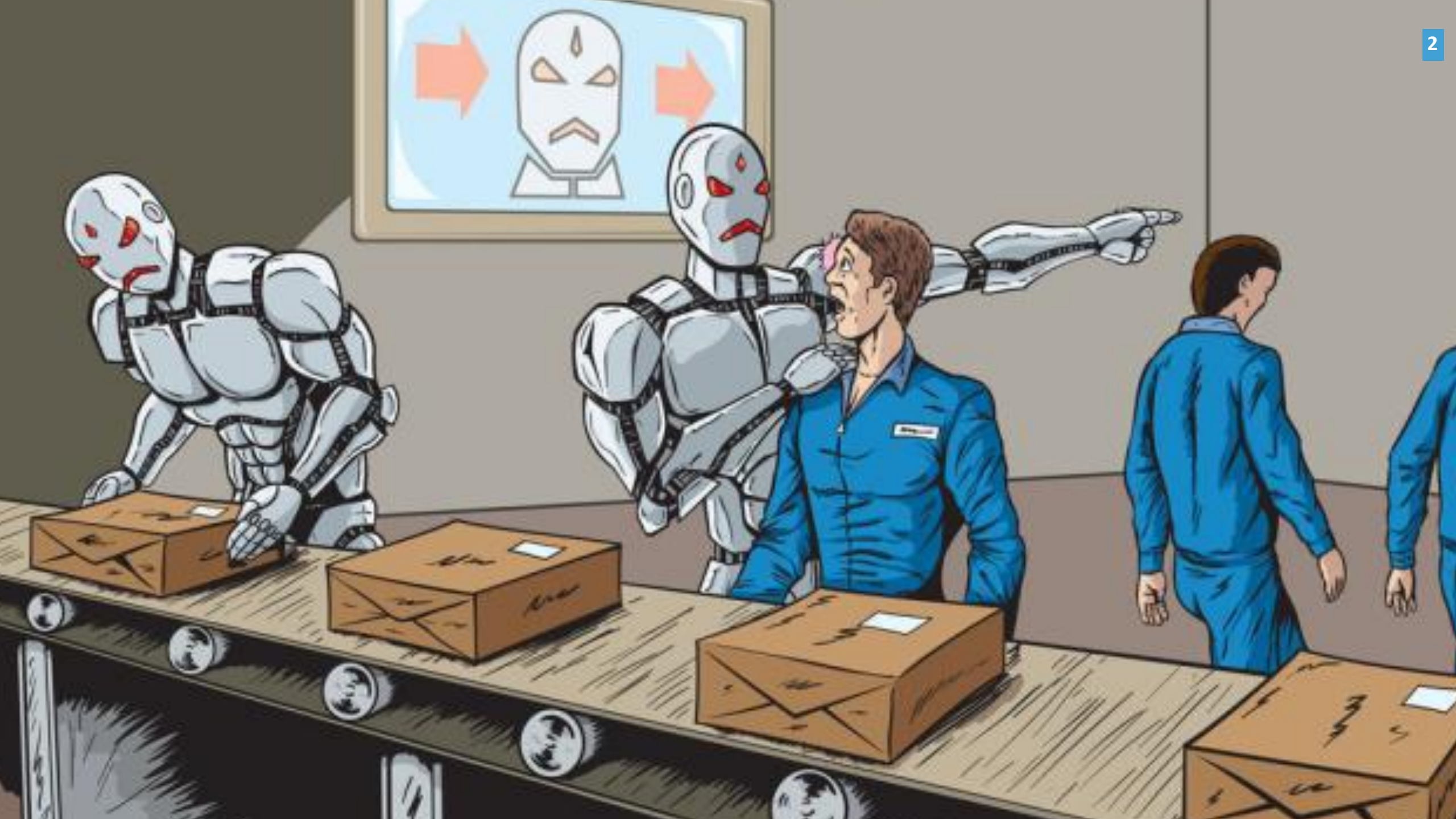


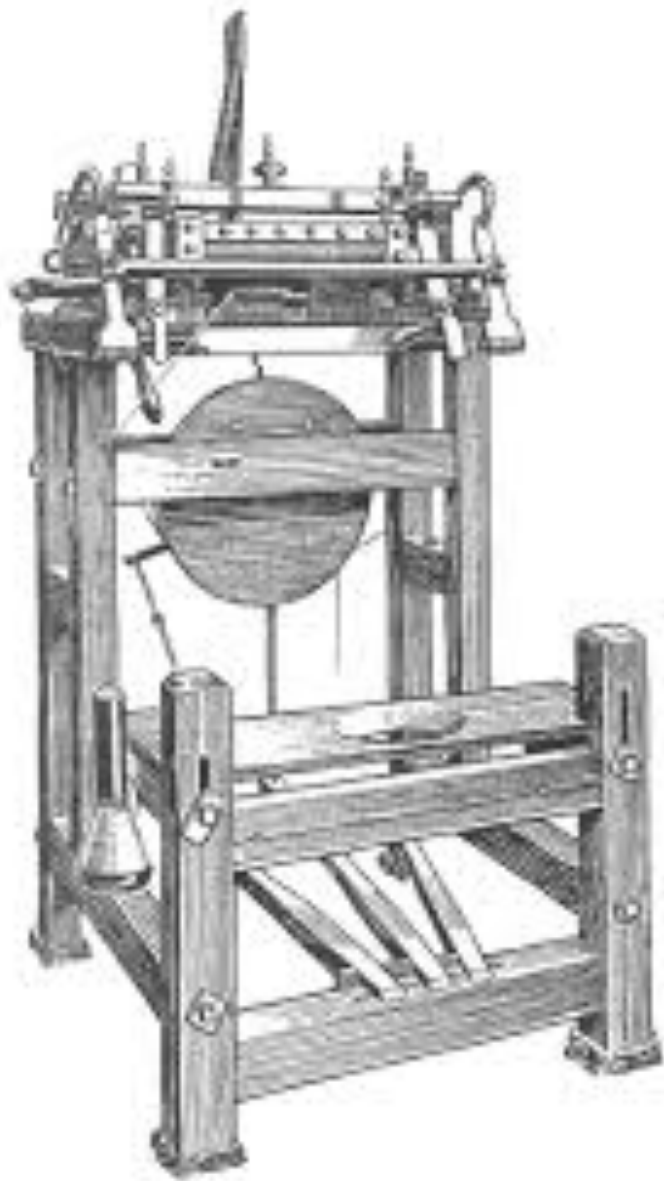


Trasformazione Digitale: Quali sfide ed opportunità nella Gestione del Personale

Marcello Russo
Università di Bologna
Bologna Business School



Si tratta di un
fenomeno nuovo?



Telaio di Calza inventato da William Lee nel **1589**.

La moderna industria della maglieria è cresciuta partendo da questo semplice dispositivo.

Il suo inventore fu costretto a lasciare il paese per la **forte opposizione** ricevuta.



