione del mercato. Ciò consente alle aziende di passare da una logica reattiva a una logica proattiva nella gestione delle risorse umane (Falletta, 2014).

Benessere organizzativo e salute. L'IA è utilizzata anche per monitorare il benessere dei dipendenti. Sistemi di sentiment analysis applicati a e-mail, sondaggi o interazioni sulle piattaforme collaborative possono rilevare livelli di stress, engagement e

soddisfazione, permettendo alle HR di intervenire tempestivamente. Alcune applicazioni avanzate analizzano parametri biometrici o dati provenienti da wearable devices per prevenire situazioni di burnout o rischi per la salute psico-fisica (Zhou et al., 2021).

Retribuzione e politiche di equità salariale. Infine, l'IA è impiegata nell'analisi delle strutture retributive, evidenziando eventuali disparità e suggerendo adeguamenti in un'ottica di pay equity. In questo modo, la funzione HR può supportare politiche di compensazione più eque e trasparenti, rafforzando la fiducia dei dipendenti e migliorando la reputazione aziendale (Bujold et al., 2023).

Tuttavia, nonostante le numerose opportunità, l'adozione diffusa di queste applicazioni solleva **questioni cruciali** legate a trasparenza, privacy, accountability e potenziali bias algoritmici. È quindi fondamentale sviluppare un **framework etico e normativo** che accompagni l'introduzione dell'IA, affinché le innovazioni tecnologiche generino benefici reali per imprese e lavoratori, senza compromettere principi di equità e giustizia (Bogen & Rieke, 2018; Bujold et al., 2023).

2.1.4 Caso di Studio - Analisi delle Performance Aziendali con IBM Watson Analytics

Un'applicazione concreta dell'Intelligenza Artificiale nella gestione delle risorse umane è rappresentata dallo studio condotto da Buzko, Dyachenko, Petrova, Nenkoy, Tuleninova e Koeva (2016) presso l'azienda ALC Severodonetsk factory of chemical non-standard equipment. La ricerca ha analizzato la relazione tra formazione del personale e performance economico-finanziarie dell'impresa nel periodo 2007–2014, utilizzando la piattaforma IBM Watson Analytics, uno strumento avanzato di cognitive computing che consente di elaborare grandi quantità di dati e di generare insight predittivi.

Lo studio ha preso in considerazione diversi indicatori chiave:

- il costo del lavoro totale e per dipendente,
- il reddito e il profitto aziendale,
- il numero e la percentuale di dipendenti formati ogni anno.

Dall'analisi è emerso che il **principale fattore** che influenza la decisione di finanziare la formazione è il reddito netto dell'anno precedente. Tale evidenza suggerisce che le politiche di investimento nel capitale umano siano fortemente condizionate dai risultati economici già conseguiti, piuttosto che da valutazioni prospettive delle competenze necessarie per sostenere la crescita futura dell'organizzazione (Buzko et al., 2016).

Questi risultati sollevano due considerazioni critiche. In primo luogo, evidenziano un **approccio prevalentemente reattivo** da parte dell'impresa: la formazione viene finanziata solo quando vi è disponibilità di risorse economiche, senza una pianificazione strategica a lungo termine. In secondo luogo, mostrano come la mancanza di un'analisi predittiva possa portare a **sottovalutare l'importanza della formazione** nei periodi di difficoltà finanziaria, proprio quando sarebbe più necessario investire in nuove competenze per affrontare i cambiamenti del mercato.

L'utilizzo di strumenti di IA come Watson Analytics consente di superare questi limiti, offrendo la possibilità di costruire modelli predittivi capaci di evidenziare come gli investimenti nella formazione impattino sul medio-lungo periodo. In altre parole, l'IA permette di passare da una logica basata su indicatori retrospettivi a una **prospettiva proattiva e data-driven**, orientata non solo a descrivere ma anche a prevedere l'andamento futuro. Questo approccio è coerente con i principi del evidence-based management, che sottolinea l'importanza di integrare dati, evidenze scientifiche e giudizio manageriale nelle decisioni strategiche (Barends, Rousseau, & Briner, 2014).

L'analisi del caso mostra inoltre come l'introduzione di strumenti di IA nelle HR non abbia solo implicazioni tecniche, ma anche **culturali**. Per valorizzare appieno le potenzialità delle tecnologie cognitive, è necessario che i manager e i professionisti HR siano pronti a integrare le evidenze quantitative con il proprio giudizio, sviluppando competenze di interpretazione critica dei dati. In questo senso, la tecnologia diventa un alleato, non un sostituto, del decisore umano (Davenport, Guha, Grewal, & Bressgott, 2020).

Il caso di studio di Buzko et al. (2016) dimostra dunque che l'IA, se adeguatamente utilizzata, può fungere da catalizzatore per una gestione più strategica e predittiva delle risorse umane. Al tempo stesso, mette in luce la necessità di un **cambiamento di mentalità**: spostare l'attenzione dalla formazione vista come costo variabile da tagliare nei momenti di crisi, a risorsa strategica da pianificare in modo sistematico e continuo, con l'obiettivo di garantire resilienza e vantaggio competitivo nel lungo periodo.

2.1.5 L'Intelligenza Artificiale Responsabile nella Gestione delle Risorse Umane - Aspetti etici

L'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale in ambito HR apre scenari di grande opportunità, ma al tempo stesso solleva interrogativi etici di estrema rilevanza. La letteratura più recente sottolinea che il successo dell'IA non può essere misurato unicamente in termini di efficienza e produttività, ma deve considerare anche la tutela dei diritti dei lavoratori, la trasparenza dei processi decisionali e la fiducia degli utenti nei confronti della tecnologia (Bujold, Roberge-Maltais, & Parent-Rocheleau, 2023).

Uno dei rischi più discussi riguarda il **bias algoritmico**. Gli algoritmi di IA apprendono dai dati storici, che spesso riflettono disuguaglianze e discriminazioni già presenti nei sistemi sociali e organizzativi. Ne consegue che l'automazione può amplificare, anziché ridurre, le disparità di genere, etnia o età nei processi di selezione, valutazione e

promozione (Barocas & Selbst, 2016). È noto, ad esempio, il caso di Amazon, che sospese un sistema di reclutamento automatizzato perché penalizzava sistematicamente i curricula femminili, poiché addestrato su dati storici sbilanciati a favore dei candidati uomini (Dastin, 2018).

Un secondo aspetto critico è la **trasparenza e spiegabilità** delle decisioni algoritmiche. Molti modelli di machine learning, in particolare le reti neurali profonde, funzionano come “scatole nere”, fornendo output difficilmente interpretabili dai decisori umani. Ciò pone un problema di accountability: se un algoritmo suggerisce di non assumere un candidato o di negare una promozione, chi è responsabile della decisione? Per rispondere a questo interrogativo, sono in corso numerosi studi nell’ambito dell’**explainable AI (XAI)**, che mira a sviluppare sistemi capaci di fornire spiegazioni comprensibili agli utenti finali (Arrieta et al., 2020).

Altro nodo centrale riguarda la **privacy e la protezione dei dati personali**. Le HR trattano quotidianamente informazioni sensibili, relative non solo a dati anagrafici e contrattuali, ma anche a performance, comportamenti e talvolta persino parametri biometrici. L’uso di algoritmi predittivi e sistemi di analisi avanzata deve pertanto rispettare rigorosamente le normative vigenti, come il Regolamento Europeo per la Protezione dei Dati (GDPR), e garantire principi di minimizzazione, sicurezza e proporzionalità nell’uso delle informazioni (European Union, 2016).

Un ulteriore elemento di rilievo è la **giustizia percepita**. Studi recenti mostrano che i dipendenti tendono a percepire come più legittime le decisioni prese da esseri umani piuttosto che da algoritmi, soprattutto quando queste hanno conseguenze dirette sulla carriera o sul reddito (Lee, Kim, & Lizarondo, 2022). La fiducia nei sistemi di IA dipende quindi non solo dalla loro accuratezza tecnica, ma anche dal modo in cui le organizzazioni comunicano i criteri di funzionamento e garantiscono il controllo umano nei processi decisionali (Bujold et al., 2023).

Un altro rischio è rappresentato dall’**iper-automatizzazione**. Delegare interamente all’IA processi complessi come la selezione o la valutazione delle performance può ridurre il ruolo critico del giudizio umano e compromettere la qualità delle relazioni di lavoro. Numerosi studiosi sottolineano che il valore dell’IA nelle HR risiede nell’integrazione con le competenze umane, non nella loro sostituzione: l’obiettivo dovrebbe essere una collaborazione uomo-macchina che aumenti la capacità di prendere decisioni informate, senza privare i manager della responsabilità finale (Davenport, Guha, Grewal, & Bressgott, 2020).

Infine, l’introduzione di IA nei processi HR incide anche sulle **relazioni di potere** all’interno dell’organizzazione. Sistemi di monitoraggio basati su IA possono generare un senso di controllo pervasivo e ridurre la percezione di autonomia dei lavoratori, con effetti negativi su motivazione ed engagement. È quindi necessario che l’adozione di tali strumenti sia accompagnata da un approccio trasparente e partecipativo, che coinvolga i dipendenti nella definizione delle modalità di utilizzo e garantisca un bilanciamento tra innovazione e tutela della dignità delle persone (Floridi et al., 2018).

In conclusione, l'IA responsabile nelle Risorse Umane si fonda su sei principi fondamentali (Bujold et al., 2023):

- prevenire bias e discriminazioni;
- garantire trasparenza e spiegabilità;
- proteggere privacy e sicurezza dei dati;
- assicurare giustizia percepita e fiducia;
- preservare il controllo umano;
- monitorare l'impatto delle tecnologie sulle relazioni di lavoro.

Solo adottando un approccio **etico e sostenibile** sarà possibile sfruttare appieno il potenziale dell'IA in ambito HR, evitando che i rischi tecnologici compromettano i diritti fondamentali e il benessere delle persone.

2.1.6 Sfide attuali e future

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale nelle Risorse Umane rappresenta un'opportunità straordinaria per migliorare le performance aziendali, ottimizzare i processi e creare esperienze di lavoro più personalizzate ed inclusive. Tuttavia, il successo dell'IA in questo ambito non può essere dato per scontato: accanto ai benefici emergono una serie di sfide attuali e prospettive che riguardano dimensioni tecnologiche, organizzative, culturali ed etiche (Yang, Wei, & Pu, 2020; Bujold, Roberge-Maltais, & Parent-Rochelleau, 2023).

Molte organizzazioni tendono a utilizzare i sistemi di IA in modo retrospettivo, basando le decisioni principalmente su dati storici. Questo approccio, seppur utile, rischia di limitare il potenziale predittivo e strategico della tecnologia. La vera sfida è sviluppare un **utilizzo proattivo**, che permetta di anticipare i bisogni futuri di competenze, prevedere scenari di mercato e disegnare piani di workforce planning a lungo termine. In questo senso, l'IA può diventare un fattore abilitante per il passaggio da una gestione reattiva a una gestione anticipatoria e strategica delle persone (Cascio & Boudreau, 2016).

Un secondo tema riguarda l'**integrazione** tra sistemi intelligenti e giudizio umano. L'IA non deve essere considerata un sostituto dei professionisti HR, ma un **alleato** capace di arricchire le loro decisioni con evidenze empiriche. La sfida consiste nel mantenere un equilibrio tra automazione e interpretazione critica, garantendo che i manager possano comprendere e contestualizzare le raccomandazioni algoritmiche. A questo scopo, è fondamentale sviluppare pratiche di explainable AI (XAI), che rendano comprensibili i criteri alla base delle decisioni dei sistemi (Arrieta et al., 2020).

Un'altra sfida riguarda l'**evoluzione** dei modelli algoritmici. Gli attuali sistemi di machine learning spesso soffrono di problemi di generalizzazione: funzionano bene in

determinati contesti, ma perdono efficacia quando vengono applicati a scenari differenti. Le future generazioni di IA dovranno quindi essere sempre più **adattive e contestualizzate**, in grado di apprendere in tempo reale da dati dinamici e di rispondere a situazioni impreviste. Ciò richiede investimenti costanti in ricerca e sviluppo, oltre a una collaborazione tra organizzazioni, istituzioni accademiche e fornitori di tecnologia (Yang et al., 2020).

Con la crescente diffusione dell'IA nelle HR, si intensifica anche la necessità di definire **cornici regolative e principi di governance condivisi**. In Europa, ad esempio, l'Artificial Intelligence Act proposto dalla Commissione Europea introduce regole specifiche per i sistemi di IA ad alto rischio, tra cui quelli utilizzati nei processi di selezione e valutazione dei dipendenti (European Commission, 2021). Le aziende devono dunque sviluppare strategie di AI governance che assicurino conformità normativa, accountability e rispetto dei diritti dei lavoratori (Floridi et al., 2018).

Il pieno utilizzo dell'IA richiede che i professionisti HR acquisiscano **nuove competenze digitali e analitiche**. Non si tratta solo di saper utilizzare strumenti tecnologici, ma anche di sviluppare una mentalità data-driven, capace di integrare evidenze quantitative con conoscenze qualitative e sensibilità organizzativa. Programmi di formazione e upskilling diventano quindi imprescindibili per favorire l'integrazione efficace della tecnologia nel lavoro quotidiano delle HR (Minbaeva, 2018).

Infine, una delle sfide più rilevanti riguarda la **fiducia dei lavoratori** nei confronti delle tecnologie di IA. Se i dipendenti percepiscono gli algoritmi come strumenti invasivi o discriminatori, la loro accettazione diminuisce e con essa l'efficacia dei sistemi. Le HR devono quindi accompagnare l'introduzione dell'IA con politiche di trasparenza, partecipazione e comunicazione chiara, spiegando in che modo i dati vengono raccolti e utilizzati, e garantendo il controllo umano sulle decisioni più critiche (Bujold et al., 2023).

2.1.7 L'Intelligenza Artificiale nell'EdTech e la Formazione Aziendale

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nel settore della formazione aziendale e delle tecnologie educative (**Educational Technology – EdTech**) rappresenta uno dei campi di applicazione più promettenti e in rapida evoluzione. L'apprendimento organizzativo, da sempre una delle leve fondamentali per la competitività delle imprese, sta vivendo una trasformazione radicale: da processi formativi standardizzati, somministrati in modalità one-size-fits-all, a esperienze di apprendimento **personalizzate, adattive e dinamiche** (Chambers, 2018; Bersin, 2018).

L'IA consente infatti di superare i limiti dei metodi tradizionali, spesso rigidi e poco coinvolgenti, introducendo strumenti in grado di adattarsi alle esigenze specifiche dei singoli dipendenti. Attraverso algoritmi di machine learning e natural language processing, i sistemi educativi intelligenti possono analizzare i comportamenti degli

utenti, monitorare i progressi e proporre contenuti formativi coerenti con il livello di conoscenza, lo stile di apprendimento e gli obiettivi professionali di ciascun individuo (Bersin, 2023). In questo modo, la formazione diventa più efficiente ed efficace, aumentando sia il grado di engagement dei lavoratori sia il ritorno sugli investimenti aziendali in capitale umano.

Un aspetto particolarmente innovativo riguarda l'introduzione di **assistenti virtuali** basati su IA. Questi strumenti, combinando capacità di elaborazione del linguaggio naturale e apprendimento continuo, fungono da tutor digitali capaci di fornire supporto immediato, rispondere a quesiti, proporre materiali integrativi e guidare i dipendenti nella risoluzione di problemi specifici durante l'attività lavorativa. In letteratura, tale approccio è stato descritto come *just-in-time learning*, ossia un modello di apprendimento contestuale e tempestivo, che permette ai lavoratori di acquisire competenze esattamente nel momento in cui ne hanno bisogno (Chambers, 2018).

L'integrazione dell'IA nell'EdTech facilita anche lo sviluppo di **percorsi formativi personalizzati**, calibrati sulle esigenze e sulle performance passate dei dipendenti. Le piattaforme più avanzate utilizzano **analisi predittive** per suggerire corsi, materiali e attività, creando veri e propri *learning pathways* individualizzati. Questo approccio, oltre a favorire una maggiore efficacia, risponde alle crescenti richieste di flessibilità e autonomia da parte della forza lavoro contemporanea, composta da individui con background, motivazioni e aspirazioni eterogenee (Bersin, 2023; Minbaeva, 2018).

Un altro beneficio rilevante riguarda la promozione del **continuous learning**. In un contesto lavorativo segnato da cambiamenti tecnologici e organizzativi rapidi, l'apprendimento non può più essere concepito come un evento isolato, ma come un processo continuo e diffuso. Gli strumenti di IA, grazie alla capacità di aggiornare costantemente i contenuti e di proporre micro-moduli di apprendimento (microlearning), supportano le organizzazioni nella creazione di ecosistemi formativi agili e permanenti (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Inoltre, la disponibilità di **feedback immediato** rappresenta un elemento distintivo dell'IA applicata all'EdTech. I sistemi intelligenti raccolgono e analizzano in tempo reale i dati relativi alle attività formative, offrendo agli HR manager insight dettagliati sull'efficacia dei programmi e suggerendo eventuali modifiche. Ciò consente di passare da una valutazione ex post della formazione a un approccio iterativo di miglioramento continuo, coerente con i principi del ciclo Agile (Bersin, 2018).

Tuttavia, anche in questo ambito emergono **sfide etiche e organizzative**. L'uso intensivo di dati personali per personalizzare i percorsi formativi solleva interrogativi sulla privacy e sulla sicurezza delle informazioni. Inoltre, vi è il rischio che un'eccessiva dipendenza dagli algoritmi riduca il ruolo del formatore umano e limiti la dimensione relazionale dell'apprendimento, che rimane fondamentale per lo sviluppo di competenze trasversali, come la leadership, la collaborazione e l'intelligenza emotiva (Liu, Huang, & Woszczyński, 2021).

2.1.8 Il Ruolo degli Assistenti Virtuali nella Formazione Aziendale

Gli assistenti virtuali basati su Intelligenza Artificiale rappresentano una delle innovazioni più rilevanti nel campo della formazione aziendale e stanno rivoluzionando i modelli tradizionali di apprendimento. Tali strumenti combinano algoritmi di machine learning con tecniche di elaborazione del linguaggio naturale, consentendo interazioni fluide e personalizzate tra l'utente e il sistema. A differenza delle piattaforme e-learning standard, che propongono contenuti predefiniti e statici, gli assistenti virtuali sono in grado di **adattarsi dinamicamente** alle esigenze del discente, creando un'esperienza di apprendimento interattiva, contestuale e continua (Chambers, 2018).

Uno degli aspetti più significativi è la capacità di fornire **apprendimento contestuale**, ovvero suggerimenti e contenuti formativi direttamente collegati all'attività che il dipendente sta svolgendo. Ad esempio, durante l'utilizzo di un software aziendale, l'assistente virtuale può offrire guide pratiche, tutorial o micro-contenuti che aiutano a risolvere in tempo reale problemi operativi. Questo approccio rende l'apprendimento più immediato e applicabile, riducendo la distanza tra teoria e pratica (Chambers, 2018).

Un secondo contributo riguarda la **formazione just-in-time**, che consente di accedere alle risorse educative nel momento preciso in cui emergono i bisogni. Gli assistenti virtuali eliminano il rischio di sovraccarico informativo tipico dei corsi intensivi, offrendo invece pillole formative mirate e rilevanti per la specifica situazione lavorativa. In tal modo, la formazione diventa parte integrante dell'esperienza quotidiana, favorendo un **apprendimento continuo e naturale** (Bersin, 2018).

Un ulteriore vantaggio è rappresentato dalla possibilità di creare **percorsi formativi personalizzati**. Attraverso l'analisi dei dati relativi alle performance, alle preferenze di apprendimento e agli obiettivi professionali, l'IA può costruire itinerari educativi su misura per ciascun dipendente, suggerendo corsi e attività coerenti con il livello di competenza e con le prospettive di carriera (Bersin, 2023). Questo approccio si inserisce in una logica di *lifelong learning*, in cui la formazione non si esaurisce in eventi sporadici, ma diventa un processo costante e adattivo.

Gli assistenti virtuali favoriscono inoltre la raccolta di **feedback immediato**, consentendo sia ai discenti di valutare l'utilità dei contenuti, sia agli HR manager di monitorare l'impatto delle iniziative formative in tempo reale. Attraverso l'analisi dei dati, è possibile comprendere quali moduli risultino più efficaci, quali richiedano miglioramenti e come personalizzare ulteriormente le proposte. Questo ciclo di feedback continuo si allinea ai principi dell'approccio Agile, in cui la sperimentazione e l'adattamento rappresentano elementi fondamentali di successo (Bersin, 2018).

La letteratura mette in evidenza anche le **implicazioni organizzative** degli assistenti virtuali. Tali strumenti consentono alle aziende di **scalare** i processi di formazione, offrendo esperienze personalizzate a un numero elevato di dipendenti senza incrementare proporzionalmente i costi. Inoltre, permettono di **ridurre i tempi di inattività** dovuti a corsi tradizionali in aula, integrando l'apprendimento direttamente nei flussi di lavoro (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Tuttavia, non mancano le **sfide**. L'adozione degli assistenti virtuali solleva questioni di accettazione culturale da parte dei dipendenti, che possono percepire tali strumenti come impersonali o come forme di controllo. Inoltre, l'affidamento esclusivo a sistemi automatizzati rischia di trascurare la dimensione relazionale e sociale della formazione, che rimane centrale per lo sviluppo di competenze come il teamwork, la leadership e la gestione dei conflitti (Liu, Huang, & Woszczyński, 2021). È quindi fondamentale **integrare** gli assistenti virtuali con momenti di interazione umana, creando un modello ibrido che valorizzi tanto la tecnologia quanto la componente relazionale.

2.2 L'esperienza dell'utente

Il concetto di User Experience (UX), tradotto in italiano come esperienza dell'utente, ha assunto negli ultimi decenni un ruolo centrale nel design di sistemi digitali e organizzativi. Sebbene le sue origini risalgano agli anni Novanta, quando Donald Norman (1995) introdusse formalmente il termine, ancora oggi non esiste una definizione universalmente condivisa. In generale, la UX può essere intesa come la totalità delle percezioni, emozioni e comportamenti che un individuo sperimenta nell'interazione con un sistema, un prodotto o un servizio. Essa va dunque ben oltre l'usabilità tecnica, includendo aspetti cognitivi, emotivi e sociali che influenzano l'esperienza complessiva (Berni & Borgianni, 2021).

La UX si articola su **tre dimensioni principali**:

- **Esperienza ergonomica:** riguarda l'usabilità, l'efficienza e le affordance del sistema, ossia la sua capacità di suggerire intuitivamente il modo corretto di utilizzo.
- **Esperienza cognitiva:** comprende la percezione estetica, la chiarezza e l'intuitività dell'interfaccia.
- **Esperienza emotiva:** si riferisce al piacere, alla soddisfazione e al valore personale che l'utente attribuisce all'interazione con il sistema (Berni & Borgianni, 2021).

In un contesto organizzativo sempre più digitalizzato, la UX non riguarda solo i clienti esterni, ma anche i dipendenti, i candidati e i manager che interagiscono quotidianamente con piattaforme HR digitali. La centralità della UX in ambito HR è legata al fatto che ogni **interazione** con sistemi tecnologici – dalla candidatura a una posizione alla gestione delle ferie, dalla valutazione della performance all'accesso a percorsi formativi – contribuisce a **plasmare la percezione** del dipendente nei confronti dell'azienda (Marchese, 2020).

Studi recenti dimostrano che una UX positiva nei sistemi HR digitali è correlata a un maggiore livello di **engagement, produttività e retention**. Un'interfaccia ben progettata, semplice e accessibile riduce le barriere cognitive e favorisce una partecipazione più attiva da parte dei dipendenti. Al contrario, sistemi complessi, poco intuitivi o frustranti possono generare resistenze, abbassare la motivazione e compromettere l'efficacia delle iniziative di digitalizzazione (Solow & Wakefield, 2016; Hassenzahl & Tractinsky, 2006).

Un esempio significativo è offerto dalle **piattaforme di self-service HR**, che consentono ai dipendenti di gestire in autonomia processi amministrativi e formativi. Se progettate con attenzione all'esperienza utente, queste soluzioni **riducono il carico di lavoro** degli uffici HR e **aumentano la percezione di autonomia e controllo** da parte dei lavoratori. Tuttavia, se sviluppate senza un design centrato sull'utente, rischiano di diventare strumenti percepiti come ostacoli burocratici piuttosto che facilitatori (Marchese, 2020).

Il concetto di UX applicato alle HR si inserisce inoltre nella logica del **design thinking**, che prevede la progettazione di processi e servizi partendo dalle esigenze reali delle persone. Questo approccio consente di superare la tradizionale logica top-down, favorendo la **co-creazione di esperienze digitali** inclusive, personalizzate e capaci di generare valore per tutti gli attori coinvolti (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Un ulteriore sviluppo riguarda la **consumerizzazione dell'esperienza lavorativa**: i dipendenti si aspettano che le piattaforme HR offrano la stessa semplicità e fluidità d'uso delle applicazioni consumer che utilizzano quotidianamente, come quelle di e-commerce o di intrattenimento digitale (Meister, 2019). Ciò rende fondamentale adottare **interfacce intuitive, personalizzabili e mobile-friendly**, in grado di accompagnare i lavoratori anche al di fuori dei contesti tradizionali d'ufficio.

2.3 Il Design Thinking nelle Risorse Umane

Il Design Thinking applicato alle Risorse Umane rappresenta un approccio innovativo che sposta l'attenzione dalla mera gestione dei processi alla **creazione di esperienze significative per i dipendenti**. Nato come metodo creativo e iterativo per la progettazione di prodotti e servizi in ambito ingegneristico e di design, il Design Thinking si è progressivamente diffuso anche in contesti manageriali e organizzativi, fino a diventare una metodologia adottata dalle funzioni HR per ripensare e migliorare i processi di **employee experience** (Liedtka & Ogilvie, 2011).

L'approccio si basa su alcuni **principi fondamentali**:

- **centralità dell'essere umano**: punto di partenza per la definizione dei problemi e la progettazione delle soluzioni;
- **empatia**: capacità di comprendere bisogni, motivazioni e difficoltà dei dipendenti;
- **iterazione continua**: prevede cicli ripetuti di ideazione, prototipazione e test;
- **sperimentazione rapida**: consente di validare le soluzioni con piccoli interventi pilota prima di un'implementazione su larga scala (Brown, 2009).

In ambito HR, ciò significa **ripensare processi chiave** – come il reclutamento, l'onboarding, la formazione, la valutazione delle performance e il benessere organizzativo – a partire dalle esigenze reali dei lavoratori. Ad esempio, invece di progettare un programma di onboarding standardizzato e uniforme, il Design Thinking suggerisce di coinvolgere direttamente i neoassunti nella co-creazione del percorso, al

fine di comprendere meglio quali siano i bisogni prioritari e i momenti più critici della loro esperienza iniziale (Solow & Wakefield, 2016).

Un ulteriore contributo riguarda la possibilità di **ridurre la complessità organizzativa**. Molti processi HR tradizionali si caratterizzano per un'eccessiva burocrazia e rigidità, che ostacolano la fruibilità dei servizi. Attraverso strumenti come la mappatura del journey del dipendente o le tecniche di service design, il Design Thinking consente di identificare i punti di attrito, semplificare i passaggi e creare interazioni più fluide e user-friendly (Plaskoff, 2017).

Numerose aziende globali hanno adottato con successo questa metodologia. Deloitte (2016) sottolinea come l'impiego del Design Thinking nelle HR abbia permesso a diverse organizzazioni di aumentare il livello di **engagement** e di migliorare significativamente la **employee experience**. IBM, ad esempio, ha applicato questo approccio per ridisegnare il sistema di performance management, passando da un modello rigido e annuale a un processo continuo, dialogico e orientato al feedback.

