

Un innovativo Thought  
Leadership Paper di Forrester  
Consulting commissionato da IBM

Aprile 2020

# Preparare le aziende per il futuro del lavoro



FORRESTER®

# Indice

- 1** Sommario esecutivo
- 2** Preparare le aziende per il futuro del lavoro
- 7** Le aziende più pronte colgono i vantaggi aziendali dell'automazione intelligente
- 8** Indicazioni fondamentali
- 10** Appendice

**Direttore del progetto:**

Andrew Magarie, Consulente per l'impatto sul mercato principale

**Ha contribuito alle ricerche:**

gruppo di ricerca Application Development & Delivery di Forrester

## INFORMAZIONI SU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting offre servizi di consulenza basati su ricerche indipendenti e oggettive per aiutare i leader di mercato a ottenere risultati eccellenti nelle aziende in cui operano. Tramite i servizi di Forrester Consulting, il cui ambito va da brevi sessioni sulla strategia da seguire a progetti personalizzati, i clienti possono entrare in rapporto diretto con i nostri analisti che applicano i risultati di ricerche approfondite agli specifici problemi a cui le loro aziende devono far fronte. Per ulteriori informazioni, visitare [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2020, Forrester Research, Inc. Tutti i diritti riservati. È tassativamente vietata la riproduzione non autorizzata. Le informazioni sono basate sulle migliori risorse disponibili. Le opinioni espresse rispecchiano le valutazioni compiute al momento e sono soggette a modifiche. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact sono marchi di Forrester Research, Inc. Tutti gli altri marchi sono di proprietà delle rispettive società. Per ulteriori informazioni, visitare il sito [forrester.com](https://forrester.com). [E-45732]



È essenziale che le aziende inizino a pianificare il futuro del lavoro, applicando l'automazione intelligente per supportare sia la propria attività che il personale in conseguenza delle crisi globali.

## Sommario esecutivo

Le aziende di successo hanno una visione del futuro del lavoro (FOW, Future-of-Work) che considera le forze dell'automazione che avanza: portata, controllo e convergenza. Una visione FOW di successo utilizzerà l'automazione per creare strategie mirate a ridurre il rischio derivante da crisi globali, inclusi cambiamenti climatici, pandemie e guerre commerciali. La resilienza, ovvero la capacità di riprendersi rapidamente da cambiamenti dirompenti, è ora sotto i riflettori. I temi principali dell'odierna storia di resilienza sono continuità aziendale, distribuzione del lavoro, migrazione su cloud ed efficienza dei costi.

Le aziende che comprendono il modo in cui l'automazione cambierà la loro attività, e creano la struttura, i processi e la cultura per aiutare l'intera forza lavoro a gestire cambiamenti sia gradualmente che inattesi, avranno più successo. Le aziende che si preparano per l'impatto dell'automazione intelligente sul futuro del lavoro non solo hanno programmi di automazione più di successo ma sperimentano un'ampia serie di vantaggi aziendali.

IBM ha commissionato a Forrester Consulting la valutazione del modo in cui le aziende si stanno preparando all'adozione dell'automazione intelligente e ai suoi effetti sul personale. L'indagine ha condotto alla stesura di un insieme di tre report, che riassumono la ricerca basata sullo studio di oltre 700 intervistati. Questi report possono essere considerati individualmente o come insieme. Il primo report, "Reinventing Workflows" ("Reinventare i flussi di lavoro"), enfatizza il ruolo della modernizzazione dei processi e dei flussi di lavoro nella trasformazione digitale. Il secondo report, "How Intelligent Automation Will Shape The Workforce Of Tomorrow" ("In che modo l'automazione intelligente plasmerà la forza lavoro di domani") descrive la tempistica e i problemi legati alla trasformazione improntata all'automazione. Il terzo report, "Preparing Your Firm For The Future Of Work" ("Preparare le aziende per il futuro del lavoro"), rende attuabile la ricerca dei primi due report. I report 2 e 3 si basano su un sondaggio Forrester online condotto a gennaio 2020 con 269 responsabili decisionali e IT che hanno eseguito iniziative di automazione intelligente in aziende globali e che ne sono responsabili. Sulla base dell'ampio ventaglio di tecnologie adottate, queste aziende si considerano leader dell'automazione.

È essenziale che le aziende inizino a pianificare il futuro del lavoro, applicando l'automazione intelligente per supportare sia la propria attività che il personale in conseguenza delle crisi globali. Forrester ha creato un modello di preparazione che ha scoperto che le aziende con punteggi di preparazione elevata presentano un vantaggio competitivo sia ora che in futuro.

