

La gestione delle Risorse Umane in Italia

Report dei risultati della ricerca Cranet 2015





Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale.

Questo report di ricerca è di proprietà del Bicocca Training & Development Centre dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca ed è distribuito con Licenza Creative Commons.

Il centro di ricerca **Bicocca Training & Development Centre (BTDC, <http://btdc.albaproject.it/>)** dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca riunisce docenti e ricercatori nel campo degli studi organizzativi, della gestione delle risorse umane e della formazione con lo scopo di promuovere l'approfondimento e lo scambio di conoscenze, di pratiche e di prospettive attorno ai modelli di apprendimento e ai processi di cambiamento e di sviluppo organizzativo. Finalità del BTDC è l'incremento dello stato delle conoscenze attraverso l'attività di ricerca di studiosi italiani e stranieri nonché la promozione di seminari, conferenze, incontri e dibattiti per l'approfondimento e lo scambio di competenze, esperienze e valori nell'area della formazione, del cambiamento e dello sviluppo organizzativo. In Italia è il partner istituzionale del network di ricerca Cranet.

Il network **Cranet** (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management, www.cranet.org) è nato da un'iniziativa dell'Università di Cranfield (Gran Bretagna) e negli anni è cresciuto fino ad includere prestigiose università e business school in 46 paesi del mondo. Se in precedenza i paesi partecipanti provenivano esclusivamente dall'Europa, ad oggi il network comprende partner provenienti anche da America, Asia, Africa e Australia.

AIDP (www.aidp.it) è punto di riferimento per tutti coloro che operano in Italia in funzioni direttive, di responsabilità e di consulenza nell'area del Personale di aziende e istituzioni pubbliche e private. Con un network di oltre 16.000 membri, 3000 Soci attivi, 16 gruppi regionali, dal 1960 l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale valorizza e promuove uno sviluppo serio e responsabile delle professionalità HR, il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone che vi lavorano. E tanto altro...

I risultati della ricerca sono stati presentati l'1 dicembre 2015 durante la Cranet HRM Conference dal titolo "Engagement o efficienza? I trend nella gestione delle risorse umane" svoltasi presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca organizzata dal Bicocca Training & Development Centre e AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale).

Autori del report:

Raoul C.D. Nacamulli, professore ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, direttore scientifico del Bicocca Training & Development Centre, raoul.nacamulli@unimib.it

Cristiano Ghiringhelli, professore aggregato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, cristiano.ghiringhelli@unimib.it

Alessandra Lazazzara, ricercatrice post-doc di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, alessandra.lazazzara@unimib.it

Barbara Quacquarelli, professore aggregato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, barbara.quacquarelli@unimib.it

Iryna Prus, studente PhD in Scienze della Formazione e della Comunicazione presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, i.prus@campus.unimib.it

Hanno collaborato:

Alice Brambilla, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Francesca Ravasi, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Ginevra Zanoli, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Progetto grafico:

Iryna Prus

Sommario

1. Executive summary	3
2. Introduzione	4
3. Human Resource Management nelle aziende italiane	6
3.1. L'identikit del direttore del personale	6
3.2. La struttura della funzione HR	9
3.3. Il ruolo della funzione HR nelle decisioni strategiche	11
3.4. I rapporti tra la funzione HR e la linea	12
4. Le pratiche HR	16
4.1. Gestire i flussi: persone in entrata	16
4.1.1. Reclutamento	16
4.1.2. Selezione	18
4.2. Gestire i flussi: persone in uscita	20
4.2.1. Il turnover e le ristrutturazioni	20
4.3. Il total reward delle pratiche HR	22
4.3.1 I sistemi di ricompensa	22
4.3.2. Formazione e sviluppo	24
4.3.3. La diffusione dell'e-learning in Italia	27
4.3.4. Ambiente di lavoro	28
4.3.4.1. Programmi di work-life balance e flessibilità	28
4.3.4.2. Programmi di diversity management	30
5. Le sfide HR emergenti e gli scenari per il futuro	31
6. Conclusioni	38
7. Appendice metodologica	38
7.1. Campione	38
7.2. Questionario	40
7.3. Raccolta e analisi dei dati	40

Indice delle figure

Figura 1 Modello di ricerca	4
Figura 2 Distribuzione per genere, contesto pubblico o privato e macro-settore degli occupati nella direzione del personale.	6
Figura 3 Distribuzione per genere, settore e anno (solo organizzazioni private) dei direttori del personale.	7
Figura 4 Canali di reclutamento direttore del personale per contesto pubblico o privato e macro-settore.....	8
Figura 5 Background accademico dei direttori del personale per disciplina e contesto pubblico o privato.....	9
Figura 6 Outsourcing dei processi HR	10
Figura 7 HR ratio (organico HR/organico totale) per macro-settore, contesto pubblico o privato, aziende in crescita o in ristrutturazione.....	10
Figura 8 Aziende che utilizzano i sistemi informativi HR (HRIS) per classe dimensionale.....	11
Figura 9 Coinvolgimento della direzione HR nella definizione della strategia	12
Figura 10 Aziende che formulano le strategie in forma scritta	12
Figura 11 Le relazioni della funzione del personale con la linea per macro-settore e contesto pubblico o privato	13
Figura 12 Intensità utilizzo metodi di comunicazione con i dipendenti	15
Figura 13 Metodi di reclutamento utilizzati per anno (solo organizzazioni private) e categoria professionale	17
Figura 14 Utilizzo dei social media nel reclutamento per categoria professionale e aziende multinazionali o nazionali	18
Figura 15 Metodi di selezione utilizzati per anno (solo organizzazioni private) e categoria professionale.....	19
Figura 16 Utilizzo dei social media nella selezione per categoria professionale e aziende multinazionali o nazionali.....	19
Figura 17 I flussi del personale nelle aziende italiane.....	20
Figura 18 Leve di riduzione del personale utilizzate.....	21
Figura 19 Leve di riduzione del personale utilizzate per anno.	22
Figura 20 Livello di determinazione della paga base.	22
Figura 21 Utilizzo di incentivi e bonus, valori medi del campione e per categoria professionale.....	23
Figura 22 Giorni di formazione annui medi per anno (solo organizzazioni private) e categoria professionale.	24
Figura 23 Percentuale costo retributivo annuo investito in formazione per anno (solo organizzazioni private), contesto pubblico o privato, macro-settore	25
Figura 24 Tecniche di valutazione dell'efficacia della formazione, valore medio del campione e per macro-settori	26
Figura 25 Metodi per lo sviluppo delle carriere.	27
Figura 26 Intensità utilizzo dell'e-learning per anno (solo organizzazioni private).....	28
Figura 27 Utilizzo dell'e-learning per classe dimensionale.	28
Figura 28 Pratiche di work-life balance.....	29
Figura 29 Programmi di diversity management.....	30
Figura 30 Pratiche di diversity management per categorie.....	31
Figura 31 Sfide per la funzione HR nei prossimi tre anni secondo i Direttori del Personale.	32
Figura 32 Sfide per la funzione HR come esperto funzionale per ordine di priorità.	33
Figura 33 Sfide per la funzione HR come voce dei dipendenti per ordine di priorità.	34
Figura 34 Sfide per la funzione HR come agente di sviluppo del capitale umano per ordine di priorità.	35
Figura 35 Sfide per la funzione HR come partner strategico per ordine di priorità	36
Figura 36 Confronto sfide funzione HR nelle aziende in crescita e non in crescita	37
Figura 37 Articolazione del campione per tipologia del settore (privato e pubblico).....	39
Figura 38 Distribuzione dell'universo e del campione per macro-settori di attività	39
Figura 39 Articolazione del campione per area geografica.....	39

1. Executive summary

La ricerca Cranet rileva ogni quattro anni le pratiche e le politiche di gestione delle Risorse Umane delle aziende italiane private e nelle pubbliche amministrazioni con più di 200 dipendenti. Un'analoga rilevazione è svolta nello stesso periodo di riferimento utilizzando lo stesso modello e strumento di indagine in oltre 46 Paesi aderenti al network, ed è la più ampia survey comparativa a livello mondiale di Human Resource Management.

L'indagine Cranet dell'edizione Italia 2014-2015 rileva un **orientamento della funzione HR** verso una forte spinta all'efficienza innanzitutto interna della funzione. I dati mostrano un organico della funzione HR snello ed un elevato utilizzo dell'outsourcing, soprattutto da parte delle aziende con performance migliori. Questo si affianca anche ad un orientamento più strategico e a servizio delle necessità del business, grazie al diretto coinvolgimento della funzione HR nella *business strategy* in generale e nelle operazioni straordinarie in particolare.

Anche se il **profilo di competenze dei direttori HR** è ancora prevalentemente di natura giuridica, fortemente specialistico e con elevata mobilità interaziendale, a livello aggregato comincia ad aumentare il numero di direttori HR con formazione umanistica e, in alcuni settori, con un percorso di carriera non specialistico. Nel settore privato, in particolare, la minore presenza rispetto al passato di direttori HR laureati in giurisprudenza può essere posta in relazione con il progressivo passaggio da un modello in cui sono prevalenti le relazioni sindacali verso un modello che vede la gestione delle risorse umane incentrata sull'iniziativa manageriale. Emerge anche la scelta delle aziende di puntare molto sulle forme di ricompensa monetarie legate alla performance (individuale, di gruppo, aziendale).