Il Design Thinking contribuisce anche a sviluppare una **cultura organizzativa più aperta**, collaborativa e orientata all'innovazione. Coinvolgendo i dipendenti nei processi di co-creazione, le HR possono favorire un maggiore senso di **appartenenza e responsabilità condivisa**, riducendo le resistenze al cambiamento e aumentando la probabilità di successo delle iniziative introdotte (Liedtka & Ogilvie, 2011; Solow & Wakefield, 2016).

Tuttavia, l'adozione di questa metodologia richiede l'acquisizione di **nuove competenze** da parte dei professionisti HR, che devono sviluppare sensibilità per il digital design, la user experience, l'economia comportamentale e il mobile app design. Inoltre, implica un **cambiamento culturale profondo**: passare da una funzione HR percepita come amministrativa e di controllo a un ruolo di "architetto dell'esperienza", capace di progettare soluzioni centrali per la vita lavorativa delle persone (Plaskoff, 2017; Marchese, 2020).

3. Considerazioni critiche

Il Capitolo 3 ha offerto un'ampia analisi dell'evoluzione delle Risorse Umane in relazione all'adozione di approcci agili, strumenti digitali e metodologie innovative come l'Intelligenza Artificiale, la User Experience e il Design Thinking. L'esame congiunto dei diversi sottoparagrafi permette di sviluppare alcune considerazioni critiche, evidenziando i tratti distintivi, i benefici potenziali e le sfide ancora aperte in questo processo di trasformazione.

In primo luogo, l'adozione dell'Agile HR rappresenta un cambio di paradigma che ha il merito di superare la rigidità delle pratiche tradizionali, spostando il focus da un modello amministrativo e gerarchico a uno **più collaborativo, iterativo e orientato al valore** per il dipendente. Tuttavia, l'analisi ha mostrato che la diffusione dei principi agili non è priva di criticità. Se da un lato le pratiche di co-creazione e sperimentazione

continua favoriscono l'adattabilità e l'engagement, dall'altro permane il rischio di un'implementazione superficiale – il cosiddetto **agile washing** – che riduce l'agilità a mera etichetta senza un reale cambiamento culturale. In tal senso, l'efficacia dell'Agile HR dipende strettamente dalla capacità delle organizzazioni di radicare i valori agili nella **cultura aziendale**, trasformando la funzione HR da presidio di conformità a partner strategico dello sviluppo organizzativo.

Parallelamente, il ricorso all'Intelligenza Artificiale nei processi HR apre prospettive di grande interesse ma solleva questioni altrettanto complesse. Da un lato, l'IA si configura come strumento capace di **automatizzare** attività ripetitive, **personalizzare** percorsi di sviluppo e **supportare decisioni** strategiche attraverso analisi predittive. Dall'altro, emergono sfide legate a bias algoritmici, trasparenza, accountability e tutela della privacy dei lavoratori. Gli studi analizzati – tra cui il caso Watson Analytics – mostrano come l'IA possa contribuire a una gestione più evidence-based, ma rivelano anche la tendenza delle imprese a privilegiare approcci retrospettivi, basati su indicatori economici passati, anziché strategie lungimiranti orientate al futuro. Criticamente, ciò evidenzia la necessità di un'integrazione equilibrata tra capacità tecnologiche e giudizio umano, in un'ottica di IA responsabile e sostenibile.

Il capitolo ha inoltre sottolineato l'importanza della **User Experience (UX)** come leva strategica per la trasformazione digitale delle HR. La centralità dell'esperienza del dipendente nell'interazione con sistemi e piattaforme digitali costituisce un aspetto cruciale per garantire engagement e produttività. Tuttavia, una riflessione critica mostra come molte organizzazioni si concentrino ancora prevalentemente sulla funzionalità tecnica, trascurando le **dimensioni emotive e cognitive** che definiscono una UX realmente positiva. Il rischio è che strumenti complessi e poco intuitivi vengano percepiti come barriere burocratiche piuttosto che come facilitatori, minando gli stessi obiettivi di digitalizzazione.

Infine, l'applicazione del **Design Thinking** nelle HR rappresenta un'innovazione metodologica che consente di ripensare i processi partendo dalle esigenze delle persone, favorendo empatia, co-creazione e sperimentazione iterativa. I benefici di tale approccio appaiono evidenti, soprattutto nella riduzione della complessità organizzativa e nella costruzione di soluzioni più personalizzate ed efficaci. Tuttavia, un'analisi critica rivela che la sua efficacia dipende fortemente dalla disponibilità di competenze specifiche, spesso ancora carenti all'interno delle funzioni HR, e dalla capacità di promuovere un autentico cambiamento culturale che valorizzi il ruolo delle HR come architetti dell'esperienza.

In conclusione, il Capitolo 3 mette in evidenza un quadro ricco di **opportunità** ma segnato da **sfide** significative. Agile HR, Intelligenza Artificiale, UX e Design Thinking si configurano come strumenti e approcci **complementari**, in grado di trasformare le HR in una funzione strategica, proattiva e orientata al valore. Tuttavia, la loro efficacia dipende dalla capacità delle organizzazioni di integrare tecnologia e umanità, innovazione e responsabilità, agilità e stabilità. Solo un **approccio olistico**, che unisca trasformazione culturale, sviluppo di competenze e governance etica, può garantire che

queste innovazioni producano benefici concreti e sostenibili per le persone e per le imprese.

4. La valutazione dei dati relativi alle Risorse Umane e la misurazione dell'efficienza

*«Non tutto ciò che può essere contato conta,
e non tutto ciò che conta può essere contato.»
Albert Einstein, Scritti e discorsi (1954)*

1. La valutazione dei dati nelle Risorse Umane

1.1 L'evoluzione dell'HR nel contesto tecnologico: dati, intelligenza artificiale e il futuro del lavoro

Nel panorama contemporaneo, la funzione delle risorse umane (HR) ha assunto un ruolo strategico centrale grazie alla crescente disponibilità di dati e allo sviluppo delle tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (IA). Pur trattandosi di una funzione relativamente giovane rispetto ad altre aree organizzative, l'evoluzione dell'HR nel corso dell'ultimo secolo – e in particolare negli ultimi vent'anni – è stata rapida e profonda (Marr, 2020).

Negli ultimi due decenni, l'HR si è arricchito di strumenti analitici in grado di valutare engagement, turnover, produttività e diversità, dando origine al cosiddetto *people analytics*, ovvero l'applicazione sistematica dell'analisi dei dati alla gestione della forza lavoro (Marr, 2020).

Un contributo importante della letteratura più recente è l'attenzione **all'economia dei dati**. La Commissione Europea (2020) ha definito i dati "*the lifeblood of economic development*", sottolineando il loro **ruolo strategico** per la crescita economica e l'innovazione. Tuttavia, il valore generato dai dati non è ancora pienamente visibile nei sistemi contabili tradizionali, che non riescono a registrare questi asset intangibili (Ross & Ross, 1997). In ambito HR ciò significa che le informazioni prodotte quotidianamente dai lavoratori – dalle interazioni digitali ai dati biometrici – vengono utilizzate dalle imprese per generare *insight* e vantaggio competitivo, senza che vi sia un ritorno diretto per chi quei dati contribuisce a produrli. Ciò apre un **interrogativo etico ed economico**: in che misura i lavoratori dovrebbero partecipare ai benefici derivanti dall'uso dei dati che essi stessi generano?

La progressiva **automazione dei processi lavorativi** ha alimentato un ampio dibattito. Da un lato, le tecnologie digitali sono viste come strumenti di **liberazione** dal lavoro ripetitivo e scarsamente qualificato, permettendo di destinare le persone ad attività più creative e ad alto valore aggiunto. Dall'altro lato, vi è il rischio di accentuare la **precarizzazione**, con mansioni sempre più controllate, standardizzate e potenzialmente sostituibili (De Stefano, 2019).

Non sempre, inoltre, l'automazione si traduce in un vantaggio economico: in settori come il tessile e la logistica, la sostituzione della forza lavoro con macchine ha prodotto colli di bottiglia organizzativi e costi di implementazione inattesi, riducendo l'efficienza complessiva (Ferro, 2020).

In questo scenario, le competenze richieste ai lavoratori e ai professionisti HR stanno cambiando rapidamente. Accanto alle **competenze digitali** diventano cruciali **skill trasversali** come intelligenza emotiva, creatività, capacità di giudizio e problem solving. *L'HR Analytics*, quindi, non si limita a monitorare le performance, ma diventa uno strumento per **orientare le politiche di lifelong learning e di reskilling**, essenziali

per garantire occupabilità e adattabilità in un mercato del lavoro in continua trasformazione.

1.2 Strumenti di analisi dei dati e intelligenza artificiale nelle risorse umane

Le funzioni HR hanno oggi accesso a un volume di dati senza precedenti. Tuttavia, la disponibilità di informazioni non garantisce automaticamente la capacità di estrarne conoscenza utile. Solo attraverso l'analisi è possibile **trasformare** dati grezzi in *insight* capaci di guidare decisioni, migliorare la performance e arricchire l'esperienza dei dipendenti (Marr, 2020). In questo contesto, strumenti di *analytics* e IA stanno ridefinendo il ruolo strategico dell'HR.

L'analisi dei dati implica **raccolta, elaborazione e interpretazione** con l'obiettivo di identificare trend, relazioni e previsioni. Se un tempo strumenti come Excel o SQL erano sufficienti, oggi la varietà dei dati disponibili – compresi testi, immagini e audio – richiede **metodi più avanzati**, spesso basati su IA (Marr, 2020).

1.2.1 Intelligenza artificiale e machine learning

L'IA designa tecnologie capaci di eseguire attività che tradizionalmente richiederebbero l'intelligenza umana. Tra le più rilevanti vi sono:

- **Machine learning:** apprendimento dai dati con miglioramento progressivo delle performance;
- **Deep learning:** reti neurali multilivello efficaci nell'elaborazione di dati non strutturati;
- **GANs (Generative Adversarial Networks):** reti generative antagoniste che, tramite competizione tra generatore e discriminatore, producono dati sintetici realistici (Marr, 2020).

Tipologie di analytics per l'HR:

- **Image e video analytics:** monitoraggio della sicurezza e analisi comportamentale;
- **Text analytics:** categorizzazione e interpretazione di grandi volumi testuali;
- **Sentiment analysis:** valutazione di opinioni ed emozioni dei dipendenti;
- **Voice e speech analytics:** rilevazione di soddisfazione e performance attraverso il linguaggio parlato (Marr, 2020).

Strumenti innovativi **superano i limiti** delle *survey* annuali, offrendo dati in tempo reale sul clima organizzativo. Badge intelligenti come quelli sviluppati per esempio da

Humanyze permettono di analizzare interazioni comunicative e identificare leader emergenti (Marr, 2020).

Grazie a **soluzioni cloud-based e no-code**, anche organizzazioni prive di risorse tecnologiche possono accedere a strumenti avanzati. Modelli generativi consentono di automatizzare compiti HR quali screening, onboarding, formazione personalizzata e supporto alle performance (Marr, 2020).

Per insight realmente utili è necessaria l'**integrazione** di diverse tecniche analitiche. Inoltre, **blockchain** e **metaverso** offrono ulteriori opportunità, rispettivamente in termini di certificazione sicura delle credenziali e di ambienti virtuali per selezione, formazione e collaborazione (Marr, 2020).

1.2.2 Profili giuridici: privacy, GDPR e discriminazioni algoritmiche

L'uso crescente di strumenti predittivi e di monitoraggio solleva questioni giuridiche di primaria importanza. Il **GDPR** stabilisce principi di liceità, minimizzazione, trasparenza e limitazione delle finalità, ma la loro applicazione concreta negli *HR Analytics* presenta ancora lacune. L'art. 22 del Regolamento, ad esempio, limita le decisioni basate unicamente su processi automatizzati che producano effetti giuridici o incidano significativamente sulle persone, imponendo l'intervento umano (Aloisi & Gramano, 2019).

Tuttavia, nella pratica non sempre è chiaro se l'algoritmo operi come **supporto** al giudizio umano o come vero e proprio **sostituto**. Inoltre, il consenso prestato dai lavoratori non può considerarsi del tutto libero, a causa dell'asimmetria di potere che caratterizza il rapporto di lavoro (Hendrickx, 2019).

Un rischio ulteriore è quello delle **discriminazioni informatizzate**: dataset storici che contengono bias impliciti (di genere, età, provenienza) vengono replicati dagli algoritmi, portando a decisioni discriminatorie nei processi di selezione, valutazione e promozione (Barocas & Selbst, 2016).

1.2.3 HR Analytics e gig economy

La gig economy rappresenta il contesto in cui l'uso degli *analytics* è più pervasivo. Piattaforme come Uber o Glovo impiegano sistemi algoritmici per l'assegnazione degli incarichi, la valutazione della performance e l'applicazione di sanzioni. I lavoratori, formalmente autonomi, sono di fatto subordinati a un "**manager digitale**" che regola tempi, luoghi e modalità del lavoro (Rosenblat & Stark, 2016).

Queste dinamiche sollevano **interrogativi profondi sul diritto del lavoro**: è ancora valido il confine tra lavoro subordinato e autonomo? Quali strumenti di tutela possono essere introdotti per evitare forme di sfruttamento digitale mascherate da flessibilità?

In questo scenario, la **contrattazione collettiva** può costituire un importante strumento di bilanciamento. Il sindacato, infatti, può negoziare le modalità di utilizzo degli strumenti di *HR Analytics*, garantendo trasparenza e limiti al monitoraggio (Ingrao, 2019).

Tuttavia, le riforme normative degli ultimi decenni – come il *Jobs Act* in Italia – hanno **ridimensionato** in parte il ruolo sindacale in materia di controllo tecnologico. Ciò nonostante, parte della dottrina sostiene che un rafforzamento delle tutele collettive e della partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali possa favorire un uso degli *HR Analytics* più equo e sostenibile, prevenendo abusi e rafforzando la fiducia reciproca tra azienda e dipendenti.

1.3 Il ciclo dell'HR Analytics: un processo in sette fasi

L'*HR Analytics* supporta le decisioni attraverso analisi sistematiche, ma necessita di un approccio strutturato ed etico. Un modello proposto prevede **sette fasi sequenziali**:

- 1 **Definizione dei requisiti degli stakeholder**: identificazione delle esigenze e costruzione di fiducia;
- 2 **Definizione dell'agenda di ricerca**: allineamento tra priorità strategiche e operative;
- 3 **Identificazione delle fonti di dati**: selezione critica e responsabile di fonti interne ed esterne;
- 4 **Raccolta dei dati**: tramite indagini primarie o secondarie, nel rispetto di norme etiche;
- 5 **Trasformazione dei dati in insight**: elaborazione e confronto integrato dei risultati;
- 6 **Comunicazione dei risultati**: narrazione chiara ed eticamente corretta dei dati;
- 7 **Abilitazione della strategia**: traduzione degli *insight* in decisioni e pratiche HR strategiche (Boudreau & Ramstad, 2007; Dulebohn & Johnson, 2013).

L'*HR Analytics* rappresenta un'**evoluzione** di pratiche già note, potenziate da tecnologie avanzate e da un volume crescente di dati. Per introdurlo efficacemente è essenziale una leadership qualificata, team interdisciplinari e un collegamento diretto con la strategia HR. Si suggerisce la creazione di **funzioni integrate** – *HR Analytics and Strategy* – capaci di garantire **allineamento e coerenza** (Kaplan & Norton, 2005).

L'uso di **dati sensibili** solleva questioni di trasparenza, equità e tutela della *privacy*. È necessario stabilire confini chiari sull'uso dei dati e definire codici etici specifici per l'*HR analytics*, così da garantire un impiego sostenibile e rispettoso della dignità dei lavoratori.

Se il modello in sette fasi costituisce una guida solida, **l'esperienza empirica** più recente suggerisce l'opportunità di **integrare** ulteriori dimensioni:

- **Certificazione delle analisi HR:** la mancanza di standard ufficiali riduce la fiducia dei lavoratori e dei sindacati negli strumenti di *people analytics*. La letteratura propone l'adozione di meccanismi di certificazione tecnica e giuridica che garantiscano qualità metodologica, rispetto della privacy e assenza di discriminazioni (Ferro, 2020).
- **Trasparenza interna e accountability:** le organizzazioni dovrebbero comunicare con chiarezza quali dati vengono raccolti, con quali strumenti e per quali scopi. La trasparenza è condizione essenziale per costruire fiducia tra azienda e lavoratori, evitando percezioni di sorveglianza occulta.
- **Formazione, reskilling e data literacy:** la piena efficacia degli *HR Analytics* dipende dalla capacità dei professionisti HR di leggere, interpretare e comunicare i dati. La *data literacy* diventa quindi una competenza strategica, che richiede programmi di formazione ad hoc e un aggiornamento continuo (Davenport et al., 2010). Secondo stime della Commissione Europea, nel settore *big data* esistono decine di migliaia di posizioni vacanti a causa della carenza di competenze adeguate. In questo senso, il *reskilling* della funzione HR non rappresenta un'opzione, ma una condizione imprescindibile per evitare che gli algoritmi diventino scatole nere incontrollabili.
- **Partecipazione dei lavoratori:** in linea con i principi della contrattazione collettiva, è opportuno prevedere il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nei processi di definizione delle politiche di raccolta e uso dei dati, così da bilanciare le asimmetrie informative e ridurre il rischio di conflitti industriali.

2. Misurazione dell'efficienza

La misurazione dell'efficienza HR è fondamentale per valutare il contributo del capitale umano al successo organizzativo. Limitarsi a indicatori tradizionali come *output* prodotto o tempi di esecuzione non consente di coglierne il pieno valore strategico. L'efficienza va intesa come capacità di **trasformare** competenze e atteggiamenti in comportamenti coerenti con la strategia aziendale (Sherafati & Mohammadi, 2014).

Tre sono le dimensioni fondamentali:

- **Competenza:** preparazione tecnica e capacità di *problem solving*;
- **Impegno:** motivazione e identificazione con la missione aziendale;
- **Flessibilità:** adattabilità a cambiamenti organizzativi e di mercato.

Questi elementi interagiscono, determinando l'efficacia complessiva della forza lavoro e la capacità dell'organizzazione di mantenere prestazioni elevate.

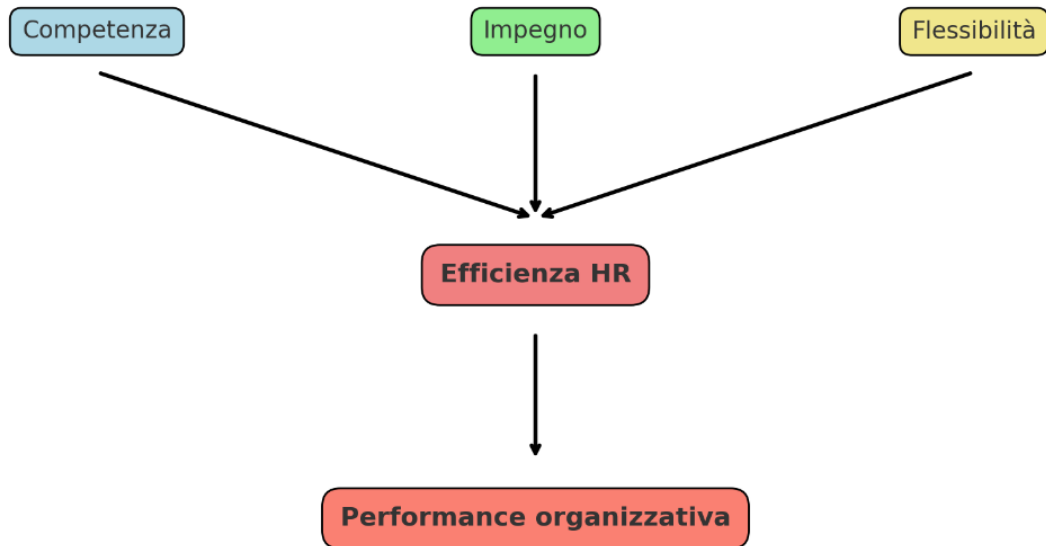


Fig. 1

Schema della misurazione dell'efficienza delle risorse umane.

Il diagramma illustra come le tre dimensioni fondamentali – competenza, impegno e flessibilità – alimentino l'efficienza delle risorse umane, la quale a sua volta si traduce in un miglioramento della performance organizzativa complessiva.

L'efficienza dipende dalla **coerenza** tra pratiche HR e obiettivi aziendali. Processi di selezione, formazione, sistemi premianti e relazioni interne, se orientati alla strategia, trasformano i dipendenti in veri fattori di vantaggio competitivo (Sherafati & Mohammadi, 2014).

L'efficienza non è statica, ma **dinamica**. Essa media tra pratiche organizzative e risultati, incidendo non solo sulla performance individuale ma anche sulla capacità collettiva di rispondere a stimoli esterni. Gli strumenti di misurazione devono quindi considerare non solo output immediati ma anche sviluppo delle competenze, cultura aziendale e impegno organizzativo (Sherafati & Mohammadi, 2014).

La misurazione dell'efficienza non può esaurirsi nei soli indicatori economici o quantitativi. Sempre più ricerche sottolineano la necessità di integrare variabili legate al **benessere psico-fisico e organizzativo dei lavoratori**. Un monitoraggio costante e

invasivo, pur aumentando alcuni indicatori di produttività, può generare stress, ansia e comportamenti opportunistici che, nel medio periodo, riducono l'efficienza complessiva (Kaplan, 2015).

All'interno dei sistemi di *HR Analytics* dovrebbero quindi essere inclusi parametri che misurino la soddisfazione lavorativa, il work-life balance, l'engagement e la percezione di giustizia organizzativa. L'efficienza diventa così una misura non soltanto economica, ma anche **sociale**, capace di incidere sulla **sostenibilità** di lungo periodo.

L'efficienza HR si intreccia inoltre con i principi di **diversità e inclusione**. Aziende che adottano pratiche inclusive e valorizzano la diversità di genere, età e background culturale ottengono migliori risultati in termini di innovazione, creatività e adattabilità ai mercati globali. Anche questo aspetto deve rientrare in un moderno framework di misurazione.

In un contesto di crescente centralità dei dati, la **contrattazione collettiva** può fungere da contrappeso fondamentale. I sindacati hanno la possibilità di **negoziare** con le imprese le modalità di misurazione e utilizzo dell'efficienza, fissando limiti al monitoraggio e salvaguardando la dignità dei lavoratori.

Parte della dottrina giuridica segnala come un coinvolgimento attivo delle rappresentanze collettive nelle politiche di *HR Analytics* possa ridurre conflitti e accrescere la fiducia reciproca (Ingrao, 2019). Questo approccio consente di superare la logica del controllo unilaterale da parte delle aziende, trasformando gli strumenti di *people analytics* in **strumenti condivisi** di miglioramento e sviluppo.

In conclusione, la misurazione dell'efficienza richiede un approccio integrato e multidimensionale, capace di superare la mera logica della produttività. Solo attraverso la valutazione congiunta di competenza, impegno, flessibilità, benessere organizzativo, inclusione e coerenza strategica è possibile comprendere il reale impatto delle risorse umane. In tale prospettiva, le persone non rappresentano un costo, ma una risorsa strategica decisiva per la sostenibilità e il successo dell'impresa nel lungo periodo (Sherafati & Mohammadi, 2014).

3. Considerazioni critiche

Il capitolo 4 evidenzia con chiarezza la portata trasformativa che l'analisi dei dati e le tecnologie di intelligenza artificiale hanno impresso alla funzione HR, ma al tempo stesso lascia emergere una serie di questioni critiche di natura metodologica, etica e giuridica. Da un lato, l'adozione di strumenti di *HR Analytics* permette di **valorizzare** il capitale umano attraverso la traduzione dei dati in insight strategici, capaci di orientare decisioni e processi organizzativi; dall'altro, l'affidamento crescente agli algoritmi rischia di **ridurre la complessità** delle relazioni di lavoro a parametri standardizzati, favorendo bias e discriminazioni implicite. L'analisi proposta sottolinea inoltre come la

misurazione dell'efficienza non possa essere confinata a indicatori meramente produttivi, ma debba **integrare dimensioni qualitative** quali benessere, inclusione e sostenibilità. Ciò riflette la tensione, tuttora irrisolta, tra l'esigenza delle imprese di ottimizzare processi e costi e la necessità di preservare la dignità e la centralità delle persone. Un ulteriore elemento critico riguarda il **divario di competenze**: la diffusione dell'HR Analytics richiede infatti un livello avanzato di data literacy che non sempre risulta disponibile, creando il rischio di un utilizzo superficiale o distorto degli strumenti tecnologici. In questo contesto, la contrattazione collettiva e il ruolo delle rappresentanze sindacali assumono rilievo come fattori di riequilibrio delle asimmetrie informative e di tutela rispetto a forme di controllo eccessivo. Nel complesso, il capitolo mette in luce la necessità di un **approccio sistemico** che, pur sfruttando le opportunità offerte dalla digitalizzazione, mantenga un **saldo orientamento etico e valoriale**, affinché i dati non diventino strumenti di sorveglianza, ma leve per uno sviluppo sostenibile ed equo delle organizzazioni.

5. Caso di studio – Il nuovo processo di Development Talks in Electrolux Professional Group

*«Diventiamo ciò che siamo attraverso un processo di continuo divenire.»
Georg Wilhelm Friedrich Hegel, Fenomenologia dello spirito (1807)*

1. Il Contesto di ricerca. Introduzione a Electrolux Professional Group

1.1 Origini e sviluppo storico del Gruppo

Electrolux Professional Group è una multinazionale svedese leader globale nella produzione di apparecchiature e soluzioni integrate per il settore food, beverage e laundry professionale.

Le sue radici risalgono al 1919, anno di fondazione del gruppo Electrolux, all'interno del quale si è sviluppata la divisione dedicata alle soluzioni professionali per ristorazione e lavanderia. Nel corso del tempo, l'azienda ha progressivamente consolidato la propria identità attraverso acquisizioni strategiche e la valorizzazione di marchi storici quali Zanussi Professional, Molteni, Unic, Veetsan, SPM, Grindmaster Cecilware e TOSEI, ciascuno portatore di un know-how specifico nei rispettivi settori.

Nel marzo 2020, la divisione “Professional” è stata formalmente scorporata dal gruppo Electrolux e quotata come entità indipendente alla Borsa di Stoccolma (Nasdaq Stockholm). Tale passaggio ha rappresentato un punto di svolta strategico, permettendo all'organizzazione di focalizzarsi esclusivamente sui mercati professionali e di perseguire una strategia di crescita basata su innovazione, sostenibilità e digitalizzazione.

Oggi la sede principale del gruppo si trova a Stoccolma, con uffici regionali e Centers of Excellence distribuiti in Europa, Asia-Pacifico e Americhe. La presenza commerciale copre oltre 110 Paesi e la rete produttiva include stabilimenti in Svezia, Italia, Francia, Thailandia, Cina e Giappone.

La missione aziendale, sintetizzata nel motto “Meeting needs beyond tomorrow”, riflette l'impegno a fornire soluzioni professionali che anticipino le esigenze dei clienti, coniugando efficienza operativa, responsabilità ambientale e valore sostenibile nel lungo periodo (Electrolux Professional Group, 2025).

1.2 Produzione, mercato e modello industriale

Electrolux Professional Group opera come fornitore globale di soluzioni integrate per il settore professionale, articolando la propria offerta in tre aree principali:

- Food – apparecchiature per la ristorazione professionale (forni, piani cottura modulari, sistemi di refrigerazione e lavaggio stoviglie);
- Beverage – sistemi di erogazione e preparazione (macchine da caffè, dispenser, refrigeratori, soluzioni per bar e hotel);
- Laundry – soluzioni per lavaggio, asciugatura e stiratura industriale e commerciale.

L'approccio produttivo si fonda su un modello industriale globale integrato, che privilegia l'efficienza energetica, la qualità e la riduzione dell'impatto ambientale. L'azienda ha raggiunto nel 2024 una riduzione del 61% delle emissioni Scope 1 e 2

rispetto al 2019, e una diminuzione del 35% delle emissioni Scope 3 legate all'utilizzo dei prodotti (Electrolux Professional Group, 2025).

