



SPAZIO AL TALENTO DIGITALE: PERCORSI ALTERNATIVI PER CREARE NUOVE POSIZIONI LAVORATIVE TRASFORMANDO LE IMPRESE DALL'INTERNO

Pubblicato il 12 Dicembre 2025 di Zoppelletto Alessia, Eleonora Veglianti, Zardini Alessandro e Mola Lapo



Categoria: [Digital Organization](#)

di Alessia Zoppelletto¹, Eleonora Veglianti², Alessandro Zardini³, Lapo Mola¹

¹ *University of Verona*

² *KEDGE Business School*

³ *University of Pavia*

Abstract

La creazione di nuove posizioni per talenti digitali è oggi strategica. Questo studio individua due percorsi



organizzativi efficaci: uno guidato dall'HR Manager in contesti caratterizzati da resistenza al cambiamento; l'altro in aziende digitalmente più mature, dove la collaborazione tra HR Manager e giovani lavoratori della Gen Z stimola l'innovazione nei processi HR e nei ruoli.

Motivazione

Nell'attuale contesto economico, la capacità di attrarre e valorizzare figure professionali con competenze digitali rappresenta un fattore strategico di successo per la competitività delle imprese. Ruoli come il business analyst, il digital marketing strategist, il data scientist, il cloud architect non sono più appannaggio esclusivo delle grandi aziende tech, ma interessano trasversalmente tutti i settori, diventando chiave per l'ottimizzazione dei processi organizzativi, l'innovazione dei modelli di business e, più in generale, per la creazione di valore.

Saper creare "spazio" all'interno delle organizzazioni per l'inserimento di figure dotate di competenze digitali ha implicazioni significative: per esempio, le aziende sono chiamate a diventare più attrattive per i talenti, a sviluppare processi di selezione in grado di riconoscere e valutare le "digital skills", ad avviare percorsi di innovazione nei ruoli, nelle pratiche e nei processi organizzativi.

A tal fine, la letteratura scientifica sulla trasformazione digitale sottolinea che le aziende devono investire non solo in tecnologia ma anche in capitale umano, rendendo l'attrazione, la selezione e lo sviluppo delle risorse umane con competenze digitali un punto centrale della strategia aziendale (Romanelli & Ferrara, 2024). Infatti, come evidenziato dal Prof. Gregory Vial (2019), le persone rappresentano un tassello cruciale nella trasformazione digitale. Secondo l'autore, un approccio olistico a tale trasformazione deve tenere in considerazione, oltre alle tecnologie, anche le strutture organizzative, i processi, la cultura e le competenze delle persone. La trasformazione digitale non è quindi un processo esclusivamente tecnologico, ma riguarda un cambiamento sistemico che richiede alle organizzazioni una riflessione profonda sulle risorse umane e sul loro ruolo nei percorsi di innovazione interni alle aziende.

La letteratura scientifica sulla trasformazione digitale ha approfondito il ruolo degli "attori chiave" nell'abilitare e guidare il cambiamento all'interno delle organizzazioni (e.g., Haffke et al., 2016; Horlacher & Hess, 2016). Tradizionalmente, la letteratura si è concentrata in particolare sull'analisi dei vertici aziendali come promotori della trasformazione digitale, con un'attenzione specifica alle figure apicali dei manager, definiti anche "digital evangelists", "e-leaders" o "digital strategists" (e.g., Singh et al., 2020; Berman & Korsten, 2014; Papagiannidis et al., 2020). A tal riguardo, sono stati formalizzati anche nuovi ruoli organizzativi alla guida della transizione digitale, come il Chief Digital Officer o CDO (Singh & Hess, 2017). Tra le figure manageriali già esistenti, la letteratura ha sottolineato anche il ruolo del Responsabile delle Risorse Umane (HR Manager) come sempre più strategico per guidare il cambiamento e creare le condizioni organizzative per un'efficace trasformazione digitale (Kulik, 2022; Sharma & Sakpal, 2019).



Studi più recenti hanno iniziato a esplorare, in concreto, quali siano le competenze necessarie per gestire la transizione digitale (Porfìrio et al., 2021) e come queste figure chiave debbano essere integrate nelle strutture organizzative per svolgere efficacemente il proprio ruolo (Li et al., 2016).

La letteratura è però ancora divisa nel determinare se la trasformazione digitale debba essere esclusivamente abilitata in modo “top-down” o se anche l’azione “dal basso” (o “bottom-up”) possa risultare significativa.