**Le aziende che si preparano per l'impatto dell'automazione intelligente sul futuro del lavoro non solo hanno programmi di automazione più di successo ma sperimentano un'ampia serie di vantaggi aziendali.**

# Preparare le aziende per il futuro del lavoro

Nel secondo documento di questa serie, "How Intelligent Automation Will Shape The Workforce Of Tomorrow" ("In che modo l'automazione intelligente plasmerà la forza lavoro di domani"), descriviamo il modo in cui le forze dell'automazione stanno trasformando la forza lavoro.

Gli intervistati sentono già oggi gli effetti dell'automazione sul loro personale, con un ciclo di aggiornamento della tecnologia che comporta trasformazioni professionali con una frequenza inferiore a un anno. Tutto ciò, unito a un panorama economico in rapido mutamento e priorità che cambiano per il passaggio a programmi di automazione, significa che tutte le aziende devono iniziare a trasformare ora la loro cultura e struttura organizzativa per essere adeguatamente preparate per l'impatto che l'automazione intelligente avrà sulla forza lavoro.

Per comprendere meglio il **modo in cui** le aziende si stanno preparando per il futuro del lavoro, e come le migliori pratiche per l'automazione e la collaborazione uomo-macchina possano influenzare l'organizzazione, abbiamo creato un modello di preparazione per il futuro del lavoro (vedere la Figura 1). Questo modello si basa su 17 pratiche e capacità implementate oggi in tre categorie, classificate su una scala in 5 punti:

- › Preparazione del personale e gestione del cambiamento.
- › Coinvolgimento e atteggiamenti.
- › Adozione e tecnologia.

Utilizzando questo modello, Forrester ha effettuato un sondaggio per determinare in che modo le aziende si stanno preparando per il futuro del lavoro. Abbiamo intervistato dirigenti operativi che stanno già intraprendendo programmi di automazione di grande valore dal punto di vista tecnologico e possono quindi essere considerati leader in questo ambito. Abbiamo valutato gli intervistati rispetto al nostro modello di preparazione e considerato le diverse risposte di coloro che si sono classificati in fondo (preparazione scarsa), a metà (preparazione intermedia) e ai primi posti (preparazione elevata) del nostro modello.

Analizzando le differenze tra gli intervistati con punteggio alto e basso è possibile approfondire le migliori pratiche, le principali sfide e le priorità per le aziende che si preparano per l'automazione intelligente e il futuro del lavoro.

Tutte le aziende devono avviare ora la trasformazione della loro cultura e struttura organizzativa per essere adeguatamente preparate per l'impatto dell'automazione sulla forza lavoro.

Figura 1

Il futuro delle capacità e delle pratiche di lavoro

	1	2	3	4	5
	Fortemente in disaccordo		Opinione neutra		Fortemente d'accordo
<b>Preparazione della forza lavoro e gestione del cambiamento</b>					
Riteniamo che sia necessario sviluppare un nuovo approccio alla formazione e alla certificazione delle competenze per gestire i deficit di competenze emergenti e soddisfare i progressi dell'automazione.					
Riteniamo che i nostri knowledge worker siano soddisfatti e produttivi poiché ricevono il supporto (umano o automatico) di cui hanno bisogno per essere efficaci in ciò che conta di più per l'azienda.					
I leader della mia azienda comunicano con i dipendenti in modo onesto ed empatico riguardo ai futuri cambiamenti del lavoro.					
Ci stiamo preparando per l'economia dei talenti/la gig economy per aumentare il "nostro personale" attraverso nuove politiche di sicurezza per nuovi stili di lavoro.					
Ci stiamo preparando ad adottare l'economia dei talenti per aumentare il "nostro personale" attraverso una progettazione intelligente degli uffici e altri approcci progressivi.					
Riteniamo di disporre di programmi innovativi per colmare i deficit di competenze con nuove forme di formazione e istruzione.					
Consideriamo la nostra comprensione del futuro del lavoro (FOW) una competenza chiave.					
	1	2	3	4	5
	Fortemente in disaccordo		Opinione neutra		Fortemente d'accordo
<b>Coinvolgimento e atteggiamenti</b>					
Abbiamo una visione estesa di un personale costituito da lavoratori digitali.					
I lavoratori digitali ci aiuteranno a creare un ambiente di lavoro migliore per i knowledge worker oberati.					
I nostri dipendenti vedono positivamente i progressi delle tecnologie robotiche e di IA che sostituiscono alcune attività umane.					
I nostri dipendenti e la dirigenza sanno quando mettere in dubbio i risultati di una tecnologia automatizzata.					
I nostri dipendenti possono lavorare facilmente con macchine (lavoratori digitali) per risolvere congiuntamente i problemi.					
La nostra cultura, i nostri sistemi e la nostra organizzazione possono adattarsi a un personale con un equilibrio di lavoratori digitali e umani.					
Consideriamo necessario il monitoraggio dello stress aggiuntivo nel personale a causa dei progressi dell'automazione e dell'aumento dei ritmi di lavoro.					
	1	2	3	4	5
	Fortemente in disaccordo		Opinione neutra		Fortemente d'accordo
<b>Adozione e tecnologia</b>					
Disponiamo di un centro di eccellenza dell'automazione coinvolto in azienda e nel reparto IT.					
La mia azienda è in grado di illustrare in che modo le diverse tecnologie di automazione possono aiutarci a riprogettare i nostri attuali processi aziendali.					
Stiamo pianificando sistemi di tipo Risorse umane per gestire i lavoratori digitali (ad es. approvvigionamento, credenziali, gestione del relativo ciclo di vita dallo sviluppo alla pensione).					

Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, gennaio 2020.

## PREPARAZIONE SCARSA

Analizzando gli atteggiamenti e le capacità delle aziende che si sono classificate agli ultimi posti del nostro modello di preparazione, si scopre che queste aziende stanno minimizzando la possibilità che l'automazione modifichi la loro attività nei prossimi cinque anni, con notevole discapito per le aziende stesse e dei relativi lavoratori (vedere la Figura 2). Esaminando più dettagliatamente queste aziende, vediamo che:

- **Sono concentrate sull'automazione come strumento di produttività.** Per queste aziende, il maggior valore dell'automazione sta nel fatto di essere progettata per sostituire attività ripetitive a basso valore, in particolare per favorire una maggiore efficienza IT. Queste aziende hanno implementato strumenti di automazione delle attività e dei flussi di lavoro come la gestione dei processi aziendali (BPM, Business Process Management) e considerano l'automazione un modo per ridimensionare la loro azienda in modo più efficiente in futuro.
- **Minimizzano il potenziale impatto dell'automazione.** Tra i tre gruppi di preparazione, queste aziende sono quelle che hanno valutato il possibile impatto dell'automazione nell'arco di cinque anni come il minore. Tendono anche a minimizzare l'impatto dell'automazione sul loro personale, con appena il 15% che prevede che l'automazione causerà il massimo stravolgimento. Ciò potrebbe essere in parte dovuto al fatto che oggi sono concentrate principalmente sull'automazione delle attività e dei flussi di lavoro. Tuttavia, il 74% di queste aziende con preparazione scarsa indica di essere già impegnata nel miglioramento delle competenze o nella trasformazione del proprio personale con cadenza annuale a causa dell'impatto dell'automazione. Dal momento che il fenomeno continua ad accelerare, queste aziende potrebbero avere difficoltà a tenere il passo.
- **Non dispongono di pratiche di gestione del cambiamento e cultura per prepararsi adeguatamente per il futuro del lavoro.** Nonostante queste aziende ritengano che i propri lavoratori saranno i meno interessati dall'automazione, affermano anche che i lavoratori sono molto preoccupati del modo in cui l'automazione influenzerà le loro mansioni. Il 64% è in difficoltà per la preoccupazione dei dipendenti riguardo alla potenziale perdita del posto di lavoro o per le lacune di competenze e il 61% afferma che i dipendenti sono preoccupati o si sentono minacciati dai lavoratori digitali - la percentuale più alta tra tutti e tre i gruppi di preparazione. Ad aggravare la sfida, solo il 13% di queste aziende sono fortemente concordi sul fatto che i propri leader comunichino onestamente e in modo empatico riguardo al futuro del lavoro, e meno del 20% dichiara di disporre della cultura, dei sistemi e dell'organizzazione per integrare lavoratori digitali e lavoratori umani.

**Il 61%** delle aziende con preparazione scarsa afferma che i propri dipendenti sono preoccupati o si sentono minacciati dai lavoratori digitali.