In termini economici, nel quarto trimestre 2024 le vendite nette hanno raggiunto SEK 3,33 miliardi, con una crescita complessiva dell'11,9% rispetto all'anno precedente e un incremento organico del 3,3%. L'EBITA ha raggiunto SEK 400 milioni, corrispondenti a un margine del 12%, confermando la solidità e la resilienza del modello industriale (Electrolux Professional Group, 2024).

Dal punto di vista strategico, il gruppo presidia **due mercati globali** in costante crescita:

- il mercato della ristorazione professionale, trainato da innovazione, efficienza energetica e digitalizzazione dei servizi;
- il mercato della lavanderia professionale, che beneficia del trend di esternalizzazione e della crescente domanda di soluzioni sostenibili e automatizzate.

La strategia aziendale mira a consolidare la **servitizzazione**, ossia l'integrazione tra apparecchiature fisiche, piattaforme digitali e servizi post-vendita. Tale approccio consente di generare valore nel lungo periodo attraverso manutenzione predittiva, monitoraggio remoto, consumabili e contratti di assistenza, garantendo continuità operativa e fidelizzazione della clientela.

1.3 Le persone come leva strategica

Le persone rappresentano uno dei principali asset competitivi di Electrolux Professional Group. L'azienda riconosce nel capitale umano il motore dell'innovazione e della crescita sostenibile, adottando un modello di leadership fondato su inclusione, sicurezza e sviluppo continuo.

Nel 2024, il gruppo ha registrato un tasso di infortuni con perdita di tempo (Lost Time Injury Rate – LTIR) pari a 0,66, in calo del 53% rispetto al 2019, a conferma dell'impegno verso un ambiente di lavoro sicuro e responsabile. Parallelamente, la quota di dirigenti donna ha raggiunto il 28%, in linea con gli obiettivi di equilibrio di genere e diversità (Electrolux Professional Group, 2025).

La **cultura aziendale** si fonda su valori di collaborazione, accountability e customer first mindset, promossi attraverso piattaforme di formazione e apprendimento continuo, come sono state la *Continuous Learning Platform* e l'*Online Induction Curriculum*, contenuti che ora si trovano all'interno del modulo di Learning della piattaforma HR People Pro. Questi strumenti digitali supportano lo sviluppo di competenze tecniche, manageriali e trasversali, contribuendo alla costruzione di un'organizzazione adattiva e data-driven.

L'attenzione alla **crescita professionale** è rafforzata da programmi di sviluppo della leadership e da una gestione delle performance orientata al miglioramento continuo. In tale contesto, le risorse umane non sono considerate meri esecutori, ma co-creatori del

valore organizzativo, capaci di tradurre gli obiettivi strategici in risultati concreti, misurabili e sostenibili.

1.4 Innovazione e tecnologia

L'innovazione costituisce la dimensione fondante del vantaggio competitivo di Electrolux Professional Group. L'azienda investe stabilmente circa il 5% del fatturato annuo in Ricerca e Sviluppo (R&D), promuovendo tecnologie orientate alla connettività, alla digitalizzazione dei processi e alla sostenibilità.

L'obiettivo è quello di fornire soluzioni “connected”, che permettano ai clienti di monitorare in tempo reale consumi, performance e manutenzione degli impianti. Le piattaforme digitali aziendali, attive in oltre 30 Paesi, integrano oltre 1.900 partner e distributori, favorendo un approccio data-driven all'intera catena del valore (Electrolux Professional Group, 2025).

L'integrazione di tecnologie IoT, sistemi predittivi e piattaforme di analisi consente all'azienda di passare da un modello di produzione tradizionale a un ecosistema intelligente di soluzioni e servizi, in grado di anticipare i bisogni del mercato e incrementare la produttività dei clienti professionali.

1.5 Conclusione e implicazioni strategiche

Electrolux Professional Group rappresenta oggi un caso emblematico di **trasformazione industriale** orientata all'innovazione sostenibile e alla centralità delle persone. La combinazione tra competenza manifatturiera, digitalizzazione, sostenibilità ambientale e leadership inclusiva delinea un modello di impresa capace di coniugare performance economiche e responsabilità sociale.

Nel contesto della presente ricerca, la struttura organizzativa del gruppo offre un esempio concreto di come la gestione strategica delle risorse umane, il performance management e gli HR analytics possano fungere da leve di integrazione tra trasformazione tecnologica e valore umano.

In particolare, l'approccio al continuous feedback e la formazione digitale riflettono la volontà di costruire un'organizzazione apprendente, resiliente e capace di generare impatto positivo nel lungo periodo.

2. La nascita del nuovo processo di valutazione della performance: il modello “Development Talks”

Nel corso del 2022 Electrolux Professional Group ha avviato una profonda **trasformazione** del proprio sistema di gestione della performance, introducendo un

nuovo approccio denominato “Development Talks”. Tale evoluzione non rappresenta soltanto un aggiornamento terminologico o procedurale, ma costituisce un vero e proprio **cambio di paradigma** nella cultura organizzativa, orientando la misurazione della performance verso un modello continuo, partecipativo e centrato sullo sviluppo delle persone.

2.1 Origine e motivazioni del cambiamento

La decisione di rinnovare il sistema di performance management è maturata in risposta a due principali esigenze strategiche: da un lato, l’allineamento con i principi guida aziendali (“*Guiding Principles*”) e con l’identità valoriale dell’organizzazione; dall’altro, la necessità di rispondere ai risultati emersi dalle Employee Engagement Surveys, che avevano evidenziato come area di miglioramento la gestione dello sviluppo professionale e la richiesta di un sistema di feedback più dinamico e costruttivo (Electrolux Professional Group, 2022).

In un contesto di crescente complessità e trasformazione digitale, il gruppo ha riconosciuto che i modelli di valutazione tradizionali, basati su momenti formali e su un’analisi prevalentemente retrospettiva, risultavano inadeguati a sostenere la velocità del cambiamento e la necessità di adattamento continuo delle competenze. Di conseguenza, è stato avviato un percorso di Change Management globale, che ha coinvolto la funzione HR, i People Leaders e l’intera popolazione aziendale, con l’obiettivo di costruire un processo coerente con una cultura organizzativa “learning-oriented” e con la visione di lungo periodo di Electrolux Professional Group (Electrolux Professional Group, 2022; 2025).

2.2 Filosofia e principi ispiratori

Il nuovo modello si fonda su un insieme di **principi cardine** che ridefiniscono la relazione tra individuo, manager e organizzazione.

Anzitutto, la performance non è più concepita come un esito da misurare ex post, bensì come un percorso di **sviluppo continuo** in cui ciascun collaboratore diventa protagonista del proprio apprendimento. Il processo assume dunque una prospettiva *future-focused*, sostituendo la logica di controllo con quella di empowerment e corresponsabilità.

Il framework “Development Talks” si articola intorno a **tre principi fondamentali**:

- **Partnership of Three** – lo sviluppo è frutto di una collaborazione trilaterale tra il dipendente, il manager e l’organizzazione. Il collaboratore è responsabile del proprio percorso, il manager agisce come coach e facilitatore, mentre l’organizzazione garantisce equità, inclusione e opportunità di crescita;

- **Continuous Growth is Non-Negotiable** – la crescita professionale è considerata un obbligo reciproco e permanente, indipendentemente dal livello o dalla funzione;
- **Focus on the Journey, not only on the Destination** – l’attenzione si sposta dal raggiungimento di obiettivi statici al valore dell’apprendimento e del miglioramento progressivo.

Questa impostazione implica una **revisione sostanziale** del concetto stesso di performance, che diventa parte integrante del ciclo di sviluppo individuale e organizzativo, orientato alla sostenibilità della competenza nel tempo e alla valorizzazione del potenziale delle persone.

2.3 Struttura e funzionamento del processo

“Development Talks” è costruito come un ciclo continuo di priorità, feedback e riconoscimento, un “loop” in cui dimensione di business e sviluppo personale si alimentano reciprocamente.

Il processo prevede una fase iniziale di **“goal setting”** annuale, nella quale vengono definiti obiettivi di business e obiettivi di sviluppo individuale. Tali obiettivi non restano tuttavia statici, ma vengono riesaminati periodicamente, con check-in trimestrali o semestrali, che consentono di aggiornare priorità e metriche alla luce dei cambiamenti di contesto.

Ogni ciclo di Development Talks si articola in **tre momenti principali**:

- **Priority Setting:** definizione congiunta delle priorità operative e di sviluppo, identificando le competenze chiave e le azioni necessarie per il successo nel breve e medio termine;
- **Continuous Feedback:** conversazioni regolari, formali e informali, finalizzate a fornire indicazioni tempestive, a rinforzare comportamenti positivi e a riorientare le azioni dove necessario;
- **Recognition and Reflection:** momenti di sintesi e riconoscimento dei progressi, in cui si valorizzano i risultati raggiunti e si riflette sulle aree di ulteriore crescita.

Questa dinamica sostituisce l’approccio rigido delle valutazioni annuali con un modello **agile e iterativo**, in cui la comunicazione costante tra manager e collaboratore diventa lo strumento principale di sviluppo della performance.

2.4 Il ruolo del manager come coach

Elemento distintivo del nuovo sistema è la **ridefinizione** del ruolo del manager, non più inteso come valutatore ma come coach e facilitatore di apprendimento.

Ai People Leaders è richiesto di promuovere un ambiente che incoraggi la sperimentazione, la riflessione e il miglioramento continuo, attraverso un dialogo aperto, empatico e basato sulla fiducia. Le linee guida identificano tre categorie di collaboratori – Ascenders, Settled Performers e Poor Performers – per ciascuna delle quali vengono delineate specifiche strategie di coaching e di supporto.

Questa classificazione non ha carattere valutativo ma **formativo**: serve a personalizzare il feedback e ad assicurare che ogni dipendente riceva il tipo di sostegno più adatto al proprio momento di carriera e al proprio livello di motivazione.

Parallelamente, a partire dal 2022 l'azienda ha messo a disposizione dei manager una serie di toolbox digitali e corsi di e-learning per **facilitare l'adozione** del nuovo metodo. Questi strumenti comprendono guiding questions per impostare i colloqui, modelli di check-in, template di piani d'azione e risorse per il monitoraggio continuo dei progressi.

2.5 La gestione del cambiamento e il supporto organizzativo

La transizione al nuovo processo è stata accompagnata da un articolato **piano di change management** coordinato dal dipartimento HR a livello globale. Il progetto, avviato con un kick-off internazionale nel gennaio 2022, ha incluso sessioni informative dedicate ai diversi target di popolazione aziendale (employee stream, people leader stream, HR business partners) e un programma di formazione multilingue disponibile su piattaforme interne come HROnE Learning e OnE Pro Portal.

L'obiettivo era duplice: costruire **consapevolezza** circa le finalità del nuovo approccio e **rafforzare le competenze** manageriali necessarie per condurre conversazioni efficaci. Attraverso iniziative quali i workshop “*Coaching for Development*” e “*Goal Management*”, Electrolux Professional Group ha perseguito la creazione di una cultura condivisa del feedback, nella quale la valutazione non sia percepita come momento ispettivo, ma come opportunità di **crescita e dialogo**.

Il percorso di implementazione ha previsto anche un sistema di monitoraggio costante dell'engagement, con analisi periodiche degli indici di soddisfazione interna (eNPS, Employee Engagement Survey) e la raccolta di feedback qualitativi per perfezionare ulteriormente il processo.

2.6 Verso una cultura del feedback continuo

In sintesi, Development Talks segna il passaggio da un sistema performance-centric a un modello **development-centric**, nel quale la performance viene intesa come esito naturale di un processo di apprendimento continuo.

Il focus sulle conversazioni future-oriented, sulla responsabilizzazione individuale e

sulla connessione tra sviluppo e obiettivi di business rappresenta una leva strategica di evoluzione culturale, coerente con la visione aziendale di Electrolux Professional Group e con i più recenti orientamenti teorici in tema di gestione della performance in contesti agili e digitalizzati.

L'adozione di un approccio di continuous feedback non risponde solo a un'esigenza organizzativa, ma contribuisce alla costruzione di un **capitale umano sostenibile**, in cui la crescita individuale e quella collettiva diventano elementi sinergici di un unico percorso di miglioramento continuo.

3. L'introduzione del nuovo sistema HRIS "People Pro" in Electrolux Professional Group

L'introduzione della piattaforma *People Pro* all'interno di Electrolux Professional Group costituisce una tappa cruciale nel percorso di digitalizzazione delle funzioni di gestione delle risorse umane e nella progressiva evoluzione verso una cultura organizzativa basata sulla trasparenza, sull'autonomia e sulla responsabilizzazione diffusa. L'implementazione di un nuovo sistema informativo HR globale (HRIS – *Human Resource Information System*) è stata il risultato di una riflessione strategica, volta a rispondere a esigenze emergenti di coerenza, integrazione e modernizzazione dei processi HR a livello internazionale.

Il contesto di riferimento era caratterizzato da un'elevata eterogeneità di strumenti e procedure locali, che rendevano complessa la raccolta, la standardizzazione e l'analisi dei dati relativi al personale. Tale frammentazione comportava conseguenze sia **operative** (ridondanza dei flussi, scarsa interoperabilità, tempi decisionali dilatati) sia **culturali** (assenza di una visione unitaria delle persone e dei talenti all'interno del gruppo). Da qui la necessità di un **cambiamento sistemico**, capace di ridefinire l'intera infrastruttura di gestione del capitale umano in ottica digitale e predittiva.

Il progetto *People Pro*, avviato formalmente nel 2022, si inserisce nel più ampio disegno di *Digital Transformation* aziendale e riflette la volontà del management di "camminare nella trasformazione digitale" (*walk the talk on digital transformation*), con un approccio che integra dimensione tecnologica, processuale e culturale. L'obiettivo principale è stato quello di creare una piattaforma unica e scalabile, basata su architettura *Oracle Cloud HCM*, in grado di fungere da "single source of truth" per tutti i processi HR globali, supportando al contempo il principio di *data-driven decision making*.

3.1 Motivazioni strategiche e principi guida

Le motivazioni alla base della realizzazione di *People Pro* possono essere ricondotte a tre macro-dimensioni interconnesse: **strategica**, **organizzativa** e **culturale**.

- **A livello strategico**, il sistema consente di integrare in un'unica infrastruttura digitale i processi di gestione del personale, dalla selezione e onboarding fino alla valutazione e sviluppo, permettendo di allineare gli obiettivi individuali con quelli organizzativi.
- **A livello organizzativo**, l'obiettivo è stato quello di aumentare l'efficienza e la tempestività decisionale, riducendo la dipendenza da flussi manuali o parzialmente digitalizzati e consentendo una gestione più agile del ciclo di vita dei dipendenti.
- **A livello culturale**, *People Pro* rappresenta un catalizzatore di cambiamento, volto a promuovere comportamenti manageriali fondati su responsabilità, fiducia e collaborazione, in coerenza con i valori cardine del gruppo — *Be Customer Obsessed, Build Trust, Be Bold, Act Sustainably*.

Tali linee guida sono state tradotte operativamente in principi di equità, trasparenza e tracciabilità dei processi HR, fondamentali per rafforzare la fiducia interna e favorire una cultura della *continuous improvement*. Il nuovo sistema è infatti progettato non solo come strumento tecnico, ma come leva di apprendimento organizzativo e di coesione culturale.

3.2 Il processo di implementazione e la timeline di progetto

Dal punto di vista operativo, l'introduzione del nuovo HRIS è stata scandita da una roadmap pluriennale, articolata in fasi progressive (*waves*) implementate con metodo agile, ciascuna delle quali dedicata all'integrazione di specifici moduli e funzionalità.

L'articolazione del progetto può essere così sintetizzata:

Wave	Periodo di implementazione	Moduli e processi principali	Obiettivo strategico
Wave 1	Q1–Q2 2023	<i>Core HR & Profile Management; Talent Acquisition</i>	Costruire una base dati globale unificata e digitalizzare i processi di selezione e gestione dei profili del personale.
Wave 2	Q3–Q4 2023	<i>Development Talks; Talent Review & Succession</i>	Introdurre la cultura del feedback continuo e migliorare la

		<i>Planning</i>	pianificazione dello sviluppo e della successione dei talenti.
Wave 3	Q1 2024	<i>Workforce Compensation</i>	Digitalizzare i processi di gestione retributiva e garantire maggiore trasparenza nei sistemi di compensazione.
Wave 4	Q2 2024	<i>Learning</i>	Integrare la formazione continua e la gestione delle competenze nel sistema HRIS globale.

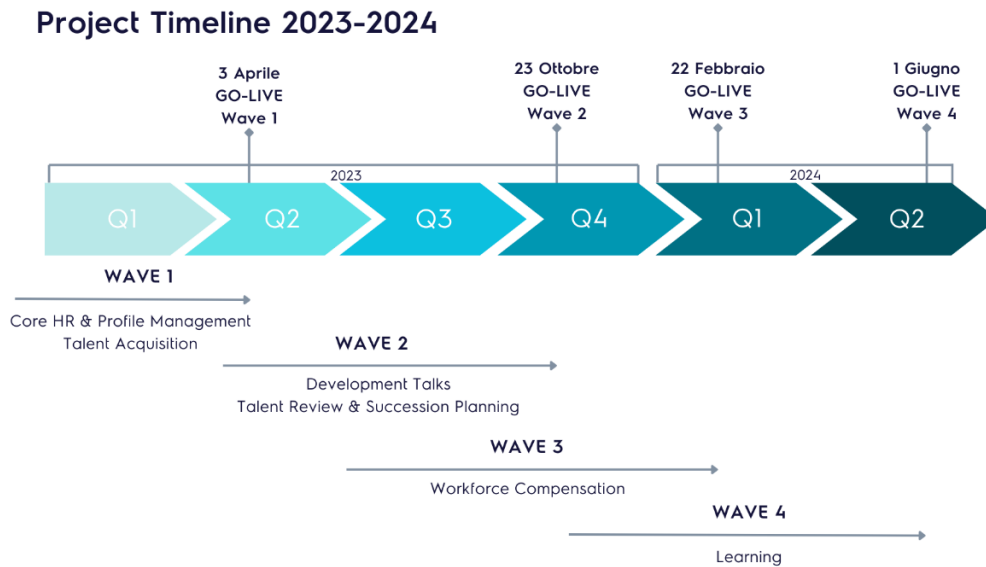


Figura 3.1 – Timeline di implementazione del sistema People Pro (2023–2024)

Fonte: Electrolux Professional Group, “People Pro – Project Timeline” (immagine ufficiale, 2023–2024).

La figura rappresenta il percorso di trasformazione digitale intrapreso da Electrolux Professional Group nell’ambito HR, mostrando le quattro “wave” di implementazione del sistema globale People Pro. La sequenza temporale evidenzia la progressiva estensione delle funzionalità, dalla gestione anagrafica e del reclutamento (Core HR e Talent Acquisition) fino all’introduzione dei processi di sviluppo (Development Talks e Talent Review), della retribuzione (Workforce Compensation) e della formazione continua (Learning). L’immagine descrive una roadmap coerente con l’obiettivo di integrare in un’unica piattaforma tutti i processi HR strategici, promuovendo un modello di gestione data-driven e sostenibile. Elaborazione dell’autrice su materiale interno Electrolux Professional Group (2023–2024).

La progettazione modulare ha consentito di monitorare progressivamente il grado di adozione e maturità del sistema, permettendo interventi correttivi e attività di formazione mirata nei diversi Paesi coinvolti. Il *soft launch* iniziale, previsto nel secondo trimestre 2023, ha rappresentato una fase di sperimentazione controllata, durante la quale l’azienda ha raccolto feedback qualitativi dagli utenti e dal management, al fine di ottimizzare l’esperienza d’uso e migliorare la comunicazione interna.

3.3 L’integrazione del processo “Development Talks” in People Pro

Uno degli elementi di maggiore innovazione introdotti da *People Pro* riguarda la digitalizzazione del processo di *Development Talks*, pilastro del nuovo modello di valutazione della performance basato sul *continuous feedback*. In precedenza, tale processo era gestito mediante strumenti eterogenei e documentazione manuale, limitando la visibilità e la tracciabilità delle conversazioni di sviluppo tra manager e collaboratori. Con la nuova piattaforma, il *Development Talk* è

divenuto un flusso digitale unico, strutturato e accessibile, in cui ogni dipendente può registrare obiettivi individuali, monitorare i progressi e essere parte di piani di crescita personalizzati.

L'integrazione tra la valutazione delle performance e il modulo *Learning* (rilasciato a giugno 2024) ha ulteriormente rafforzato la coerenza del sistema, consentendo un allineamento dinamico tra bisogni formativi e risultati di performance. I dipendenti possono selezionare corsi in autonomia, visualizzare percorsi consigliati in funzione dei propri *development goals* e ottenere l'approvazione del manager per la partecipazione a programmi esterni, creando un ecosistema di apprendimento continuo e flessibile. Tale funzionalità si inserisce in un approccio orientato al principio di *employee self-service*, in linea con le più recenti teorie di *empowerment* e *ownership* del percorso di sviluppo professionale.

3.4 La governance del cambiamento e il ruolo dell'autrice nella fase di implementazione

L'implementazione di un sistema HRIS di scala globale richiede una governance complessa e multilivello, in grado di gestire simultaneamente aspetti tecnici, comunicativi e comportamentali. In tal senso, il ruolo del team HRIS, responsabile della gestione e dell'evoluzione di *People Pro*, si è rivelato cruciale per garantire la continuità operativa e la coerenza strategica del progetto.

In questa cornice, l'autrice della presente ricerca ha ricoperto un ruolo diretto nella fase di implementazione, occupandosi della **comunicazione interna**, della **formazione dei dipendenti e dei manager** e del **supporto all'adozione del sistema** in collaborazione con la funzione *People & Culture*. Le attività hanno incluso la progettazione dei materiali formativi (siti web, video, handbooks, flyer, percorsi guidati nel sistema) la creazione di campagne informative multicanale, la facilitazione di sessioni formative dedicate ai *People Leaders* e agli *Employees* e la raccolta di evidenze qualitative sul grado di accettazione del cambiamento.

Questa partecipazione diretta ha permesso di osservare empiricamente le dinamiche di *change management* associate alla digitalizzazione dei processi HR: da un lato, l'entusiasmo generato dall'adozione di strumenti moderni e intuitivi; dall'altro, la resistenza iniziale legata alla ridefinizione dei ruoli e delle routine operative. I risultati preliminari emersi nel corso della ricerca indicano che la chiarezza comunicativa, la formazione continua e il coinvolgimento attivo dei leader rappresentano fattori determinanti per il successo dell'adozione tecnologica.

3.5 Considerazioni conclusive

In conclusione, *People Pro* si configura non soltanto come un sistema gestionale di nuova generazione, ma come un **abilitatore strategico di trasformazione**

organizzativa, capace di coniugare tecnologia, cultura e processi. La digitalizzazione del *Development Talks* e la creazione di un'infrastruttura HR integrata hanno permesso di rafforzare la coerenza interna dei processi di *performance management*, potenziando la capacità dell'organizzazione di apprendere da sé stessa. Attraverso *People Pro*, Electrolux Professional Group ha posto le basi per una gestione delle persone orientata al valore, alla trasparenza e alla crescita continua, rendendo la tecnologia un vettore di sviluppo umano e organizzativo — coerentemente con la visione di un'azienda che, nel suo essere “professionale”, mette al centro il capitale umano come principale leva competitiva.

4. Approfondimento sull'implementazione del nuovo sistema HRIS “People Pro” e la digitalizzazione del processo di Development Talks

L'introduzione della piattaforma *People Pro* all'interno di Electrolux Professional Group costituisce una delle più rilevanti innovazioni degli ultimi anni nel campo della gestione strategica delle risorse umane. A partire dall'autunno 2023, con il go-live della seconda fase del progetto globale di digitalizzazione HR, l'azienda ha adottato un modello operativo radicalmente rinnovato, fondato su un HRIS integrato e su un nuovo paradigma di sviluppo continuo della performance. Tale transizione ha consentito di superare l'approccio preesistente, basato su strumenti manuali e localmente eterogenei, e di implementare un sistema digitale uniforme, coerente e in piena aderenza ai principi del *continuous performance management* (Aguinis, 2019; Pulakos et al., 2020).

Prima di questa trasformazione, i *Development Talks* erano già presenti come pratica organizzativa con finalità di confronto periodico tra manager e collaboratore. Tuttavia, la loro gestione avveniva attraverso template Excel che richiedevano aggiornamenti manuali, limitando la possibilità di garantire continuità, tracciabilità, comparabilità dei feedback e integrazione con gli altri processi HR. La digitalizzazione del processo attraverso *People Pro* ha introdotto una gestione strutturata dell'intero ciclo della performance, fondata su principi quali responsabilizzazione individuale, feedback costante e sviluppo progressivo delle competenze.

4.1 Dal Performance Management tradizionale al Continuous Development

La fase preparatoria del progetto *People Pro* ha segnato un chiaro cambio di paradigma: dall'approccio tradizionale al *performance management* orientato al risultato annuale, verso un modello di *continuous development*, centrato sull'apprendimento continuo e sulla costante riallocazione delle priorità. Questo cambio si iscrive nelle più recenti tendenze internazionali della gestione della performance, che vedono nel dialogo continuo, nella riflessione congiunta e nella costruzione di relazioni di fiducia tra manager e collaboratore elementi chiave per il miglioramento individuale e organizzativo (Aguinis, 2019; Pulakos et al., 2020).

Il nuovo modello introdotto dall'azienda si basa su **tre principi cardine**:

- **Employee-driven development** – Il collaboratore assume un ruolo attivo nella definizione e nella gestione del proprio percorso di crescita, superando la logica tradizionale di valutazione top-down.
- **Continuous development** – Lo sviluppo non è più concepito come un evento periodico, ma come un processo dinamico che si evolve nel corso dell'anno, riflettendo mutamenti di contesto, priorità e competenze richieste.
- **Learning culture** – Le conversazioni di performance diventano strumenti di apprendimento reciproco e di costruzione della cultura organizzativa, attraverso feedback costruttivi, scambio di evidenze, riflessione sugli errori e individuazione di opportunità di sviluppo.

Questi elementi riflettono i modelli di organizzazione agile e adattiva, che valorizzano la capacità degli individui di apprendere, integrare competenze e adattarsi a scenari mutevoli del business.

4.2 L'architettura digitale del processo

Con il *go-live* del modulo, avvenuto nel novembre 2023, Electrolux Professional ha implementato un sistema tecnologicamente avanzato che consente di gestire l'intero ciclo annuale dei Development Talks all'interno di un'unica infrastruttura digitale. Questo passaggio ha eliminato le discontinuità operative del modello precedente, integrando la gestione degli obiettivi, dei feedback e delle valutazioni in un'unica soluzione HRIS.

Il ciclo annuale è articolato in cinque fasi:

- Priority Setting (gennaio) – definizione iniziale delle priorità individuali e di team in coerenza con la strategia aziendale;
- Check-in di aprile – revisione dei progressi e primo riallineamento delle priorità;
- Check-in di luglio – aggiornamento rispetto ai cambiamenti organizzativi e ai risultati ottenuti;
- Check-in di ottobre – fase preparatoria al confronto di fine anno, focalizzata su apprendimenti e aree di miglioramento;
- Year-End Review (novembre-dicembre) – autovalutazione, confronto strutturato con il manager, valutazione formale e passaggio alla fase di calibrazione.

La quantità di Check-ins è puramente indicativa, in quanto sarà rimessa all'organizzazione tra singolo employee e proprio manager, sulla base delle proprie esigenze.

La logica del processo è volutamente iterativa e ciclica, coerente con i modelli più recenti di **performance development**: le conversazioni non rappresentano momenti separati e cristallizzati, ma strumenti di apprendimento che accompagnano e influenzano il lavoro quotidiano.