A livello di pratiche, si assiste a un significativo rilancio delle pratiche di **formazione e di sviluppo del personale** volte ad allineare le competenze aziendali rispetto alle sfide poste dal mercato. Questo rilancio coinvolge tutta la popolazione organizzativa ma, in particolare, i ruoli più esecutivi. Anche i processi di **reclutamento e selezione** del personale registrano evoluzioni significative: da un lato, diventano sempre più collegati ai social media, dall'altro si registra la tendenza a internalizzare i canali di reclutamento (attraverso l'uso crescente dei portali aziendali oltre che dei social media), allo scopo di garantire un maggiore e diretto presidio dell'identità aziendale, nonché della sua immagine e reputazione sul mercato del lavoro (*employer branding*).

Le forme di lavoro a distanza abilitate dalle tecnologie (**smart working o lavoro agile**) sono oggetto di interesse e di discussione, ma i dati non indicano ancora una diffusione significativa di forme di lavoro a tempo flessibile. Ben più diffuso, invece, il ricorso all'**e-learning**. Si evidenzia una contrazione delle pratiche di **work-life balance**, effetto di un periodo su un forte orientamento all'efficienza dettato dalle pressioni sui costi in una fase di scarsa crescita dei fatturati e dei margini.

In tema di **Diversity Management**, sono aumentate le azioni dedicate alle donne, soprattutto come supporto al ritorno alla maternità. Le azioni sulla disabilità si concretizzano per lo più in azioni di diversity volte ad ottemperare alla normativa di legge. In relazione ai giovani, le aziende in crescita promuovono azioni mirate e che riguardano non solo il reclutamento, ma anche la formazione e sviluppo. Le aziende internazionali sono quelle che mostrano maggiore sensibilità, attenzione e investimenti sul Diversity Management.

Le **sfide per la funzione HR** per i prossimi tre anni riguardano azioni specifiche volte a far fronte alle conseguenze della lunga crisi attraversata negli ultimi anni, che ha imposto cambiamenti organizzativi ad elevato impatto. Si individuano in particolare sfide riconducibili all'obiettivo di sviluppare l'*Agility* organizzativa, intesa come la capacità dell'organizzazione di mantenere costantemente allineati un pensiero strategico in costante ridefinizione e l'execution operativa necessaria per la sua realizzazione. Agendo contemporaneamente su più leve, riferite a dimensioni sia di *People* sia di *Business*, la funzione HR dovrà sostenere questa evoluta capacità organizzativa, necessaria a fronteggiare uno scenario in cui il cambiamento è divenuto un fenomeno quasi costante.

2. Introduzione

Cranet è un'indagine comparata a livello mondiale sui temi di gestione delle risorse umane. A partire dal 1989, l'indagine viene svolta con cadenza quadriennale, utilizzando un questionario standardizzato sui temi emergenti nelle risorse umane. Il questionario permette di analizzare le pratiche e politiche di gestione delle risorse umane sia considerando il profilo di funzionamento caratteristico delle aziende dello specifico paese che realizzando un confronto fra paesi. L'indagine, inoltre, prende in considerazione le caratteristiche distintive delle organizzazioni, dei vari settori e dei paesi mettendo anche in rilievo le specificità culturali. In questo consiste l'unicità e il valore aggiunto della ricerca Cranet.

Il network Cranet (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management) è nato da un'iniziativa dell'Università di Cranfield (Gran Bretagna) e negli anni è cresciuto fino ad includere prestigiose università e business school in 46 paesi del mondo. Se in precedenza i paesi partecipanti erano esclusivamente europei, ad oggi il network comprende partner provenienti anche da America, Asia, Africa e Australia.

Nel 2014-2015 si è svolta la seconda edizione della ricerca in Italia (mentre è l'ottava edizione nel mondo), curata dal Bicocca Training and Development Centre dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca insieme all'Associazione Italiana per la Direzione del Personale. Il team di ricercatori del Bicocca Training & Development Centre è stato affiancato da un comitato guida, composto dai direttori risorse umane di prestigiose aziende, per promuovere insieme lo studio, ampliare costantemente il campione dei partecipanti alla ricerca, elaborare e interpretare i dati. La ricerca conclusasi a fine settembre 2015 grazie alla preziosa collaborazione di più di 160 aziende partecipanti, ha dato la possibilità di raccogliere importanti spunti e delineare un quadro attuale e i trend futuri delle politiche di gestione delle risorse umane in Italia.

L'obiettivo della ricerca è fornire una fotografia riguardo le pratiche e le politiche di gestione delle Risorse Umane delle aziende italiane private e nelle pubbliche amministrazioni **con più di 200 dipendenti**. Nella Figura 1 è illustrato il modello sottostante la ricerca e le principali variabili di analisi presenti nel questionario diffuso alle aziende partecipanti.

Figura 1 Modello di ricerca

Caratteristiche organizzative	• Dimensione e settore dell'azienda • Composizione della forza lavoro • Paese di provenienza dell'headquarter • Cambiamenti organizzativi • Regione italiana • Crescita o decrescita
Caratteristiche della funzione di Risorse Umane	• Struttura e modello di articolazione della funzione HR • Processi di outsourcing HR • HR ratio • Profilo del direttore del personale (genere, formazione, carriera, provenienza aziendale e legittimazione nel contesto dell'organizzazione) • I rapporti tra la funzione HR e la linea • Contributo della direzione HR alla definizione del piano strategico aziendale
Pratiche HR	• Recruitment e selezione • Formazione e sviluppo • Investimenti in formazione e valutazione della sua efficacia • Metodi di career development • Compensation & benefit • Programmi di work-life balance • Programmi di diversity management
Ruolo della funzione HR oggi e domani	• Sfide della funzione HR per i prossimi 3 anni

In particolare i temi rilevanti riguardano:

- il profilo del direttore del personale in termini di genere, formazione, carriera, provenienza aziendale e legittimazione nel contesto dell'organizzazione;
- la struttura ed il modello di articolazione della funzione di gestione risorse umane, i suoi rapporti con la linea, con riferimento a HR ratio, ai processi di outsourcing HR, ai rapporti HR/linea, al contributo della direzione HR alla definizione del piano strategico aziendale;
- le sfide e gli strumenti di Human Resource Management soprattutto in relazione ai processi di ristrutturazione in atto, ai programmi di pari opportunità e di diversity management, alle forme retributive, agli investimenti in formazione e sviluppo, ai processi di comunicazione interna e alla digital transformation;
- il ruolo della direzione risorse umane, e in particolare alle componenti di esperto funzionale, di voce dei dipendenti, di agente di sviluppo del capitale umano e di partner strategico.

In questo report sono presentati e interpretati i dati della ricerca svolta in Italia. A partire dalla descrizione dei risultati del questionario, sono commentate le tendenze e i cambiamenti in atto. Il presente report è utile per individuare le linee guida nella gestione delle risorse umane in diversi contesti ed avere una visione chiara del ruolo della direzione risorse umane in Italia.

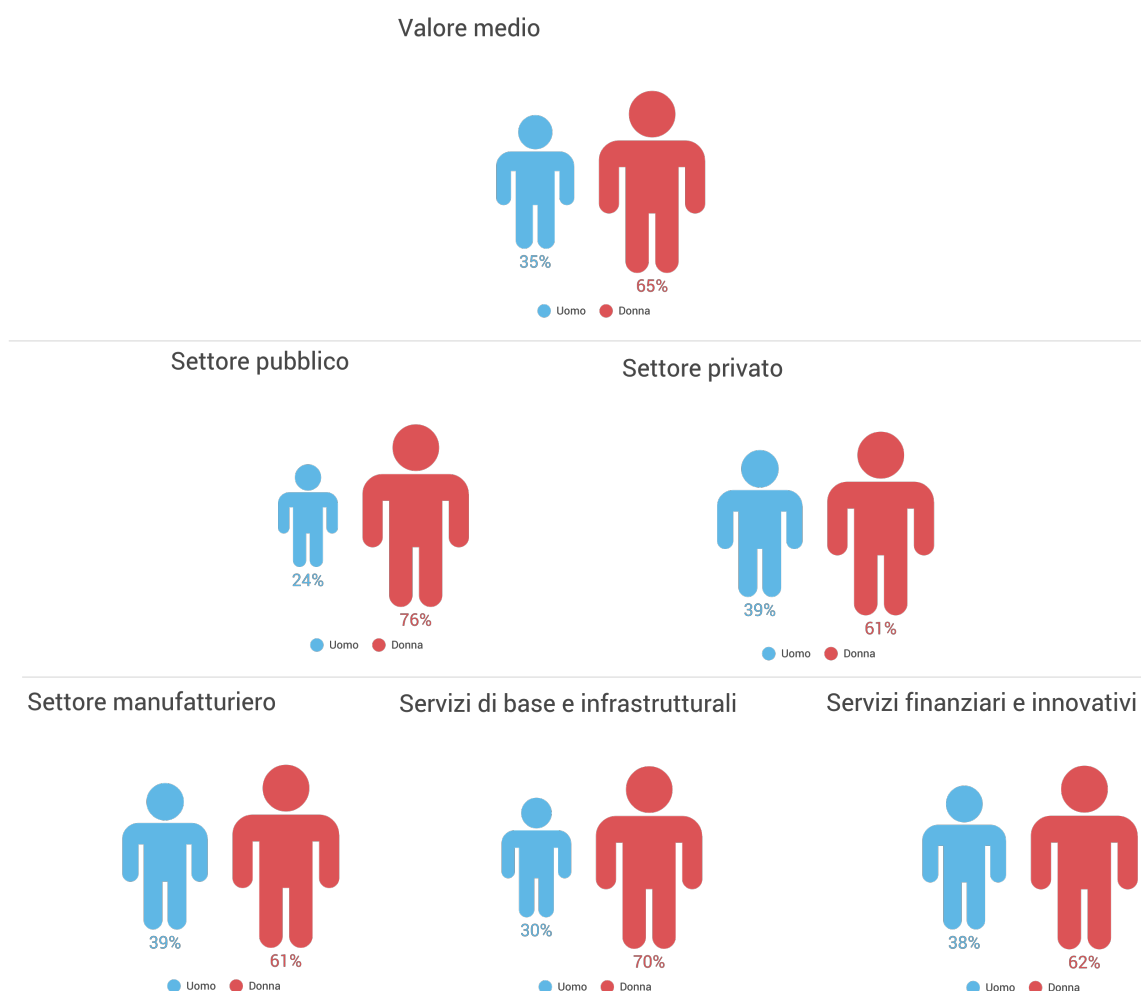
Rispetto alla precedente edizione del 2009, la nuova rilevazione Cranet 2014-2015 presenta una serie di importanti novità. **Per la prima volta in Italia sono state coinvolte anche le pubbliche amministrazioni.** Questo permette non solo di poter fotografare le politiche e pratiche di gestione delle risorse umane nella globalità dello scenario italiano, ma consente anche di confrontare il contesto pubblico e quello privato per individuare le differenze nel modello di adozione dell'HRM. Inoltre, la concomitanza della precedente rilevazione con le prime battute della grande fase di recessione che ha colpito l'Italia e le principali economie globali, rende questa nuova rilevazione ancora più rilevante in virtù della possibilità che offre **di interpretare i risultati alla luce delle tendenze precedenti e successive alla crisi economico-finanziaria.** A questo si aggiunge anche la possibilità di effettuare dei **confronti rispetto a tre macro-settori** - quello manifatturiero (che comprende l'industria alimentare, la fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici, prodotti e apparecchiature elettriche, mezzi di trasporto, etc.), quello dei servizi di base e infrastrutturali (che comprende servizi alberghieri e di ristorazione, assistenza, fornitura di energia, commercio e distribuzione, etc.) e, infine, quello dei servizi finanziari e innovativi (attività finanziarie e assicurative, consulenza e servizi alle imprese, ricerca e sviluppo, etc.) - **alla dimensione nazionale vs multinazionale, alle aziende in crescita o in ristrutturazione, all'area geografica italiana di appartenenza**. Non da ultimo, quest'ultima rilevazione coglie anche gli **aspetti di digital transformation** focalizzandosi ancora di più sull'utilizzo dei *social media* e dell'*Information and Communication Technology* (ICT) per il reclutamento e la selezione, per l'apprendimento, per le attività gestionali e per lo *smart working*.