## PREPARAZIONE INTERMEDIA

Il 37% delle aziende che rientrano nel nostro intervallo di preparazione intermedia ritengono che l'automazione avrà un impatto forte e trasformativo sulla loro organizzazione, e stanno adottando misure per comprendere e gestire il cambiamento da una prospettiva organizzativa. Tuttavia, devono ancora fare progressi significativi per integrare i lavoratori digitali nella loro forza lavoro insieme agli umani. Analizzando più nel dettaglio queste aziende, osserviamo che:

- **Concentrano l'impegno di automazione sulla produttività.** Come le aziende scarsamente preparate, le aziende con preparazione intermedia oggi ritengono che il valore principale dell'automazione risieda nel miglioramento della capacità e della produttività. Queste aziende stanno utilizzando i lavoratori digitali a questo fine e aumentando gli investimenti in tecnologie come l'apprendimento automatico, o Machine Learning (ML), e l'intelligenza conversazionale a ritmi superiori rispetto alle aziende con preparazione scarsa.

- › **Prevedono un impatto significativo dell'automazione sulla forza lavoro.** Non soltanto queste aziende ritengono che le forze dell'automazione abbiano un impatto molto superiore su queste organizzazioni rispetto alle aziende con preparazione scarsa, ma sono inoltre più consapevoli dell'impatto che avrà anche sui loro lavoratori. Il 63% delle aziende con preparazione intermedia afferma che l'automazione stravolgerà la loro forza lavoro, con quasi il 30% che prevede il massimo stravolgimento della forza lavoro.
- › **Implementano pratiche di gestione del cambiamento per aiutare i lavoratori a crescere ed eccellere in futuro.** Oltre la metà delle aziende con preparazione intermedia sostiene di aver implementato programmi per colmare il deficit di competenze dei lavoratori con formazione e istruzione. Poco meno della metà dichiara che i propri leader hanno una comunicazione aperta e onesta con i dipendenti riguardo al modo in cui la situazione cambierà in futuro. Per questi motivi, le aziende con preparazione intermedia riferiscono che solo il 41% dei loro lavoratori sono preoccupati o si sentono minacciati dal futuro del lavoro. Sebbene si tratti di un netto miglioramento rispetto alle aziende con preparazione scarsa, è chiaro che anche in questo caso c'è spazio per ampi miglioramenti.
- › **Mostrano meno preparazione per il futuro della collaborazione uomo/macchina.** Nonostante queste aziende stiano preparando in modo soddisfacente i propri lavoratori per le sfide future, sono meno pronte a facilitare fattivamente la collaborazione uomo-macchina. Meno della metà sostiene di aver implementato la cultura e l'organizzazione per adeguarsi a un equilibrio di lavoratori digitali e umani, e solo il 37% dichiara che la propria organizzazione sa quando mettere in dubbio i risultati dell'automazione.

## PREPARAZIONE ELEVATA

Il primo 30% delle aziende intervistate afferma di essere pronto per il futuro del lavoro e la collaborazione uomo-macchina. Questa preparazione sarà messa presto alla prova poiché queste aziende osservano enormi trasformazioni e cambiamenti causati dall'automazione nella loro attività e forza lavoro nei prossimi cinque anni. Esaminando più dettagliatamente queste aziende, vediamo che:

- › **Utilizzano l'automazione per far crescere l'azienda.** Le aziende con una crescita elevata stanno già utilizzando l'automazione per aumentare l'affidabilità e la portata delle proprie attività, con l'84% che sostiene che oggi si tratta di un valore fondamentale dell'automazione. Queste aziende stanno investendo in una vasta serie di soluzioni di automazione intelligente, tra cui lavoratori digitali e analisi di contenuti non strutturati. In futuro, queste aziende utilizzeranno l'automazione non soltanto per aumentare la produttività e la portata ma anche per sviluppare nuovi prodotti e servizi basati sull'automazione intelligente: il 65% delle aziende con preparazione elevata lo considerano uno dei valori principali dell'automazione entro cinque anni.
- › **Credono che l'automazione modificherà sostanzialmente la loro attività e il personale.** Il 90% delle aziende con preparazione elevata ritiene che le tre forze dell'automazione avranno impatti significativi sulla loro attività nei prossimi cinque anni (8+ su una scala di 10 punti). Inoltre, quasi la metà (46%) afferma che l'automazione causerà il massimo stravolgimento della forza lavoro, inclusa la perdita di posti di lavoro e una completa riqualificazione per molti profili lavorativi. Queste aziende stanno già sperimentando un parziale stravolgimento a causa delle loro iniziative di automazione, con quasi la metà che afferma di essere impegnata ogni sei mesi in una riqualificazione o modifica di ruoli nel personale proprio per questo motivo.