People Pro offre inoltre funzionalità avanzate quali:

- impostazione degli obiettivi con metodologia SMART,
- monitoraggio dello stato di avanzamento,
- impostazione e revisione dei *key results*,
- raccolta del feedback qualitativo,
- archiviazione delle evidenze,
- strumenti visuali per l'allineamento manageriale.

4.3 L'integrazione del modello OKR e la qualità delle conversazioni di sviluppo

Una delle innovazioni più rilevanti introdotte con *People Pro* riguarda l'adozione sistematica della metodologia OKR (Objectives and Key Results), ormai consolidata negli ecosistemi organizzativi ad alta adattività. Tale approccio consente di:

- scomporre gli obiettivi strategici in risultati misurabili e realistici,
- favorire un maggior allineamento tra priorità individuali e obiettivi aziendali,
- stimolare un senso di accountability e ownership nelle persone,
- facilitare conversazioni di sviluppo basate su dati e evidenze.

L'approccio OKR promuove inoltre la riflessione personale (“quanto sono ispirato dal mio obiettivo?”) e la valutazione realistica delle possibilità di completamento, sostenendo una cultura orientata all'apprendimento e al miglioramento progressivo.

Le conversazioni di Development Talk assumono così la forma di veri e propri **dialoghi qualitativi**, nei quali si affrontano temi quali aspirazioni di carriera, barriere allo sviluppo, competenze critiche da potenziare, bisogni formativi, disponibilità di risorse e opportunità di apprendimento. Questo integra le componenti quantitative della performance con una valutazione olistica dell'esperienza lavorativa, in linea con la letteratura sulla people-centric performance (De Stefano, 2019; Ferraris, 2022).

4.4 Formazione, accompagnamento e gestione del cambiamento

La digitalizzazione dei Development Talks non si esaurisce nella dimensione tecnologica: essa implica un **profondo intervento culturale** che richiede un adeguato piano di accompagnamento al cambiamento. Electrolux Professional Group ha adottato

un approccio multicanale alla formazione, rivolto a tutti gli attori del processo, che ha incluso:

- iniziative di formazione sincrona (webinar, workshop tematici),
- contenuti on-demand disponibili su piattaforme interne,
- supporto tutoriale integrato nelle interfacce digitali,
- percorsi dedicati ai People Leader per la gestione di conversazioni complesse,
- eventi di engagement finalizzati a promuovere la cultura del nuovo sistema.

Tale approccio rispecchia i principi del *change management* elaborati da Kotter (1996) e Hiatt (2006): creazione di un senso di urgenza, definizione di una visione condivisa, attivazione delle leve formative, consolidamento dei comportamenti desiderati. L'accompagnamento continuo e la presenza di referenti HR preparati a supportare la transizione hanno facilitato l'adozione del sistema, riducendo resistenze e garantendo maggiore equità nell'interpretazione dei nuovi strumenti.

4.5 Valutazione e calibrazione: trasparenza, equità e standardizzazione

La fase conclusiva del ciclo dei Development Talks, l'Year-End Review, rappresenta un processo altamente strutturato e finalizzato a garantire coerenza, equità e trasparenza nella valutazione finale della performance. Essa comprende:

- Autovalutazione del collaboratore, basata su riflessione critica sugli obiettivi, sul contributo individuale e sugli apprendimenti maturati.
- Confronto formale con il manager, centrato su evidenze, risultati e feedback reciproci.
- Valutazione manageriale, con attribuzione di un giudizio coerente agli standard organizzativi.
- Calibrazione interfunzionale, finalizzata a garantire omogeneità dei criteri applicati e prevenire bias valutativi.
- Comunicazione del rating finale, preludio alla definizione delle priorità dell'anno successivo.

La **calibrazione**, in particolare, riveste un ruolo cruciale nell'assicurare che le valutazioni siano basate su criteri omogenei e non influenzate da fattori soggettivi, in un'ottica di evidence-based HR (Marr, 2020). La disponibilità dei dati in tempo reale permette analisi statistiche sui pattern valutativi, individuando eventuali anomalie o disparità tra team e funzioni.

4.6 Integrazione dei moduli HR e visione olistica del capitale umano

Un ulteriore valore aggiunto del progetto *People Pro* risiede nella capacità della piattaforma di integrare i diversi processi HR in un'unica architettura digitale. Il modulo Development Talks è, infatti, interconnesso con:

- i processi di talent review,
- i processi retributivi (workforce compensation),
- i programmi di formazione e apprendimento continuo (learning).

Questa interconnessione consente di collegare performance, sviluppo e reward in modo coerente, creando un ecosistema olistico di gestione del capitale umano. In particolare, l'integrazione con il modulo Learning — introdotto nel 2024 — supporta la costruzione di percorsi formativi personalizzati, in coerenza con il principio del *lifelong learning* promosso anche dalle politiche europee sugli intangibili (European Commission, 2024).

4.7 Implicazioni organizzative e prospettive future

La digitalizzazione dei Development Talks ha avuto effetti che travalicano la dimensione tecnica, generando **cambiamenti profondi** nella cultura organizzativa. La transizione verso un sistema trasparente, partecipativo e orientato ai dati ha rafforzato la fiducia tra collaboratori e People Leader, incrementato l'allineamento strategico e favorito una cultura del miglioramento continuo.

Parallelamente, la crescente disponibilità di dati strutturati ha ampliato le potenzialità delle *People Analytics*, consentendo analisi predittive sulle competenze future, sulla retention, sull'engagement e sulla correlazione tra feedback e performance (Ferraris, 2022; De Stefano, 2019). Questo offre all'organizzazione una base empirica per decisioni strategiche nel medio-lungo periodo.

L'approccio adottato è pienamente coerente con il modello AMO (Ability, Motivation, Opportunity) (Boxall & Purcell, 2003), che interpreta la performance individuale come il risultato dell'interazione tra capacità, motivazione e opportunità di sviluppo. *People Pro* contribuisce a rafforzare simultaneamente queste tre dimensioni, offrendo un sistema integrato per la crescita sostenibile del talento.

5. L'introduzione della nuova interfaccia Redwood e il miglioramento del processo di Development Talks

A partire dall'autunno 2024 (Q4), Electrolux Professional Group ha avviato un ulteriore e significativo avanzamento all'interno del progetto di digitalizzazione HR, implementando la nuova interfaccia "*Redwood*" di People Pro. Tale aggiornamento — concepito come una revisione completa dell'esperienza utente (UI/UX) — ha introdotto un insieme di funzionalità potenziate e un ambiente grafico maggiormente intuitivo, con

l'obiettivo di aumentare l'efficienza, la tracciabilità e la qualità del processo di valutazione della performance Development Talks.

Questo aggiornamento non ha sostituito il modello già introdotto nel 2023, ma lo ha significativamente **perfezionato**, rendendo la piattaforma più coerente con i principi di usability, immediatezza, accessibilità e evidence-based performance management. Il risultato è un sistema più maturo, capace di sostenere con maggiore efficacia pratiche di sviluppo continuo, dialogo manageriale e gestione strategica del capitale umano.

5.1 Un'esperienza di valutazione completamente rinnovata

La nuova interfaccia *Redwood* introduce un performance document unificato e semplificato, visibile in un'unica pagina, che raccoglie in maniera centralizzata tutte le componenti della valutazione: obiettivi di business, obiettivi di sviluppo, competenze, feedback, allegati e sintesi complessiva. L'analisi della struttura presente nel documento mostra come l'interfaccia consenta di accedere a tutte queste sezioni tramite pannelli dinamici e contestuali.

Per la prima volta, tutti gli elementi del processo vengono sincronizzati automaticamente con i dati inseriti nel "*Goals Center*" e negli altri moduli HR (obiettivi, profili di ruolo, competenze). Questo significa che ogni nuova modifica apportata agli obiettivi o alle competenze di un collaboratore viene immediatamente riflessa nel documento di valutazione, eliminando l'asimmetria informativa e riducendo gli errori derivanti da aggiornamenti manuali.

Il risultato è un ambiente di lavoro che supporta in modo integrato:

- la compilazione della self-evaluation da parte del collaboratore;
- la successiva manager evaluation;
- l'accesso diretto ai dati necessari (obiettivi, competenze, feedback ricevuti).

5.2 Miglioramenti nella valutazione manageriale e allineamento dei rating

Una nuova potenzialità introdotta con *Redwood Experience* riguarda la gestione delle differenze tra **punteggi calcolati automaticamente** e **punteggi inseriti manualmente dal manager**.

La piattaforma può richiedere, obbligatoriamente, una **giustificazione motivata** da parte del manager qualora emergano discrepanze tra i due valori.

Tale funzionalità rappresenta una concreta applicazione dei principi sostenuti dalla letteratura sul *fair performance management* e sul controllo dei bias valutativi (Aguinis, 2019; Pulakos et al., 2020), e costituisce un elemento chiave per garantire l'equità interna e la validità del processo di performance appraisal.

5.3 Evoluzione del Goals Center e gestione avanzata degli obiettivi

La nuova UI *Redwood* ha introdotto un **Team Goals Center completamente riprogettato**, che consente:

- la visualizzazione immediata dello stato di avanzamento degli obiettivi
- l'aggiornamento in tempo reale delle metriche di completamento;
- l'editing strutturato dei singoli obiettivi;
- la possibilità di disattivare gli obiettivi non più rilevanti;
- una modalità di creazione dei nuovi goal più intuitiva, attraverso campi guidati;
- la possibilità di utilizzare strumenti di AI generativa come supporto per l'esplicazione dei goal e delle sottocategorie di obiettivi.

Questa nuova struttura facilita in modo significativo il dialogo manager-collaboratore e favorisce un monitoraggio ongoing delle performance in logica *OKR-based* e *continuous performance development*.

5.4 La vista integrata “All-in-One Evaluations”

L'evoluzione più significativa introdotta da *Redwood* riguarda probabilmente la possibilità, per i manager, di **valutare simultaneamente gli obiettivi di più collaboratori** tramite una vista centralizzata.

La dashboard avanzata consente di:

- esaminare i progressi su tutti gli obiettivi dei collaboratori senza aprire ogni singolo documento di performance;
- visualizzare feedback esterni;
- monitorare rapidamente lo stato della self-evaluation dei membri del team;
- identificare eventuali sezioni incomplete o prive di risposte.

Questa soluzione riduce drasticamente il carico amministrativo dei People Leader e aumenta la capacità dell'organizzazione di effettuare valutazioni coerenti, tempestive e basate su dati.

5.5 Un nuovo modo di gestire i Check-in: la pagina unificata

La nuova potenzialità di gestione dei **Check-in**, introdotta con *Redwood*, consente di effettuare le conversazioni periodiche di aggiornamento direttamente in una **pagina unificata** che integra:

- obiettivi di performance e sviluppo,
- feedback riferiti a singole attività o comportamenti,
- note aggiornabili,
- discussioni tematiche organizzate per argomenti.

La possibilità di marcare un argomento come “discusso” anche senza inserire una nota completa, insieme alla presenza di indicatori visivi dello stato delle attività, semplifica la gestione dei momenti di confronto ricorrenti.

5.6 Rafforzamento della cultura del feedback

Redwood introduce anche una nuova funzione avanzata di **Request Feedback Quick Action**, che consente sia ai collaboratori sia ai manager di richiedere:

- feedback generali,
- feedback legati a obiettivi specifici,
- feedback relativi a comportamenti osservati,
- feedback strutturati tramite template.

Questa funzionalità promuove una cultura del riconoscimento e dell’apprendimento continuo, in linea con i modelli di performance development orientati alla crescita (De Stefano, 2019).

5.7 Regole qualitative più rigide per i commenti valutativi

Una novità metodologicamente rilevante è la possibilità di impostare **minimi e massimi di caratteri** per i commenti inseriti nei documenti di performance.

Ciò permette all’organizzazione di:

- aumentare la qualità delle riflessioni;
- evitare valutazioni eccessivamente sintetiche o poco approfondite;
- assicurare un livello minimo di argomentazione nelle osservazioni di manager e collaboratori.

Questa impostazione rispecchia le buone pratiche del performance management basato su evidenze e approfondimento qualitativo.

5.8 Verso un sistema maturo di HR Data Intelligence

L’introduzione della UI *Redwood*, nel suo insieme, produce un impatto rilevante sulla capacità dell’organizzazione di adottare pratiche di **People Analytics** avanzate.

Le nuove viste aggregate, la standardizzazione dei commenti, la presenza di indicatori automatici, la sincronizzazione delle competenze e la strutturazione dei feedback generano un volume di dati più affidabile, omogeneo e immediatamente analizzabile.

Ciò si inserisce coerentemente nel quadro teorico del modello **AMO** (Ability, Motivation, Opportunity) (Boxall & Purcell, 2003), che individua nella disponibilità di informazioni di qualità una leva fondamentale per sostenere sviluppo, motivazione e performance.

6. Le giornate di Open Day su Development Talks in People Pro e l'analisi delle survey di valutazione

Nel novembre 2023, in concomitanza con il *go-live* del processo di *Development Talks* nella piattaforma *People Pro*, Electrolux Professional Group ha organizzato una serie di Open Day formativi in presenza presso le sedi italiane di Pordenone e Spilamberto, successivamente replicati anche in altri siti a livello globale. Queste iniziative si collocano all'interno di un più ampio disegno di *change management* volto a sostenere l'adozione del nuovo sistema HRIS e a rafforzare, in chiave esperienziale, la cultura del *continuous feedback* e dello sviluppo continuo descritta nei paragrafi precedenti (Kotter, 1996; Hiatt, 2006).

Le giornate italiane – articolate su più mezze giornate, in particolare il 6–7 novembre e il 21 novembre 2023 – sono state progettate come eventi multi-stand, con tre aree principali:

- uno stand dedicato a *Development Talks & People Pro training*, focalizzato sulla spiegazione operativa del processo di *Year-end Review* e, in particolare, sulla compilazione della *self-evaluation* all'interno di *People Pro*;
- un'area *Career Development*, in cui i dipendenti potevano confrontarsi con la Talent Acquisition Manager di gruppo su temi di sviluppo professionale, percorsi di carriera, personal branding e miglioramento del curriculum;
- uno spazio di *photo shooting* professionale, che offriva la possibilità di realizzare fotografie con sfondo aziendale, utilizzabili per i profili sui social professionali e sui canali interni.

Dal punto di vista metodologico, le sessioni formative relative ai *Development Talks* erano strutturate in moduli brevi (30–45 minuti), per consentire al personale impiegatizio di partecipare compatibilmente con i carichi di lavoro. Ogni modulo prevedeva una breve introduzione ai principi del nuovo modello di sviluppo (ruolo attivo del dipendente, centralità del feedback, importanza della riflessione su risultati e apprendimenti), seguita da una dimostrazione guidata del flusso operativo in *People Pro*: accesso al sistema, lettura della *Journey* di *Year-end Review*, compilazione guidata della *self-evaluation*, preparazione del colloquio con il manager e comprensione delle fasi successive di valutazione e calibrazione.

Al fine di valutare l'efficacia delle giornate di Open Day e raccogliere evidenze utili alla riflessione interna, al termine degli incontri è stato somministrato un **questionario anonimo** di gradimento rivolto a tutti i partecipanti. I file di output indicano un numero complessivo di risposte pari a poco meno di un centinaio (94) per le giornate del 6–7 novembre e un numero più contenuto di questionari per la sessione del 21 novembre (3), a testimonianza di una buona adesione da parte del personale amministrativo e tecnico coinvolto. Il questionario – in linea con le pratiche consolidate di valutazione della formazione in ambito HR (De Stefano, 2019; Aguinis, 2019) – era finalizzato a rilevare sia la reazione dei partecipanti (soddisfazione, percezione di utilità, chiarezza espositiva), sia alcuni aspetti di apprendimento percepito e trasferibilità sul lavoro (comprensione del processo di Year-end Review, sicurezza nell'utilizzo della piattaforma, intenzione di applicare quanto appreso nei colloqui di sviluppo).

L'analisi dei questionari può essere concettualmente collocata all'interno del modello di valutazione della formazione di tipo Kirkpatrick-like, che distingue diversi livelli: reazione, apprendimento, comportamento e risultati organizzativi. In questo caso, i dati raccolti si riferiscono prevalentemente ai primi due livelli, con alcune domande orientate a cogliere l'effetto atteso sui comportamenti futuri (ad esempio, la propensione a prepararsi in modo più strutturato ai Development Talks o a utilizzare in modo autonomo le funzionalità di People Pro).

In primo luogo, i questionari consentono di misurare il **grado di comprensione** del nuovo processo di Development Talks e di individuare eventuali aree critiche, quali difficoltà nell'interpretazione delle scale di rating, percezione di complessità delle fasi operative o bisogno di ulteriori momenti di formazione. In secondo luogo, permettono di valutare la **qualità percepita dell'esperienza formativa** offerta dagli Open Day, includendo aspetti come la competenza dei formatori, l'adeguatezza della durata, la pertinenza degli esempi proposti, la possibilità di porre domande e ricevere supporto personalizzato.

In terzo luogo, la presenza di un modulo dedicato allo sviluppo di carriera e di uno spazio di *photo shooting* consente di leggere i questionari non solo come strumento di valutazione della formazione tecnica sulla piattaforma, ma anche come indicatore indiretto del livello di **engagement** e di identificazione organizzativa. L'interesse rispetto al tema del *Career Development*, la disponibilità a mettersi in gioco su aspetti di immagine professionale, la percezione del supporto da parte dell'organizzazione nella costruzione del proprio percorso di crescita rientrano infatti pienamente nella logica del modello AMO (Ability, Motivation, Opportunity), secondo cui la performance dipende dalla combinazione di capacità, motivazione e opportunità di sviluppo offerte dal contesto (Boxall & Purcell, 2003).

Dal punto di vista della ricerca sperimentale condotta in questa tesi, i questionari somministrati in occasione degli Open Day rappresentano una fonte empirica importante per triangolare i dati derivanti da altre fonti (documentazione interna, analisi del processo digitale). I risultati, opportunamente sistematizzati in tabelle e grafici, consentono di:

- verificare se la popolazione coinvolta percepisce i Development Talks come leva di crescita o come mero adempimento procedurale;
- comprendere in che misura l'introduzione di *People Pro* sia vissuta come semplificazione, come carico aggiuntivo o come opportunità di maggiore autonomia;
- identificare differenze di percezione tra sedi, funzioni o livelli organizzativi;
- raccogliere suggerimenti qualitativi utili a migliorare le future edizioni di Open Day e i materiali di supporto (es. guide, video tutorial, FAQ).

In una prospettiva di *People Analytics*, le survey collegate agli Open Day rappresentano un primo passo verso la costruzione di un sistema più strutturato di ascolto interno, in cui i dati raccolti in occasione di eventi di lancio e formazione sui processi HR vengono sistematicamente analizzati e messi in relazione con indicatori più ampi, quali il tasso di completamento delle self-evaluation, la puntualità nella chiusura dei Development Talks, l'andamento degli indici di engagement o i dati di retention (Ferraris, 2022; Marr, 2020). In tal senso, le giornate di novembre 2023 non costituiscono soltanto un momento formativo, ma anche un laboratorio di **sperimentazione organizzativa**, in cui vengono testate modalità di comunicazione, strumenti digitali e meccanismi di partecipazione attiva dei dipendenti.

In conclusione, le iniziative di Open Day dedicate a Development Talks in People Pro e le relative survey di valutazione rappresentano un tassello cruciale nel caso di studio di Electrolux Professional Group: da un lato, esse contribuiscono a consolidare il cambiamento culturale associato al nuovo modello di gestione della performance; dall'altro, forniscono dati utili a comprendere, in una prospettiva empirica, come i dipendenti vivano e interpretino la transizione verso un sistema HRIS globale, digitale e orientato allo sviluppo continuo.

6.1 Paragrafo metodologico – disegno campionario e caratteristiche dei partecipanti

Ai fini della presente ricerca, le giornate di *Open Day* dedicate all'introduzione operativa del processo di *Development Talks* in People Pro costituiscono la prima fonte empirica utilizzata per l'analisi dell'efficacia percepita dell'intervento formativo. Le attività si sono svolte nel mese di novembre 2023 presso le sedi italiane di Electrolux Professional Group (Pordenone e Spilamberto) e hanno previsto sessioni formative brevi e a rotazione (30–45 minuti), finalizzate a supportare i dipendenti nella comprensione e nell'utilizzo del nuovo flusso di *Year-end Review* all'interno della piattaforma digitale.

Il tracciamento interno registra una **partecipazione complessiva pari a 255 dipendenti**, che nel corso delle giornate hanno fruito di uno o più servizi fra quelli predisposti (formazione operativa sulla self-evaluation, consulenza sullo sviluppo di carriera, photo shooting professionale). L'accesso alla survey è stato reso disponibile

attraverso un link al termine di ciascuna sessione, e la compilazione è avvenuta su base totalmente volontaria e anonima. Tale survey è rimasta attiva esclusivamente per il mese di novembre 2023, con l’obiettivo di rilevare la reazione “a caldo” dei partecipanti e di raccogliere indicatori preliminari di apprendimento percepito in relazione all’intervento formativo.

Al termine del periodo di apertura della survey, risultano compilati **94 questionari anonimi**, che rappresentano il campione empirico analizzato nel presente paragrafo. In coerenza con la logica metodologica adottata, l’analisi di tali dati è finalizzata non alla generalizzazione statistica, bensì alla ricostruzione delle percezioni immediate dei partecipanti rispetto alla comprensione del processo, all’utilità delle sessioni formative e alla capacitazione digitale connessa all’uso della piattaforma.

È opportuno inoltre collocare tali dati all’interno del quadro demografico e organizzativo aziendale. Alla data del 30 settembre 2024 — utilizzata come riferimento consolidato per la presente tesi — Electrolux Professional Group impiegava 4.321 dipendenti, di cui 1.650 Blue Collar e 2.671 White Collar. In conformità alle policy interne, solo il personale White Collar è incluso nel perimetro del processo di *Development Talks*. Per quanto riguarda la legal entity italiana, comprendente gli stabilimenti di Pordenone e Spilamberto, gli aventi diritto complessivi risultavano pari a 618 White Collar.

Considerato tale perimetro, la partecipazione di 255 dipendenti alle giornate di Open Day rappresenta un valore pari a circa il **41% della popolazione eleggibile interna**, indicando una adesione elevata in rapporto al target formale, e offrendo un livello campionario sufficiente a produrre indicazioni analitiche coerenti rispetto agli obiettivi esplorativi della ricerca.

Infine, si evidenzia che la survey oggetto della presente sezione riguarda esclusivamente le giornate di Open Day del novembre 2023. Una seconda survey, più ampia e di natura valutativa complessiva rispetto all’intero ciclo annuale del processo di *Development Talks* — comprensiva anche della valutazione delle attività formative erogate nel corso del 2024 — sarà somministrata nel mese di settembre 2024 e analizzata nel paragrafo successivo.

Tabella 6.1 – Struttura della survey degli Open Day su Development Talks e possibili indicatori di analisi

Dimensione indagata	Descrizione della variabile	Esempi di indicatori misurabili	Tipo di dato	Possibili analisi
Soddisfazione	Valutazione globale	– % di partecipanti	Quantitativo	Analisi descrittiva;

complessiva	dell'esperienza formativa	soddisfatti– Media del punteggio di soddisfazione (scala Likert 1–5)– Distribuzione delle risposte		confronto tra sedi; deviazione standard; correlazioni con utilità percepita
Chiarezza del processo di Development Talks	Capacità di comprendere i passaggi del Year-end Review e il flusso operativo	– % di partecipanti che dichiarano chiarezza del processo– Media del punteggio sulla comprensione	Quantitativo	Valutazione dell'efficacia comunicativa; analisi di variabilità tra giornate
Capacità di utilizzare People Pro	Percezione di auto-efficacia nell'utilizzo della piattaforma	– % che si sente in grado di compilare la self-evaluation– Indicatori di autonomia percepita	Quantitativo	Analisi pre-post formazione; relazione tra autonomia e soddisfazione
Utilità dello stand Development Talks & People Pro Training	Percezione di utilità delle sessioni pratiche 30–45 min	– Punteggio medio di utilità– % di partecipanti che richiede più sessioni	Quantitativo	Analisi dei bisogni formativi; confronto tra Pordenone e Spilamberto
Utilità dello stand Career Development	Interesse verso i temi di carriera e sviluppo	– % di partecipanti che ha usufruito dello stand– Valutazioni qualitative su percorso di carriera	Misto (quant.+qual.)	Analisi del capitale motivazionale (dimensione "Motivation" del modello AMO)
Gradimento del Photo	Interesse verso i servizi di fotografia	– % di partecipanti che ha scattato la	Quantitativo	Indicatori di engagement e identità

Shooting	professionale	foto– Punteggio di gradimento		organizzativa
Percezione dell'evento Open Day	Valutazione complessiva dell'iniziativa	– % di giudizi positivi– Intenzione a partecipare nuovamente– Commenti aperti ricorrenti	Misto	Analisi tematica qualitativa; sentiment analysis
Suggerimenti e bisogni futuri	Raccolta qualitativa di idee, aspettative e punti di miglioramento	– Frequenza dei temi ricorrenti– Categorizzazione e dei suggerimenti (es. più tempo, più contenuti tecnici, follow-up)	Qualitativo	Content analysis; costruzione di categorie tematiche basate su grounded theory
Engagement atteso post-training	Intenzione dichiarata di utilizzare People Pro e prepararsi ai Development Talks	– % con intenzione di applicare quanto appreso– Media del punteggio sull'efficacia percepita	Quantitativo	Previsione del comportamento futuro; collegamento con modelli della motivation

6.2 Analisi dei risultati della survey

L'analisi dei questionari somministrati al termine delle giornate di Open Day evidenzia, in primo luogo, un **elevato livello di soddisfazione generale** da parte dei partecipanti, sia in relazione all'esperienza formativa in sé, sia rispetto all'organizzazione complessiva dell'evento. Le risposte raccolte mostrano una tendenza ampia verso giudizi positivi, con una distribuzione prevalente nelle fasce più alte delle scale di valutazione utilizzate. Questo dato suggerisce che la formula proposta – fondata su sessioni brevi, focalizzate e altamente pragmatiche – è stata percepita come efficace e ben calibrata rispetto ai tempi e ai bisogni del personale coinvolto.

Dal punto di vista dell'apprendimento percepito, emerge una forte **correlazione** tra la partecipazione alle sessioni dedicate ai Development Talks e la maggiore chiarezza in merito alle fasi previste dal processo di Year-end Review. In particolare, si riscontra una più solida comprensione del ruolo della self-evaluation, della sequenza logica delle fasi

valutative e della funzione delle conversazioni con i manager nel ciclo annuale. Questo elemento appare particolarmente significativo alla luce del fatto che l'introduzione di People Pro ha comportato una trasformazione non solo tecnologica, ma anche metodologica e culturale rispetto alla gestione storica della performance.

Un altro dato rilevante riguarda l'impatto della formazione sulla **percezione di auto-efficacia digitale**: una quota consistente di partecipanti riporta, infatti, un incremento nella sicurezza nell'utilizzo della piattaforma People Pro e nella capacità di compilare in autonomia la propria self-evaluation. Questo elemento è coerente con le evidenze teoriche che sottolineano il ruolo della formazione come leva per la riduzione dell'ansia tecnologica e per l'aumento dell'autonomia operativa nei processi digitalizzati (Ferraris, 2022; Marr, 2020).

L'interesse espresso verso l'area dedicata allo **sviluppo di carriera** rappresenta un ulteriore indicatore significativo: numerosi partecipanti hanno evidenziato la rilevanza della possibilità di confrontarsi direttamente con figure HR senior sui temi legati ai percorsi di crescita professionale, alle opportunità interne e al posizionamento professionale. Questo risultato permette di leggere l'evento non solo in chiave formativa, ma anche come azione di engagement strategico, orientata al rafforzamento del senso di direzione professionale e del capitale motivazionale interno. In ottica AMO, tale dimensione si connette alla leva "Motivation", suggerendo potenziali implicazioni positive sulla retention e sul commitment organizzativo.

