

# *Le conseguenze della trasformazione digitale sulla gestione delle risorse umane*

**Prof. Tommaso Fabbri**

*Università di Modena e Reggio Emilia*

*Fondazione Marco Biagi*



# Di cosa parleremo oggi



- 1** **Genealogia (e geologia) dell'HRM**
- 2** ***Are we there yet?***
- 3** ***Digital transformation e HRM***

# Genealogia (e geologia) dell'HRM



## IMPLICAZIONI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE

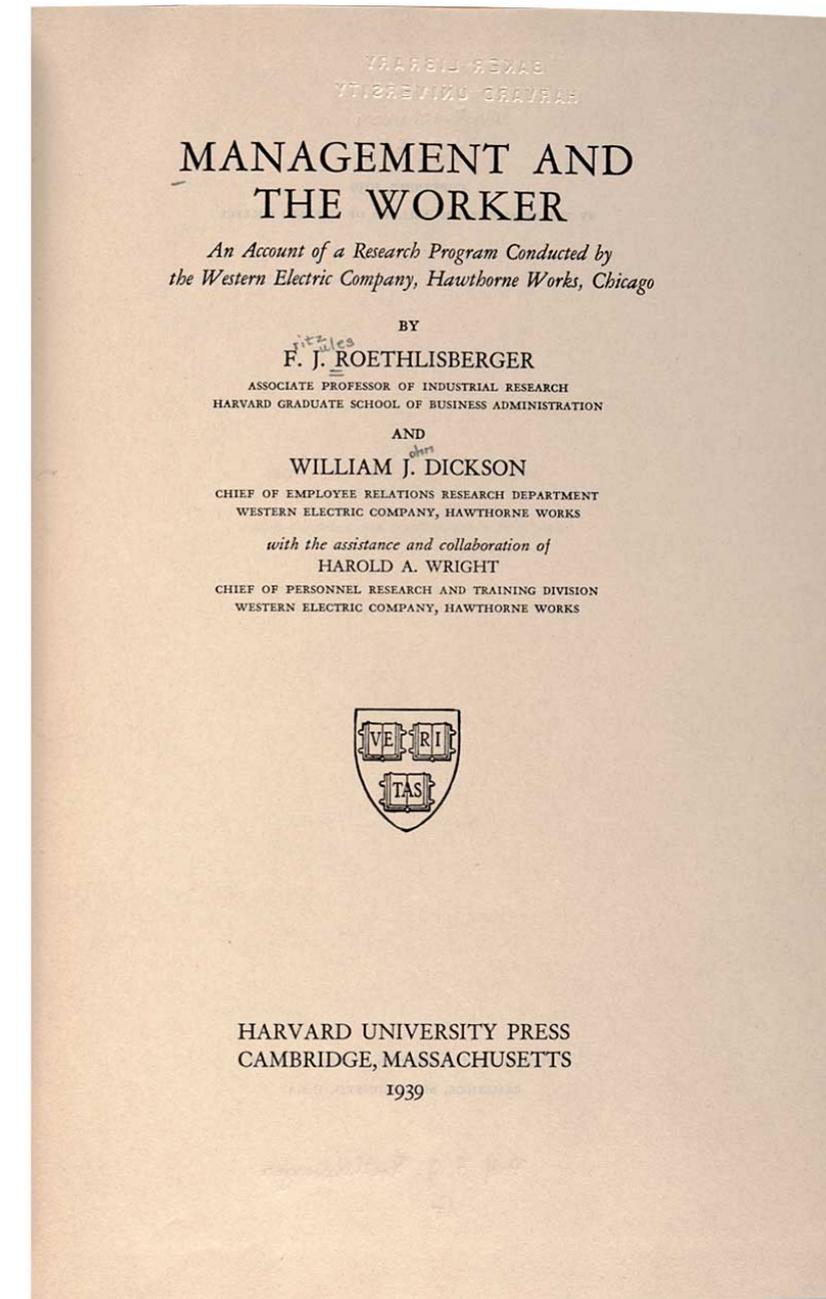
(capitolo XXVI)

«Ad oggi, **l'uomo del personale non dispone di una conoscenza scientifica** e di strumenti tali da collocare la sua specializzazione allo stesso livello degli ingegneri, dei contabili, dei chimici»