Un crescente filone di studi sulla trasformazione digitale sottolinea il contributo di soggetti che non ricoprono ruoli manageriali, capaci di abilitare il cambiamento in modo più informale, persuasivo ed empatico, coordinando gli sforzi delle persone – che fanno parte, per esempio, di un team o di una funzione – verso la trasformazione digitale (e.g., Ada et al., 2021; Zoppelletto et al., 2023). In tal senso, i “nativi digitali” della Generazione Z  con un’elevata familiarità tecnologica, vengono indicati in alcuni studi come risorsa strategica per promuovere l’innovazione dal basso (Imjai et al., 2025; Ada et al., 2021) ed il cambiamento verso la trasformazione digitale.

Secondo Hock-Doepgen (2025), i dipendenti, attraverso comportamenti di lavoro innovativi, possono contribuire alla trasformazione delle organizzazioni adottando comportamenti proattivi che escono dal perimetro del proprio ruolo (“extra-ruolo”) come ad esempio la generazione, promozione e realizzazione di idee innovative, spesso motivate da spinte intrinseche e non da compiti formalizzati (Janssen, 2000). Queste azioni possono riguardare sia miglioramenti incrementali nei processi esistenti, sia l’introduzione di soluzioni radicali a supporto dell’innovazione del business model aziendale (Yuan & Woodman, 2010). Affinché tali comportamenti si traducano in risultati concreti, è però necessario che l’ambiente organizzativo sia percepito come favorevole all’innovazione. Secondo la Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986), il sostegno percepito da parte dell’azienda – in termini di cultura, risorse e leadership – influisce fortemente sull’engagement innovativo dei dipendenti. Un clima favorevole all’innovazione, in cui siano incentivati sperimentazione, diversità e autonomia, può quindi favorire il potenziale creativo individuale (Scott & Bruce, 1994). Viceversa, un ambiente organizzativo resistente all’innovazione blocca il cambiamento e l’iniziativa individuale, in particolare per quanto concerne la trasformazione digitale.

Sebbene il tema della trasformazione digitale sia al centro dell’attenzione accademica e manageriale, rimane ancora poco esplorata la relazione tra le dinamiche di cambiamento digitale e l’innovazione nella struttura organizzativa interna, soprattutto per quanto riguarda le modalità con cui favorire l’integrazione di nuove figure professionali con competenze digitali.

Inoltre, sotto il profilo metodologico, le ricerche esistenti adottano spesso modelli lineari e causali, insufficienti per cogliere la natura **complessa e non lineare** dei percorsi di cambiamento nelle organizzazioni (Fiss, 2011). Il presente studio intende quindi considerare congiuntamente la **combinazione di più fattori organizzativi**, come la resistenza al cambiamento, le competenze digitali dei manager, la cultura aziendale e il contributo delle nuove generazioni. Attraverso una ricerca empirica che combina due approcci metodologici: un’analisi



qualitativa di casi aziendali e un'analisi configurazionale (fsQCA o fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis) condotta su un campione di 48 grandi imprese italiane, il presente studio intende colmare questo gap. In particolare, la domanda che guida questo studio è: *quali condizioni organizzative favoriscono l'emergere di nuove professionalità digitali nelle aziende?*

In particolare, la presente ricerca mira ad investigare **quali combinazioni di fattori** – tra cui il coinvolgimento dell'HR Manager, le sue competenze digitali, la resistenza al cambiamento e la capacità di iniziativa della Generazione Z – favoriscono concretamente la **creazione di nuove posizioni lavorative digitali**.

L'obiettivo è indagare diversi percorsi di trasformazione organizzativa per capire quali fattori interni all'azienda favoriscano la creazione di nuove posizioni lavorative legate al digitale, e in particolare quale ruolo giochi l'HR Manager.

I risultati evidenziano che la presenza di un HR Manager digitalmente competente e partecipe del cambiamento costituisce una condizione chiave per l'introduzione di nuove figure professionali, nello specifico di figure professionali con elevate competenze digitali all'interno delle organizzazioni. Questa figura risulta strategica per il raggiungimento di tale obiettivo nei contesti caratterizzati da una bassa maturità digitale al fine di superare le resistenze al cambiamento. Al tempo stesso, in contesti più avanzati sotto il profilo digitale, l'HR Manager può svolgere un ruolo chiave nel valorizzare le risorse interne, facilitando la partecipazione attiva delle nuove generazioni (come la Gen Z) nell'innovazione dei processi HR.