3. Human Resource Management nelle aziende italiane

3.1. L'identikit del direttore del personale

La funzione HR si conferma come una funzione a prevalenza femminile, con i diversi ruoli della direzione del personale occupati nel 65% dei casi da donne e nel 35% da uomini. La presenza femminile nella funzione HR assume delle connotazioni differenti a seconda dei settori in cui le organizzazioni operano e se sono di natura pubblica e privata, poiché si riscontra una presenza significativamente maggiore di donne occupate in questa funzione nel contesto pubblico (76%; rispetto al 61% nel privato) e nel settore dei servizi di base e infrastrutturali (70%) rispetto al settore manifatturiero (61%) e dei servizi finanziari e innovativi (62%). Il contesto pubblico e il settore dei servizi di base e infrastrutturali (ad es. attività di cura, alberghiere, distribuzione) sono storicamente i maggiori *employer* di forza lavoro femminile nel contesto italiano (Istat, Forze di lavoro) e, dai dati Cranet, emerge una correlazione significativa molto alta ($r=.73$; $p<.001$) tra il numero di donne impiegate nella funzione HR e il numero di donne occupate in generale nell'organizzazione. Si può affermare dunque che laddove la presenza femminile sia in generale elevata, la presenza femminile nella funzione del personale ne è positivamente influenzata.

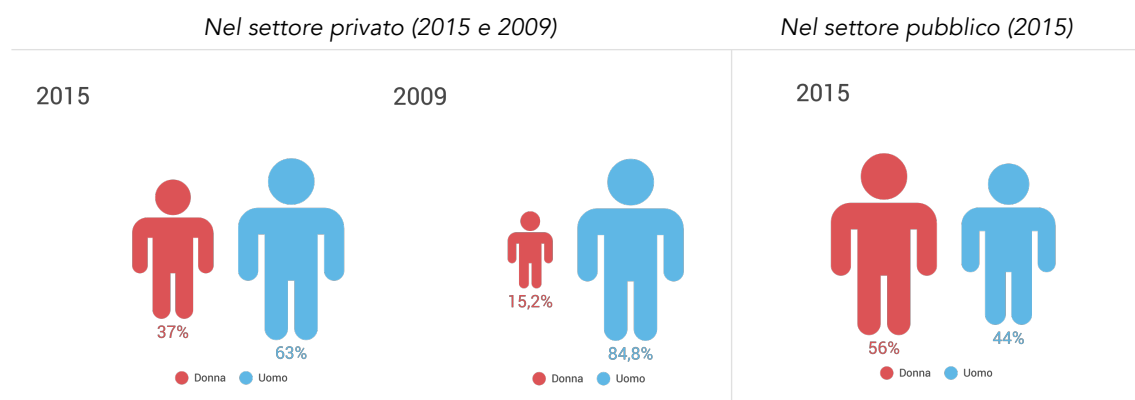
Figura 2 Distribuzione per genere, contesto pubblico o privato e macro-settore degli occupati nella direzione del personale (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Malgrado l'alto grado di femminilizzazione del personale della funzione HR, si conferma la situazione di prevalenza maschile nella posizione di vertice della funzione stessa. Il direttore del personale è uomo nel 68% dei casi mentre è donna nel 32%. Tuttavia, la tendenza appare a favore della crescita della presenza femminile anche nelle posizioni apicali. Infatti, la percentuale di direttori del personale di genere femminile appare essere

più che raddoppiata rispetto al 2009 (15%). Questo dato è in linea con il quadro generale dell'Italia riguardo al tema del gender gap. Secondo il Global Gender Gap Report del World Economic Forum (2015) il nostro Paese è al 41° posto su 145 Paesi. L'Italia ha guadagnato posizioni in questa direzione (nel 2009 era 49°), ma senz'altro la tendenza nella direzione Risorse Umane sono migliori della media generale delle carriere dirigenziali femminili. Così come per la presenza femminile nella funzione, anche il direttore HR è donna in misura maggiore nel contesto pubblico (56%) rispetto a quello privato (37%), confermando che una maggiore presenza femminile nell'organizzazione favorisce l'avanzamento di carriera delle donne.

Figura 3 Distribuzione per genere, settore e anno (solo organizzazioni private) dei direttori del personale
(valori percentuali; N=100; ns. elab. dati Cranet 2009; 2015).

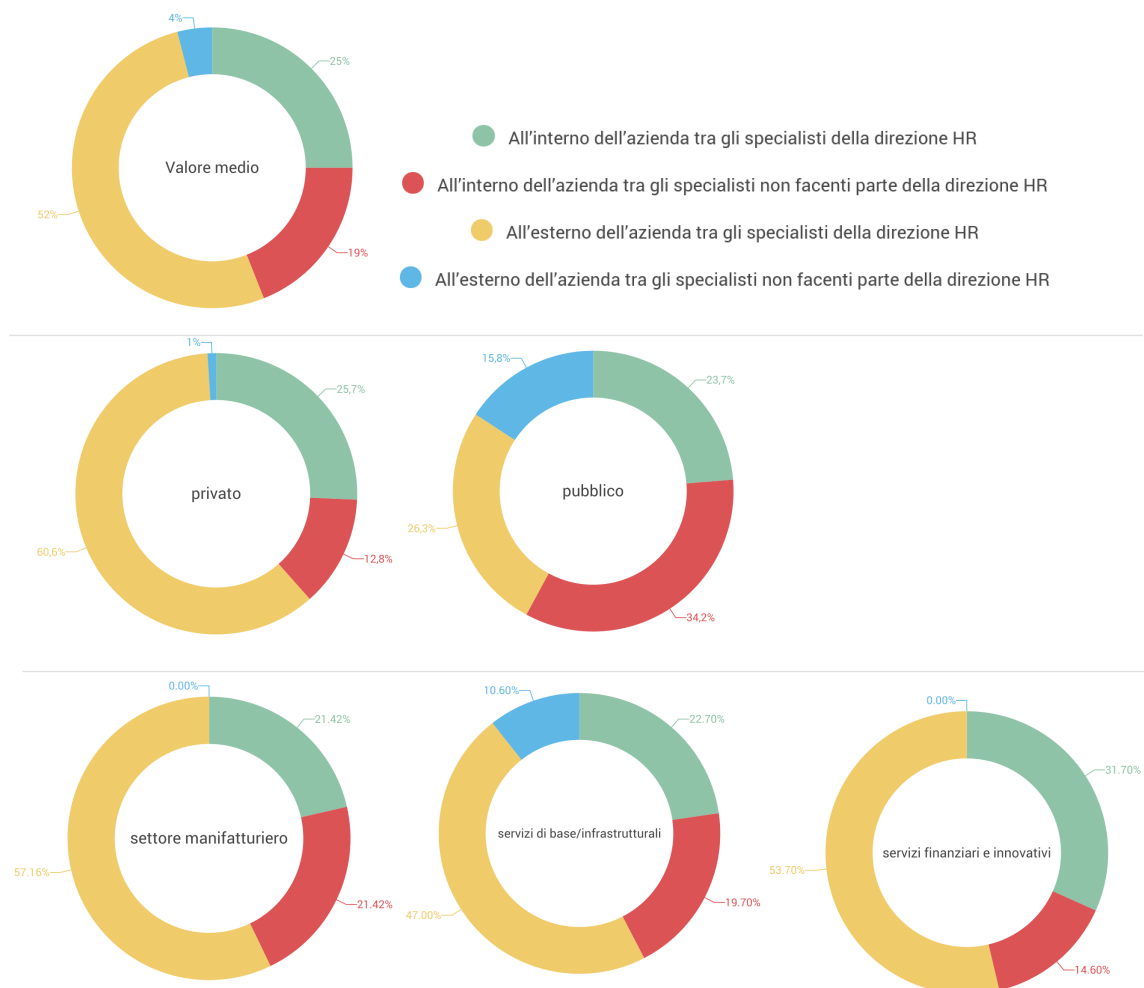


Inoltre, il direttore del personale sembra prevalentemente essere uno specialista con mobilità interaziendale. Infatti, nel 52% dei casi il suo percorso di carriera avviene principalmente all'interno della funzione risorse umane ma viene reclutato all'esterno dell'azienda. Pertanto, la sua anzianità nella funzione (17 anni) è maggiore rispetto a quella aziendale (13 anni), sebbene si riscontrino delle differenze rispetto a settore e contesto pubblico o privato.