La presenza dello spazio di **photo shooting professionale**, inoltre, ha ottenuto un riscontro positivo superiore alle aspettative, indicando una forte adesione del personale a iniziative che valorizzano l'immagine professionale individuale, sia nell'ambito interno sia in quello esterno (ad esempio attraverso LinkedIn). Questa componente, apparentemente collaterale, assume invece un significato profondo nell'ottica della *employee identity* e della costruzione dell'appartenenza organizzativa, poiché contribuisce a rafforzare la percezione di cura e investimento da parte dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti.

Le risposte qualitative presenti nelle survey – commenti aperti, osservazioni, suggerimenti – restituiscono un quadro articolato di aspettative e bisogni emergenti: richieste di ulteriori sessioni tecniche, indicazioni su necessità di maggior supporto in alcune fasi operative, interesse verso momenti di follow-up post-implementazione, richieste di coaching individuale. Tali elementi si configurano come segnali preziosi per l'HR, in quanto rappresentano indicatori di maturità del processo di adozione e forniscono spunti operativi per future evoluzioni del modello.

Nel complesso, l'analisi dei questionari permette di affermare che le giornate di Open Day hanno assolto a una **duplice funzione**: da un lato, facilitare l'adozione del nuovo processo digitale di Development Talks; dall'altro, attivare un ciclo virtuoso di ascolto, dialogo e coinvolgimento del personale, in linea con i principi del *continuous development* e della centralità del collaboratore nella gestione del proprio percorso di crescita.

6.3 Metrica sintetica campionaria

Indicatore	Valore	Descrizione
Totale dipendenti (global)	4.321	Popolazione aziendale complessiva al 30/09/2024
White Collar (global)	2.671	Popolazione potenzialmente coinvolta nei Development Talks
Dipendenti White Collar Italia	618	Popolazione eleggibile nel perimetro nazionale
Partecipanti Open Day	255	Personale presente alle sessioni formative di novembre 2023
Rispondenti alla survey	97	Questionari anonimi raccolti nel mese di novembre 2023
Tasso di partecipazione Open Day / aventi diritto (Italia)	~41%	Indicatore di adesione formativa
Rate compilazione survey / partecipanti	~36,8%	Tasso di risposta effettivo post-evento
Periodo raccolta survey	Nov. 2023	Rilevazione a caldo delle percezioni

6.4 Struttura del questionario e dimensioni indagate

Il questionario somministrato al termine delle giornate di Open Day dedicate al lancio operativo di *Development Talks* in People Pro era strutturato in forma sintetica ma metodologicamente solida, combinando **item chiusi** e **domande aperte**. La parte chiusa era composta da tre domande su **scala Likert a 5 punti** (da 1 = “per niente soddisfatto” a 5 = “molto soddisfatto”) e da un item **NPS (Net Promoter Score)** su scala 0–10, finalizzato a rilevare la propensione dei partecipanti a raccomandare l’iniziativa ad altri colleghi.

Le dimensioni oggetto di misurazione erano le seguenti:

- **Soddisfazione complessiva per la sessione “Development Talks”**, con particolare riferimento alla chiarezza del contenuto, alla qualità dell’esposizione e alla comprensibilità del processo di *Year-end Review*;
- **Utilità percepita del corner “Career Development”**, dedicato all’orientamento professionale, al confronto sul percorso di carriera e al supporto sul personal branding;
- **Utilità percepita del corner “Photo Shooting”**, finalizzato alla realizzazione di fotografie professionali per i profili aziendali e i social esterni;
- **Propensione a raccomandare l’iniziativa (NPS)**, in termini di advocacy interna e percezione complessiva di valore.

A completamento della parte quantitativa, era presente una **domanda aperta** che invitava i partecipanti a esprimere suggerimenti, commenti liberi e proposte di miglioramento. Ciò ha consentito di integrare la lettura statistica dei dati con un’analisi qualitativa di tipo tematico, in linea con gli approcci misti (mixed methods) suggeriti in letteratura per la valutazione degli interventi HR (Aguinis, 2019; De Stefano, 2019).

6.5 Risultati quantitativi: soddisfazione e utilità percepite

a) Soddisfazione complessiva per la sessione “Development Talks”

La **soddisfazione complessiva** per la sessione formativa su *Development Talks* mostra valori estremamente elevati. La media si attesta a **M = 4,85** (DS = 0,40) su una scala da 1 a 5, con una distribuzione fortemente polarizzata verso la parte alta della scala:

- **86,8%** dei rispondenti ha assegnato il punteggio massimo (5),
- **11,8%** ha assegnato il punteggio 4,
- solo **1,5%** ha attribuito il punteggio 3,
- nessun partecipante ha espresso giudizi di insoddisfazione (valori 1 o 2).

Tali risultati indicano che la sessione è stata percepita come **altamente efficace**, ben strutturata e coerente con le esigenze informative e operative dei partecipanti. In termini di valutazione formativa, si tratta di un chiaro segnale di successo al **primo livello del modello di Kirkpatrick** (reazione) e, indirettamente, di un buon potenziale di influenza sul livello successivo (apprendimento), in quanto la chiarezza e la soddisfazione rappresentano precondizioni per l’acquisizione di contenuti e procedure.

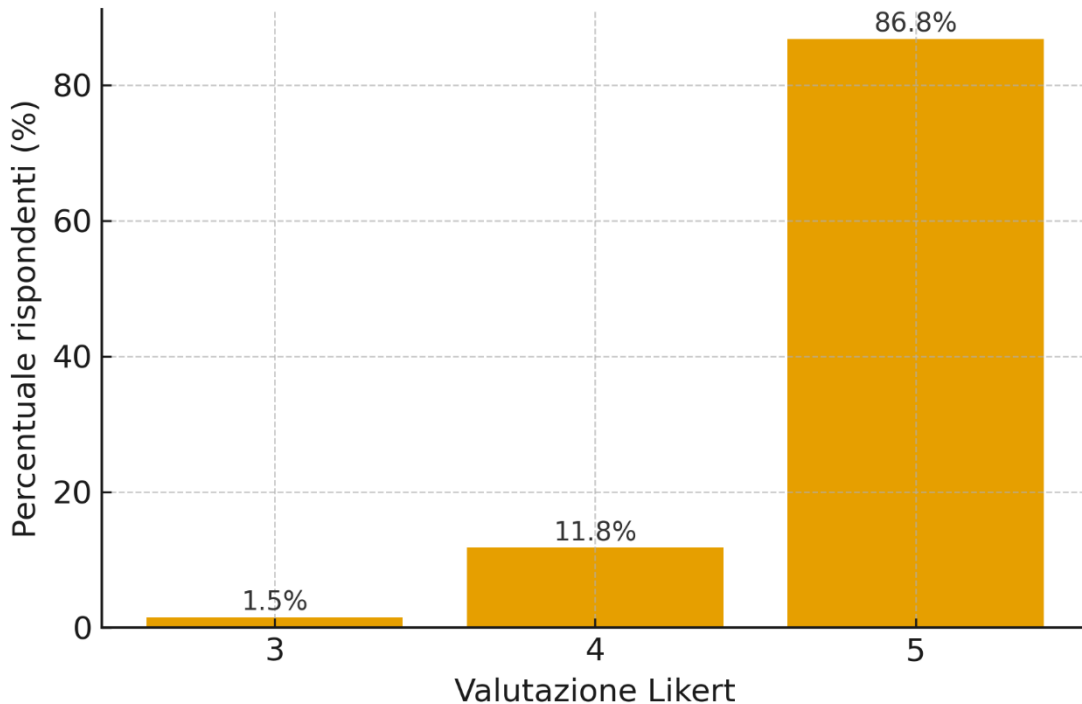


Figura 6.5.1: Distribuzione percentuale delle valutazioni di soddisfazione complessiva per la sessione “Development Talks” (scala Likert 1–5). I dati mostrano una forte concentrazione sul punteggio massimo, indicando un elevato livello di gradimento da parte dei partecipanti.

b) Utilità percepita del corner “Career Development”

Per quanto riguarda il corner dedicato al **Career Development**, i risultati confermano un giudizio complessivamente molto positivo, pur con una lieve maggiore variabilità rispetto alla sessione “Development Talks”. La media risulta pari a $M = 4,77$ (DS = 0,69).

La distribuzione delle risposte è così articolata:

- **86,4%** ha assegnato il punteggio 5,
- **9,1%** ha attribuito il punteggio 4,
- **4,5%** ha assegnato il punteggio 2,
- non risultano valori nelle categorie 1 e 3.

Anche in questo caso, il giudizio medio si colloca molto vicino al valore massimo della scala, indicando che il corner di orientamento di carriera è stato percepito come un **servizio ad alto valore aggiunto**, in grado di rispondere a bisogni reali di chiarificazione, sviluppo e posizionamento professionale. La presenza di alcune valutazioni più basse (punteggio 2) potrebbe essere interpretata in relazione a fattori organizzativi e logistici (ad esempio limitata disponibilità di slot individuali, minor

tempo a disposizione, aspettative più elevate rispetto alle possibilità di approfondimento), più che come critica al contenuto in sé.

In chiave teorica, tali risultati si collegano alla dimensione “Motivation” del modello AMO (Boxall & Purcell, 2003): la disponibilità di spazi dedicati allo sviluppo di carriera contribuisce infatti a rafforzare il senso di prospettiva e il coinvolgimento rispetto all’organizzazione.

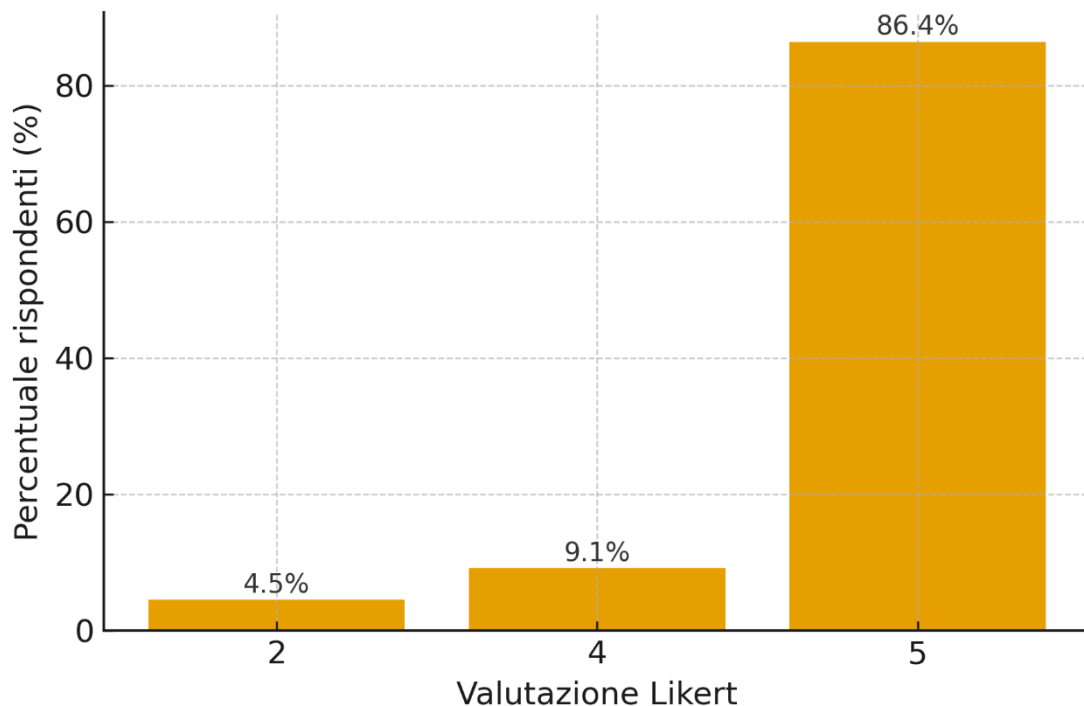


Figura 6.5.2: Distribuzione delle valutazioni di utilità percepita del corner “Career Development” (scala Likert 1–5). Il servizio è valutato in modo estremamente positivo, pur con una leggera variabilità maggiore rispetto alla sessione centrale.

c) Utilità percepita del corner “Photo Shooting”

Il corner dedicato al **Photo Shooting professionale** ottiene i risultati quantitativamente più elevati dell’intera survey. La media si colloca a **M = 4,90** (DS = 0,36), con una distribuzione ulteriormente concentrata sul punteggio massimo:

- **91,5%** dei rispondenti ha assegnato il punteggio 5,
- **6,8%** ha espresso un giudizio pari a 4,
- solo **1,7%** ha assegnato il punteggio 3,
- nessun valore è stato registrato nelle categorie 1 e 2.

Questi dati mostrano come il servizio fotografico sia stato interpretato dai partecipanti non come un elemento accessorio, bensì come un **dispositivo identitario** e

professionale fortemente apprezzato, capace di sostenere il personal branding e la rappresentazione di sé in contesti interni ed esterni (piattaforme digitali aziendali, LinkedIn, ecc.). In prospettiva di employee experience, il photo shooting contribuisce a rafforzare il senso di cura organizzativa verso il singolo e la percezione di essere valorizzati non solo come risorse produttive, ma come professionisti a tutto tondo.

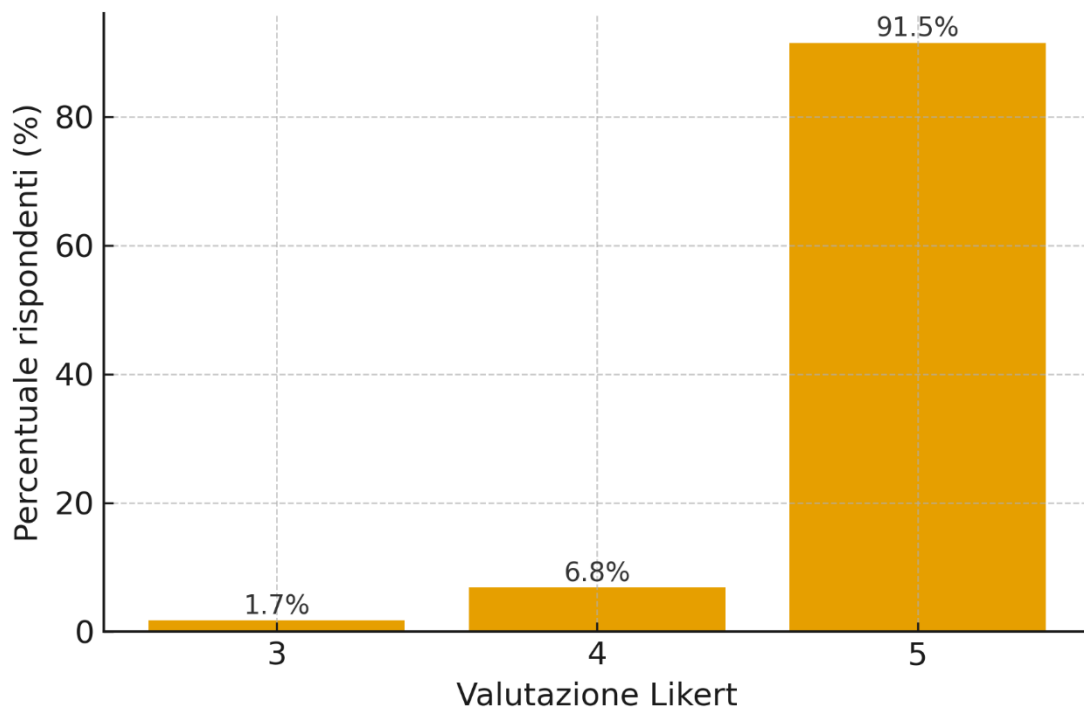


Figura 6.5.3: Distribuzione delle valutazioni di utilità percepita del corner “Photo Shooting” (scala Likert 1–5). I risultati evidenziano un apprezzamento molto alto, con la quasi totalità dei rispondenti che assegna il valore massimo.

d) Net Promoter Score (NPS): propensione a raccomandare l’iniziativa

La domanda NPS, formulata in termini di **“Quanto consiglieresti a un collega di partecipare a un’iniziativa come questa?”** su scala 0–10, fornisce un indicatore sintetico della propensione alla raccomandazione e, più in generale, del livello di **advocacy interna**.

I risultati sono straordinariamente elevati:

media **M = 9,49** (DS = 0,91),

- **61,7%** dei rispondenti ha indicato il valore 10,
- **34%** ha scelto il valore 9,
- solo **3,2%** ha espresso un punteggio pari o inferiore a 8.

Secondo i criteri classici di interpretazione dell’NPS, tali valori collocano l’iniziativa in una fascia di **fortissima promozione interna**, con una netta prevalenza di *promoters* rispetto a eventuali *neutral* o *detractors*. Questo conferma che gli Open Day non sono stati percepiti semplicemente come un adempimento formativo, ma come un’esperienza HR di qualità, meritevole di essere consigliata e ripetuta.

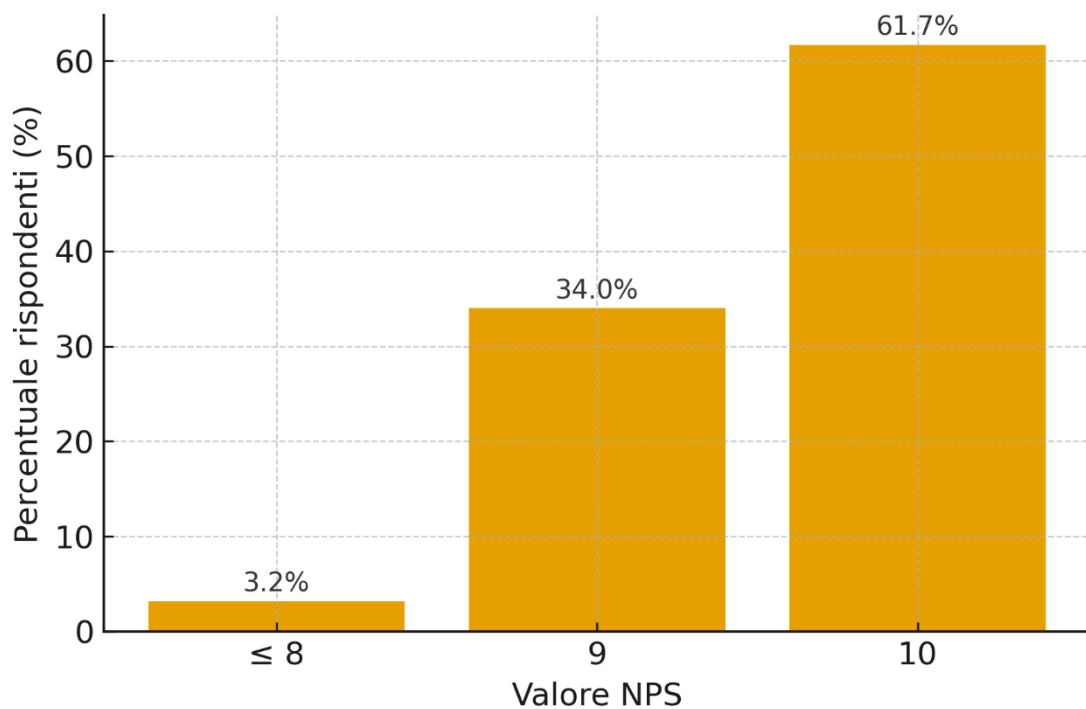


Figura 6.5.4: Distribuzione dei punteggi Net Promoter Score (NPS) relativi alla propensione a raccomandare l’iniziativa formativa. La prevalenza dei punteggi 9 e 10 indica una forte advocacy interna e un elevato valore percepito dell’esperienza.

6.6 Analisi qualitativa dei commenti aperti

L’analisi tematica dei commenti aperti ha permesso di individuare alcuni **cluster ricorrenti**:

- **Richiesta di maggiori opportunità di Career Development:** numerosi partecipanti esprimono il desiderio di ulteriori sessioni individuali o di follow-up dedicate alla definizione del proprio percorso professionale;
- **Suggerimenti sulla gestione dei tempi:** alcuni commenti sottolineano l’importanza di mantenere la durata delle presentazioni entro i limiti previsti ed evitare sforamenti, per conciliare al meglio la partecipazione con i carichi di lavoro;

- **Apprezzamento per la chiarezza e la professionalità delle relatrici:** viene frequentemente riconosciuta la competenza degli HR coinvolti e la chiarezza con cui sono stati spiegati il processo di Development Talks e l'uso di People Pro;
- **Valorizzazione dell'approccio blended:** diversi partecipanti segnalano positivamente la combinazione di formazione tecnica (sul processo e sul sistema) con elementi di sviluppo identitario (career, foto), giudicando tale mix come particolarmente efficace nel rendere l'esperienza completa e coinvolgente.

Questi elementi confermano, su un piano qualitativo, quanto già emerso dai dati quantitativi: gli Open Day sono percepiti come **iniziative ad alto valore aggiunto**, in cui formazione, supporto allo sviluppo e cura dell'immagine professionale concorrono a costruire una employee experience coerente con le finalità di *continuous development* e di rafforzamento del rapporto di fiducia tra dipendenti e organizzazione.

6.7 Sintesi interpretativa

Complessivamente, i risultati della survey evidenziano che:

- tutte le dimensioni indagate presentano **livelli di soddisfazione molto elevati** (medie > 4,7 su scala 1-5);
- il **Net Promoter Score medio superiore a 9** indica un forte potenziale di advocacy interna e una percezione estremamente positiva dell'iniziativa;
- i commenti qualitativi sono coerenti con la letteratura che interpreta le iniziative HR di qualità come leve fondamentali per l'adozione di nuovi sistemi digitali e per la costruzione di un clima di fiducia e partecipazione (Ferraris, 2022; Marr, 2020).

In termini di *change management*, le giornate di Open Day si configurano come un dispositivo efficace per sostenere il passaggio verso il nuovo modello di Development Talks digitalizzato in People Pro, combinando trasferimento di conoscenze, miglioramento delle capacità digitali, sviluppo di carriera e cura dell'identità professionale.

Questa analisi rappresenta dunque un primo tassello empirico sul quale, nel paragrafo successivo, si innesterà l'analisi della **seconda survey** somministrata nel settembre 2024, relativa all'intero ciclo annuale del processo di Development Talks.

6.8 Sintesi dei risultati emersi

Dall'analisi delle giornate di Open Day e delle survey di valutazione emergono alcune evidenze chiave:

- **Elevata soddisfazione complessiva dei partecipanti:** Le sessioni formative sono state valutate molto positivamente, sia in termini di contenuto, sia in termini di formato e fruibilità.

- **Incremento della comprensione del processo di Development Talks:** Le giornate hanno permesso di chiarire in modo significativo la struttura del processo di Year-end Review e il ruolo della self-evaluation.
- **Aumento della percezione di auto-efficacia digitale:** I partecipanti dichiarano maggiore sicurezza nell'utilizzo della piattaforma People Pro e nella compilazione autonoma del documento di valutazione.
- **Forte interesse per lo sviluppo professionale:** L'area Career Development è stata percepita come un elemento a elevato valore aggiunto, soprattutto in termini di orientamento e prospettiva di crescita futura.
- **Coinvolgimento emotivo e identitario:** L'iniziativa del photo shooting professionale ha attivato dimensioni di appartenenza, identità e cura percepita da parte dell'organizzazione.
- **Raccolta strutturata di suggerimenti per il miglioramento continuo:** I commenti aperti indicano desiderio di ulteriori sessioni, maggiore accompagnamento operativo e follow-up periodici.
- **Valore strategico delle survey per la People Analytics:** I dati raccolti costituiscono una base empirica utile per monitorare l'evoluzione dell'adozione del processo e orientare interventi successivi.

6.9 Limitazioni metodologiche

L'impianto metodologico utilizzato nella presente fase della ricerca presenta alcune limitazioni intrinseche, che è opportuno esplicitare al fine di una corretta interpretazione dei dati raccolti. In primo luogo, la survey oggetto di analisi è stata somministrata in modalità volontaria e anonima, con compilazione immediatamente successiva alla partecipazione alle attività formative. Tale approccio, se da un lato consente di rilevare in maniera fedele le percezioni "a caldo", dall'altro introduce un potenziale bias di autoselezione, poiché il campione dei rispondenti potrebbe essere costituito in misura prevalente da persone maggiormente coinvolte, motivate o interessate al tema.

In secondo luogo, la rilevazione si limita al mese di novembre 2023 e non copre l'intero ciclo annuale del processo di Development Talks: le opinioni raccolte fanno pertanto riferimento esclusivamente alla fase iniziale di implementazione e non riflettono ancora l'esperienza complessiva degli utenti lungo tutte le fasi del processo. L'iniziativa, inoltre, ha riguardato soltanto due sedi della legal entity italiana e non l'intera organizzazione globale, il che limita la possibilità di generalizzazione dei risultati all'intera popolazione aziendale.

Dal punto di vista quantitativo, il tasso di risposta pari a 97 questionari totali rappresenta un campione numericamente rilevante per un'analisi esplorativa, ma non pienamente rappresentativo della popolazione di riferimento. Infine, la natura eminentemente percettiva delle variabili rilevate non consente inferenze causali rispetto

all'efficacia oggettiva del processo, ma offre indicazioni preliminari sulle dimensioni soggettive di apprendimento, chiarezza e utilità percepita.

Per tali ragioni, i risultati della survey vanno interpretati come una fotografia iniziale delle percezioni interne relative all'introduzione operativa del processo, che trova integrazione e approfondimento nella seconda survey prevista nel settembre 2024, focalizzata sull'intero ciclo annuale di Development Talks e analizzata nel paragrafo successivo.

7. Analisi estesa della survey (settembre 2024) sul ciclo di Development Talks 2023–2024

7.1 Metodologia della ricerca

7.1.1 Premessa e finalità della ricerca

L'indagine empirica rappresenta la fase conclusiva del percorso di ricerca e ha lo scopo di verificare come il nuovo sistema di valutazione della performance e di continuous feedback denominato Development Talks sia stato percepito all'interno di Electrolux Professional Group, analizzando le reazioni della popolazione aziendale in seguito all'introduzione del nuovo metodo digitale.

L'obiettivo principale è comprendere in che misura il cambiamento metodologico — caratterizzato da una maggiore frequenza di feedback, dall'utilizzo di strumenti digitali e dal supporto di iniziative formative dedicate — sia stato effettivamente riconosciuto come un miglioramento nella gestione e nello sviluppo della performance, sia dai people leaders sia dagli employee.

La ricerca si inserisce nel più ampio quadro teorico delineato nei capitoli precedenti, che ha evidenziato come la transizione dal Performance Management tradizionale al Performance Development richieda un mutamento culturale e organizzativo profondo. Tale transizione si fonda sui principi di dialogo continuo, apprendimento reciproco e valorizzazione del capitale umano (Pulakos, 2009; DeNisi & Murphy, 2017; Vigutto, 2024).

In questo senso, il presente studio intende osservare come tali principi trovino applicazione pratica in un contesto multinazionale, verificando la percezione della popolazione aziendale riguardo alla digitalizzazione del processo e all'efficacia delle attività formative collegate.

7.1.2 Disegno di ricerca

Il disegno di ricerca adottato si configura come studio esplorativo-descrittivo di tipo quantitativo, integrato da elementi qualitativi derivanti dalle survey formative realizzate nel corso dell'anno.

La scelta di un approccio quantitativo risponde all'esigenza di rilevare, attraverso dati strutturati e confrontabili, la percezione diffusa del nuovo processo tra popolazioni differenti, così da individuare eventuali tendenze e divergenze tra people leaders ed employee.

In linea con la letteratura metodologica (Creswell & Creswell, 2018), la ricerca è stata progettata secondo una logica di indagine trasversale (*cross-sectional survey design*), utile a fotografare un momento specifico del cambiamento organizzativo, corrispondente al periodo di implementazione e consolidamento del processo Development Talks nel ciclo di valutazione 2023–2024.