Oggi, comprendere queste dinamiche è essenziale non solo per la teoria, ma anche per la pratica. Individuare le condizioni organizzative che favoriscono l'emergere di nuove professionalità digitali è cruciale per affrontare la trasformazione digitale in maniera efficace. Questo studio evidenzia strade alternative per promuovere un cambiamento sistemico verso la trasformazione digitale, aiutando le imprese a innovare in modo consapevole, valorizzando il proprio capitale umano.

Metodo

Questo studio si basa su un campione composto da 48 grandi aziende italiane attive in diversi settori industriali.

L'approccio metodologico è stato strutturato in due fasi. In una prima fase qualitativa (Eisenhard & Graebner, 2007), sono state svolte 5 interviste semi-strutturate ai responsabili HR e CEO, per comparare case studies al fine di capire come le aziende si ponessero di fronte al tema dell'inserimento di nuovi professionisti con competenze digitali. Tali interviste sono state poi integrate con documentazione aziendale e fonti secondarie.



Le interviste hanno consentito ai ricercatori di approfondire il tema della trasformazione digitale, esplorando diversi aspetti: dall'orientamento culturale verso la transizione digitale e la resistenza al cambiamento, alle competenze e al grado di coinvolgimento dei manager nei processi di trasformazione digitale, fino al contributo delle nuove generazioni a tale cambiamento.

Nella seconda fase, è stata impiegata un'analisi fs-QCA (fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis), una metodologia indicata per esplorare fenomeni organizzativi complessi^[2] (Ragin, 2008; Furnari et al., 2020) e identificare una "ricetta" causale di combinazioni (Woodside, 2013) di presenza o assenza di fattori che portano al risultato (output) di interesse (Fiss, 2011).

La seconda fase di analisi ha ampliato il campione di aziende esaminate (48 aziende totali). Le interviste condotte nella prima fase hanno altresì consentito ai ricercatori di validare la chiarezza delle domande del questionario somministrato alle aziende nella fase 2.

L'output oggetto di indagine è stato la creazione di nuove posizioni per lavoratori con elevate competenze digitali. I fattori analizzati includevano: il coinvolgimento del HR manager nella trasformazione digitale (HR_ENG), il livello di sviluppo delle competenze digitali dell'HR manager (HR_COMP_DT), l'abilità di giovani dipendenti GenZ di apportare cambiamenti nei processi HR (GEN_Z), l'incremento di resistenza al cambiamento verso la trasformazione digitale tra i lavoratori (RES_CHA), la dimensione dell'impresa in termini di fatturato (TURN).

Analisi e Risultati

L'analisi ha permesso di individuare due configurazioni principali o "ricette" di fattori (si veda la Tabella 1) che portano al risultato di interesse, ovvero la creazione di nuove posizioni lavorative dedicate a profili con forti competenze digitali nelle aziende analizzate. I risultati di tale analisi offrono interessanti spunti di riflessione rispetto agli obiettivi della presente ricerca.

Presenza dell'output Configurazione	Soluzione	
	1a	1b
HR_ENG	●	●
HR_COMP_DT	●	●
RES_CHA	●	□
GEN_Z	□	●
TURN	●	●



Consistency	0.92	0.84
Raw coverage	0.17	0.21
Unique coverage	0.24	0.29

Solution coverage 0.46

Solution consistency 0.86

Legenda ● = Fattore causale presente □ = Fattore causale assente

Tabella 1. Analisi delle condizioni sufficienti per la creazione di nuove posizioni lavorative dedicate a profili con forti competenze digitali nelle aziende analizzate (output).

La prima configurazione (1a), che potremmo chiamare “HR-Led Transformation”, è stata riscontrata nel 24% delle aziende analizzate. Questa configurazione mostra che anche in contesti con elevata resistenza al cambiamento digitale da parte dei lavoratori, è possibile favorire la creazione di nuove posizioni digitali se l'HR Manager è fortemente coinvolto nella trasformazione e possiede solide competenze digitali. In questi casi, nonostante un livello di maturità digitale ancora contenuto, il ruolo attivo e preparato del manager HR sugli aspetti della trasformazione digitale riesce a creare le condizioni organizzative favorevoli allo sviluppo di nuovi ruoli per profili digitali. Queste aziende rappresentano esempi in cui, pur in presenza di ostacoli culturali al cambiamento, la leadership dell'HR è capace di avviare un'evoluzione concreta. **Ciò suggerisce che anche in contesti meno pronti al cambiamento, è possibile attivare leve efficaci per attrarre e valorizzare talenti con competenze digitali, purché vi sia una guida HR preparata e coinvolta.**