The Luddities

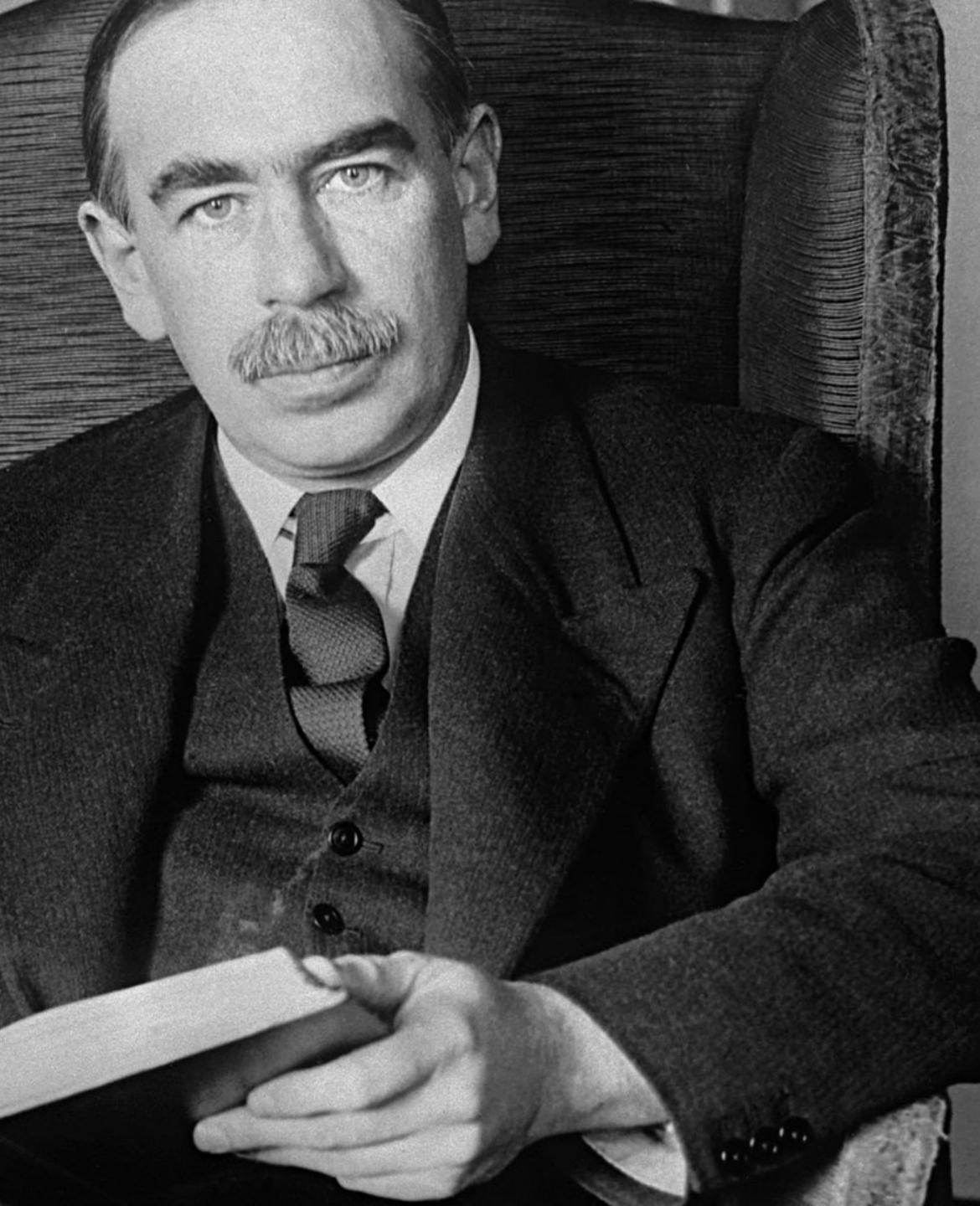
Erano un gruppo di lavoratori tessili Inglesi che distrussero violentemente i nuovi telai automatici per la produzione dei tessuti poiché minacciavano il loro lavoro e la loro sicurezza economica.

LUDDITE FALLACY

Un'indagine del 2013 condotta dall'università di Oxford, dal titolo: "The Future of Employment" ha evidenziato che negli ultimi 60 anni l'automazione ha causato l'eliminazione di **una sola occupazione.**



Le paure derivanti
dall'automazione, seppur
legittime, sembrano esagerate
ma l'entusiasmo si giustifica?



Keynes, nella lettera pubblica "Possibilità economiche per i nostri nipoti" (1930), aveva previsto che, in assenza di conflitti drammatici, entro il 2030 bilanci e sviluppo non sarebbero più stati un problema e che gli standard di vita occidentali si sarebbero almeno quadruplicati. Nell'arco di cento anni, la settimana lavorativa si sarebbe inoltre ridotta fino a un **massimo di 15 ore**, consentendo in questo modo a tutti di dedicare il resto del proprio **tempo libero al piacere e alla salute.**