7.1.3 Popolazione e campione

La popolazione di riferimento comprende l'intera comunità aziendale di Electrolux Professional Group coinvolta nel nuovo sistema di valutazione della performance. La raccolta dati è avvenuta mediante due versioni distinte di questionario, rispettivamente destinate a:

- People Leaders, ovvero responsabili di team o funzioni aziendali, destinatari di un modulo di indagine mirato a rilevare la loro esperienza nella gestione dei colloqui di sviluppo, nel monitoraggio delle performance e nell'utilizzo degli strumenti digitali di feedback;
- Employee, ossia collaboratori non responsabili di persone, ai quali è stato somministrato un questionario analogo ma adattato alla prospettiva del valutato.

In totale, hanno partecipato 85 People Leaders e 48 Employee, per un campione complessivo di 133 rispondenti. La partecipazione è stata volontaria e anonima, garantendo la tutela della privacy e la libertà di espressione, in coerenza con le buone pratiche etiche di ricerca sociale (Bryman, 2016).

7.1.4 Strumenti di raccolta dati

Gli strumenti principali utilizzati per la rilevazione sono stati i questionari digitali "Development Talks Research – People Leaders" e "Development Talks Research – Employee", somministrati attraverso la piattaforma aziendale di survey. Entrambi i questionari sono stati strutturati con domande chiuse a scala Likert a cinque livelli, integrate da domande aperte per raccogliere commenti qualitativi. Le sezioni esploravano:

- la percezione generale del nuovo processo di valutazione e continuous feedback;
- la chiarezza e la frequenza dei colloqui di sviluppo;
- la qualità della comunicazione tra dipendente e manager;

- l'impatto della digitalizzazione del processo in termini di semplicità, trasparenza e accessibilità;
- l'efficacia percepita delle attività formative svolte per supportare l'adozione del nuovo modello.

Parallelamente, nel corso del 2024, l'azienda ha condotto numerose survey post-formazione relative agli interventi di sviluppo manageriale e di aggiornamento sul processo Development Talks. Tali rilevazioni, di natura qualitativa, costituiscono una fonte complementare per comprendere meglio l'esperienza dei partecipanti e per validare, in modo triangolato, i dati quantitativi raccolti.

7.1.5 Procedura di somministrazione

La somministrazione dei questionari è avvenuta in modalità digitale tra il 9 settembre 2024 e il 30 settembre 2024, attraverso un link inviato via e-mail ai partecipanti. Il messaggio di accompagnamento presentava il contesto dell'indagine, gli obiettivi della ricerca e le garanzie di anonimato, invitando i destinatari a partecipare in maniera volontaria e consapevole.

Per favorire la partecipazione, la survey è stata resa accessibile da dispositivi mobili e desktop, in lingua inglese, in coerenza con la natura globale di Electrolux Professional Group. Durante il periodo di rilevazione, non sono stati previsti incentivi economici o simbolici, ma la comunicazione interna ha sottolineato il valore dell'iniziativa come parte integrante del percorso di miglioramento continuo e come occasione di ascolto organizzativo.

7.1.6 Trattamento dei dati e garanzie etiche

I dati raccolti sono stati trattati in forma aggregata, nel pieno rispetto della Regolamentazione Europea sulla protezione dei dati personali (GDPR, UE 2016/679) e delle policy aziendali interne.

Non sono state raccolte informazioni identificative, e le risposte non sono in alcun modo riconducibili a singoli individui o reparti.

Le analisi verranno condotte in forma anonima e i risultati discussi unicamente in termini aggregati, con l'obiettivo di individuare tendenze, correlazioni e possibili aree di miglioramento del processo di Performance Development. Tale impostazione garantisce imparzialità, trasparenza e rispetto dei principi etici di ricerca, assicurando che i dati vengano utilizzati esclusivamente per fini conoscitivi e di sviluppo organizzativo.

7.1.7 Collegamento con la fase analitica

La presente sezione metodologica costituisce il fondamento dell'analisi dei risultati, che verrà sviluppata successivamente.

L'elaborazione dei dati consentirà di verificare le ipotesi di ricerca relative a:

- la percezione dell'efficacia e dell'utilità del nuovo processo Development Talks;
- l'impatto della digitalizzazione sull'esperienza valutativa e sulla relazione manager-employee;
- la valutazione dell'utilità della formazione come leva di supporto al cambiamento;
- il livello di engagement e motivazione generato dal modello di continuous feedback.

L'analisi dei risultati consentirà di comprendere se e in che misura il modello adottato da Electrolux Professional Group abbia contribuito a rafforzare la cultura del feedback continuo, migliorando la trasparenza, la collaborazione e lo sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione.

7.2 Inquadramento generale e coerenza metodologica

La survey strutturata somministrata nel settembre 2024 rappresenta la seconda e più ampia fonte empirica della ricerca, e si pone l'obiettivo di valutare in modo sistematico le percezioni del personale di Electrolux Professional Group al termine del primo ciclo completo di utilizzo del processo di Development Talks nella piattaforma People Pro. Tale rilevazione, distinta in due questionari paralleli rivolti rispettivamente ai People Leaders (N = 85) e agli Employees (N = 48), consente una lettura articolata e multilivello dell'efficacia del nuovo modello di performance development, della sua accettabilità organizzativa e del suo impatto sui processi di comunicazione, sviluppo e motivazione interni.

L'analisi approfondita qui sopra proposta suggerisce tre integrazioni concettuali che rafforzano la solidità del disegno di ricerca:

- Esplicitare la natura duale della rilevazione, basata su due survey distinte e parallele costruite su item speculari, rendendo così possibile un confronto intergruppo (People Leaders vs Employees).
- Contestualizzare la rilevazione all'interno di un approccio mixed-methods: pur essendo a prevalenza quantitativa, entrambe le survey includono domande aperte che abilitano un'analisi qualitativa di tipo tematico, in linea con la letteratura contemporanea sulla valutazione HR (Aguinis, 2019; De Stefano, 2019).
- Ribadire l'aderenza al logic model del Performance Development, esplicitando che lo strumento non mira solo alla rilevazione delle percezioni, ma si inserisce in un

ciclo di apprendimento organizzativo fondato su ascolto, riesame e adattamento dei processi (Pulakos, 2009; DeNisi & Murphy, 2017).

In tal senso, la survey di settembre non costituisce una mera raccolta di opinioni, bensì un dispositivo strutturale della governance del nuovo processo HR, integrato nella logica più ampia della People Analytics: dati, metriche e insight generati dalla popolazione aziendale diventano basi per decisioni strategiche, affinamento degli strumenti digitali e miglioramento dei comportamenti manageriali (Ferraris, 2022; Marr, 2020).

7.3 Profili campionari e caratteristiche dei rispondenti

L'analisi delle caratteristiche socio-demografiche e organizzative dei rispondenti offre un quadro utile per interpretare differenze e convergenze nelle percezioni.

7.3.1 People Leaders

I People Leaders che hanno partecipato alla survey (N = 85) presentano una distribuzione anagrafica tendenzialmente matura:

- 45–54 anni: 43,5%
- 35–44 anni: 29,4%
- 55+ anni: 21,2%

Questo indica una popolazione con esperienza consolidata nella gestione di persone e nell'uso dei precedenti sistemi valutativi, il che può influenzare il confronto con il nuovo modello digitalizzato.

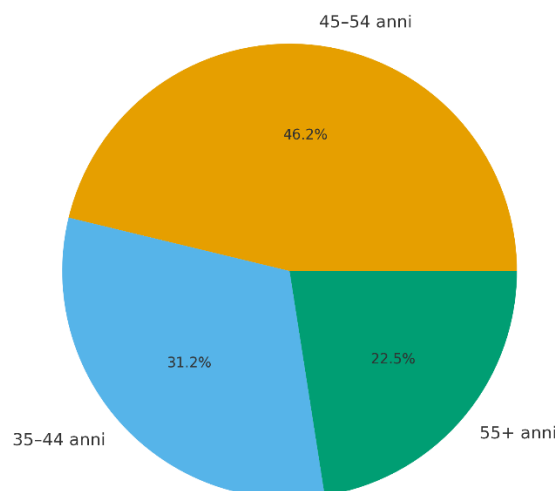


Figura 7.3.1 – Distribuzione anagrafica dei People Leaders partecipanti alla survey (N = 85). La maggior parte dei rispondenti appartiene alla fascia 45–54 anni (43,5%), seguita dalla fascia 35–44 anni (29,4%) e dal gruppo 55+ (21,2%), indicando una composizione manageriale tendenzialmente matura.

Dal punto di vista organizzativo, i rispondenti appartengono prevalentemente alle aree:

- Food Europe
- Laundry
- Operations
- Finance

con una presenza significativa in Italia (41%), seguita da Europa Nord-occidentale, Stati Uniti e Paesi extra-UE. Ne emerge un campione globalizzato, coerente con la natura multinazionale del gruppo.

7.3.2 Employees

Il campione Employees (N = 48) mostra una composizione più variegata:

- 45–54 anni: 33,3%
- 35–44 anni: 25%
- 25–34 anni: 20,8%
- 55+ anni: 20,8%

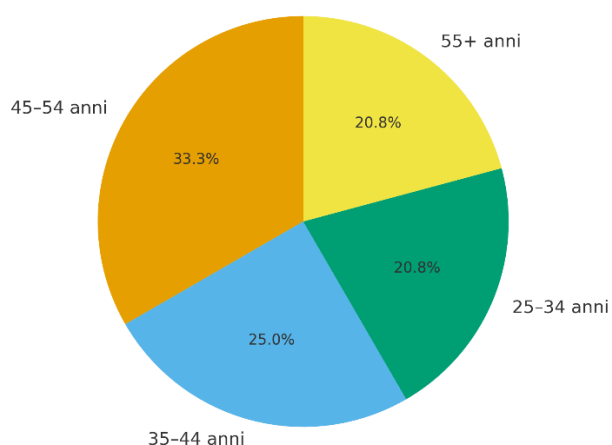


Figura 7.3.2 – Distribuzione anagrafica degli Employees partecipanti alla survey (N = 48). Il campione mostra una composizione più variegata rispetto ai People Leaders, con una prevalenza della fascia 45–54 anni (33,3%), seguita dalla 35–44 anni (25%) e da due gruppi di pari consistenza (25–34 anni e 55+ anni, entrambi al 20,8%).

La presenza più consistente di cluster più giovani rispetto ai People Leaders consente di analizzare differenze di percezione potenzialmente legate al rapporto con la tecnologia, alla propensione all'apprendimento digitale e alla familiarità con modelli contemporanei di continuous feedback.

Geograficamente, la distribuzione è simile: Italia 35,4%, seguita da Svizzera, Francia, Germania, Svezia e paesi extra-europei.

7.3.3 Partecipazione agli Open Day 2023

Un elemento di particolare interesse emerso dall'analisi campionaria riguarda la partecipazione alle giornate di **Open Day 2023**, che hanno rappresentato il primo intervento formativo su larga scala volto a introdurre il processo di Development Talks e l'utilizzo della piattaforma People Pro. I dati indicano che **il 50,6% dei People Leaders e il 52,1% degli Employees** dichiara di aver preso parte a tali iniziative. Questa convergenza tra i due gruppi è rilevante sotto un duplice profilo.

In primo luogo, conferma che gli Open Day hanno svolto un ruolo di **onboarding formativo e culturale** ampiamente distribuito all'interno dell'organizzazione, permettendo a una quota significativa della popolazione aziendale di familiarizzare fin da subito con la logica del nuovo modello valutativo. La partecipazione equilibrata tra People Leaders ed Employees segnala inoltre che l'azienda ha adottato un approccio **inclusivo e multilivello**: l'evento non era destinato solo a chi gestisce performance e team, ma anche a chi la performance la vive come soggetto valutato.

In secondo luogo, la percentuale di partecipazione, superiore alla metà del campione, suggerisce che gli Open Day non si sono limitati a trasmettere informazioni tecniche, ma hanno contribuito a **costruire una narrativa condivisa** sul significato del passaggio dalla valutazione tradizionale alla logica del continuous development. In termini di change management, tali iniziative hanno rappresentato un **“momento di senso”** (sensemaking event), in cui il nuovo modello è stato interpretato, contestualizzato e legittimato attraverso la presenza fisica dei formatori, la dimostrazione dei flussi della piattaforma e la possibilità di porre domande dirette.

Alla luce di questi elementi, la partecipazione agli Open Day può essere compresa come una variabile di contesto che influisce sulla percezione del processo rilevata un anno dopo: chi ha partecipato ha verosimilmente sviluppato una maggiore familiarità, un minor livello di ansia digitale e un più chiaro allineamento alle finalità del nuovo sistema, come confermato anche dalla letteratura sui processi di adozione tecnologica e sui modelli di “readiness for change”.

7.4 Valutazione complessiva del processo e risposta alla digitalizzazione

7.4.1 Soddisfazione complessiva

L'indicatore sintetico di soddisfazione complessiva (scala 0–10) presenta valori differenziati tra People Leaders ed Employees:

- **People Leaders: M = 6,68 (DS = 1,72)**
- **Employees: M = 6,27 (DS = 2,52)**

La soddisfazione globale si colloca dunque in un range **intermedio-positivo**, indicando che il processo viene percepito come utile e funzionale, pur non raggiungendo livelli pienamente entusiastici. La differenza di varianza è particolarmente significativa: mentre i People Leaders esprimono giudizi relativamente omogenei, gli Employees presentano una **distribuzione molto più dispersa**, con punteggi che oscillano dall'estremo minimo al massimo.

Questa eterogeneità suggerisce che l'esperienza del processo non è uniforme all'interno della popolazione dei collaboratori e che la percezione del modello dipende da una molteplicità di fattori:

- il comportamento del manager diretto e il suo stile di comunicazione,
- il grado di maturità del team nell'utilizzo di strumenti strutturati di feedback,
- l'esperienza pregressa con sistemi digitali HR,
- la chiarezza nell'impostazione degli obiettivi,
- la frequenza reale dei check-in trimestrali.

Dal punto di vista interpretativo, tali dati confermano quanto evidenziato dalla letteratura sul performance development: la soddisfazione verso i processi valutativi non deriva solo dalla tecnologia o dalla procedura, ma si costruisce soprattutto nell'**interazione quotidiana** fra manager e collaboratore. Il sistema può fornire una cornice coerente, ma il vissuto delle persone dipende dalle pratiche comunicative locali. La varianza osservata tra gli Employees è esattamente ciò che ci si aspetta in una fase iniziale di implementazione culturale.

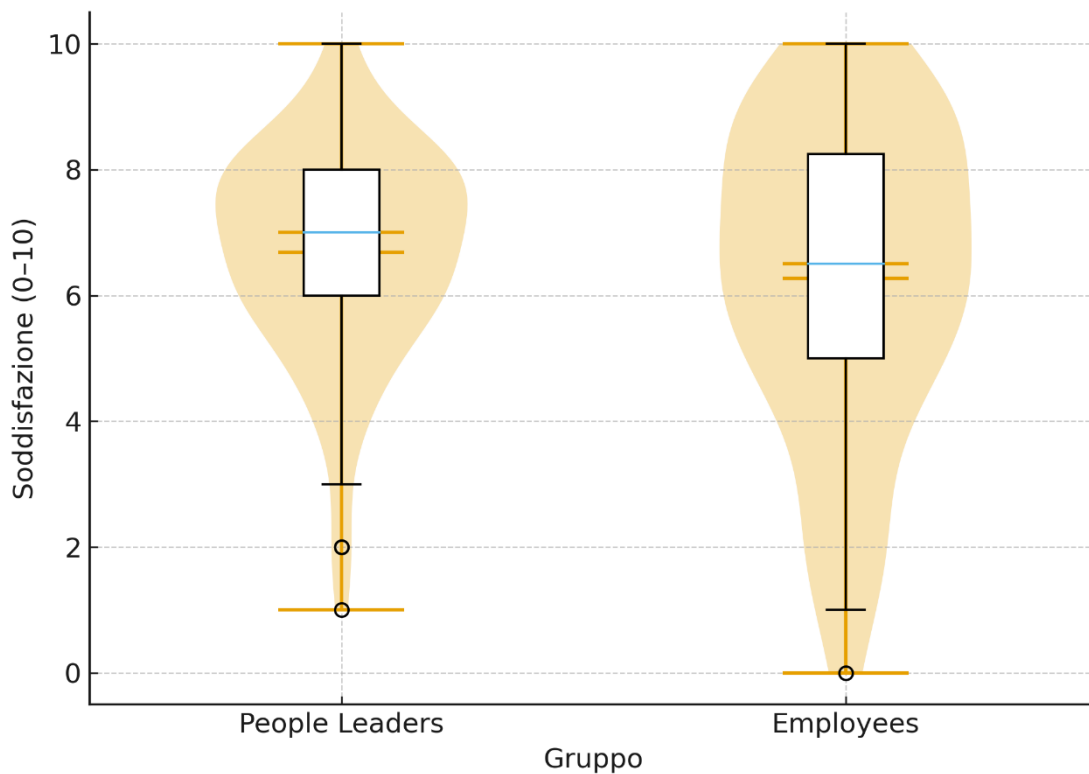


Figura 7.4.1: Rappresentazione combinata violin plot + boxplot delle valutazioni di soddisfazione complessiva (scala 0–10) per People Leaders ed Employees. Il violin plot evidenzia la forma completa della distribuzione, mentre il boxplot sovrapposto permette di osservare mediana, quartili e valori anomali. La maggiore ampiezza e variabilità nella distribuzione degli Employees conferma un vissuto più eterogeneo del processo rispetto ai People Leaders.

7.4.2 Confronto con il precedente sistema (Excel)

Una delle domande chiave della survey riguarda l'efficienza percepita del nuovo processo rispetto al precedente modello basato su Excel. I risultati sono decisamente convergenti:

- **69,4% dei People Leaders** ritiene People Pro più efficiente
- **79,2% degli Employees** concorda

Questa convergenza rappresenta un'evidenza empirica importante, poiché mostra che il passaggio a una piattaforma HRIS non è stato vissuto come un aggravio del carico di lavoro, ma come **una semplificazione strutturale del processo**.

Le motivazioni che emergono dai commenti dei rispondenti—maggiore trasparenza, possibilità di monitoraggio, riduzione degli errori manuali, accesso centralizzato alle informazioni—sono perfettamente allineate alle evidenze scientifiche che descrivono i benefici della digitalizzazione nei sistemi HR (Ferraris, 2022; Marr, 2020). Il precedente sistema Excel, tipico dei processi di performance management non ancora pienamente maturi, era caratterizzato da frammentarietà, scarsa coerenza tra unità organizzative e

limitata possibilità di audit interno. La piattaforma People Pro permette invece una **standardizzazione globale**, condizione essenziale per garantire equità valutativa e coerenza interfunzionale.

Il dato è doppiamente rilevante poiché la percezione di efficienza contribuisce direttamente alla **legittimazione del processo**: quando un nuovo sistema è percepito come più rapido, ordinato e affidabile, aumenta la disponibilità delle persone a utilizzarlo in modo regolare e consapevole.

7.4.3 Esperienza d'uso della piattaforma

La dimensione dell'esperienza d'uso (UX) restituisce un quadro più articolato, con differenze tra People Leaders ed Employees:

People Leaders

- 78,8% ha visionato i tutorial
- 88,1% li considera utili
- 60% giudica facile la navigazione

Employees

- 68,8% ha visionato i tutorial
- 64,6% li considera utili
- numerosi commenti segnalano una piattaforma “non intuitiva”.

Il dato evidenzia una **divergenza significativa**: mentre i People Leaders mostrano un buon livello di autonomia tecnologica—probabilmente legata all'abitudine a utilizzare strumenti gestionali complessi—gli Employees segnalano con maggiore frequenza difficoltà di navigazione, percorsi non immediati e funzioni poco visibili.

Questo scarto è coerente con quanto riportato dalla letteratura sulle tecnologie HRIS: l'adozione di una piattaforma non dipende solo dalla sua qualità tecnica, ma dalla qualità percepita dell'esperienza utente (DeNisi & Murphy, 2017). In particolare, se un sistema richiede numerosi passaggi o non è immediatamente interpretabile, l'efficacia del processo può risultare compromessa, poiché le persone tenderanno a viverlo come un adempimento formale anziché come uno strumento di sviluppo.

L'esperienza d'uso (UX) emerge quindi come uno dei fattori chiave nel consolidamento del processo: per promuovere un utilizzo regolare e consapevole, è necessaria un'attenzione costante alla semplificazione della navigazione, alla chiarezza dei materiali formativi e al supporto personalizzato.

7.5 Formazione, comprensione del processo e impatto degli Open Day

7.5.1 Utilità della formazione

La formazione erogata nel 2023–2024 riceve un giudizio complessivamente positivo:

- **75,3% dei People Leaders** la ritiene utile
- **70,8% degli Employees** concorda

I rispondenti apprezzano in particolare:

- la chiarezza dei materiali
- la presenza di esempi concreti
- la disponibilità degli HR Business Partner
- la possibilità di porre domande in tempo reale

Questi elementi rappresentano indicatori chiave di qualità formativa, poiché la letteratura mostra come l'apprendimento sia più efficace quando integra elementi pratici, supporto immediato e possibilità di confronto diretto (Aguinis, 2019).

La formazione risulta quindi un elemento abilitante del processo, contribuendo non solo alla comprensione tecnica dei flussi di People Pro, ma anche alla costruzione di un linguaggio comune intorno alle fasi e ai significati del Development Talks.

7.5.2 Limiti percepiti della formazione

Le risposte aperte evidenziano tuttavia alcuni limiti, interamente coerenti con le sfide dei processi di change management digitale:

- la necessità di una formazione più **continua nel tempo**,
- la difficoltà a ricordare procedure utilizzate solo annualmente,
- il desiderio di percorsi più **specifici per ruolo**,
- la richiesta di **micro-apprendimenti** periodici (tutorial, refresh, pillole video).

Queste osservazioni indicano che un intervento formativo isolato non è sufficiente per sostenere pratiche di performance development realmente mature. Come mostrano le teorie del learning & development, il cambiamento efficace si costruisce attraverso un apprendimento distribuito, ricorsivo e integrato nella pratica (De Stefano, 2019).

La formazione iniziale ha dunque rappresentato un punto di partenza importante, ma richiede una continuità strutturale per consolidare un reale cambiamento comportamentale.

7.5.3 Ruolo e impatto degli Open Day

Tra i partecipanti agli Open Day, la valutazione sintetica (NPS) è positiva:

- People Leaders: $M \approx 7,6$
- Employees: $M \approx 7,3$

Questi valori suggeriscono che l'esperienza ha avuto un impatto importante anche a distanza di un anno, fungendo da ancoraggio cognitivo e culturale al nuovo sistema.

Gli Open Day hanno svolto almeno tre funzioni:

- **Chiarire il funzionamento tecnico del processo**, rendendo comprensibile la sequenza delle fasi.
- **Ridurre l'ansia digitale**, un fattore critico nell'adozione delle piattaforme HR (Ferraris, 2022).
- **Generare engagement** attraverso servizi collaterali (career coaching, photo shooting) che rafforzano l'identità professionale.

In quest'ottica, gli Open Day si configurano come un dispositivo di change management robusto, in linea con la logica a più leve proposta da Kotter (1996) e con il modello ADKAR (Hiatt, 2006).

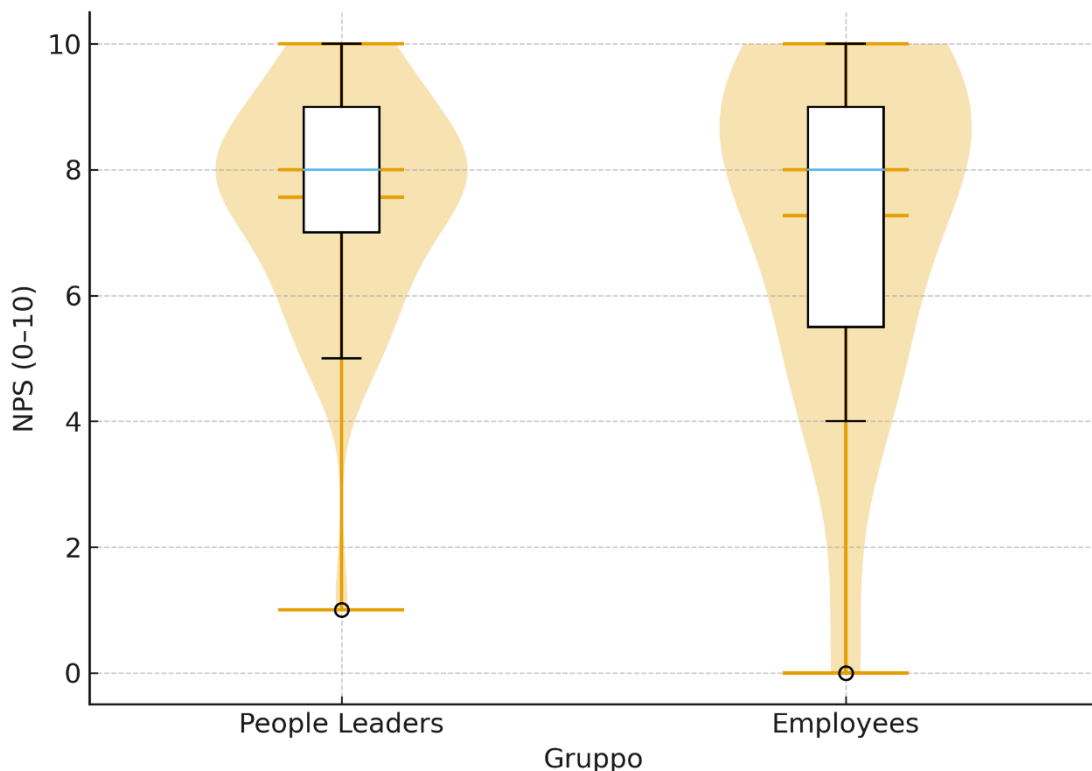


Figura 7.5.3: Violin plot con boxplot sovrapposto delle valutazioni NPS (0–10) relative alla propensione a raccomandare gli Open Day. Il grafico mostra una distribuzione più omogenea tra i People Leaders ($M \approx 7,6$) e una maggiore dispersione tra gli Employees ($M \approx 7,3$), indicando vissuti leggermente più eterogenei dell'esperienza, pur confermando un impatto complessivamente positivo per entrambi i gruppi.

7.6 Comunicazione manageriale e qualità del dialogo

7.6.1 Percezione del miglioramento nella comunicazione

I dati evidenziano una marcata divergenza nelle percezioni:

- **49,4% dei People Leaders** percepisce un miglioramento; **50,6% no**
- **66,7% degli Employees** percepisce un miglioramento

Questa asimmetria è particolarmente significativa e riflette dinamiche profonde nella relazione manager–collaboratore.

Per molti People Leaders, il processo formalizzato si affianca a pratiche di comunicazione già presenti, per cui il valore aggiunto percepito può risultare limitato. Per gli Employees, al contrario, il nuovo modello introduce **una struttura chiara e prevedibile** della conversazione, che aumenta la trasparenza e riduce la soggettività del dialogo valutativo.

La letteratura sul performance management conferma che le pratiche strutturate aumentano il senso di equità e riducono la percezione di arbitrarietà (Pulakos, 2009). Ciò spiega perché i collaboratori apprezzino maggiormente l'introduzione di un framework formale.

7.6.2 Qualità e frequenza dei feedback

I valori rilevati indicano che:

- solo **32,9% dei People Leaders** percepisce un aumento reale della frequenza del feedback
- **39,6% degli Employees** rileva un incremento

Il dato conferma che la digitalizzazione del processo non è sufficiente a generare un cambiamento automatico nelle pratiche conversazionali. Il **continuous feedback** non è un comportamento indotto dalla piattaforma, ma una competenza manageriale che richiede formazione, abitudine e cultura della conversazione.

La teoria del Performance Development (DeNisi & Murphy, 2017) segnala che i sistemi HRIS possono facilitare, ma non sostituire, il ruolo umano nella costruzione del dialogo. Il comportamento del manager rimane la variabile decisiva.