Nel settore privato la *seniority* nella funzione HR è aumentata di due anni rispetto al 2015 (da 15 anni nel 2009 a 17 anni nel 2015). A questo si affianca anche una più accentuata richiesta di specializzazione nel ruolo, con un percorso professionale esterno all'azienda. Invece, nel settore pubblico è significativamente più marcata la tendenza ad assumere responsabili del personale tra i professionisti non facenti parte della funzione HR, sia che questi siano cresciuti internamente (34,2%) che esternamente (15,8%) all'organizzazione. Sembrerebbe dunque che il modello di carriera prevalente per il direttore HR nel settore privato sia specialistico ed esterno, mentre nel settore pubblico sia prevalentemente non specialistico ma con una crescita verticale interna all'organizzazione.

Emergono anche delle differenze nella carriera del direttore HR rispetto ai settori. Nel settore dei servizi di base e infrastrutturali la *seniority* organizzativa è significativamente minore (9 anni) rispetto al settore manifatturiero (14 anni) e al settore dei servizi finanziari e innovativi (15 anni), e inoltre il direttore HR ha un percorso di carriera che è meno specialistico sia con inserimenti dall'esterno (10,60%) che per crescita verticale interna (19,70%) rispetto agli altri due settori. Sembrerebbe dunque che nel settore dei servizi di base e infrastrutturali il ruolo del direttore del personale sia generalmente più "giovane" in termini di *seniority* aziendale ma anche più trasversale in termini di competenze dove, accanto alle competenze operations, o cosiddette *hard skills*, della funzione risorse umane che vengono acquisite sul campo, prevalgono altre competenze più vicine alla mission delle organizzazioni che rientrano in questo settore (ad es. attività di cura, alberghiere, customer care).

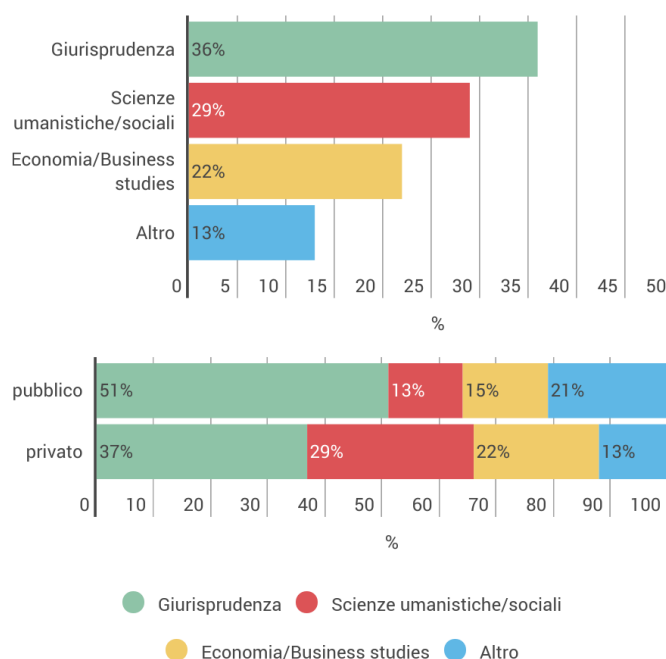
Figura 4 Canali di reclutamento direttore del personale per contesto pubblico o privato e macro-settore
(valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Ma qual è la formazione prevalente del direttore HR in Italia? I direttori del personale hanno una laurea nel 86% dei casi. A livello aggregato il titolo di studio conseguito è prevalentemente in discipline giuridiche (36% dei casi). A seguire le lauree in discipline umanistiche/sociali (27%) e quelle in economia /business studies (22%). Se l'elevato numero di direttori risorse umane laureati in giurisprudenza nelle aziende italiane porta a riflettere sul peso che gli aspetti giuridico-amministrativi possono avere nella gestione delle risorse umane, il ruolo di questi aspetti si fa ancora più marcato se consideriamo le differenze fra le organizzazioni pubbliche e private. Infatti, la laurea in giurisprudenza è molto più diffusa fra i direttori HR nel settore pubblico (51%) rispetto al privato (37%), con una predominanza nettamente superiore ad altri tipi di background universitari.

La minore presenza di direttori HR laureati in giurisprudenza nel settore privato potrebbe essere spiegata dal cambiamento sempre più radicale ed esteso delle modalità più frequenti di relazioni con il personale: si sta progressivamente passando nel nostro Paese dal modello in cui sono prevalenti le relazioni sindacali verso un modello che vede la gestione delle risorse umane incentrata sulla iniziativa manageriale. Questo passaggio negli ultimi anni è stato reso possibile sia dal minore potere sindacale che dall'avanzare della comunicazione digitale, che nelle aziende come in altri ambiti sociali, sta avendo una funzione di "disintermediazione" delle relazioni. Queste risultano quindi sempre più guidate dal management che dalla rappresentanza sindacale e anche, in alcuni casi, dalle iniziative stesse dei singoli dipendenti.

Figura 5 Background accademico dei direttori del personale per disciplina e contesto pubblico o privato
(valori percentuali; N=92; ns. elab. dati Cranet 2015).



3.2. La struttura della funzione HR

Quasi tutte le aziende ricorrono all'outsourcing dei processi HR, con un'esternalizzazione che riguarda prevalentemente le pratiche di formazione e sviluppo (55%), i sistemi informativi del personale (46%) e il payroll (40%).

Per quanto riguarda le differenze fra diverse aree è utile riferirsi a una classificazione che individua tre grandi tipologie di outsourcing nella funzione HR: 1) l'area delle pratiche HR (che comprende i processi di reclutamento, selezione, formazione e sviluppo e outplacement), 2) l'area amministrativo-retributiva (che comprende payroll, stipendi, benefit e pensioni) e 3) l'area dei sistemi informativi (che comprende HRIS e gestione di richieste di routine dei dipendenti).

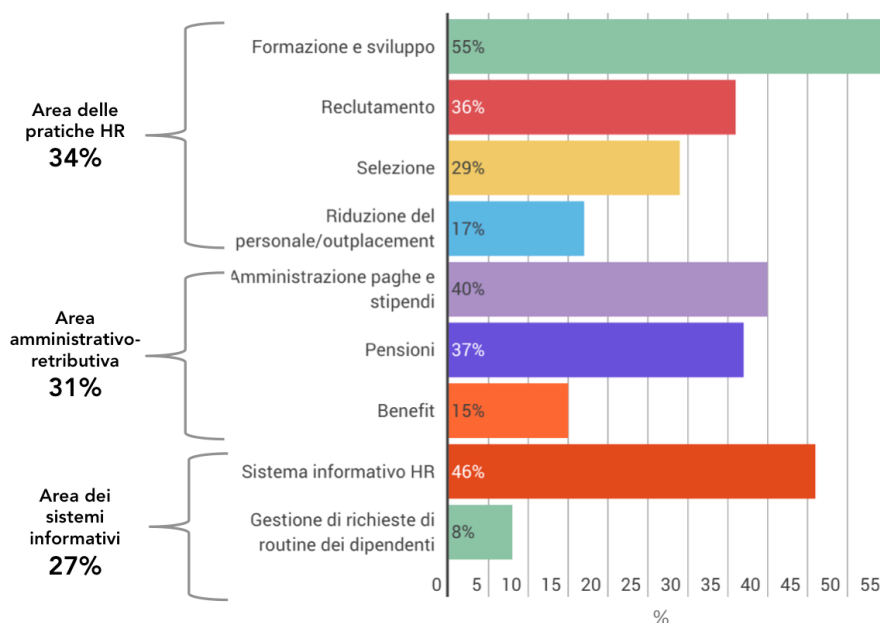
Rispetto a queste tipologie di outsourcing, sono prevalentemente le prime due a presentare una maggiore varietà in termini di adozione, mentre l'outsourcing dei sistemi informativi avviene in maniera analoga nei vari contesti organizzativi. La prima tipologia di outsourcing, invece, quella cioè riguardante le pratiche HR, è impiegata in misura maggiore dalle aziende in crescita (42%) rispetto alle aziende non in crescita (31%) e soprattutto nel settore manifatturiero (51%) rispetto agli altri settori. Le aziende pubbliche, invece, tendono ad internalizzare maggiormente queste attività (15%) rispetto alle aziende private che invece preferiscono esternalizzare su quest'area (42%).