The least safe jobs

Telemarketer **Chance of automation**
99%

Loan officer **Chance of automation**
98%

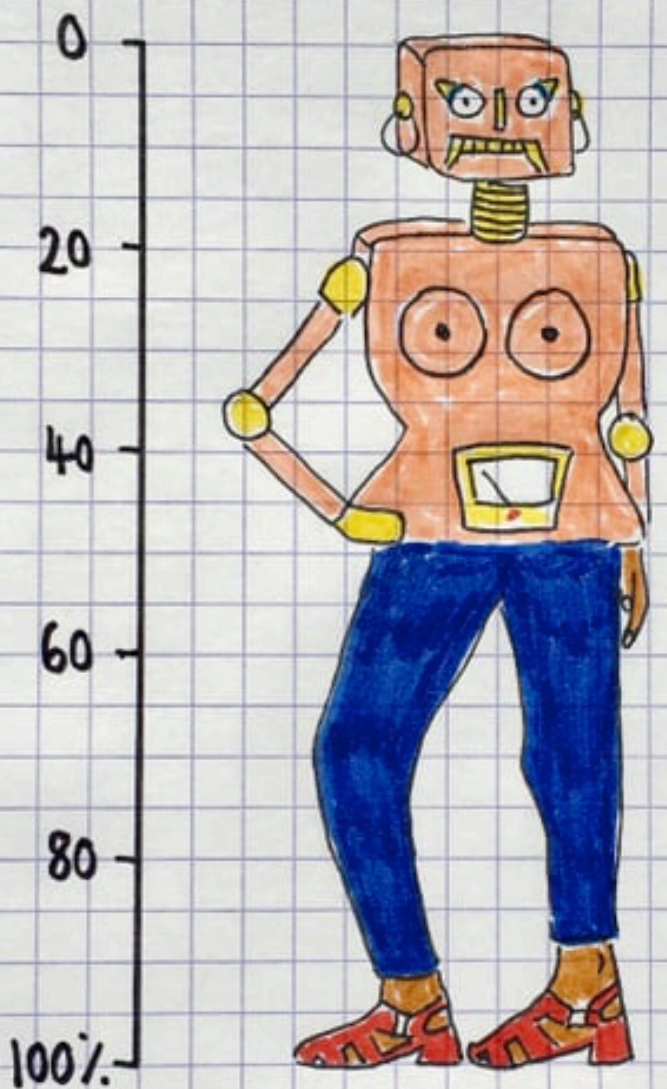
Cashier **Chance of automation**
97%

Paralegal and
legal assistant **Chance of automation**
94%

Taxi driver **Chance of automation**
89%

Fast food
cook **Chance of automation**
81%

Source: The Future of Employment



Jobs At Risk Of Automation

The safest jobs

Mental health and substance abuse social worker
Chance of automation
0.3%

Occupational therapist
Chance of automation
0.35%

Dietitian and nutritionist
Chance of automation
0.39%

Physician and surgeon
Chance of automation
0.42%

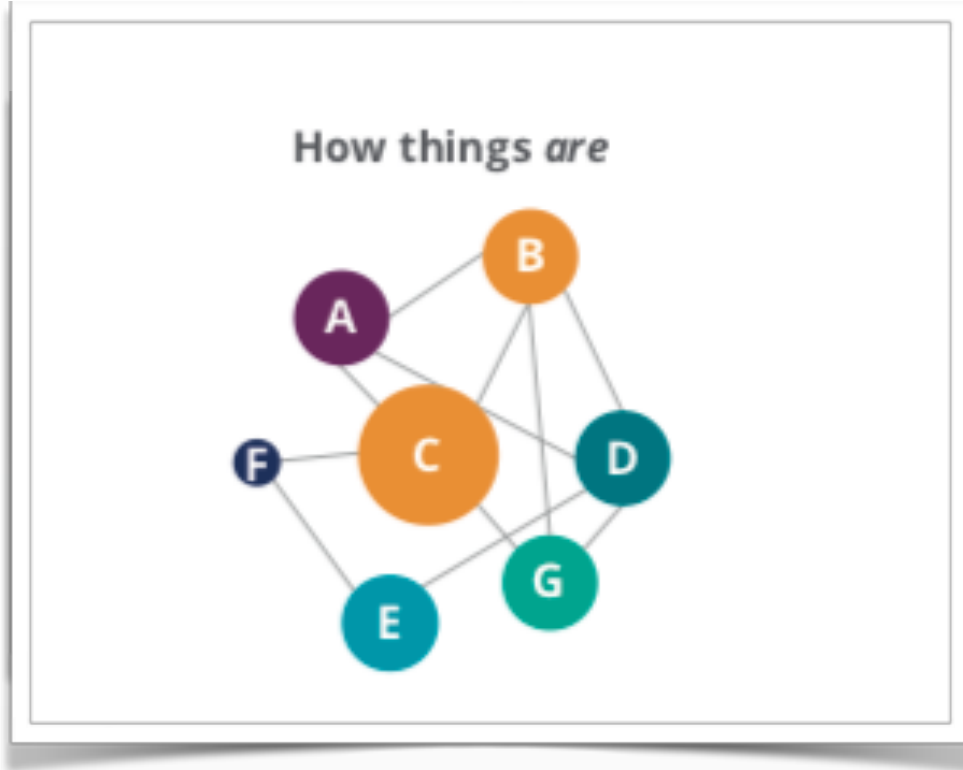
Clergy
Chance of automation
0.81%

Source: The Future of Employment

Ford classifica i lavori “**resilienti**” in tre aree:

- Lavori “puramente **creativi**”;
- Lavori che richiedono lo sviluppo di complesse **relazioni sociali** con i clienti;
- Lavori caratterizzati da elevata **imprevedibilità** e che si rendono necessari in presenza di situazioni di emergenza.