Il **63%** delle aziende con preparazione intermedia afferma che l'automazione stravolgerà la loro forza lavoro, con quasi il **30%** che prevede il massimo stravolgimento della forza lavoro.

Le aziende con preparazione elevata stanno già sperimentando un parziale stravolgimento a causa delle loro iniziative di automazione, con **quasi la metà** (il 46%) che afferma di essere impegnata ogni sei mesi in una riqualificazione o modifica di ruoli nel personale proprio per questo motivo.

- › **Supportano il futuro del lavoro attraverso la cultura e l'infrastruttura.** Queste aziende ritengono oggi di essere ben preparate per supportare sia la trasformazione della forza lavoro che la collaborazione uomo-macchina. Quasi 8 aziende su 10 sostengono di disporre di programmi di formazione innovativi per colmare i gap di competenze nell'automazione, e 7 su 10 si stanno preparando a utilizzare l'economia dei talenti per compensare lo stravolgimento della forza di lavoro e sfruttare le nuove economie di scala e la manodopera. Il 78% afferma di aver creato un centro di eccellenza per l'automazione presso la propria azienda per coprire sia l'attività che l'ambito IT.
- › **Cercano di aumentare i guadagni nella gestione di una forza lavoro digitale.** L'86% delle aziende con preparazione elevata ritiene di disporre della cultura e della struttura organizzativa per adeguarsi a una collaborazione uomo-macchina, ma un minor numero sta implementando pratiche per gestire i lavoratori digitali nell'ambito della più ampia forza lavoro. Il 64% dichiara di avere una visione della forza lavoro che include i lavoratori digitali, e il 59% afferma di stare programmando per i lavoratori digitali la stessa gestione che per gli altri dipendenti: queste sono dunque le capacità per le quali le nostre aziende con preparazione elevata sono meno pronte.

Figura 2

Preparazione al futuro del lavoro per maturità

**Preparazione scarsa (33%)**

- Utilizzano l'automazione come strumento di produttività
- Minimizzano il potenziale impatto dell'automazione sul personale
- Non dispongono delle pratiche di gestione del cambiamento e culturali per prepararsi per il futuro del lavoro e per la collaborazione uomo-macchina

**Preparazione intermedia (37%)**

- Utilizzano ancora l'automazione principalmente per la produttività
- Prevedono un impatto significativo dell'automazione sul personale
- Hanno implementato pratiche di gestione del cambiamento per aiutare i lavoratori a crescere ed eccellere in futuro
- Mostrano meno preparazione per il futuro della collaborazione uomo/macchina

**Preparazione elevata (30%)**

- Utilizzano l'automazione per far crescere l'azienda
- Credono che l'automazione modificherà sostanzialmente la loro attività e il personale
- Dispongono della cultura e dell'infrastruttura per supportare il futuro del lavoro
- Possono ancora migliorare nella gestione di un personale digitale

**Preparazione al futuro del lavoro (FOW)**

Base: 269 responsabili decisionali aziendali e in ambito di tecnologia e persone influenti (posizione superiore a quella di direttore) responsabili di automazione, IA e iniziative di apprendimento automatico o centri di eccellenza presso le loro organizzazioni  
 Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, gennaio 2020