Inoltre, è interessante rilevare che le aziende in ristrutturazione tendono ad internalizzare in maggiore misura la seconda area, quella relativa alle attività di amministrazione e gestione del sistema premiante (24% rispetto al 38% delle aziende non in ristrutturazione), mentre la tendenza è contraria nelle aziende in crescita (45% rispetto alle 25% delle aziende non in crescita). Nel settore pubblico anche questa area è quasi interamente internalizzata, con solo il 7% di esternalizzazione (39% nel settore privato). E, ancora una volta il settore manifatturiero tende a esternalizzare le attività di amministrazione e gestione del sistema premiante (44%) più del settore dei servizi (25%).

In generale emerge dunque che le aziende in crescita e le aziende private cercano di snellire la propria funzione HR in un'ottica di efficienza ed esternalizzano maggiormente le proprie attività HR. Questo, di conseguenza, influenza l'**HR ratio**, cioè il rapporto tra il numero di dipendenti della funzione risorse umane e il numero totale

di dipendenti dell'organizzazione (HR ratio = organico HR/organico totale) che si riduce significativamente all'aumentare del tasso di esternalizzazione dei processi HR ($r=-.21$; $p<.01$). Nel campione preso in esame questo rapporto si attesta in media attorno a 2, cioè ogni 100 dipendenti troviamo 2 persone impiegate nella funzione risorse umane ma, anche in questo caso sono rilevabili significative differenze.

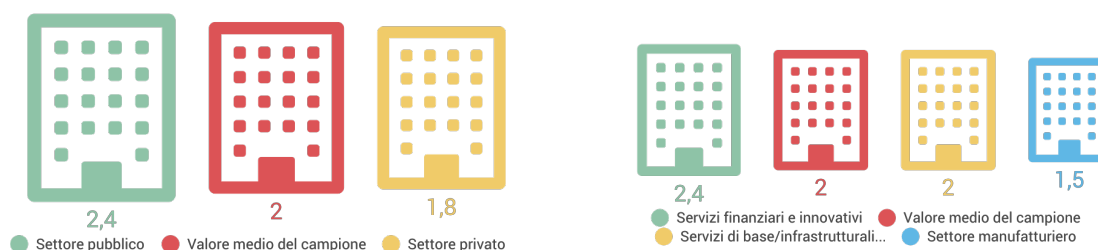
Figura 6 Outsourcing dei processi HR (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).

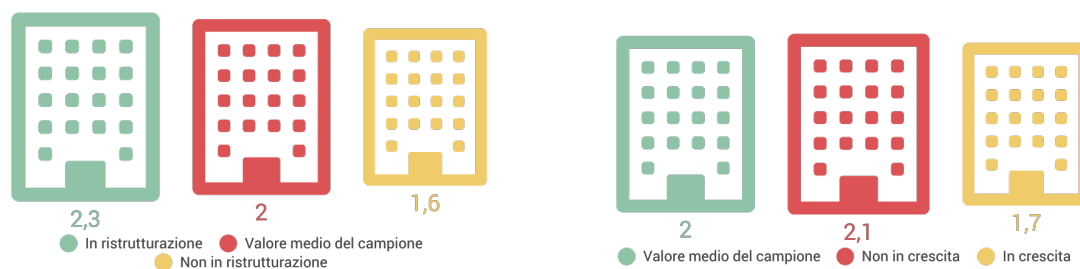


È interessante notare come le aziende in crescita presentino un HR ratio (1,7) significativamente più basso di quelle non in crescita (2,1) così come le aziende del settore privato (1,8) rispetto a quelle del settore pubblico (2,4). Considerando che l'HR ratio è uno degli indicatori di efficienza della funzione risorse umane, si può notare come le aziende private e in crescita siano più efficienti delle organizzazioni pubbliche e di quelle non in crescita. Tuttavia, anche le imprese manifatturiere hanno un HR Ratio significativamente inferiore agli altri settori (1,5 comparato al 2,4 nel settore dei servizi finanziari e innovativi e 2,0 nei servizi di base e infrastrutturali). Questo può essere collegato ad una visione meno strategica del ruolo della funzione HR rispetto al settore dei servizi. In quest'ultimo caso la maggiore distribuzione sul territorio, il contatto con la clientela e l'orientamento *brain intensive* rendono la struttura HR una risorsa chiave su cui investire per sviluppare il personale.

Infine, se le aziende in ristrutturazione mostrano un HR ratio (2,3) significativamente più elevato di quelle non in ristrutturazione (1,6), questo può voler dire che la funzione HR è uno dei protagonisti importanti dei processi di ristrutturazione sebbene, considerando i dati sull'outsourcing, più sul presidio di aspetti amministrativi e di gestione del sistema premiante che su altro.

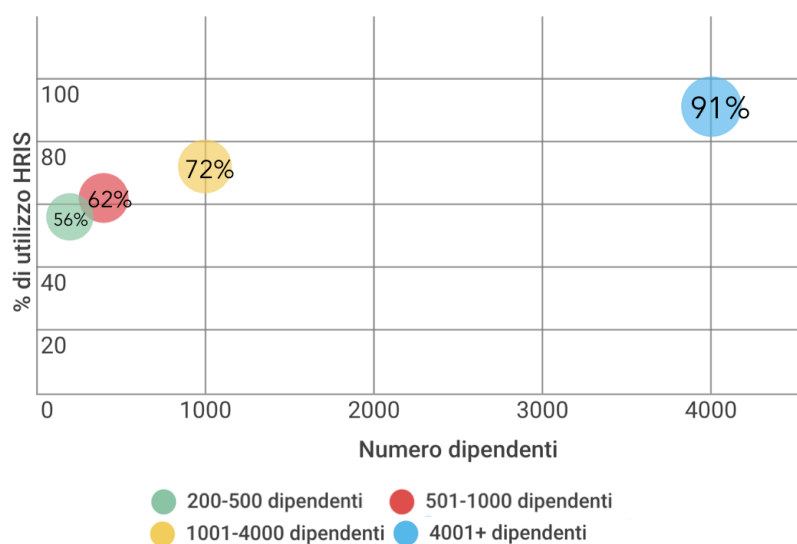
Figura 7 HR ratio (organico HR/organico totale) per macro-settore, contesto pubblico o privato, aziende in crescita o in ristrutturazione (N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).





Alla riduzione dell'HR ratio può contribuire anche l'esponenziale utilizzo dei sistemi integrati di gestione delle risorse umane (HRIS). A questo proposito bisogna rilevare che il 66% delle aziende ne adotta uno che prevedono nel 68% dei casi alle attività di self service sia per i manager che per i dipendenti. L'utilizzo dell'HRIS è nettamente predominante nel settore finanziario ed innovativo (90%), e il suo utilizzo aumenta significativamente all'aumentare del numero di dipendenti.

Figura 8 Aziende che utilizzano i sistemi informativi HR (HRIS) per classe dimensionale (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).

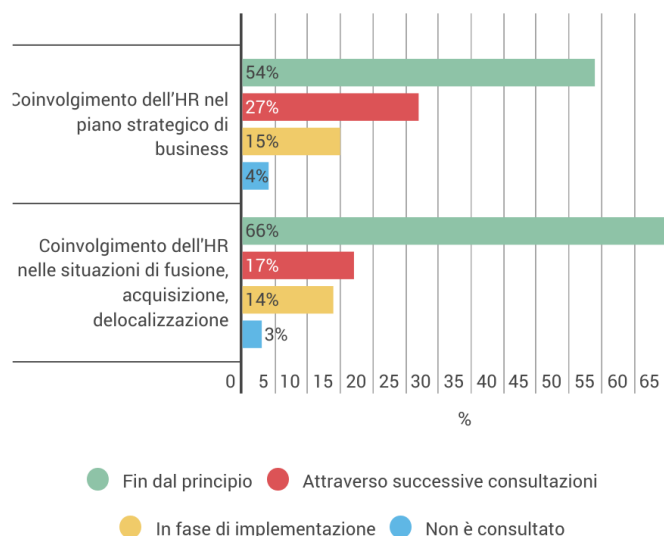


3.3. Il ruolo della funzione HR nelle decisioni strategiche

Per capire quale ruolo ha la funzione HR nell'azienda, abbiamo analizzato la sua partecipazione nei processi decisionali in merito alle strategie e politiche aziendali. Il coinvolgimento della direzione del personale nel piano strategico di business appare elevato. Infatti solo nel 4% dei casi la direzione del personale non è consultata nelle decisioni strategiche mentre nel 54% ha un ruolo pieno fin dal principio. Negli altri casi è consultata in fasi successive (27%), a volte giocando un ruolo determinante solo nella fase d'implementazione del piano strategico (15%).

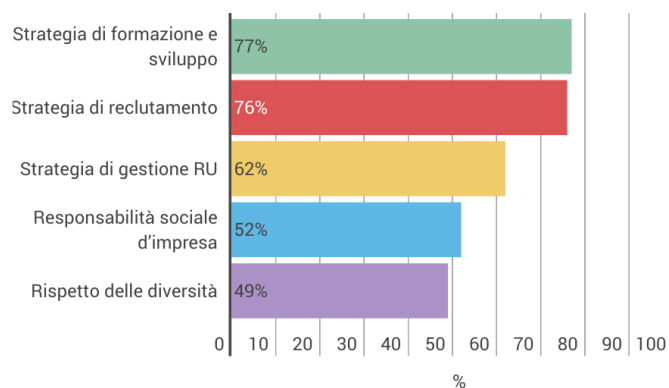
Invece, quando l'azienda deve affrontare sfide significative di carattere straordinario nell'area organizzativa, come accade nei casi di processi di acquisizione e fusione o delocalizzazione ad esempio, il ruolo della direzione HR diviene maggiormente strategico. Il 55% delle aziende del nostro campione è stato infatti coinvolto in operazioni di questo tipo (prevalentemente nell'ambito delle fusioni e acquisizioni – 48%) e, in questi casi, la direzione HR è stata prevalentemente coinvolta fin dal principio nell'elaborazione del piano strategico relativo a queste operazioni (66%).