L'ORGANIZZAZIONE DEL FUTURO



Nuovi modelli organizzativi non più basati sull'utilizzo della gerarchia e di uno stile di conduzione tradizionale del tipo “comando e controllo” ma utilizzo sempre più frequenti di piccoli team (spesso auto-gestiti) che rappresenta il modello lavorativo naturale per gli esseri umani

“Con chi lavori?”



- Azienda francese con oltre 500 dipendenti ha un modello organizzativo che utilizza network di team chiamati “mini-factories” con 15-35 dipendenti ciascuno.
- Le mini-aziende furono introdotte nel 1989 per rispondere ad un grosso ordine di Peugeot che assorbiva il 20% della produzione.
- Oggi FAVI conta 21 mini-aziende che lavorano per clienti specifici (es. Audi team, Volvo team) e che sono dotati di completa autonomia, in quanto auto-gestiti, senza livelli intermedi e regole imposte se non quelle auto-imposte dai membri del gruppo.



Azienda = network di team



Autonomia ed assenza
di imposizioni esterne

Decisioni aziendali
non più incentrate
su intuito ma su
dati

Agilità
organizzativa

Continuo scambio
di informazioni e
feedback costante

Nuovo stile di
leadership

Condivisione di valori e
cultura

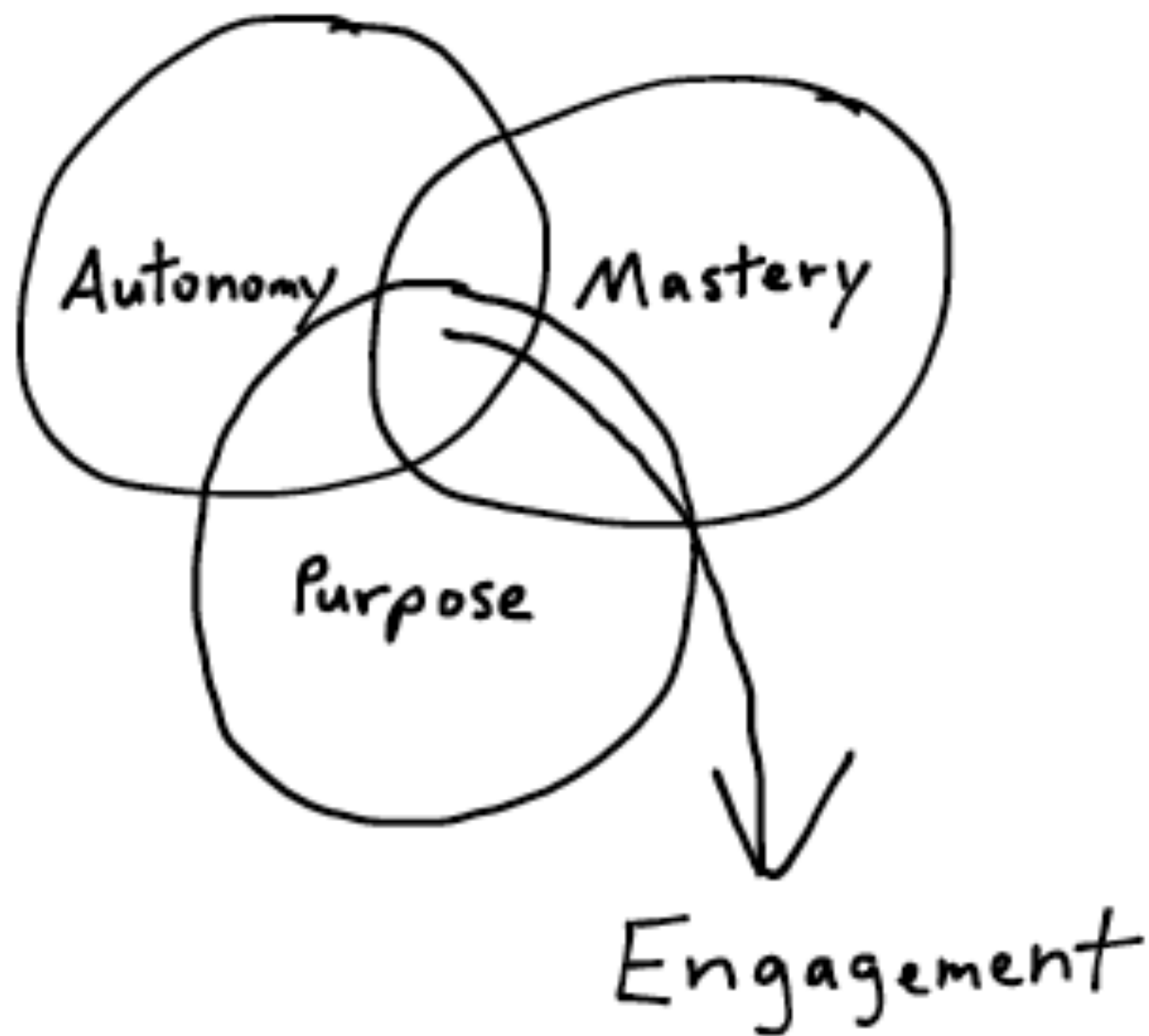
Quali sono i principali **ostacoli?**



Persistenza di modelli di leadership tradizionali

**Ciò che interessa i
lavoratori è
esclusivamente il salario**







Società australiana di software che ha introdotto una pratica manageriale molto apprezzata dai dipendenti.

L'azienda organizza ripetutamente giornate di 24 ore (hack-a-ton) in cui i lavoratori possono decidere di lavorare su ciò che vogliono e con chi vogliono in azienda.

REBEL TALENT

WHY IT PAYS TO
BREAK THE RULES
AT WORK AND IN LIFE



FRANCESCA GINO

Tandon Family Professor of Business Administration, Harvard Business School

Nuovo stile di leadership che coinvolgi i lavoratori considerandoli dei partner che sono in azienda soprattutto per soddisfare le proprie ambizioni e che incoraggia l'innovazione e la sperimentazione, premiando i lavoratori devianti.