7.7 Impatto su sviluppo, motivazione, identità e percezione del lavoro

7.7.1 Sviluppo professionale

La percezione di impatto sullo sviluppo professionale è relativamente bassa:

- **People Leaders: 29,4%**
- **Employees: 39,6%**

Ciò suggerisce che il processo viene vissuto più come **strumento di allineamento e chiarezza** che come leva trasformativa per la crescita professionale. Le conversazioni strutturate contribuiscono a definire obiettivi e aspettative, ma non si traducono automaticamente in opportunità concrete di sviluppo.

Tale evidenza è coerente con la letteratura sul legame tra performance development e career development: la struttura del processo è necessaria ma non sufficiente; servono investimenti paralleli in percorsi formativi, mobilità interna e skill development per generare un impatto più evidente.

7.7.2 Auto-valutazione e riflessione professionale

Le medie quasi identiche per People Leaders e Employees:

- **PL: M = 5,65**
- **Employees: M = 5,69**

indicano che la self-evaluation è percepita come utile, ma non ancora pienamente interiorizzata come strumento di riflessione profonda. La letteratura evidenzia che la capacità riflessiva richiede maturità, tempo e continuità (De Stefano, 2019), e tende a svilupparsi progressivamente nel corso di più cicli valutativi.

7.7.3 Motivazione

I dati mostrano:

- **31,8% dei PL** osserva un aumento della motivazione nei team
- **45,8% degli Employees** percepisce un aumento della propria motivazione

Il fatto che gli Employees attribuiscono un impatto motivazionale maggiore suggerisce che il processo contribuisca a fornire:

- maggiore chiarezza delle aspettative
- senso di direzione
- percezione di riconoscimento

Pur non trattandosi di valori molto elevati, rappresentano segnali che il processo sta iniziando a incidere su componenti della **Motivation** del modello AMO (Boxall & Purcell, 2003).

7.7.4 Percezione del lavoro quotidiano

L'impatto percepito sul modo di vivere il lavoro quotidiano è il più basso rilevato:

- **People Leaders: 17,6%**

- **Employees: 29,2%**

Ciò conferma che, nella percezione dei dipendenti, il Development Talks è vissuto come **componente amministrativo–relazionale del lavoro**, ma non ancora come elemento trasformativo della quotidianità operativa.

La percezione del lavoro dipende da fattori più ampi:

- autonomia decisionale
- carico lavorativo
- obiettivi strategici
- stile di leadership.

Il processo di valutazione da solo non può modificarli, ma può contribuire a maggiore chiarezza e allineamento.

Tabella 7.7.1: Confronto sintetico delle percezioni sul processo Development Talks (Survey Settembre 2024)

Dimensione analizzata	People Leaders (N = 85)	Employees (N = 48)	Interpretazione sintetica
Soddisfazione complessiva (0–10)	M = 6,68 (DS = 1,72)	M = 6,27 (DS = 2,52)	Valutazione positiva ma non elevata; più variabilità tra gli Employees.
Percezione di maggiore efficienza rispetto al precedente sistema (Excel)	69,4% Sì	79,2% Sì	Elevato riconoscimento del valore della digitalizzazione in entrambi i gruppi.
Facilità d’uso della piattaforma People Pro	60% “facile”	~50% “facile”	PL più confidenti; Employees evidenziano criticità di usabilità.
Visione e utilità dei video tutorial	78,8% li ha visionati / 88,1% li trova utili	68,8% li ha visionati / 64,6% li trova utili	Maggiore efficacia percepita da parte dei PL; Employees mostrano bisogno di più supporto.

Utilità della formazione	75,3% Sì	70,8% Sì	Buona efficacia complessiva; emerge richiesta di formazione più frequente.
Impatto sulla comunicazione manageriale	49,4% Sì – 50,6% No	66,7% Sì – 33,3% No	Employees percepiscono più chiaramente il miglioramento nel dialogo.
Aumento della frequenza dei feedback (continuous feedback)	32,9% Sì	39,6% Sì	Il continuous feedback non è ancora pienamente interiorizzato.
Impatto sullo sviluppo professionale	29,4% Sì	39,6% Sì	Migliore percezione tra gli Employees; processo ancora poco trasformativo.
Impatto sulla motivazione	31,8% dei PL rileva aumento nei team	45,8% percepisce aumento personale	Impatto moderato ma presente, più forte tra gli Employees.
Cambiamento nella percezione del lavoro quotidiano	17,6% Sì	29,2% Sì	Il processo è utile ma non cambia la percezione del lavoro.
Partecipazione agli Open Day 2023	50,6%	52,1%	Coinvolgimento simile nei due gruppi.
NPS relativo agli Open Day (0–10)	~7,6	~7,3	Esperienza complessivamente positiva e utile.

7.8 Sintesi integrata e implicazioni per il processo HR

7.8.1 Punti di forza consolidati

L'analisi congiunta delle due survey (People Leaders e Employees), integrate con le risposte aperte e con i risultati delle iniziative formative del 2023–2024, consente di individuare una serie di **punti di forza consolidati** che caratterizzano la fase attuale di

implementazione del processo di Development Talks. Questi elementi rappresentano non solo risultati positivi, ma anche indicazioni della traiettoria evolutiva del sistema.

Il primo punto di forza riguarda la **digitalizzazione del processo**, unanimemente percepita come un chiaro miglioramento rispetto al precedente modello basato su documentazione locale e fogli Excel. L'adozione di People Pro ha introdotto una maggiore **strutturazione, coerenza interna e tracciabilità** dei flussi valutativi, rispondendo a una delle principali criticità dei sistemi tradizionali. Ciò è perfettamente coerente con la letteratura sui sistemi HRIS, che evidenzia come la digitalizzazione dei processi di performance management favorisca una governance più efficace, riduca la frammentazione organizzativa e consenta una migliore qualità dei dati (Marr, 2020; Ferraris, 2022).

Un ulteriore elemento di forza riguarda il **miglioramento della trasparenza** del processo valutativo. La chiarezza delle fasi, la presenza di una piattaforma condivisa e la possibilità di consultare obiettivi, note e commenti in maniera centralizzata contribuiscono a ridurre la percezione di arbitrarietà e a rafforzare il senso di equità interna. Questo effetto è particolarmente evidente tra gli Employees, i quali segnalano un aumento della comprensione delle aspettative e una maggiore coerenza nelle conversazioni con i propri manager.

Le iniziative formative, in particolare gli **Open Day 2023**, hanno rappresentato un ulteriore pilastro di forza. La loro valutazione positiva, rilevata un anno dopo la loro realizzazione, suggerisce non solo un gradimento immediato, ma anche un impatto duraturo sulla comprensione del processo e sull'engagement. Gli Open Day hanno svolto, infatti, una duplice funzione: da un lato, hanno facilitato l'apprendimento tecnico e l'uso della piattaforma; dall'altro, hanno contribuito a costruire un **immaginario condiviso** intorno alla cultura del performance development, offrendo un contesto di interazione professionale e simbolica.

Infine, la buona diffusione e il gradimento dei materiali di supporto — guide, tutorial video, FAQ — indicano che l'organizzazione ha saputo accompagnare l'introduzione dello strumento tecnologico con un adeguato **ecosistema di supporto formativo**, fondamentale per sostenere l'adozione in una fase di cambiamento.

7.8.2 Criticità emergenti

Accanto agli elementi di forza, la survey mette in evidenza alcune **criticità emergenti** che devono essere affrontate per garantire la piena maturazione del processo di Development Talks. Queste criticità non sono anomalie inattese, ma riflettono le tipiche difficoltà dei sistemi di performance management in fase di transizione culturale.

La prima e più rilevante criticità riguarda la **non piena attuazione del continuous feedback**. Sebbene il processo preveda esplicitamente momenti regolari di confronto, molti rispondenti segnalano che tali pratiche non sono ancora sistematiche. Questo dato conferma quanto osservato nella letteratura sul performance development:

l'introduzione di strumenti digitali e procedure formali non è sufficiente a generare automaticamente comportamenti conversazionali ricorrenti, i quali richiedono abilità manageriali, mindset orientato allo sviluppo e spazi organizzativi adeguati.

Un secondo elemento di criticità riguarda le **differenze manageriali nella conduzione dei colloqui**. Mentre alcuni People Leaders possiedono competenze comunicative mature e adottano un approccio costruttivo al dialogo valutativo, altri mostrano ancora difficoltà nella gestione del feedback, nella formulazione degli obiettivi o nell'interpretazione corretta del processo. Questa eterogeneità è tipica dei sistemi globali e indica la necessità di interventi formativi mirati alle competenze conversazionali e di coaching.

Il terzo tema critico riguarda la percezione che il processo, pur essendo utile, **non sia ancora pienamente trasformativo**. Il sistema è generalmente valutato come chiaro, ordinato e funzionale, ma il suo impatto sullo sviluppo professionale, sulla motivazione e sulla percezione del lavoro non è ancora sufficientemente robusto. Ciò suggerisce che il cambiamento culturale è in una fase intermedia: la struttura è stata introdotta, ma la sua interiorizzazione non è ancora completa.

Una criticità rilevata da entrambe le popolazioni riguarda la **User Experience** della piattaforma People Pro, spesso percepita come poco intuitiva, in particolare dagli Employees. Percorsi poco lineari, funzioni non immediatamente visibili e passaggi multipli possono generare frustrazione e ridurre l'efficacia percepita del processo. Anche questo aspetto è coerente con la ricerca sui sistemi digitali HR: l'usabilità è un fattore determinante nell'adozione e nella soddisfazione verso il sistema (la survey è stata somministrata prima dell'ingresso della nuova UI *Redwood*).

Infine, emerge la necessità di una **formazione più continua, modulare e differenziata per ruolo**. Le richieste di micro-formazioni, refresh periodici e training specifici per People Leaders confermano che il supporto formativo non può essere confinato alla sola fase iniziale, ma deve accompagnare il processo nei suoi cicli annuali, secondo un modello di apprendimento distribuito.

7.8.3 Implicazioni strategiche

L'insieme dei punti di forza e delle criticità emerse consente di delineare una serie di **implicazioni strategiche** per l'evoluzione del processo di Development Talks e, più in generale, per lo sviluppo della funzione HR all'interno dell'organizzazione.

Una prima implicazione riguarda la necessità di investire nel **rafforzamento delle competenze conversazionali dei People Leaders**, attraverso interventi formativi mirati su coaching, feedback, gestione delle conversazioni difficili e definizione degli obiettivi. La qualità del dialogo manageriale è la variabile più influente per la percezione dei collaboratori e rappresenta il punto più critico nei processi di performance development.

Una seconda direzione strategica consiste nel promuovere un modello di **apprendimento continuo**, introducendo micro-pillole formative ricorrenti, tutorial brevi, webinar tematici e momenti di supervisione. Questo approccio risponde alla necessità di mantenere aggiornate competenze che, se esercitate solo annualmente, tendono a deteriorarsi.

Un terzo ambito di intervento riguarda il miglioramento della **usabilità della piattaforma** People Pro. L'implementazione di layout più intuitivi, una semplificazione dei percorsi, un più chiaro accesso alle funzionalità chiave e una maggiore coerenza nella struttura delle schermate rappresentano leve essenziali per incrementare la soddisfazione degli utenti e rendere più fluido il processo.

Un'ulteriore implicazione riguarda la **integrazione** della piattaforma con strumenti di analytics avanzati, che possano supportare People Leaders e HR Business Partner nel monitorare dati, trend, tassi di completamento, qualità dei feedback registrati e possibili criticità lungo il processo. L'**approccio data-driven** rappresenta un elemento centrale della trasformazione digitale dell'HR contemporaneo, poiché consente una gestione più predittiva e strategica delle risorse umane.

Infine, una direzione di sviluppo fondamentale consiste nel **rafforzare la cultura del Development**. È necessario rendere esplicita la connessione tra obiettivi individuali, opportunità di crescita, percorsi formativi, competenze richieste e strategia aziendale, affinché il processo di Development Talks non sia percepito come una routine amministrativa, ma come uno strumento effettivo di empowerment, crescita professionale e engagement.

7.9 Conclusioni

7.9.1 Collegamento teorico e interpretazione scientifica

L'insieme dei risultati ottenuti dalla survey del settembre 2024 consente di avanzare una riflessione teorica più ampia sullo stato della trasformazione del processo di performance management all'interno di Electrolux Professional Group. Le evidenze empiriche raccolte si collocano in una cornice di coerenza con la letteratura accademica e manageriale che, da oltre un decennio, sottolinea la transizione dai sistemi di performance management tradizionali a modelli evoluti di **performance development** (Pulakos, 2009; DeNisi & Murphy, 2017; Vigutto, 2024).

Secondo la teoria, affinché un sistema di performance development possa generare un impatto tangibile e sostenibile è necessario che convergano almeno cinque condizioni fondamentali:

- **Un'infrastruttura digitale solida**, in grado di supportare la gestione del processo, garantire la tracciabilità, ridurre gli errori e abilitare modalità di lavoro più trasparenti e cooperative. La piattaforma People Pro risponde pienamente a questo requisito, offrendo un ambiente strutturato che supera i limiti del precedente modello frammentato.

- **Interventi formativi ben progettati e distribuiti nel tempo**, che consentano alle persone di comprendere non solo la procedura tecnica, ma anche la logica culturale del nuovo modello. Le attività formative del 2023–2024, inclusi gli Open Day e i tutorial, hanno fornito una base significativa di competenza e consapevolezza.
- **Competenze manageriali evolute**, soprattutto nell’ambito delle conversazioni di feedback, della definizione degli obiettivi e della gestione delle dinamiche relazionali. Questo elemento rimane in parte critico, come indicato dalla variabilità nella qualità del dialogo tra manager e collaboratori.
- **Una cultura organizzativa orientata al dialogo e allo sviluppo continuo**, che consenta di vivere il performance development non come un rito amministrativo, ma come una pratica di confronto e crescita costante. La survey mostra segnali positivi, ma anche la presenza di comportamenti ancora eterogenei.
- **Una governance dei dati adeguata**, capace di trasformare le informazioni raccolte in insight utili a decisioni HR strategiche, in un’ottica pienamente data-driven (Marr, 2020; Ferraris, 2022). È il passo successivo per consolidare il sistema.

Il processo genera valore quando questi cinque elementi **co-esistono e interagiscono**, creando un ecosistema integrato di tecnologie, competenze e pratiche organizzative. I dati emersi mostrano chiaramente che Electrolux Professional ha già consolidato molti di questi pilastri:

- un’**infrastruttura digitale robusta**, riconosciuta come più efficiente del sistema precedente;
- una **base formativa solida**, con elevati livelli di gradimento e accesso ai materiali;
- una **discreta accettazione del processo** e un miglioramento percepito nella comunicazione manageriale;
- un impatto **moderato ma crescente** su motivazione e sviluppo professionale.

Tuttavia, tali risultati, pur positivi, indicano una fase di sviluppo ancora **intermedia** nel ciclo di trasformazione. L’organizzazione sembra trovarsi nel punto indicato da Kotter (1996) come “consolidamento della vittoria a breve termine”: una fase in cui le strutture del cambiamento sono state introdotte, tecnicamente funzionano e iniziano a generare benefici, ma non sono ancora profondamente incorporate nei comportamenti quotidiani.

La triangolazione con gli Open Day 2023 e con le survey post-formazione rafforza questa interpretazione: il cambiamento è avviato, condiviso e tecnicamente consolidato, ma **non ancora pienamente interiorizzato a livello culturale**. La direzione è corretta, ma richiede continuità, coerenza e investimenti sulla componente relazionale del processo.

7.9.2 Significato organizzativo della survey 2024

La survey del 2024 costituisce un tassello empirico fondamentale per comprendere lo stato reale di maturità del processo di Development Talks al termine del suo primo ciclo annuale completo. L'analisi estesa dei dati consente di derivare una serie di considerazioni organizzative di rilievo, che riguardano sia la qualità del sistema sia le sue potenzialità evolutive.

Innanzitutto, il modello risulta **efficiente e ben strutturato**, in particolare nelle sue dimensioni digitali e procedurali. La piattaforma People Pro, pur con alcune criticità di user experience, viene riconosciuta come un netto miglioramento rispetto al sistema precedente, a conferma che la digitalizzazione può rappresentare un fattore abilitante per la modernizzazione dei processi HR.

In secondo luogo, il processo ha generato **benefici significativi in termini di trasparenza**, grazie alla tracciabilità dei passaggi, alla chiarezza delle fasi e alla condivisione di materiali di supporto. Questo elemento contribuisce a ridurre gli spazi di arbitrarietà e a rafforzare la percezione di equità, un fattore cruciale per la fiducia nei sistemi di valutazione.

La survey evidenzia inoltre un **miglioramento nella comunicazione manageriale**, particolarmente percepito dagli Employees, che attribuiscono al nuovo modello una maggiore struttura e coerenza nel dialogo con i propri People Leaders. Tale risultato è coerente con le finalità del performance development, che pone il dialogo al centro del processo valutativo.

Permangono, tuttavia, alcuni margini di miglioramento: lo sviluppo professionale e la motivazione risultano influenzati positivamente, ma in modo ancora moderato. Ciò suggerisce che il processo è stato compreso e accettato, ma non ha ancora prodotto un cambiamento culturale profondo nella percezione del lavoro quotidiano o nelle dinamiche di crescita interna. Questo è un risultato coerente con i modelli di trasformazione digitale HR, secondo cui la dimensione relazionale e culturale richiede tempi più lunghi rispetto a quella tecnologica.

In definitiva, la survey restituisce l'immagine di un **processo solido** nella sua infrastruttura, ben progettato e correttamente implementato, ma ancora **in evoluzione** nella sua dimensione culturale. Il sistema di Development Talks è operativo, riconosciuto e funzionale, ma non ancora pienamente **trasformativo**. Si tratta di un esito perfettamente coerente con le best practice internazionali, che mostrano come la maturazione di sistemi di performance development richieda un **ciclo pluriennale**, basato su continuità formativa, rafforzamento delle competenze manageriali e consolidamento di una cultura del feedback.

Alla luce di ciò, la survey del 2024 assume un **valore strategico** per Electrolux Professional Group: essa non solo permette di valutare l'efficacia del primo anno di implementazione, ma costituisce anche una **bussola di orientamento** per le azioni HR future, indicando dove investire, cosa potenziare e quali leve attivare per accompagnare il processo verso una piena maturità organizzativa.

7.9.3 Limitazioni metodologiche della survey del settembre 2024

La survey strutturata somministrata nel settembre 2024, pur rappresentando una fonte empirica di grande valore per la comprensione del livello di adozione del processo di Development Talks nel suo primo ciclo annuale completo, presenta alcune limitazioni metodologiche che è opportuno esplicitare per una corretta interpretazione dei risultati. Tali limiti non ne compromettono la rilevanza scientifica, ma ne circoscrivono la portata inferenziale e offrono indicazioni utili per future rilevazioni.

In primo luogo, la raccolta dati si basa su un **campionamento volontario** (self-selection sampling), caratterizzato dall'assenza di meccanismi di selezione probabilistica. La partecipazione dei rispondenti, sia People Leaders (N = 85) sia Employees (N = 48), è avvenuta esclusivamente su base spontanea, con la possibilità che abbia risposto più frequentemente il personale maggiormente sensibile ai temi di valutazione della performance, con maggiore familiarità con lo strumento digitale o con una predisposizione più marcata verso iniziative HR. Tale configurazione introduce un potenziale bias di autoselezione, riconosciuto in letteratura come limite comune nelle survey organizzative (Bryman, 2016), e riduce la possibilità di generalizzare i risultati all'intera popolazione aziendale dei White Collar.

Un secondo limite riguarda la **natura trasversale** (cross-sectional) dell'indagine. La rilevazione fotografa un momento specifico del ciclo annuale del processo – in particolare la fase di chiusura dello Year-end Review 2023–2024 – ma non consente di osservare l'evoluzione delle percezioni nel tempo né di cogliere eventuali variazioni longitudinali legate all'aumento dell'esperienza d'uso della piattaforma People Pro, al mutare delle relazioni manageriali o al progredire delle attività di formazione. Una lettura piena degli impatti del Performance Development richiederebbe idealmente studi longitudinali, capaci di rilevare dinamiche di cambiamento distribuite su più cicli valutativi (Creswell & Creswell, 2018).

Un terzo elemento critico riguarda la **differenziazione dei contesti operativi** dei rispondenti. Sebbene la survey sia globale per ampiezza geografica, le percezioni raccolte si riferiscono a popolazioni eterogenee per ruolo, funzione, anzianità, cultura organizzativa locale, stile manageriale e maturità digitale. I People Leaders appartengono a Paesi diversi con normative, sistemi di gestione della performance e stili di leadership non uniformi: tali differenze possono aver influenzato la percezione del processo e introdotto una variabilità non direttamente spiegabile dall'unico fattore "introduzione di People Pro". L'assenza di un controllo sistematico delle variabili contestuali costituisce dunque un limite intrinseco a questa tipologia di indagine.

Un ulteriore limite riguarda la **struttura percettiva delle variabili** rilevate. Come per molte survey HR, la maggior parte degli item misura percezioni soggettive, valutazioni di utilità, chiarezza, soddisfazione o motivazione, e non indicatori oggettivi di performance. Sebbene tali dati siano estremamente utili per comprendere l'esperienza degli utenti, essi non consentono inferenze causali sull'impatto reale del processo rispetto a risultati organizzativi quali produttività, qualità del lavoro, engagement o retention (DeNisi & Murphy, 2017). Le percezioni non devono essere interpretate come

proxy diretti della performance, ma come segnali di accettabilità e comprensione del processo.

Va inoltre considerata la possibile presenza di **bias di desiderabilità sociale**, che può aver portato alcuni rispondenti – soprattutto nei ruoli manageriali – a sovrastimare elementi di compliance procedurale o di efficacia del processo, nella percezione implicita che tali feedback possano essere letti come indicatori di allineamento ai comportamenti attesi. Pur essendo la survey completamente anonima, tale bias è documentato nelle pratiche di rilevazione organizzativa e deve essere considerato nell'interpretazione dei dati (Aguinis, 2019).

Un limite ulteriore è legato alla **complessità temporale** del processo valutativo. La survey misura percezioni riferite all'intero ciclo annuale dei Development Talks, che include fasi diverse (Priority Setting, Check-ins, Year-end Review, Calibration). Non è possibile isolare quale fase abbia influenzato maggiormente il giudizio complessivo dei rispondenti. La valutazione risulta dunque integrata, ma potenzialmente soggetta a "*effetto recency*": l'esperienza più recente tende a pesare di più sulla formazione del giudizio rispetto a fasi iniziali svolte mesi prima.

Infine, la survey non integra indicatori provenienti da piattaforma People Pro, quali tassi di completamento, puntualità, numero di check-in registrati o andamento delle valutazioni nel tempo. L'assenza di questa integrazione limita la possibilità di costruire un modello analitico più robusto di triangolazione tra percezioni, comportamenti osservabili e outcome operativi, configurando la presente analisi come principalmente **esplorativa e descrittiva**.

In sintesi, la survey di settembre 2024 costituisce un'importante base empirica per comprendere la percezione del nuovo processo di Development Talks nelle sue fasi di implementazione e consolidamento. Tuttavia, la sua interpretazione deve tener conto dei limiti intrinseci del disegno metodologico utilizzato. Il valore della rilevazione risiede non nella generalizzabilità statistica, bensì nella capacità di fornire insight utili alla governance del processo, individuando trend emergenti, criticità percepite e aree di miglioramento su cui costruire interventi evolutivi nel prossimo ciclo valutativo.

CONCLUSIONI

L'intero percorso di ricerca sviluppato in questa tesi ha messo in luce come la gestione delle risorse umane sia entrata in una fase di trasformazione profonda, innescata da un insieme convergente di mutamenti strutturali, tecnologici e culturali. La letteratura internazionale evidenzia come l'evoluzione del HRM non sia più definibile solo come cambiamento procedurale, ma come vera e propria transizione epistemologica: da un modello di gestione centrato sul controllo e sulla misurazione, a un modello fondato sulla fiducia, sullo sviluppo continuo e sulla responsabilizzazione (Aguinis, 2019; DeNisi & Murphy, 2017).

Il cuore teorico della tesi si radica nella ridefinizione del concetto stesso di performance. Come illustrato nei capitoli precedenti, la performance non è un dato oggettivo e statico, ma un fenomeno emergente, costruito all'interno di un sistema complesso di relazioni, interazioni, significati e contesti (Kozlowski & Klein, 2000). Tale prospettiva sistemica è perfettamente coerente con la resource-based view (Barney, 1991), secondo cui il capitale umano e sociale costituisce fonte primaria di vantaggio competitivo sostenibile.

Il repentino mutamento dei contesti lavorativi – dalla digitalizzazione accelerata, alla diffusione del lavoro ibrido, fino alla crescente attenzione al benessere psicologico e al coinvolgimento organizzativo – ha imposto alle organizzazioni una revisione dei loro paradigmi di gestione della performance. La letteratura sottolinea come i modelli di performance appraisal annuale risultino oggi inadeguati per tre ragioni fondamentali:

- sono troppo lenti rispetto ai cicli di feedback necessari in ambienti dinamici;
- sono troppo statici, incapaci di rappresentare la fluidità reale del lavoro;
- sono troppo giudicativi, producendo ansia, bias e comportamenti difensivi (Pulakos, 2009; Murphy & DeNisi, 2008).

In questo scenario si inserisce il passaggio verso modelli di performance development, centrati su conversazioni frequenti, obiettivi condivisi e apprendimento continuo (Cappelli & Tavis, 2016; Buckingham & Goodall, 2015). Come sostengono questi ultimi, “le persone non imparano da un numero, ma da una conversazione” (p. 44). Questa frase sintetizza la trasformazione in atto: la performance diventa un processo conversazionale.

L'adozione dei Development Talks da parte di Electrolux Professional Group si colloca pienamente all'interno di questo quadro teorico. È un cambiamento di filosofia, prima ancora che di metodo.

I risultati empirici raccolti nella survey di settembre 2024 permettono una discussione critica ricca e articolata. L'indagine ha coinvolto sia i People Leaders sia gli Employees, rispondendo così alla domanda di ricerca principale relativa alla percezione del nuovo modello e alla sua efficacia nel migliorare il lavoro quotidiano. In questa prospettiva, la survey rappresenta un dispositivo fondamentale per comprendere come la trasformazione teorica si traduca in esperienza vissuta.

I dati mostrano che la grande maggioranza dei partecipanti percepisce il Development Talk come un momento utile, più equo e più trasparente rispetto ai modelli precedenti. Questo elemento risulta pienamente coerente con quanto segnalato dalla letteratura sul continuous feedback, che evidenzia come la frequenza e la qualità delle conversazioni siano correlate all'aumento del senso di chiarezza e di autoefficacia professionale (Grant, 2013; Edmondson, 2019).

Una delle evidenze più rilevanti della survey riguarda la dimensione motivazionale. I dipendenti dichiarano che il nuovo modello permette una maggiore comprensione delle aspettative, una percezione più forte di supporto da parte dei People Leaders e, soprattutto, una crescente sensazione di essere riconosciuti per il proprio contributo quotidiano. Questo risultato conferma empiricamente la teoria di Deci e Ryan (2000), per i quali il feedback continuo è una delle leve principali dell'autodeterminazione e della motivazione intrinseca.

I risultati evidenziano differenze interessanti e non banali tra le due popolazioni. I People Leaders riconoscono l'utilità del modello, ma segnalano un aumento del carico gestionale e la necessità di maggior supporto formativo per condurre conversazioni efficaci. Gli Employees, d'altra parte, mostrano un entusiasmo maggiore, percependo il Development Talk come una pratica di maggiore equità rispetto al passato.