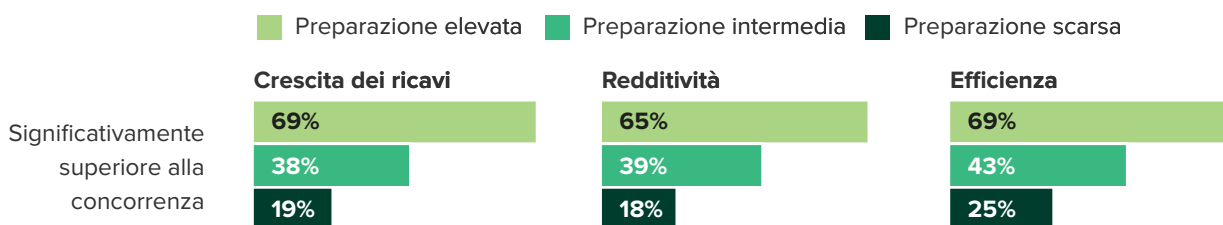


# Le aziende più pronte colgono i vantaggi aziendali dell'automazione intelligente

Sarà essenziale che le aziende si preparino per i prossimi effetti in accelerazione dell'automazione e della trasformazione digitale, ma essere un passo avanti già oggi è un vantaggio. La preparazione è correlata a vantaggi aziendali quali aumento della crescita dei ricavi, redditività ed efficienza (vedere la Figura 3). Quasi l'80% delle aziende con preparazione elevata che riferisce un tasso di crescita dei ricavi su base annua pari al 10% o più, mentre appena il 41% delle aziende con preparazione scarsa fa lo stesso. La crescita media annua dei ricavi delle aziende con preparazione elevata è di quasi 5 punti percentuali superiore rispetto a quella delle aziende con preparazione scarsa. Con un cambiamento importante all'orizzonte, è più probabile che queste lacune aumentino invece di ridursi, rendendo imperativo per le aziende iniziare a prepararsi fin d'ora per il futuro del lavoro.

**Figura 3**

**"Valuti il successo della Sua azienda in confronto alla concorrenza negli ultimi tre anni in base alle seguenti metriche".**



Base: 269 responsabili decisionali aziendali e in ambito di tecnologia e persone influenti (posizione superiore a quella di direttore) responsabili di automazione, IA e iniziative di apprendimento automatico o centri di eccellenza presso le loro organizzazioni  
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, gennaio 2020

# Indicazioni fondamentali

Le forze dell'automazione avranno effetto su tutte le organizzazioni nell'intera azienda. L'ambiente esterno accelererà questo impatto. Le aziende devono modificare le loro strategie, la cultura e le pratiche di gestione dei lavoratori per avere successo nel futuro del lavoro. Una revisione delle principali sfide e delle migliori pratiche a vari livelli della preparazione per il futuro del lavoro fornisce raccomandazione tattiche per le aziende che integrano l'automazione intelligente:



## **Utilizzare l'automazione intelligente per aggiungere resilienza a dipendenti e processi.**

Più di recente, gli ultimi ostacoli al lavoro da remoto e su cloud sono stati abbattuti in risposta al distanziamento sociale della pandemia di COVID-19. Riguardando al 2020, ricorderemo un periodo triste, difficile ma creativo, in cui nuovi modi di lavorare si sono evoluti a velocità frenetica. La situazione ha portato a una nuova attenzione verso il lavoro e la riduzione del rischio di crisi globali con sistemi e processi resilienti. Catene di fornitura più localizzate, analisi della salute e del benessere dei dipendenti e organizzazione di eventi virtuali sono piccoli esempi di aspetti che vedranno l'applicazione degli investimenti nell'automazione.



## **Per continuare a ottenere buoni risultati, le aziende devono favorire l'innovazione attraverso la loro attività.**

Per aumentare l'innovazione è necessario un processo che favorisca le idee aziendali come serie formali di passaggi che è possibile implementare. Una cultura di collaborazione e processi di ideazione possono generare idee per l'automazione da ogni parte dell'azienda. Nel clima odierno, ciò può includere il cambiamento di priorità e aspettative nei confronti dell'automazione man mano che la continuità e la resilienza diventano fattori trainanti della trasformazione. Un centro di eccellenza centralizzato per l'automazione potrà fornire calcoli del ROI, documentazione e validazione del business. Il risultato? Una pipeline di opportunità di automazione che alimenta team di progettazione e sviluppo.



## **Sviluppare e supportare un modello di governance dell'automazione per consentire la crescita.**

La parte difficile consiste nella creazione di un modello concordato da tutti ma, una volta ufficiale, un modello operativo centralizzato o federato equilibrerà la progettazione di innovazione e automazione con i controlli necessari per garantire la continuità operativa, la sicurezza, le migliori pratiche di test e altre linee guida per la governance. Qualità, coerenza, standardizzazione e riutilizzo dell'automazione sono l'obiettivo di partenza ma anche una cultura e processi per l'innovazione sono imprescindibili.



## **Comprendere che la preparazione all'automazione non può prevedere un approccio unico per tutti.**

L'automazione influenzerà tutti i lavoratori in modo diverso, quindi i cambiamenti e le risorse necessari per adeguarsi al futuro del lavoro non saranno gli stessi per tutti. È necessario pianificare il cambiamento a livello di profilo professionale: alcuni lavoratori avranno bisogno di maggiore riqualificazione/riformazione, mentre altri vedranno le loro modalità di lavoro stravolte. La crescita di una forza lavoro ibrida uomo-macchina avrà un impatto sull'organizzazione che differirà per settore, funzione e ruolo. Sarà necessario utilizzare l'analisi del percorso dei dipendenti per comprendere che forma assumerà l'integrazione uomo-macchina e sviluppare piani di gestione del cambiamento su misura per ciascun ruolo.