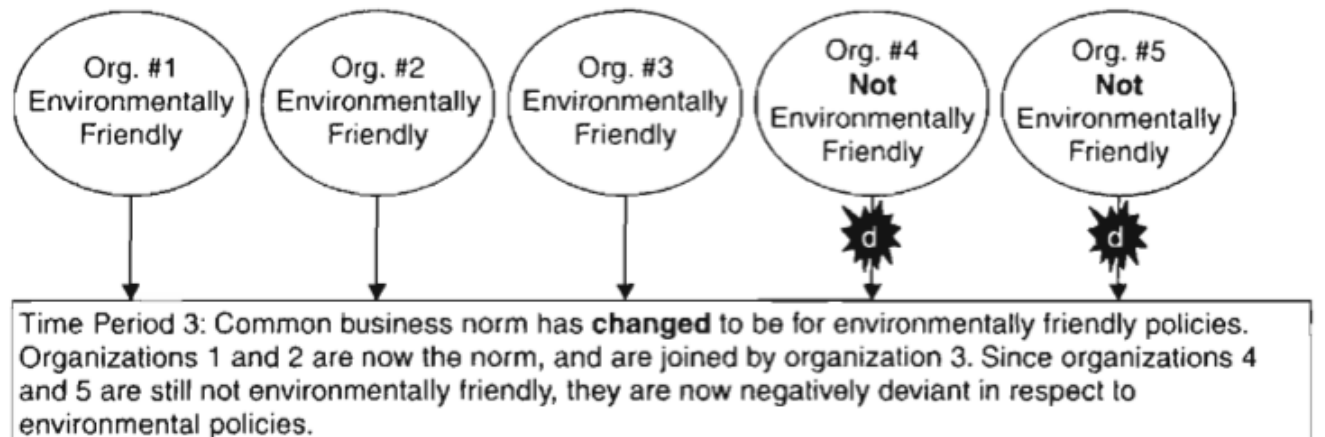
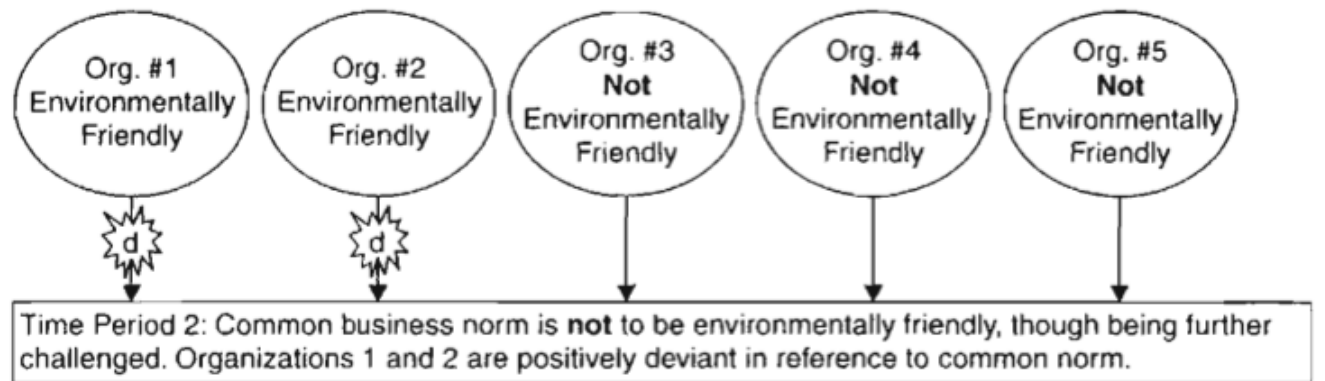
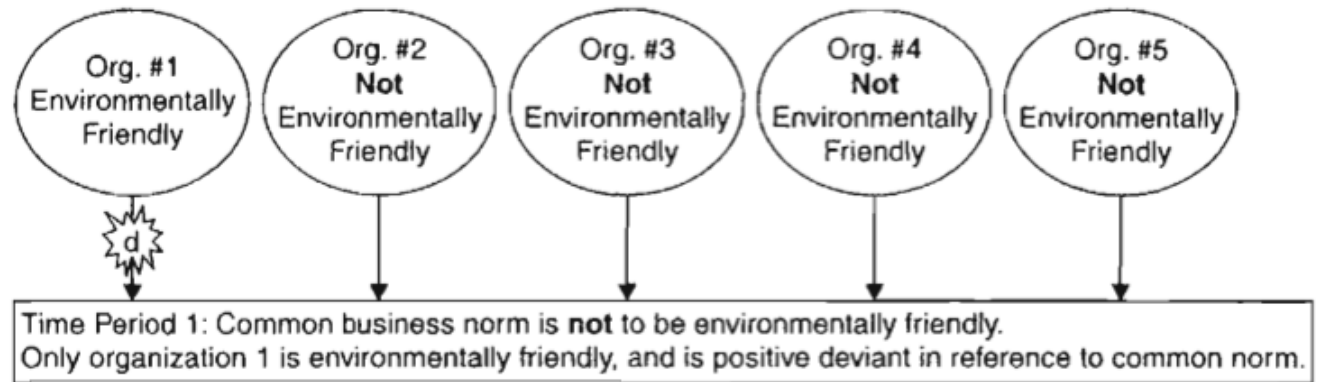
Chesley Sullenberg nel gennaio del 2009 era al comando dell'aereo US Airways 1549 che fu costretto ad atterrare nel fiume Hudson dopo che uno stormo di uccelli danneggiò un motore poco dopo il decollo dall'aeroporto di NY La Guardia.

Questa decisione fu presa, contrariamente alle indicazioni della torre di controllo, poichè Chesley valutò che il motore non fosse sufficientemente potente per raggiungere il più vicino aeroporto.

Nessun ferito su oltre 150 persone a bordo.