La seconda configurazione (1b), che potremmo chiamare “Next-Gen Co-Innovation”, è presente nel 29% dei casi e si osserva nelle aziende più avanzate nella trasformazione digitale. Qui, la combinazione vincente è composta da: bassa resistenza al cambiamento, un HR Manager coinvolto e digitalmente competente, e giovani lavoratori della Generazione Z capaci di influenzare i processi HR. In questi contesti, non solo si creano nuove posizioni per talenti digitali, ma si apre anche lo spazio per un'evoluzione più ampia dei processi HR esistenti, guidata dal contributo delle nuove generazioni. Si tratta, dunque, di realtà in cui la digitalizzazione è già ben radicata e in grado di abilitare processi di innovazione condivisa. Questa seconda configurazione propone uno scenario in cui l'innovazione è incoraggiata anche dal basso, attraverso la pressione dei collaboratori più giovani.

In conclusione, queste due configurazioni evidenziano che non esiste un unico percorso verso la creazione di nuove posizioni per talenti digitali. Al contrario, tale risultato può derivare da percorsi differenti, influenzati dal grado di maturità digitale e dalle caratteristiche culturali dell'organizzazione, dalla disponibilità di risorse (in particolare quelle umane), e dal livello di preparazione e coinvolgimento delle figure chiave nella funzione HR.



Implicazioni per la teoria e la pratica manageriale

I risultati dell'analisi offrono spunti utili per capire quali condizioni organizzative aiutano a far emergere nuove professionalità digitali nelle aziende.

Sul piano teorico, i risultati confermano la necessità di adottare un approccio olistico alla trasformazione digitale, riconoscendo la centralità del fattore umano. Coerentemente con una visione sistemica del cambiamento digitale, la trasformazione delle organizzazioni richiede un profondo ripensamento dei processi, delle competenze e della cultura, elementi in cui l'HR svolge un ruolo cruciale.

L'analisi conferma che il coinvolgimento dell'HR manager nel processo decisionale e strategico della trasformazione digitale è una condizione necessaria per la creazione di nuove posizioni lavorative orientate alle competenze digitali. Inoltre, la creazione di nuovi ruoli digitali nelle imprese non dipende solo dalle scelte top-down, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di riconoscere e valorizzare le energie innovative presenti al proprio interno.

Questo studio si propone di evidenziare l'esistenza di due percorsi alternativi, altrettanto efficaci, che portano allo stesso esito: la creazione di nuove opportunità professionali per talenti digitali all'interno dell'organizzazione.

La prima configurazione ("HR-Led Transformation") mostra che anche in contesti caratterizzati da alta resistenza al cambiamento tra i lavoratori, il coinvolgimento attivo dell'HR manager con solide competenze digitali, può favorire le condizioni per l'introduzione di nuove figure professionali digitali. Ciò suggerisce che il ruolo dell'HR in ambienti meno maturi digitalmente possa fungere da abilitatore del cambiamento anche in presenza di barriere culturali.

La seconda soluzione ("Next-Gen Co-Innovation"), invece, evidenzia un percorso tipico di aziende già più mature sotto il profilo digitale: in questi contesti, la creazione di nuove posizioni digitali è favorita da una bassa resistenza al cambiamento, dall'azione dei lavoratori più giovani (Generazione Z) nel modificare i processi HR, e da un HR manager coinvolto e digitalmente competente. Questa combinazione di fattori suggerisce che le giovani generazioni, grazie alla loro familiarità con le tecnologie, possano contribuire in modo attivo all'innovazione e alla reingegnerizzazione dei processi HR, facilitando così la creazione di "spazio" per nuove professionalità digitali all'interno dell'organizzazione.