Questo scarto è cruciale perché indica che il nuovo modello funziona meglio “in basso” che “in alto”, e che il principale fattore critico è la leadership, non lo strumento. Tale conclusione coincide con quanto affermato da Armstrong e Taylor (2020): *“Il performance development fallisce non a causa dei modelli, ma a causa del comportamento dei manager.”*

L'evidenza empirica emersa dalla survey e dall'analisi qualitativa dei Development Talks restituisce alcune implicazioni manageriali di rilievo, che incidono direttamente sulla qualità dei processi di gestione e sulle dinamiche operative quotidiane. Un primo elemento riguarda l'esigenza, chiaramente percepita sia dagli Employees sia dai People Leaders, di potenziare ulteriormente la formazione manageriale, in particolare rispetto alle competenze di ascolto attivo, alla capacità di fornire feedback costruttivo, all'utilizzo di pratiche di coaching e alla comunicazione empatica. Si tratta di dimensioni che non rappresentano semplici “soft skills”, ma vere e proprie competenze professionali che condizionano la riuscita dell'intero modello di performance development.

Parallelamente, emerge la necessità di integrare il Development Talk nel flusso quotidiano di lavoro, evitando che esso venga vissuto come un momento rituale circoscritto, sganciato dal vissuto professionale e dai ritmi operativi. Il senso stesso del continuous feedback, infatti, richiede continuità, presenza e coerenza nelle interazioni, affinché il colloquio non sia percepito come un evento isolato, ma come parte integrante della relazione professionale.

Un ulteriore tema riguarda la coerenza globale e funzionale nell'adozione del modello: la ricerca ha mostrato che alcune funzioni o regioni hanno compiuto passi più rapidi verso l'integrazione del nuovo approccio, mentre altre risultano più lente o più caute, generando potenziali disallineamenti. Perché il sistema sia realmente efficace, è necessario che l'intera organizzazione adotti standard comuni e condivisi, evitando disparità che rischiano di compromettere la percezione di equità e la credibilità del modello stesso.

Infine, si evidenzia la necessità di rafforzare l'integrazione tra People Pro e gli altri processi HR, affinché il Development Talk non rimanga confinato all'interno di un modulo autonomo, ma possa alimentare processi come upskilling e reskilling, formazione, succession planning e decisioni legate alla compensation. Solo in questo modo la digitalizzazione non sarà un semplice supporto tecnico, ma una leva strategica che connette sviluppo, performance e pianificazione organizzativa.

Nel complesso, la survey conferma che il Development Talk non rappresenta soltanto un colloquio, ma una diversa filosofia di lavoro condiviso. Proprio per questo, la trasformazione non può considerarsi conclusa: richiede investimenti continui, aggiustamenti progressivi e una costante manutenzione culturale.

Dal punto di vista teorico, i risultati della ricerca contribuiscono a consolidare e allo stesso tempo ad ampliare alcune intuizioni già ampiamente presenti nella letteratura internazionale sulla performance e sulla gestione del capitale umano. Una prima implicazione riguarda la conferma del fatto che la performance sia un fenomeno emergente e complesso, difficilmente interpretabile attraverso un approccio meccanicistico o meramente quantitativo. La dimensione relazionale, sistemica e contestuale della performance, già sottolineata da autori come Kozlowski e Klein (2000), trova infatti riscontro concreto nell'esperienza di Electrolux Professional Group, dove la qualità del dialogo e la maturità culturale si rivelano fattori determinanti quanto – se non più – degli obiettivi formali.

Un secondo aspetto teorico rafforzato dai risultati riguarda l'efficacia del feedback continuo rispetto ai sistemi episodici. L'approccio conversazionale, infatti, permette di agganciare i processi cognitivi e motivazionali del lavoro reale, in linea con le teorie sull'autodeterminazione e sul coinvolgimento psicologico che attribuiscono al riconoscimento continuo un ruolo cruciale nella motivazione intrinseca (Deci & Ryan, 2000). La survey conferma che la continuità del feedback contribuisce a una percezione di maggiore equità, chiarezza e orientamento al futuro.

La ricerca mostra inoltre che la tecnologia HRIS non è affatto neutrale: essa modella i comportamenti, influisce sugli aspetti culturali e finisce per diventare parte della stessa infrastruttura organizzativa. L'introduzione di People Pro non è semplicemente un cambiamento operativo, ma produce un impatto epistemico, modificando il modo in cui la performance è interpretata, discussa e registrata.

L'ultima implicazione teorica riguarda il ruolo cruciale della leadership relazionale e conversazionale. Non solo il sistema non funziona senza una leadership competente, ma

risulta evidente che la qualità del feedback è direttamente proporzionale alla qualità della relazione manager-dipendente. La teoria, che da tempo sottolinea il ruolo dei leader come facilitatori di apprendimento (Edmondson, 2019; Grant, 2021), trova nella presente ricerca una conferma empirica particolarmente solida.

Nel suo complesso, la tesi evidenzia dunque come la digitalizzazione HR non possa essere interpretata come un mero fatto tecnico, bensì come un vero e proprio fatto epistemico: essa cambia il significato stesso della performance, non soltanto il modo in cui essa viene misurata.

Sotto il profilo metodologico, la survey di settembre 2024 rappresenta un importante esempio di approccio integrato alla ricerca nell'ambito HR. La struttura del questionario e la natura delle domande – calibrate su una scala Likert e arricchite da item qualitativi – hanno permesso di raccogliere dati che, pur nella loro semplicità, offrono un quadro articolato e multidimensionale della percezione organizzativa. Il contributo metodologico risiede nella capacità di combinare efficacemente dati quantitativi e qualitativi: i primi offrono una misura sintetica delle tendenze, mentre i secondi permettono di approfondire sfumature, significati e narrazioni che nessuna statistica descrittiva sarebbe in grado di restituire.

L'analisi comparativa tra le diverse popolazioni coinvolte, ovvero People Leaders ed Employees, costituisce un ulteriore elemento metodologico rilevante, poiché consente di individuare differenze interne al sistema che sarebbero rimaste invisibili con un approccio unicamente quantitativo. Tale confronto permette di mettere in luce aspetti critici quali la percezione della responsabilità, la qualità del dialogo e il vissuto emotivo connesso al feedback.

L'approccio adottato mostra inoltre come sia possibile sviluppare metriche sistematiche di percezione della qualità del feedback che potrebbero, in futuro, essere integrate stabilmente all'interno di People Pro per monitorare ciclicamente la maturità del sistema e il livello di engagement dei collaboratori. Ciò evidenzia concretamente come le HR possano – e in prospettiva debbano – muoversi nella direzione dell'evidence-based HRM, in linea con l'approccio proposto da Briner e Rousseau (2011), secondo cui le decisioni di people management dovrebbero poggiare su dati rigorosi e su evidenze empiriche, non su intuizioni o consuetudini.

Nel complesso, i risultati confermano che anche indagini metodologicamente semplici, se ben progettate, possono generare insight strategici di grande valore per la comprensione dei processi organizzativi.

Come ogni studio serio e rigoroso, anche questa ricerca richiede una riflessione critica sui propri limiti, al fine di evitare interpretazioni eccessivamente estensive dei risultati ottenuti. Un primo limite riguarda il fatto che la survey si riferisce a un solo ciclo di Development Talk, quello del 2024, il che impedisce qualsiasi analisi longitudinale utile a comprendere l'evoluzione delle percezioni nel tempo. Gli effetti più profondi dei cambiamenti organizzativi, soprattutto quando si tratta di trasformazioni culturali,

emergono infatti soltanto attraverso osservazioni ripetute, che permettano di distinguere tra entusiasmo iniziale, maturazione del modello e successiva consolidazione.

Un secondo limite è legato alla natura dei dati: essendo basati su percezioni, essi non forniscono una misura diretta della performance oggettiva. Per quanto la percezione sia un elemento cruciale per comprendere il vissuto organizzativo, rimane comunque la necessità di integrare in futuro tali dati con indicatori comportamentali o di outcome per verificare se la migliore percezione del sistema si traduce anche in effettivi miglioramenti prestazionali.

Un terzo elemento critico riguarda la dimensione dei campioni analizzati: la popolazione Employees risulta numericamente inferiore rispetto a quella dei People Leaders. Sebbene ciò rifletta una distribuzione reale, potrebbe generare squilibri interpretativi e rendere alcune conclusioni meno robuste. Andrebbe quindi considerata l'opportunità di rafforzare la partecipazione degli Employees nelle future rilevazioni per ottenere una rappresentazione più bilanciata.

Infine, è necessario riconoscere che il modello è ancora in una fase di implementazione progressiva. Molti effetti, soprattutto quelli culturali e relazionali, non possono manifestarsi pienamente in un solo ciclo. Per questa ragione, i risultati devono essere interpretati come una fotografia parziale ma promettente, un punto di partenza – non un punto di arrivo – per ulteriori approfondimenti.

La tesi apre numerose direzioni di ricerca che potrebbero essere sviluppate nei prossimi anni sia in ambito accademico sia nei contesti applicativi dell'organizzazione. Una delle prime strade da esplorare riguarda certamente l'analisi longitudinale dei Development Talks tra il 2024 e il 2026, per comprendere come la percezione del modello e la sua efficacia evolvano nel tempo. Una prospettiva longitudinale permetterebbe inoltre di verificare la stabilità dei risultati, la maturazione del sistema e l'eventuale emersione di nuove criticità o nuovi punti di forza.

Un'altra direzione di ricerca riguarda la correlazione tra la qualità del feedback, così come percepita nei Development Talks, e indicatori oggettivi di performance. Questo tipo di analisi permetterebbe di indagare empiricamente se e in quale misura il miglioramento della relazione manageriale si traduca anche in miglioramenti nei risultati operativi, confermando o meno ciò che la letteratura suggerisce ma che richiede evidenze contestuali.

La ricerca futura potrebbe inoltre concentrarsi sullo studio delle differenze culturali nelle diverse regioni globali dell'organizzazione, per comprendere come il feedback sia interpretato, vissuto e applicato in contesti socio-culturali diversi. Tale approfondimento permetterebbe di comprendere se il modello dei Development Talks necessita di adattamenti localizzati o se possa essere implementato in maniera più uniforme.

Un'ulteriore area promettente riguarda l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa sulla personalizzazione del feedback all'interno di People Pro. L'AI potrebbe infatti

supportare manager e collaboratori nella formulazione più precisa degli obiettivi, nell'analisi dei commenti e nel suggerire percorsi di sviluppo mirati.

Infine, la ricerca potrebbe orientarsi verso lo sviluppo di strumenti predittivi capaci di identificare comportamenti manageriali ad alto impatto, integrando dati quantitativi, qualitativi e osservativi. L'obiettivo sarebbe costruire modelli più sofisticati di leadership development che anticipino criticità e accelerino la maturazione organizzativa.

Nel complesso, queste linee di ricerca dimostrano che l'analisi dei Development Talks non deve essere intesa come un capitolo chiuso, ma come l'inizio di un percorso più ampio di approfondimento scientifico e trasformazione aziendale.

Se dovessimo sintetizzare il cuore di questa tesi in un'unica frase, potremmo riprendere le parole di Aguinis (2019), che afferma con estrema chiarezza: *“La performance non è un numero. È una relazione.”* Questa affermazione, apparentemente semplice, racchiude in realtà l'intera trasformazione che Electrolux Professional Group ha intrapreso attraverso l'introduzione di *People Pro* e dei *Development Talks*. L'organizzazione ha infatti compiuto un passo decisivo verso la costruzione di un nuovo modo di intendere la relazione professionale: un modo più aperto, più dialogico, più equo e più orientato al futuro. Tale approccio non si limita a riformulare un processo HR, ma ridisegna il significato stesso della gestione delle persone, spostando l'attenzione dalla valutazione formale allo sviluppo continuo.

I risultati della survey del 2024 mostrano in maniera convincente che questo nuovo modello produce effetti tangibili sul lavoro quotidiano. Ciò avviene perché il Development Talk contribuisce ad aumentare la chiarezza dei ruoli e delle aspettative, rafforza la fiducia nelle relazioni professionali, migliora la coerenza degli obiettivi e accresce la partecipazione attiva dei collaboratori alla definizione del proprio percorso. Inoltre, offre a Employees e People Leaders uno spazio stabile, riconosciuto e legittimato in cui riflettere sul proprio lavoro, condividere prospettive, affrontare criticità e costruire senso. Il colloquio non è più un momento straordinario o episodico, destinato a riemergere una volta all'anno in un clima spesso percepito come giudicante; diventa invece un luogo ordinario e costante di confronto, di allineamento e di crescita.

La sfida più grande che si profila all'orizzonte riguarda ora la stabilizzazione e la maturazione di questa nuova cultura organizzativa. Perché il modello dispieghi appieno il suo potenziale, è necessario che il feedback continuo venga interiorizzato come un'abitudine quotidiana, non come un evento straordinario o un adempimento formale. Richiede che la conversazione non sia una prescrizione, ma un modo naturale di lavorare insieme. In altri termini, richiede che la trasformazione tecnologica e procedurale si traduca in trasformazione culturale.

In quest'ottica, si può affermare che il nuovo modello introdotto da Electrolux Professional Group funziona e sta già producendo miglioramenti reali: migliora la qualità del lavoro quotidiano, contribuisce ad accrescere la motivazione, genera un ambiente percepito come più equo e più orientato allo sviluppo, e rappresenta una leva

strategica di crescente importanza per il futuro dell'organizzazione. Tuttavia, il successo definitivo di questa trasformazione dipenderà non solo dalle potenzialità offerte dal sistema People Pro, ma soprattutto dalla capacità dell'organizzazione di continuare a investire sulla leadership, sulla cultura e sulle persone. La tecnologia abilita il processo, ma sono le relazioni a dargli significato e continuità.

In questo senso, risultano particolarmente pertinenti le parole di Amy Edmondson (2019), secondo cui *“le organizzazioni che imparano sono quelle in cui le persone possono parlare”*. Electrolux Professional Group ha iniziato a creare le condizioni affinché il dialogo sia possibile; ha iniziato a parlare, e sta iniziando anche ad ascoltare. Il passo successivo sarà imparare – e continuare a imparare – insieme. È in questa continuità che si gioca la sostenibilità della trasformazione e la capacità dell'organizzazione di costruire un modello di performance realmente umano, evolutivo e orientato alla crescita reciproca.

BIBLIOGRAFIA

- Agile Manifesto Organization. (2001). Manifesto for agile software development. <https://agilemanifesto.org/>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management*. Chicago Business Press.
- Ajunwa, I., Crawford, K., & Schultz, J. (2017). Limitless worker surveillance. *California Law Review*, 105(3), 735–776.
- Aloisi, A., & Gramano, E. (2019). Artificial intelligence is watching you at work: Digital surveillance, employee monitoring, and regulatory issues in the EU context. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(1), 47–80.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1998). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Arrieta, A. B., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., Herrera, F. (2020). Explainable artificial intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information Fusion*, 58, 82–115. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.12.012>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. Holt, Rinehart & Winston.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-based management: The basic principles*. Center for Evidence-Based Management.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *California Law Review*, 104(3), 671–732. <https://doi.org/10.15779/Z38BG31>
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People & Strategy*, 34(2), 14–18.
- Bateson, G. (1977). *Verso un'ecologia della mente*. Adelphi.

- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management, 54*(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Berni, A., & Borgianni, Y. (2021). User experience in design practice: Where are we and where can we go? *Design Science, 7*, e5. <https://doi.org/10.1017/dsj.2021.5>
- Bersin, J. (2017). *HR in the era of digital disruption*. Deloitte University Press.
- Bersin, J. (2018). *A new paradigm for corporate training: Learning in the flow of work*. Deloitte Insights.
- Bersin, J. (2020). *HR technology 2020: The transformation of work*. Bersin Academy.
- Bersin, J. (2023). *AI deep dive: Three generations of HR tech AI solutions in the market*. The Josh Bersin Company.
- Bersin, J. (2023). *EdTech is going crazy for AI*. The Josh Bersin Company.
- Bersin, J. (2023). *HR-GPT arriving now: Beamery starts the generative AI revolution in HR*. The Josh Bersin Company.
- Bersin, J. (2023). *SeekOut brings GPT-4 to recruiters: Eightfold launches copilots for HR*. The Josh Bersin Company.
- Bogen, M., & Rieke, A. (2018). *Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias*. Upturn.
- Borgogni, L. (2018). *Valutazione e talent management*. FrancoAngeli.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
- Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations, 56*(4), 578–593. <https://doi.org/10.1177/0022185613510482>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management (4th ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives, 23*(4), 19–32. <https://doi.org/10.5465/amp.23.4.19>

- Briner, R., & Rousseau, D. (2011). Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 5–19.
- Brinkerhoff, R. O. (2006). Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective. Berrett-Koehler.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton.
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., & Parent-Rochelleau, X. (2023). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00371-0>
- Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, I., Nenkov, N., Tuleninova, D., & Koeva, K. (2016). Artificial intelligence technologies in human resource development. *Computer Modeling & New Technologies*.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67.
- Carbone, S., & Pasquarella, A. (2019). Punto HR 2020! L'organizzazione di oggi tra human strategy e digital transformation. *Guerini Next*.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chambers, E. (2018). What can an AI virtual assistant do for workplace learning? *eLearning Industry*.
- Chambers, J. (2018). Just-in-time learning with AI-powered assistants. *Chief Learning Officer Magazine*.
- Chinetti, P., & Susani, S. (2022). Il team giusto. *Neuroni, linguaggio, agilità per progettare*

il lavoro di squadra. [s.n.].

Cicogna, G. (2023). *Talenti. Alla ricerca del potenziale delle persone*. Este.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Dank, N., & Hellström, R. (2023). *Agile HR. Il nuovo ruolo strategico delle risorse umane*. Ayros.

Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.

De Stefano, F. (2019). *People analytics e gestione strategica delle risorse umane*. Franco-Angeli.

De Stefano, V. (2016). The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig-economy”. *Conditions of Work and Employment Series*, 71. ILO.

De Stefano, V. (2019). Negotiating the algorithm: Automation, artificial intelligence, and labor protection. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(1), 15–46.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>

DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management,

and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.

Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin.

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71–83.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

Electrolux Professional Group. (2024). *Year-End Report Q4 2024*.

Electrolux Professional Group. (2024). *CEO Comment – Annual Report 2024: “Meeting Needs Beyond Tomorrow”*.

Electrolux Professional Group. (2025). *Annual and Sustainability Report 2024*.

Electrolux Professional. (s.d.). *Centers of Excellence – Virtual Tour*. <https://www.electroluxprofessional.com/chef-s-hub/centers-of-excellence-electrolux-professional-virtual-tour/>

Electrolux Professional. (s.d.). *Continuous Learning Hub – SharePoint Curriculum*. <https://electroluxprofessional.sharepoint.com/sites/continuouslearning/>

Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2020). *A European strategy for data*.

European Commission. (2021). *Proposal for a regulation laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act)*.

European Commission. (2024). *Study on the role of intangible assets in EU competitive-*

ness.

European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 (GDPR).

Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence: Evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People & Strategy*, 36(4), 28–37.

Ferraris, A. (2022). *Gestione delle risorse umane e performance: Modelli e pratiche*. FrancoAngeli.

Ferraris, A. (2022). *People analytics e HR data-driven*. FrancoAngeli.

Ferro, V. (2020). *HR analytics: Evoluzione e composizione del conflitto tra datore di lavoro e lavoratore. Un caso aziendale [Tesi di laurea magistrale, Università degli Studi di Bergamo]*.

Fessler, P. (2018). GM's dress code is now just two words: "Dress appropriately". NPR.

Ferreira, A. I., Curado, C., & Oliveira, M. (2022). Knowledge management and human resource development: An analysis of their interconnection. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 40–58.

Ferreira, B., Curado, C., & Oliveira, M. (2022). The contribution of knowledge management to human resource development: A systematic and integrative literature review. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, 2319–2347. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00864-3>

Fitz-Enz, J. (2009). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. AMACOM.

Fitz-Enz, J. (2010). *The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments*. AMACOM.

Floridi, L., Cowl, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>

Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4th ed.). Holt.

Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.

- Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Viking.
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006). User experience: A research agenda. *Behaviour & Information Technology*, 25(2), 91–97.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388.
- Hendrickx, F. (2019). Privacy 4.0 at work: Regulating employment, technology, and automation. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(2), 241–270.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Highsmith, J. (2001). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley.
- Holden, N. (2002). *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. Pearson Education.
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37–54.
- Hussain, J., Ul Hassan, A., Muhammad Bilal, H. S., et al. (2018). Model-based adaptive user interface based on context and user experience evaluation. *Journal of Multimodal User Interfaces*, 12, 1–16.
- Kadokia, C., & Owens, L. (2021). *Designing for modern learning: Beyond ADDIE and SAM*. ATD Press.
- Kaufman, B. E. (2015). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Labor and Employment Relations Association.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., et al. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42.
- Kira, M., & van Eijnatten, F. M. (2008). *Socially sustainable work organizations: A chaor-*

- dic systems approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(6), 743–756.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Knowledge at Wharton Staff. (2015). *User experience: Reimagining productivity and business value*. Knowledge at Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/>
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. The Adult Education Company.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than quitting. *Harvard Business Review*.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3–90). Jossey-Bass.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- La learning organization: sapere, formazione, risorse umane. (2021). In P. Rivoltella (Ed.), *Apprendere a distanza. Teorie e metodi* (pp. 77–86). Raffaello Cortina Editore.
- Lee, M. K., Kim, J., & Lizarondo, L. (2022). Algorithmic management and algorithmic fairness in the workplace: A user-centered perspective. *Human-Computer Interaction*, 37(5–6), 465–495. <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1878797>
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking toolkit for managers*. Columbia Business School Publishing.
- Liu, D., Huang, Y., & Woszczyński, A. B. (2021). Digital learning in organizations: A review and future research agenda. *Computers in Human Behavior Reports*, 3, 100059. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100059>
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of

goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? *Theory Into Practice*, 34(1), 66–74. <https://doi.org/10.1080/00405849509543661>

Maimone, F. (2018). *Change management: Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio “human centered”*. FrancoAngeli.

Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2021). I need you, you need me – Uno studio esplorativo sulla relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane, crescita di carriera ed employability percepita. *Counseling*, 14(2). Erickson.

Marchese, S. M. (2020). La user experience nel mondo HR: Perché progettare un approccio utente-centrico. *TeamSystem Magazine*. <https://www.teamsystem.com/magazine/risorse-umane/user-experience-nel-mondo-hr/>

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Marr, B. (2012). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson.

Marr, B. (2015). *Big data: Using smart big data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance*. Wiley.

Marr, B. (2016). *Big data in practice: How 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results*. Wiley.

Marr, B. (2020). *The future of work: Robotics, AI, and automation*. Wiley.

Marr, B. (2020). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*. Kogan Page.

Marr, B. (2023). *Data-driven HR: How to use AI, analytics and data to drive performance*. Kogan Page.

Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization* (10th ed.). Routledge. (Original work published 1933)

Meister, J. C. (2019). *The future workplace experience: 10 rules for mastering disruption in recruiting and engaging employees*. McGraw-Hill.

Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>

Minbaeva, D. (2021). *Disrupted HR? Human resource management in the digital age*. Hu-

- Moe, N. B., Dingsøy, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480–491. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.11.004>
- Montefusco, G. (2011). *Change management: Le regole per il governo del cambiamento*. Egea.
- Murphy, K., & DeNisi, A. (2008). A model of the appraisal process. In *Performance appraisal and management* (pp. 3–20). Routledge.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2005). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Pearson.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Norman, D. A. (1995). *The psychology of everyday things*. Basic Books.
- Pedersen, T., Johansen, C., & Jøsang, A. (2018). Behavioural computer science: An agenda for combining modelling of human and system behaviours. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 8(7).
- Phillips, J. J. (1997). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Gulf Publishing.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *The value of learning: How organizations capture value and ROI and translate it into support, improvement, and funds*. Wiley.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67, 189–197.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Pradesh, M. (2023). Agile HR adoption and challenges: Cultural, strategic, and organizational perspectives. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 45–63.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2020). *Performance management transformation: Lessons learned and next steps*. SHRM Foundation.

- Reeves, M., & Deimler, M. (2020). *The imagination machine*. Harvard Business Review Press.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, 10, 3758–3784.
- Ross, G., & Ross, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum*. Scrum.org.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.
- Senge, P. M. (1993). *La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'organizzazione che apprende*. Sperling & Kupfer.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Siboni, F. (2023). Valutare per valorizzare e potenziare l'efficacia della prestazione. *Rassegna di giurisprudenza e di dottrina – HR & Organizzazione*.
- Solow, M., & Wakefield, N. (2016). Design thinking: Crafting the employee experience. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- Standish Group. (1994). *The CHAOS Report*. Standish Group International.

- Tulli, F. (2021). *Il formatore digitale. Strumenti e metodi per l'aula a distanza*. Castelvechi.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2019). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 18(2), 56–59. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2019-0009>
- Vigutto, L. (2024). *Dal performance management al performance development*. FrancoAngeli.
- Vigutto, M. (2024). *La valutazione della performance*. Carocci.
- Vigutto, M. (2024). *People analytics e trasformazione digitale delle risorse umane*. FrancoAngeli.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Work Institute. (2018). *2018 retention report: Truth & trends in turnover*. Work Institute.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yang, B., Wei, L., & Pu, Z. (2020). Measuring and improving user experience through artificial intelligence-aided design. *Journal of Visual Communication and Image Representation*, 11.
- Yang, G., Wei, J., & Pu, Y. (2020). Artificial intelligence in human resource management: Challenges and opportunities. *Frontiers in Psychology*, 11, 509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00509>
- Zhai, Y., Zhang, L., & Yu, M. (2024). *AI in human resource management: Literature re-*

view and research implications. *Journal of the Knowledge Economy*.

Zhou, T., Pan, X., & Hu, H. (2021). The application of AI in employee well-being and workforce management: A systematic review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 389–408. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2021-0032>

RINGRAZIAMENTI

Questa tesi ha avuto un percorso lungo e non lineare. È cresciuta insieme a me, attraversando una gravidanza, un'ospedalizzazione, momenti di pausa forzata e ripartenze faticose. È stata scritta nei ritagli di tempo, nei momenti di lucidità e in quelli di stanchezza, ma non si è mai fermata davvero. Proprio per questo, è il risultato non solo di un lavoro accademico, ma di una profonda esperienza umana.

Il mio primo e più sincero ringraziamento va alla mia relatrice, **Prof.ssa Chiara Biasin**, per la pazienza con cui ha atteso i tempi di questo lavoro e per il supporto costante e prezioso che non è mai venuto meno. La sua fiducia e la sua disponibilità hanno rappresentato un punto fermo lungo tutto il percorso.

Desidero ringraziare tutti i Professori con cui ho avuto il privilegio di lavorare durante questi anni di laurea magistrale. È stato un cammino estremamente formativo, che mi ha arricchito non solo dal punto di vista accademico, ma anche umano, lasciandomi strumenti, stimoli e riflessioni che porterò con me nel tempo.

Un ringraziamento speciale va ad **Annalisa**, innanzitutto per avermi coinvolta in un progetto così stimolante e per essere stata la manager che avrei sempre voluto al mio fianco. Grazie per avermi dato, insieme a **Pia** e **Alessandro**, la possibilità di sviluppare questa tesi, raccogliendo ed elaborando i risultati di un lavoro costruito insieme, passo dopo passo, negli anni.

Ringrazio **Natalia**, di cui conservo un ricordo profondo e luminoso, e che continua a ricordarmi, ogni giorno, che ogni cosa va affrontata *day by day*.

Un grazie sincero va alla mia famiglia, tutta. Il vostro sostegno e la vostra presenza mi hanno dato la serenità necessaria per portare avanti questo progetto anche in un periodo complesso e caotico, permettendomi di non perdere mai l'equilibrio.

Bruce, presenza silenziosa ma costante. Non servono parole tra noi: grazie per avermi accompagnata in questa avventura.

Il ringraziamento più speciale va a **Dario**. Hai creduto in me anche quando io stessa facevo fatica a farlo. Grazie per avermi presa per mano e accompagnata durante quest'anno così intenso e, a tratti, surreale.

Infine, **Timo**.

A te dedico questa tesi.

Sei sempre stato con me, ancora prima di nascere.