Figura 9 Coinvolgimento della direzione HR nella definizione della strategia (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Per quanto riguarda il livello di esplicitazione e di formalizzazione delle politiche del personale si rileva che la strategia di gestione delle risorse umane risulta formalizzata nel 62% dei casi. Ancora più elevata è la frequenza di esplicitazione formale delle linee guida della formazione e sviluppo (77%) e del reclutamento (76%). Invece, sebbene la formalizzazione del proprio impegno a favore della promozione della diversità nei vari ambiti e attraverso specifiche leve stia diffondendosi molto soprattutto all'estero, in Italia è la strategia HR con il minor grado di formalizzazione (49%).

Figura 10 Aziende che formulano le strategie in forma scritta (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).

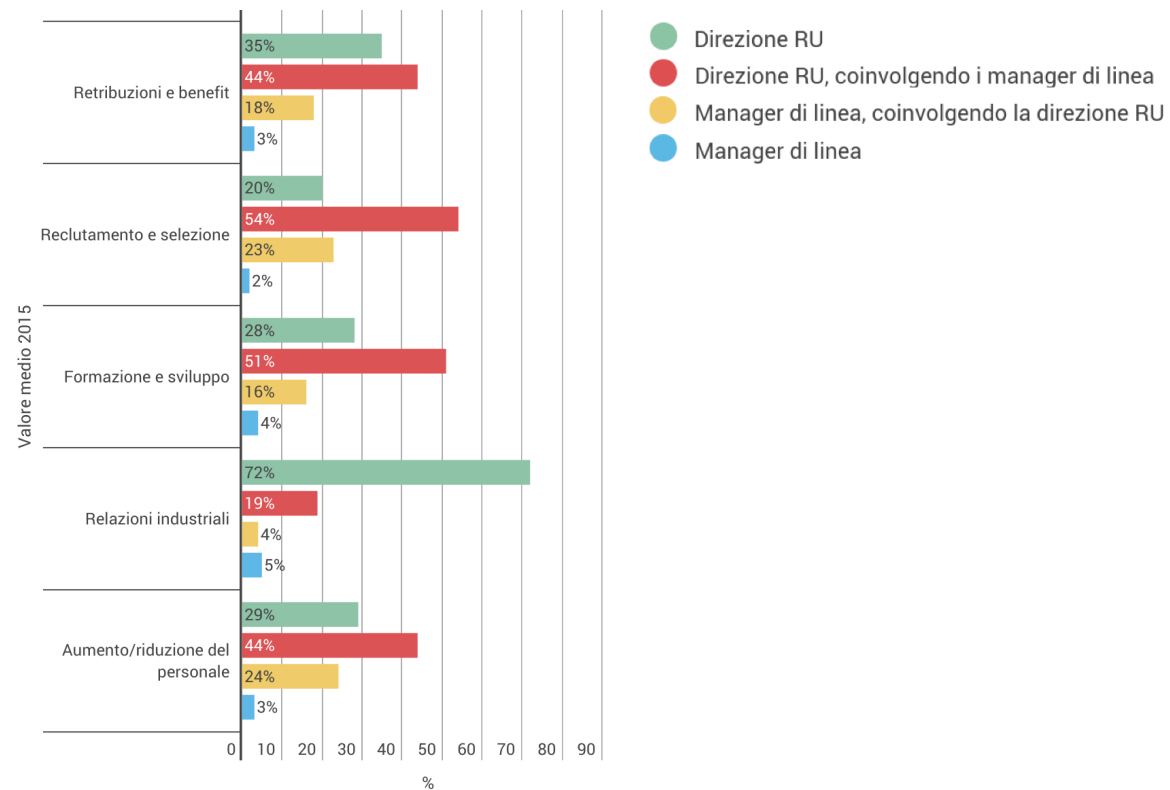


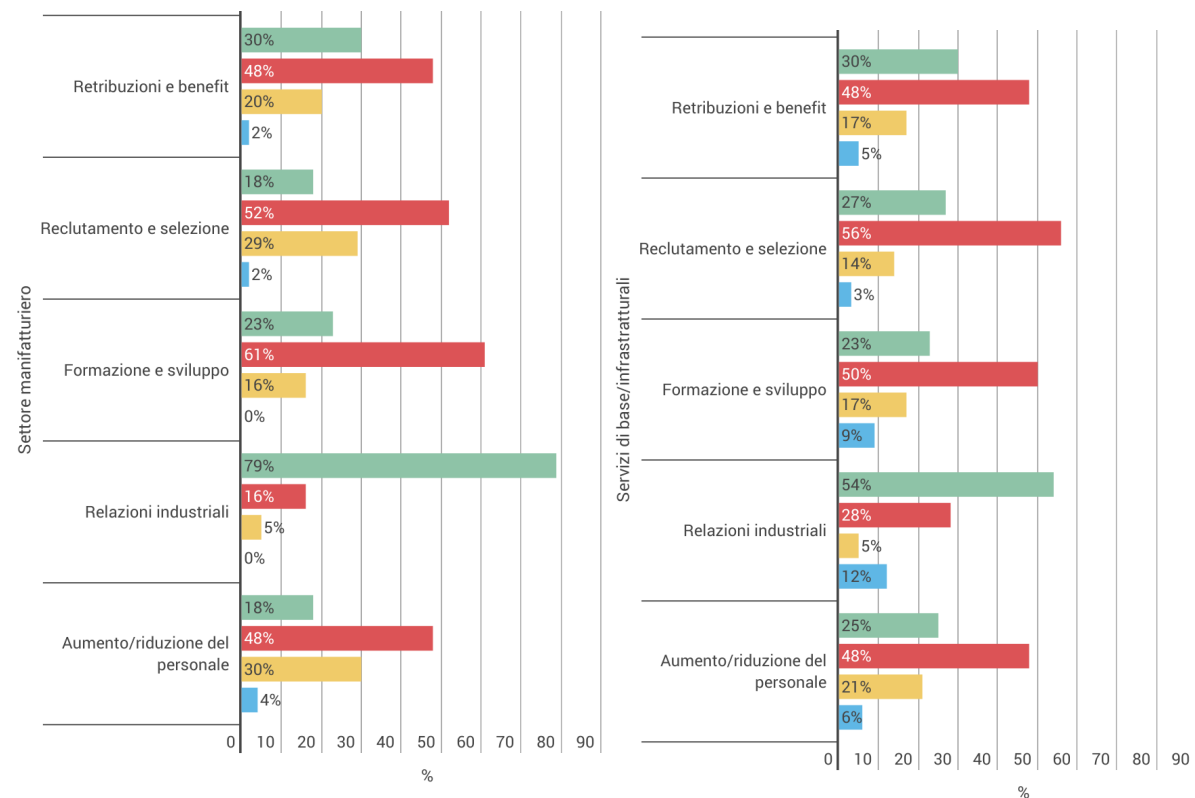
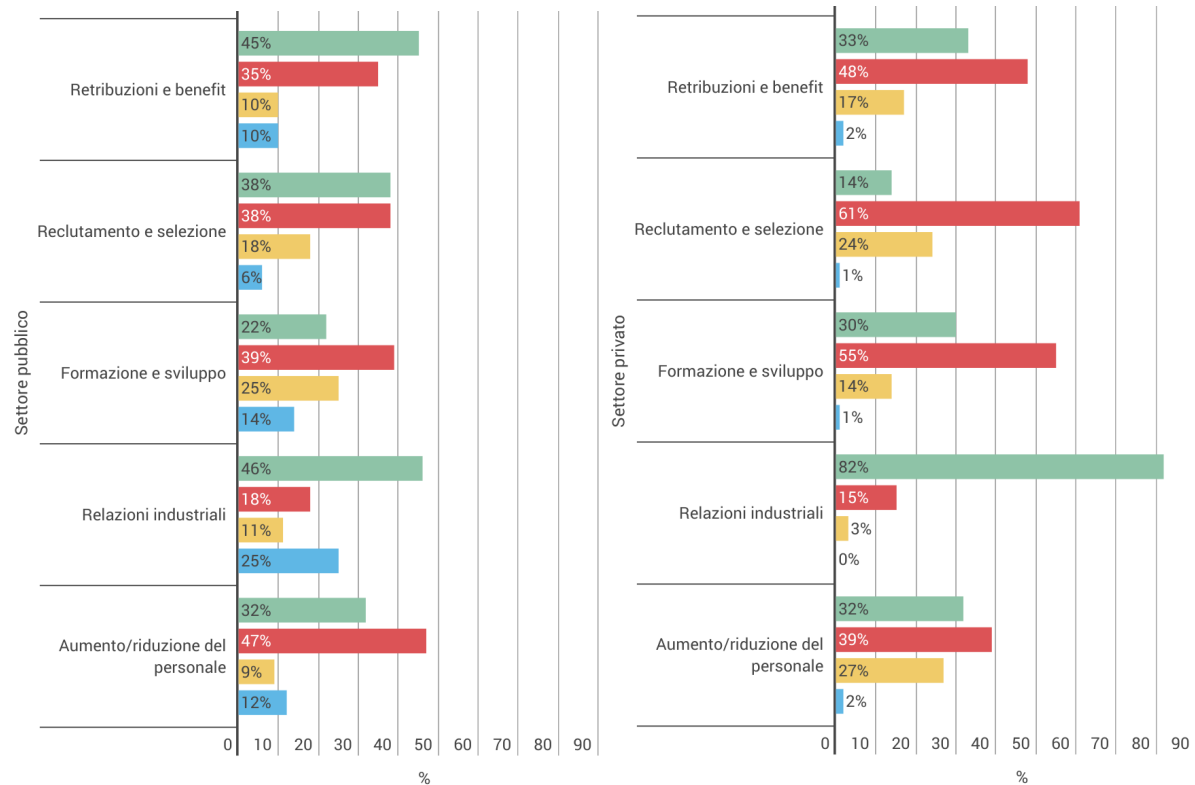
3.4. I rapporti tra la funzione HR e la linea

