

Una nuova frontiera per le risorse umane

L'ondata di cambiamento di Industria 4.0 porta innovazione nelle professionalità. Avviato da **Federmanager** un sistema di certificazione di competenze manageriali

PAGINA A CURA DI
Gaia Anna Fiertler

Trasformazione digitale del business, cultura orientata all'Industria 4.0 e sviluppo di competenze adeguate sono l'ultima frontiera delle organizzazioni aziendali. Diventa prioritario il ruolo delle direzioni risorse umane, chiamate a facilitare il cambiamento. Per farlo le stesse funzioni HR devono cambiare pelle, allineandosi di più al business e diventando più veloci a rispondere alle esigenze dell'impresa con le persone giuste al posto giusto e a integrare le skill digitali con il saper fare aziendale. Tuttavia, le indagini continuano a registrare ritardi sul piano di una digitalizzazione diffusa e di un nuovo approccio culturale nelle imprese. Solo il 17% delle 300 aziende di "HR Transformation Study 2017", svolto da Mercer in 43 Paesi, tra cui l'Italia, ha in programma di adeguare la propria struttura HR; quindi c'è il rischio che i piani di risorse umane non passino alle altre divisioni nei prossimi due anni, che prevedono per esempio lo spostamento delle funzioni di staff in servizi aziendali condivisi.

Un contributo di McKinsey, "A CEO's guide to competing through HR", conferma l'impatto positivo sul business di una divisione HR concentrata sulle attività a maggiore valore aggiunto e che lasci ai sistemi automatici i servizi puramente amministrativi. Inoltre l'utilizzo di HR analytics può migliorare la pianificazione della forza lavoro, la mobilità interna e i piani di successione. Il McKinsey Global Institute parla di incrementi dei margini di profitto con gli HR big data, grazie ad aumenti di produttività, risparmi nel recruiting e nella formazione, riduzione del turnover e coinvolgimento del personale. C'è infatti un capitale umano inesperto nelle aziende che le tecnologie posso-

no aiutare a far emergere e valorizzare, accelerando al contempo la diffusione del digitale.

«Credo sia un alibi rovesciare sulla scuola tutta la responsabilità della mancanza di skill digitali - dice Pietro Iurato, direttore risorse umane Sap Italia - Oggi il ciclo di vita delle tecnologie è così breve che è meglio che la scuola crei una forma mentis, quella dell'apprendimento continuo, e poi si facciano carico le imprese, anche attraverso centri specializzati, di formare via via alle competenze digitali più aggiornate che servono al loro modello di business. Mentre per i temi di alfabetizzazione digitale le piattaforme disponibili sono sempre più intuitive e si impara usandole». Una rilevazione di Sap e Technical University of Munich su 116 business decision maker in 18 Paesi evidenzia una maggiore carenza di competenze specialistiche oggi rispetto al 2015, un po' per la velocità d'innovazione, un po' perché alla maggiore consapevolezza dei bisogni non seguono programmi mirati né di recruiting né di formazione interna, sviluppati solo dal 16% del campione.

Ma quali sarebbero le pratiche più efficaci per facilitare l'assimilazione del sapere distintivo aziendale da parte dei nativi digitali e contaminare l'organizzazione con il digitale? Gartner suggerisce un approccio integrato che coinvolga i vecchi e i nuovi in azienda attraverso piattaforme di social learning, superando una divisione per "silos" organizzativi e in una logica di formazione continua. «Vediamo che funzionano le accademie di mestiere, luoghi anche digitali, dove gli esperti del saper fare e del sapere tecnico, anche il più innovativo, diventano punti di riferimento per l'intera organizzazione in un trasferimento di conoscenze in cui si impara gli uni dagli altri» racconta Silvia Vanini, Talent strategy leader di Mercer Italia. Che consiglia di cercare le competenze digitali più sofisticate e introvabili - come i data

scientist - nella consulenza, dove sono già all'opera nella costruzione di modelli e algoritmi per la lettura corretta di grandi basi di dati.

La Galgano & associati consulting lavora sulla cultura dei capi intermedi per prepararli ad accogliere le risorse digitali. «Le nostre sono palestre di cambiamento - racconta l'ad Maria Cristina Galgano - Facciamo un'azione intensiva di supporto ai capi, per consentire loro di aprirsi al nuovo, modificando routine lavorative e stile di leadership. La finalità di questi interventi è quella di allenarli a cambiare, abbandonando l'approccio dell'*abbiamo sempre fatto così* e vivendo il cambiamento come opportunità. Allo stesso modo, inseriranno le nuove risorse apprezzandone il contributo e "trattenendole" in azienda». Il rapido sviluppo della digitalizzazione è principalmente ostacolato dalla difficoltà di individuare sul mercato le migliori competenze, di attrarle, motivarle e farle restare in azienda, come riporta lo studio di McKinsey "Digital manufacturing, capturing sustainable impact at scale".

In campo sono scese anche le associazioni dei manager per offrire al mercato dirigenti qualificati a guidare la rivoluzione digitale. **Federmanager** ha avviato un sistema di certificazione delle competenze manageriali di quattro figure. La certificazione si ottiene attraverso un percorso che prevede giornate di studio (in presenza e online) e visite a realtà già automatizzate come Samsung, Amazon e Fca. Vengono certificate le competenze di innovation manager, temporary manager per preparare le Pmi all'inserimento delle tecnologie innovative, export manager e manager di rete, figura nuova che sarà centrale nei futuri sistemi aperti di condivisione. Anche Manageritalia ha intensificato convegni, incontri e percorsi, come il Learning path e il Digital marketing trek, per aiutare i suoi associati a crearsi una visione digitale del business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Il Sole 24 Ore
Martedì 10 Ottobre 2017 - N. 273

Conoscenze

«Vediamo che funzionano le accademie di mestiere, luoghi anche digitali, dove gli esperti del saper fare e del sapere tecnico, anche il più innovativo, diventano punti di riferimento per l'intera organizzazione»
Silvia Vanini, Mercer Italia



STUDIO 129

Il tocco umano.
Anche nelle fabbriche 4.0 come quella di Fiorano modenese di Marazzi Group (nella foto) i lavoratori mantengono un ruolo importante di direzione e controllo delle linee produttive