Dal punto di vista pratico, queste evidenze forniscono indicazioni operative chiare per i manager. Innanzitutto, l'HR Manager si conferma un attore strategico nella trasformazione digitale e non solo un supporto operativo. Questo suggerisce alle imprese di investire nella formazione digitale dei manager HR, dotandoli di competenze tali da permettere loro di sviluppare processi di selezione in grado di riconoscere e valutare le "digital skills" di



nuovi potenziali candidati. Inoltre, tale preparazione può risultare decisiva per la creazione di nuove posizioni lavorative ad alto contenuto digitale anche in contesti resistenti al cambiamento. In questi casi, l'HR manager può assumere un ruolo di "ponte" facilitando l'inserimento di nuove professionalità e favorendo la diffusione di una cultura dell'innovazione.

Un'altra implicazione riguarda il valore delle nuove generazioni, in particolare la Gen Z, come motore di trasformazione dei processi HR. Difatti, quando le organizzazioni sono aperte all'ascolto e alla sperimentazione, i giovani talenti possono contribuire attivamente all'innovazione interna, portando un mindset orientato all'innovazione dei processi in ottica digitale.

In conclusione, questo studio suggerisce che la trasformazione digitale, per essere affrontata efficacemente, debba poggiare su un intervento multi-livello all'interno della struttura organizzativa, in cui il contributo degli HR manager si integri e si coordini con quello di altri attori aziendali, al fine di promuovere l'innovazione e generare valore.

Bibliografia

Ada, N., Ilic, D., & Sagnak, M. (2021). A framework for new workforce skills in the era of industry 4.0. *International journal of mathematical, engineering and management sciences*, 6(3), 771.

Berman, S., & Korsten, P. (2014). Leading in the connected era. *Strategy and Leadership*, 42(1), 37–46.
<https://doi.org/10.1108/SL-10-2013-0078>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263120>

Furnari, S. Crilly, D., Misangyi, V.F., Greckhamer, T., Fiss, P.C., & Aguilera, R.V. (2020). capturing causal complexity: heuristics for configurational theorizing, *Academy of Management Review*, 46(4), 778-799.

Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2016). The role of the CIO and the CDO in an organization's digital



transformation. In Paper presented at the 2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016.

Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. In Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences (Vol. 2016 March, pp. 5126–5135). doi: 10.1109/HICSS.2016.634

Hock-Doepgen, M., Montasser, J.S., Klein, S., Clauss, T. & Maalaoui, A. (2025), The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. R&D Management, 55, 7-26.
<https://doi.org/10.1111/radm.12671>

Imjai, N., Promma, W., Visedsun, N., Usman, B., & Aujiropongpan, S. (2025). Fraud detection skills of Thai Gen Z accountants: The roles of digital competency, data science literacy and diagnostic skills, International Journal of Information Management Data Insights, 5(1). 100308, <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100308>.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287–302.

Kulik, C. T. (2022). We need a hero: HR and the 'next normal' workplace. Human Resource Management Journal, 32(1), 216-231.

Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. Journal of Information Technology, 31(2), 185–206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>

Papagiannidis, S., Harris, J. & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your firm? A reflection of IT related challenges during the pandemic. International Journal of Information Management, 55, 102166.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>

Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/>. Accessed: July. 2, 2025. [Online.] Available:
<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. Journal of Business Research, 124, 610–619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>

Ragin, C.C., (2008). Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond. University of Chicago Press, Chicago.



Romanelli M. & Ferrara M. (2024). Liberare i talenti nelle organizzazioni inclusive. Prospettive in Organizzazione, 15 Marzo 2024, 1-8. <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/liberare-i-talenti-nelle-organizzazioni-inclusive/>.

Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior – a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Sharma, R., & Sakpal, P., (2019). Study Of Smart Hr Hybrid Competency In Industry 4.0. Soto-Acosta P. (2020), Covid-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear", *Information System Management*. 37(4), 260-266.

Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>

Singh, A., & Hess, T. (2017). The emergence of chief digital officers. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 31–44.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Yuan, F.R. & Woodman, R.W. (2010) Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

Zoppelletto, A., Orlandi, L. B., Zardini, A., Rossignoli, C., & Kraus, S. (2023). Organizational roles in the context of digital transformation: A micro-level perspective. *Journal of Business Research*, 157, 113563.

[1] La Generazione Z (abbreviata "Gen Z") spesso definita anche come “nativi digitali”, indica la coorte demografica nata tra il 1997 e gli inizi del 2010. Fonte: Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/>. Accessed: July. 2,

2025. [Online.] Available:
<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

[2] Ragin propone una definizione che descrive la “complessità causale” come “una situazione in cui un determinato risultato può derivare da diverse combinazioni di condizioni causali” (2008, p.124).