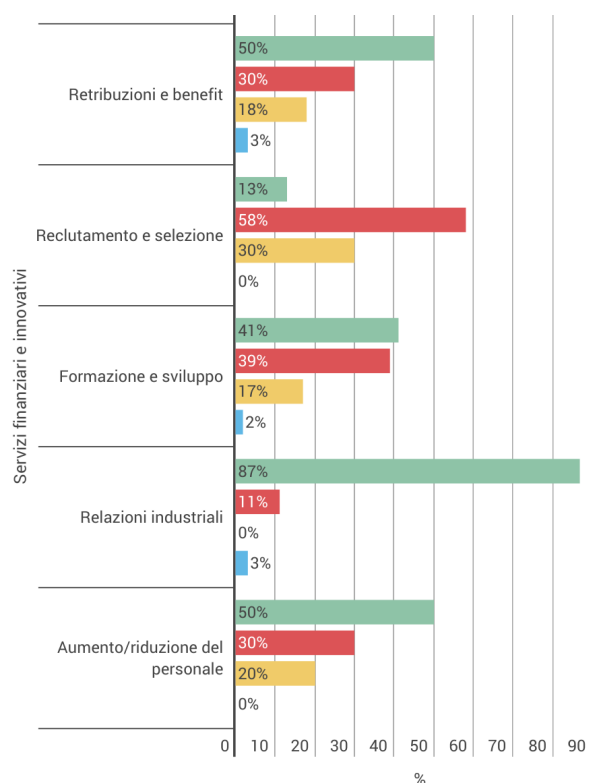
Gran parte delle aree decisionali vedono lo sviluppo di una partnership fra la direzione HR e la linea, sebbene le aree di maggiore autonomia della direzione HR rispetto alla linea riguardano i processi di reclutamento e selezione (54%), formazione e sviluppo (51%), e retribuzione e benefit (44%). Le linee tendono a pesare maggiormente nei processi di aumento/riduzione dell'organico (24%) e in quelli di reclutamento e selezione (23%). La direzione del personale ha invece piena autonomia decisionale nell'area delle relazioni industriali (72%) e soprattutto nel settore dei servizi finanziari e innovativi (87%), dove però il peso percepito dell'azione sindacale sull'organizzazione è significativamente maggiore rispetto agli altri settori [$F(2,161)=4,900$; $p<.01$] a causa delle criticità che questo settore sta attraversando. In questo settore, infatti, si riscontra anche un maggiore accentramento nella direzione HR delle decisioni relative a aumento e riduzione del personale (50%).

Per quanto riguarda le differenze tra contesto pubblico e privato, invece, nel pubblico la direzione del personale sembra concentrare maggiormente sulle decisioni relative a reclutamento e selezione (38%) e collaborare meno con la linea che, a sua volta, ha una maggiore discrezionalità rispetto al contesto privato sulle decisioni relative a tutte le politiche HR.

Figura 11 Le relazioni della funzione del personale con la linea per macro-settore e contesto pubblico o privato (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).

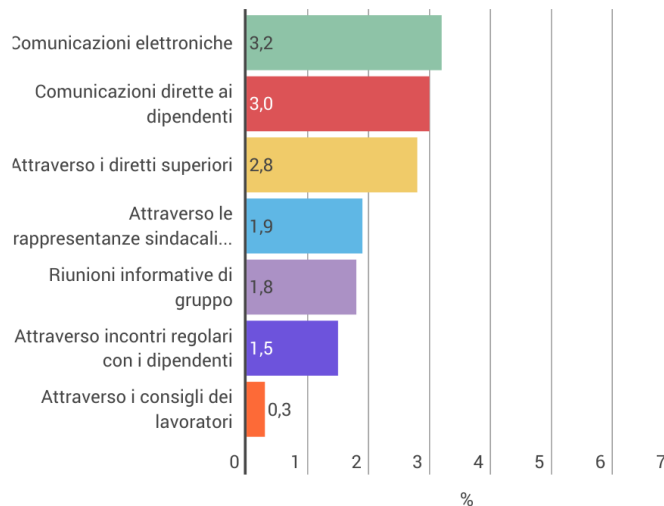






Nonostante alcune situazioni specifiche, il minore impatto che le relazioni industriali hanno nella gestione delle risorse umane rendono sempre più importante l'**HR Business Partnership** anche in virtù del maggior coinvolgimento della direzione HR nella definizione del piano strategico di business e delle altre strategie aziendali. Questo ha modificato non solo le modalità con cui vengono prese le decisioni, ma anche le modalità con cui queste vengono comunicate dal management. Queste avvengono in prevalenza attraverso l'utilizzo di modalità di comunicazione diretta sia attraverso l'invio di comunicazione elettronica (il cui utilizzo è consolidato soprattutto nel settore dei servizi finanziari e innovativi) o modalità più tradizionali, che attraverso il diretto superiore. Le rappresentanze sindacali si posizionano invece al quarto posto come strumento utilizzato per gestire la comunicazione delle questioni più rilevanti ai dipendenti.

Figura 12 Intensità utilizzo metodi di comunicazione con i dipendenti (scala 0=per niente – 4=molto; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Si assiste quindi ad un netto prevalere dell'iniziativa manageriale rispetto alle relazioni sindacali che appare, a livello aggregato, avere un'importanza residuale. Questa tendenza appare ancora più accentuata nel manifatturiero dove le relazioni sindacali scivolano al quinto posto e che potrebbe essere collegato all'evoluzione dei sistemi manifatturieri verso modelli lean ed agli investimenti in processi di automazione, e dove l'influenza percepita dell'azione sindacale sull'organizzazione è significativamente minore rispetto al settore dei servizi finanziari e avanzati [$F(2,161)=4,900$; $p<.01$].

IN CONCLUSIONE: L'EFFICIENZA DELLA FUNZIONE HR

In sintesi si può affermare che la componente femminile sta “scalando” la funzione arrivando alla posizione apicale, sebbene il direttore del personale sia ancora prevalentemente uomo. Il profilo di competenze del direttore HR è ancora in gran parte di natura giuridica e fortemente specialistico con elevata mobilità interaziendale, e comincia ad aumentare, a livello aggregato, il numero di direttori HR con formazione umanistica e, in alcuni settori, con un percorso di carriera non specialistico. La minore presenza di direttori HR laureati in giurisprudenza nel settore privato può essere posta in relazione con il progressivo passaggio dal modello in cui sono prevalenti le relazioni sindacali verso un modello che vede la gestione delle risorse umane incentrata sulla iniziativa manageriale. Oltre a questi cambiamenti a livello di competenze, l'orientamento sembra anche essere quella di una **forte spinta all'efficienza innanzitutto interna alla direzione stessa**, con un **organico HR snello e un elevato utilizzo dell'outsourcing soprattutto da parte delle aziende più virtuose**. Questo si affianca anche ad un orientamento più strategico e a servizio del business, grazie al diretto coinvolgimento della funzione HR nella *business strategy* in generale e nelle operazioni straordinarie in particolare.

4. Le pratiche HR

4.1. Gestire i flussi: persone in entrata

4.1.1. Reclutamento

In uno scenario in cui il 55% delle aziende ha congelato le assunzioni negli ultimi tre anni, rispetto al 23% del 2009, si evince come il reclutamento sia stato la pratica HR meno sviluppata e adottata in questo periodo. Tuttavia, è cambiato soprattutto il “come” questa pratica è stata adottata, con un sostanziale orientamento alla ricerca di sempre maggiore efficienza che ha portato ad un progressivo quanto significativo cambiamento nelle modalità e negli strumenti utilizzati sia rispetto a differenti profili professionali che a differenti contesti organizzativi rispetto al 2009.

Se si considera soltanto il settore privato, nonostante un generale massiccio ricorso all'outsourcing da parte della funzione HR, i maggiori canali di reclutamento sono per lo più gestiti internamente. Infatti, è prevalente l'utilizzo di canali di reclutamento interno (94%) e attraverso il sito web aziendale (74%), ma anche di tipo informale come passaparola (77%) o candidature spontanee (90%). I social media si consolidano come canale di reclutamento (il 63%) e sono più utilizzati soprattutto per i profili professionali (57%) e nelle aziende multinazionali rispetto a quelle nazionali. Sono conseguentemente in decisa diminuzione rispetto al 2009 l'uso dei canali tradizionali esterni come gli annunci sui giornali (-37%) o i siti dedicati al *recruitment* (-12%), in favore dei portali aziendali (+15% per i manager).