### **Sviluppare una cultura di apertura e comunicazione positiva in merito all'automazione.**

Aspetto carente anche nelle aziende con preparazione elevata, i leader devono comunicare in modo aperto e onesto riguardo al modo in cui l'avanzamento dell'automazione intelligente e delle tecnologie di automazione cambierà l'attività.<sup>1</sup> I metodi standard di gestione del cambiamento dovrebbero essere solo un punto di partenza. Preoccupazione dei dipendenti, deficit di competenze, relazioni con macchine che prendono decisioni, spiegabilità e dubbi importanti presentano tutti nuove problematiche e richiedono nuovi approcci. L'attenzione a questi problemi emergenti favorirà la fiducia e consentirà ai dipendenti di comprendere i potenziali cambiamenti dei loro ruoli. È necessario insegnare ai dipendenti e alla dirigenza a comprendere in che modo vengono prese le decisioni automatizzate, continuando a mettere in dubbio i risultati dell'automazione e conservare l'autonomia della forza lavoro.



### **Sviluppare una formazione incentrata sull'automazione per chiudere i deficit di competenze in aumento.**

Attualmente una delle principali preoccupazioni per le aziende sono le lacune di competenze per la creazione di lavoratori digitali e la coesistenza. Occorrono nuovi metodi di formazione per gestire lo sviluppo dei deficit di competenze. Le aziende devono utilizzare certificazioni formali studiate su misura in base al piano di azione per l'automazione aziendale per definire chiaramente i progressi digitali per ciascun tipo di profilo lavorativo.<sup>2</sup> Gli approcci si devono basare sulle competenze di ciascun profilo lavorativo. Impiegati, coordinatori e diversi livelli di knowledge worker dipendono da varie competenze e richiederanno programmi di formazione specifici.



### **Definire pratiche di gestione per la nuova forza lavoro ibrida.**

Dal momento che i lavoratori digitali svolgono più attività di quelli umani, le loro prestazioni devono essere gestite e considerate parte della forza lavoro. Le Risorse umane devono analizzare il ciclo di vita dei lavoratori digitali dall'implementazione al pensionamento, e i lavoratori digitali devono avere responsabili chiari. Questi responsabili devono fornire credenziali per i lavoratori digitali ed essere responsabili delle loro prestazioni. Trattando i lavoratori digitali come parte della forza lavoro, le aziende saranno in grado di giudicare accuratamente le prestazioni accanto ai lavoratori umani e pianificare meglio le lacune e le sovrapposizioni di talenti.