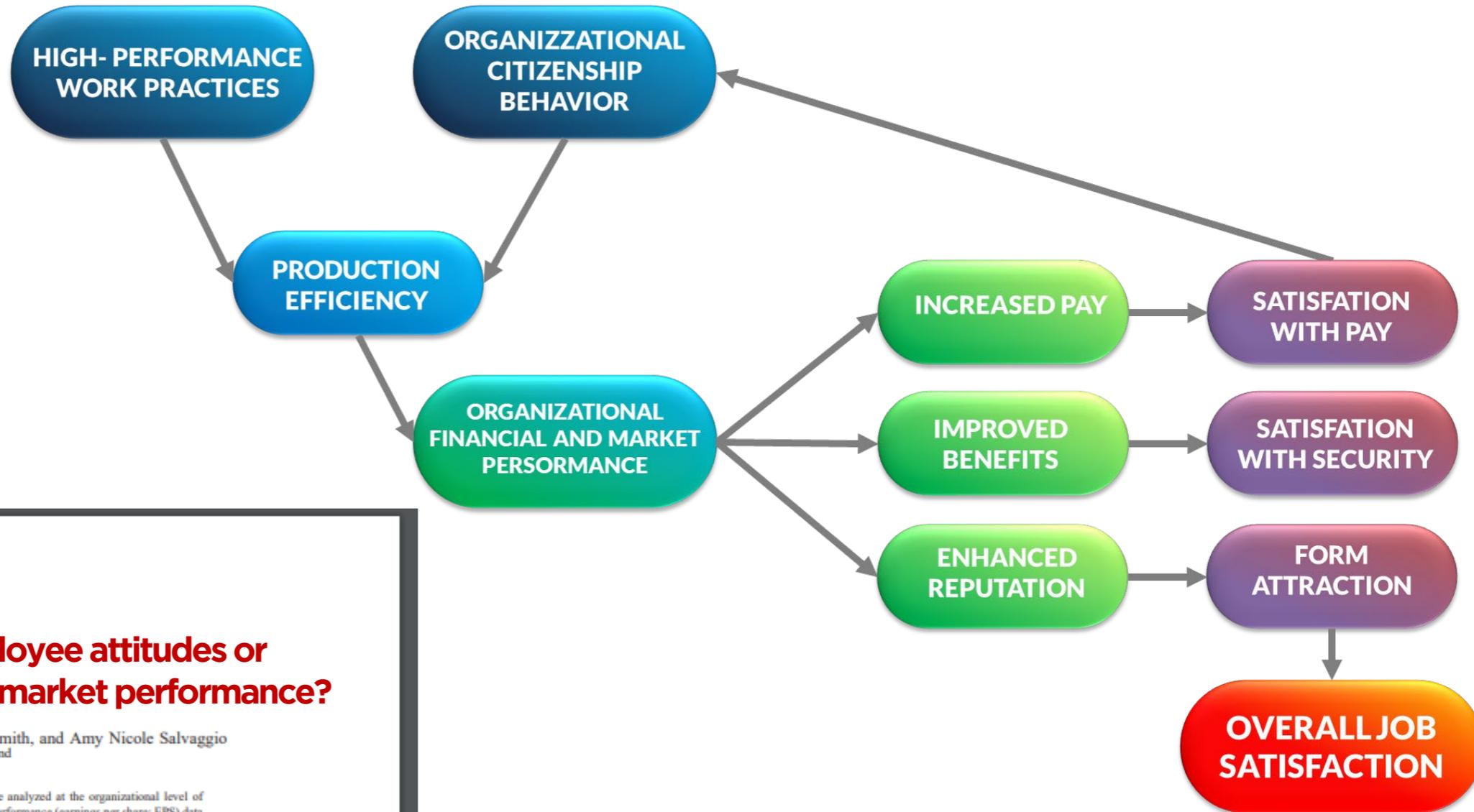
«c'è una funzione da svolgere nelle organizzazioni industriali che ad oggi non è stata chiaramente riconosciuta. È necessario che questa specializzazione - di **comprensione e di diagnosi adeguata della condizione umana effettiva, individuale e di gruppo**, nella fabbrica - venga esplicitamente riconosciuta e sistematicamente applicata»

«L'esercizio di specializzazione sarà indicato con la **specificazione del personnel work in industry**, per distinguerlo dalle funzioni generali di amministrazione del personale»

«L'esercizio di ogni specializzazione presuppone determinate competenze (skills). La diagnosi delle situazioni umane prevede due requisiti: uno schema concettuale e un metodo»



# Genealogia (e geologia) dell'HRM



*Journal of Applied Psychology,*  
vol. 88, no. 5, 2003

## Which comes first: employee attitudes or organisational financial and market performance?

Benjamin Schneider, Paul J. Hanges, D. Brent Smith, and Amy Nicole Salvaggio  
University of Maryland

Employee attitude data from 35 companies over 8 years were analyzed at the organizational level of analysis against financial (return on assets; ROA) and market performance (earnings per share; EPS) data using lagged analyses permitting exploration of priority in likely causal ordering. Analyses revealed statistically significant and stable relationships across various time lags for 3 of 7 scales. Overall Job Satisfaction and Satisfaction With Security were predicted by ROA and EPS more strongly than the reverse (although some of the reverse relationships were also significant); Satisfaction With Pay suggested a more reciprocal relationship with ROA and EPS. The discussion of results provides a preliminary framework for understanding issues surrounding employee attitudes, high-performance work practices, and organizational financial and market performance.