Pressione sociale

Role of Positive Deviance in Evolving Norms over Time



Una buona notizia!
Essere devianti può rappresentare l'inizio del cambiamento

Resistenza alla tecnologia

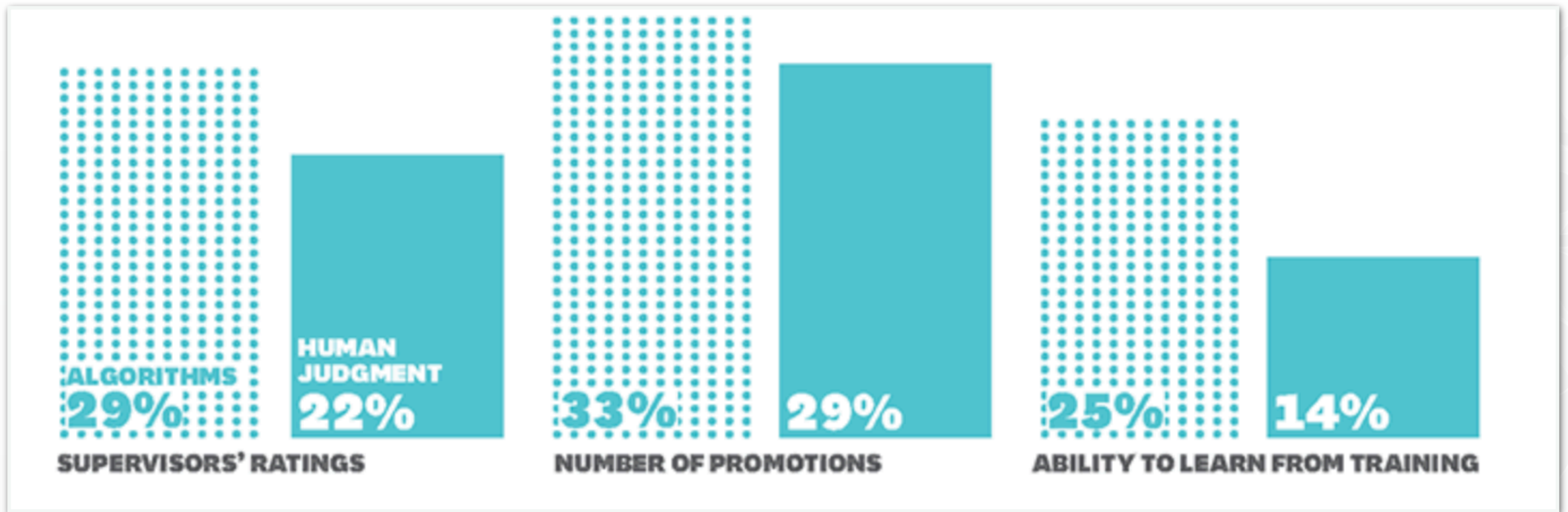
RECLUTAMENTO E SELEZIONE

Circa il 90% dei manager intervistati in una ricerca condotta in Canada (Università di Toronto) ha dichiarato di utilizzare il proprio intuito e le proprie capacità mentali per selezionare i migliori talenti.

Molti di loro han dichiarato di poter prendere assolutamente la migliore decisione per la propria azienda, leggendo il curriculum del candidato e **guardandolo negli occhi.**

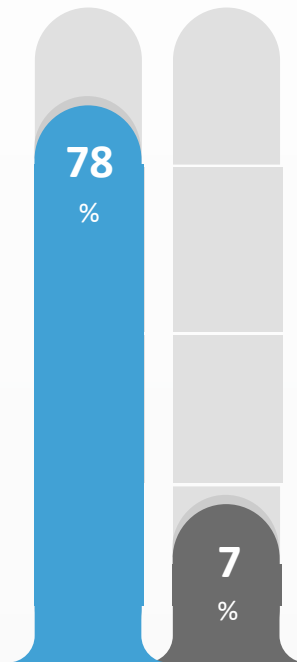


RISULTATI DELLO STUDIO



Fonte: "In hiring, algorithms beat instinct" by Nathan R. Kuncel, David M. Klieger & Deniz S. Ones, HBR 2014

PARADOSSI DELLA FUNZIONE **HR**



Presenza di moltissimi dati

Utilizzati prevalentemente per **report descrittivi** mentre raramente questi dati sono utilizzati per realizzare analisi in linea con gli obiettivi strategici.

Enorme gap da colmare



I manager hanno davvero un impatto sui lavoratori?



(Quali comportamenti assumono i migliori manager in
azienda?)

⋮ ESEMPI DI **PROGETTI INNOVATIVI**



1. Analisi delle interazioni sociali all'interno delle aziende per stabilire “who do you depend on for critical knowledge” ed individuare chi è più a rischio di burnout;
2. Deloitte sta analizzando le differenti attività svolte, le ore di lavoro e di viaggio per analizzare i livelli di energia dei propri dipendenti;
3. JetBlue Airways sta cercando di creare “a science of recognition” per stabilire i sistemi di riconoscimento più efficaci.
4. Diverse aziende utilizzano people analytics per stabilire la migliore composizione dei team di lavoro in base alla personalità dei membri

Grazie mille

marcello.russo2@unibo.it