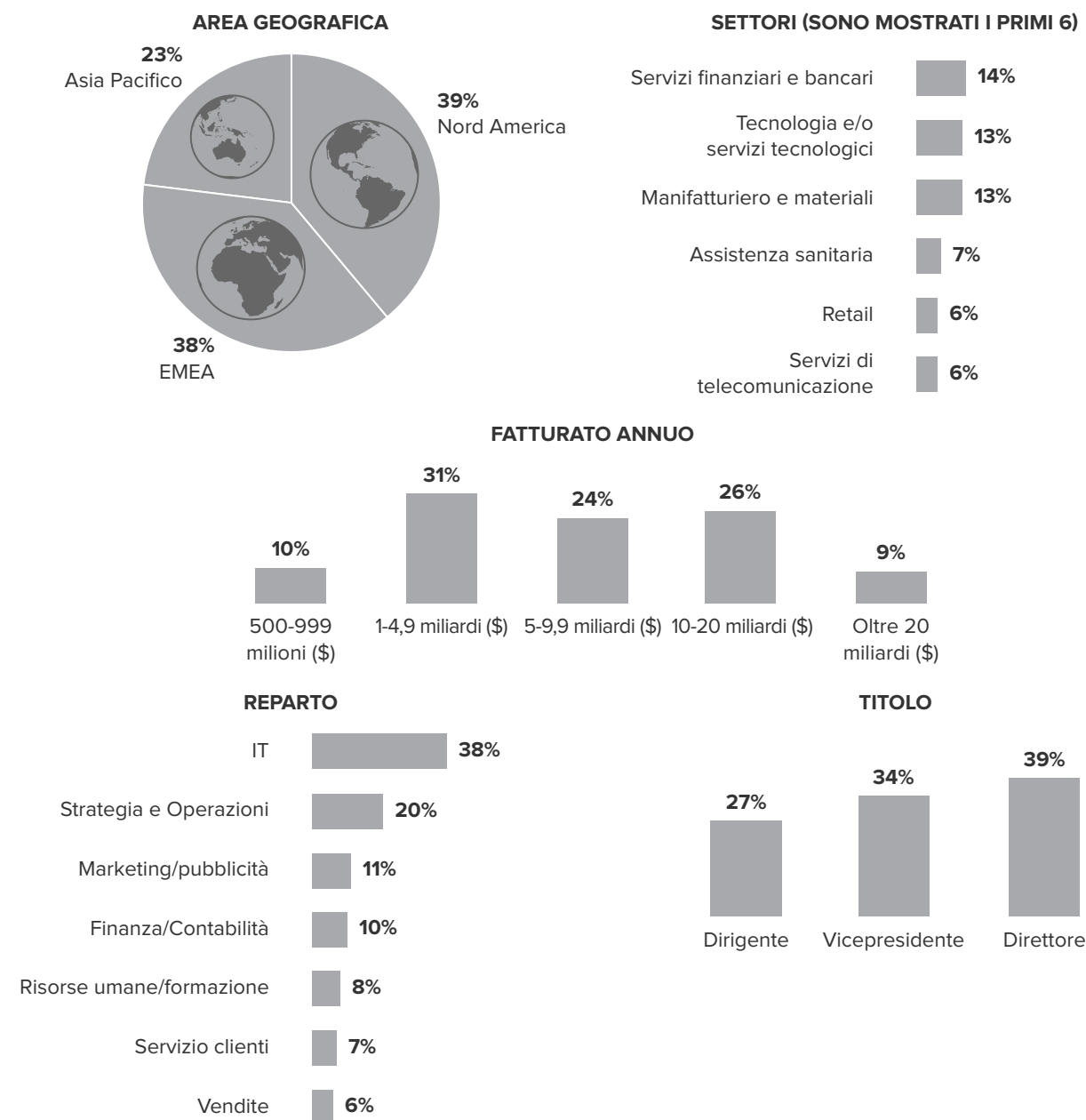
### **Un'automazione intelligente richiede un approccio alla piattaforma e il partner giusto.**

Un'automazione di successo richiede il coordinamento di tecnologie di automazione diversificate. Apprendimento automatico, intelligenza conversazionale, automazione delle attività e flussi di lavoro di supporto, ad esempio, devono essere configurati per il caso d'uso target, con le minori competenze necessarie. Quando il controllo e la gestione decisionale passano ad ambienti non deterministici come l'apprendimento automatico, il controllo passerà dagli esseri umani alle macchine. Spiegabilità, percorsi di audit e verifiche degli errori devono essere estensioni della piattaforma di automazione utilizzata. La piattaforma e il partner giusti sono essenziali per sfruttare al massimo l'automazione intelligente.

## Appendice A: Metodologia

In questo studio, Forrester ha condotto un sondaggio online su 269 aziende in Canada, Cina, Francia, Germania, Giappone, nel Regno Unito e negli Stati Uniti con ricavi annuali pari a 500 milioni di dollari o più per valutare in che modo tali aziende vedono il futuro del lavoro per quanto riguarda l'automazione intelligente. Gli intervistati includevano responsabili decisionali e IT a livello esecutivo, vicepresidenti o direttori responsabili dello sviluppo della strategia AI e ML e della selezione della tecnologia nelle proprie aziende. Lo studio è stato completato nel mese di gennaio 2020.

## Appendice B: Dati demografici e di altra natura



Base: 269 responsabili decisionali aziendali e in ambito di tecnologia e persone influenti (posizione superiore a quella di direttore) responsabili di automazione, IA e iniziative di apprendimento automatico o centri di eccellenza presso le loro organizzazioni  
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, gennaio 2020

## Appendice C. Materiale supplementare

### RICERCHE CORRELATE CONDOTTE DA FORRESTER

"Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022", Forrester Research, Inc., 21 febbraio 2020.

"Future Jobs: Plan Your Workforce For Automation Dividends And Deficits", Forrester Research, Inc., 30 aprile 2019.

"Reinventing Work In The Era Of Automation", Forrester Research, Inc., 24 agosto 2018.

## Appendice D. Note finali

<sup>1</sup> Fonte: "Intelligent Automation (RPA Plus AI) Will Release \$134 Billion In Labor Value In 2022", Forrester Research, Inc., 21 febbraio 2020.

<sup>2</sup> Ibid.