# Are we there yet? What's next for HR?



*Quando tengo dei workshop con professionisti HR comincio spesso con questo esercizio: immaginate che vi sia stato chiesto di scrivere un capitolo o di tenere un discorso sul **futuro della gestione delle risorse umane**. Quale sarebbe il tema del vostro intervento?*

*Generalmente ne viene fuori una lista intelligente e creativa:*

- **Ricerca globale di talenti**
- **Gestione dati personali**
- **Portare sostenibilità in ambito HR**
- **Utilizzare tecnologie per migliorare i processi HR**
- **Come HR può rispondere al meglio ai bisogni dei business leader ...**

*Ciascuna di queste risposte coglie una parte della domanda “ARE WE THERE YET?”.*

*Ognuna individua un ambito in cui persone e pratiche HR possono avere un impatto. Ma in certe occasioni dobbiamo vedere il bosco invece degli alberi: il meta-messaggio di questa lista è*

**«LA MISURA IN CUI HR CREA VALORE»**

# Digital transformation e HRM



## DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI HR

## REMOTIZZAZIONE E DATIFICAZIONE





## DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI HR

«Originally conceived as systems to help HR managers administer various people practices (even PeopleSoft did this), **now HR software is really designed to help employees and managers manage themselves**»

(Josh Bersin, From systems of record to systems of engagement, 2012)

### CHE FARE?

«The HR professional of today is more likely to be a **talent expert**, a **technology expert**, and a **consultant**, and less likely to be an OD professional who likes to train and help people» (HRCI, 2018)

**1 AUMENTARE LE COMPETENZE DIGITALI, DI ANALISI DATI E DI RICERCA**

**2 APRIRSI MAGGIORMENTE AL BUSINESS**

# Digital transformation e HRM



## REMOTIZZAZIONE E DATIFICAZIONE

### Smart Working e Performance Management

### Digital Behaviors

Fondazione Marco Biagi

UNIMORE  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

CHI SIAMO   COSA FACCIAMO   NEWS ED EVENTI   SEDE   CONTATTI

Home / Ricerca / Osservatorio sul Performance Management

### OSSERVATORIO SUL PERFORMANCE MANAGEMENT

### Predicting employee attitudes with (digital) collaboration data: a preliminary analysis in the HRM field

Tommaso Fabbri, Federica Mandreoli, Riccardo Martoglia, Anna Chiara Scapolan  
*University of Modena and Reggio Emilia, Italy*  
name.surname@unimore.it

**Abstract**—The digital transformation of organizations is making workplace collaboration more and more powerful and work always “observable”; however, the informational and managerial potential of the generated data is still largely unutilized in Human Resource Management (HRM). Our research, conducted in collaboration with business engineers and economists, aims at exploring the relationship between digital work behaviors and employee attitudes. This paper is a work-in-progress contribution that presents a preliminary phase of data analysis we performed on a collection of Enterprise Collaboration Software (ECS) data. In the exploratory data analysis step, we analyze data in their original table format and elaborate it according to the user who performed the action and the performed action. Then, we move to a graph representation in order to make explicit the interaction between users and the objects of their actions. Finally, we introduce the concept of employee-attitude-oriented pattern as a mean to derive significant views over the overall graph and discuss Social Network Analysis (SNA) approaches that can be exploited for our purposes.

**Index Terms**—exploratory data analysis, Enterprise Collaboration (EC) graph, Human Resource Management (HRM)

#### I. INTRODUCTION

The object of Human Resource Management are work relationships and, more precisely, the processes that lead to long-

While “augmented” collaboration seems quite at hand, as more and more large-sized companies are adopting ECSs, the informational and managerial potential of data point “exhausts” generated by them still lack a theoretical framework and consequently data are still largely unutilized. In this respect, we envision two modes of giving those data some organizational or managerial significance. The first consists in correlating (digital) behavioral patterns with performance (for an example on sales representatives see [5]). The second consists in correlating (digital) behavioral patterns with employee attitudes (such as satisfaction, embeddedness, engagement and the like), given that, according to well-established research in HRM, attitudes are deemed relevant predictors of work behaviors: the more satisfied or embedded employees are, the better they perform. In this second mode, our research explores the relationship between *digital work behaviors* - defined as those acts performed on company’s digital platforms (e.g. digital workplaces, ECSs, intranets...) in the execution of employees’ job that are traced and stored in digital formats - and employee attitudes. If such a relationship exists, innovative HRM could follow, as employee attitudes could be efficiently monitored and better analyzed on an ongoing basis (Glu, 11).

# People Analytics Survey



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

## Le PEOPLE ANALYTICS nelle imprese italiane: stato dell'arte e prospettive

---

### Introduzione

La presente ricerca<sup>1</sup> intende rilevare l'utilizzo attuale e il potenziale di sviluppo e diffusione futura delle *People Analytics*. In questa sede, con l'espressione *People Analytics* ci riferiamo alle attività di selezione, estrazione, integrazione e analisi di dati, di varia fonte e natura, relativi alle persone, finalizzate al miglioramento dei processi di gestione delle risorse umane e, più in generale, delle performance aziendali.

24 gennaio 2020