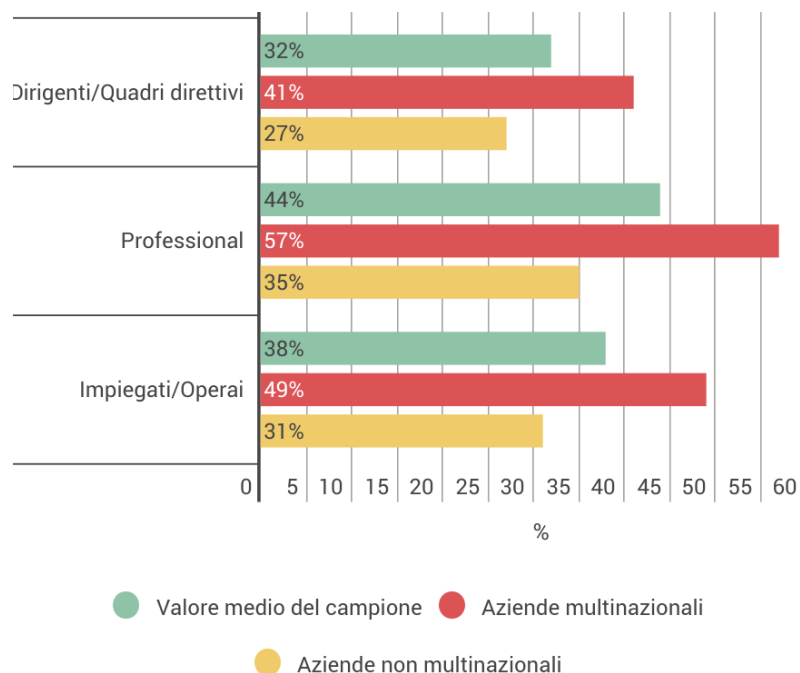
Questo coincide anche con un maggiore presidio e sviluppo di pratiche e di strumenti di **employer branding**. Infatti, strumenti come i social media o i career day – tipicamente rivolti alle fasce in ingresso più giovani – sono utilizzati in modo molto più rilevante dalle aziende in crescita rispetto a quelle non in crescita (social media + 29%; career day +18%). Dall'altro lato invece, sempre rispetto all'inserimento di questa fascia più giovane di lavoratori, si assiste ad un utilizzo del 20% in meno rispetto soprattutto alla categoria dei professionali dei programmi di formazione per l'inserimento (ad es. apprendistato) probabilmente perché sono una forma di reclutamento molto costosa. Sempre per i professionali ma per posizioni più senior, invece, si registra un incremento del 12% per quanto riguarda la selezione attraverso le agenzie e le società di executive search rispetto al passato, mentre di segno opposto è il trend di utilizzo dello stesso canale di reclutamento per i manager (-11%). Il processo di internalizzazione risponderebbe dunque al fabbisogno di garantire un maggiore e diretto presidio dell'identità aziendale, nonché della sua immagine e reputazione sul mercato del lavoro.

Per quanto riguarda il confronto tra contesto pubblico e privato rispetto al 2015, invece, a causa del blocco delle assunzioni di questi ultimi anni si evince una significativa minore adozione di tutte le pratiche di reclutamento considerate nel settore pubblico rispetto a quello privato, tranne per quanto riguarda l'utilizzo di centri pubblici per l'impiego che è utilizzato nel 68% dei casi nel pubblico e solo nel 31% dalle organizzazioni private. Come da stime economiche, anche il Centro Sud adotta in misura significativamente minore del Nord-Est e Nord-Ovest tutte le leve di reclutamento considerate tranne quelle più tradizionali come annunci sui giornali (24%) e centri pubblici per l'impiego (43%).

Figura 13 Metodi di reclutamento utilizzati per anno (solo organizzazioni private) e categoria professionale
(valori percentuali; N=150-166; ns. elab. dati Cranet 2009; 2015).



Figura 14 Utilizzo dei social media nel reclutamento per categoria professionale e aziende multinazionali o nazionali (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015)



4.1.2. Selezione

Accanto a una progressiva internalizzazione e affinamento dei canali di reclutamento, anche i metodi di selezione stanno diventando sempre più sofisticati e “social”. Se si confronta l’adozione degli strumenti di selezione nel settore privato, accanto alla tradizionale intervista individuale (utilizzata nel 99% dei casi), si riscontra una crescita esponenziale molto elevata dell’utilizzo dell’intervista a panel con 2 o più intervistatori (+22% rispetto al 2009). Nello specifico, si registra un +62% per quanto riguarda i manager e un + 42% per i professional.

In generale si assiste anche ad una significativa riduzione dell’utilizzo dei test psicometrici (-18%), mentre per i manager e i professional aumenta l’utilizzo degli *assessment centre* (rispettivamente +8% e +11%). L’attenzione si è spostata quindi più sulle capacità e le competenze che sulla personalità e i tratti individuali.

Anche nella selezione si fa strada la trasformazione “social”, con l’analisi dei profili sui social media inizia ad essere uno strumento di selezione, soprattutto per professional e impiegati (14%) soprattutto nelle aziende multinazionali che in quelle nazionali. Infine, sia le interviste a panel che l’analisi della reputazione sui social media sono dei metodi di selezione utilizzati e diffusi dal nostro Paese dalle aziende internazionali che ne fanno un uso più rilevante (interviste a panel +24%; social media + 14%).

Dal confronto tra il contesto pubblico e quello privato emerge che nel settore pubblico vengono utilizzate significativamente meno tutte le pratiche analizzate tranne i test delle capacità.

Figura 15 Metodi di selezione utilizzati per anno (solo organizzazioni private) e categoria professionale
(valori percentuali; N=150-166; ns. elab. dati Cranet 2009; 2015).

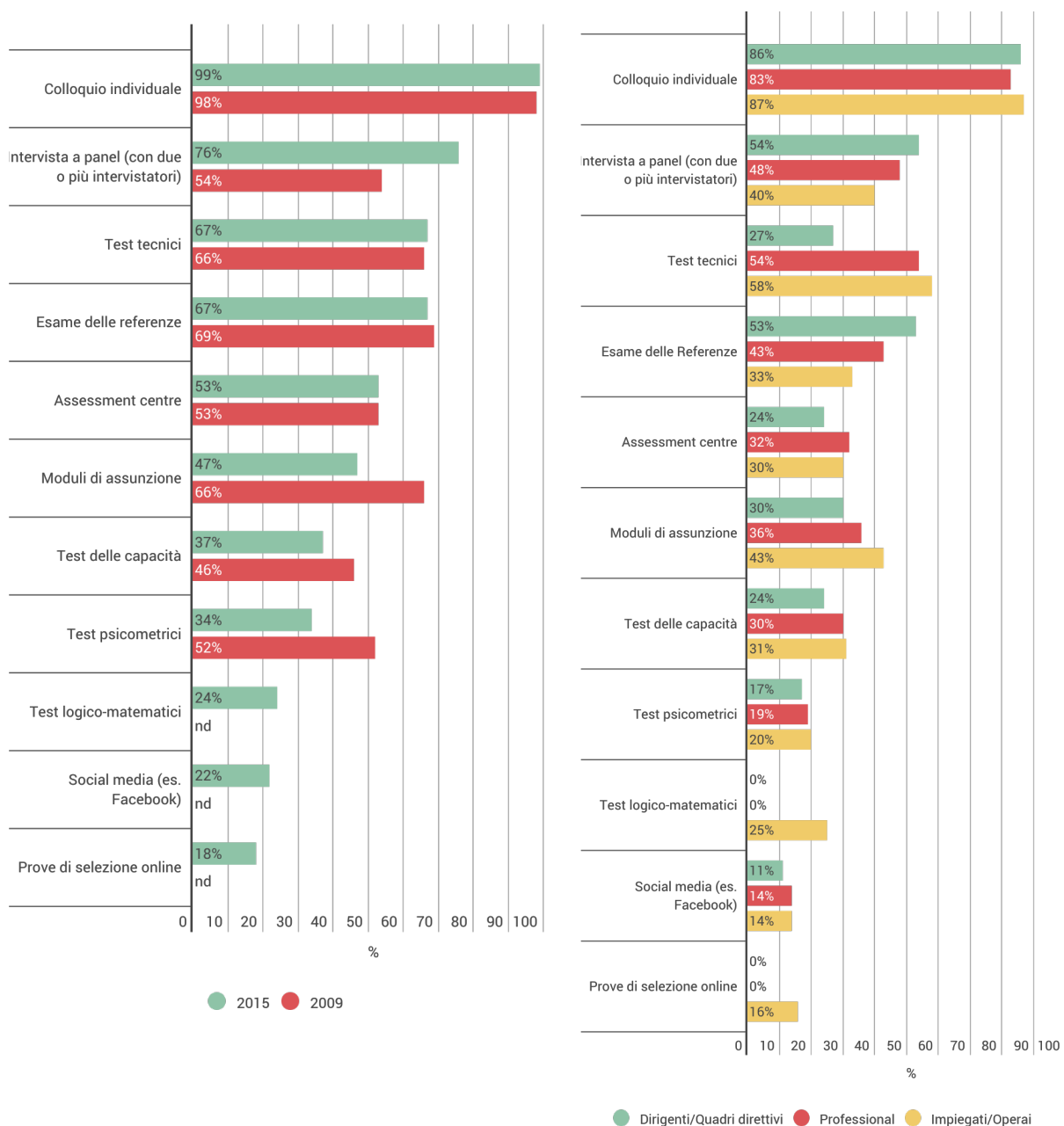
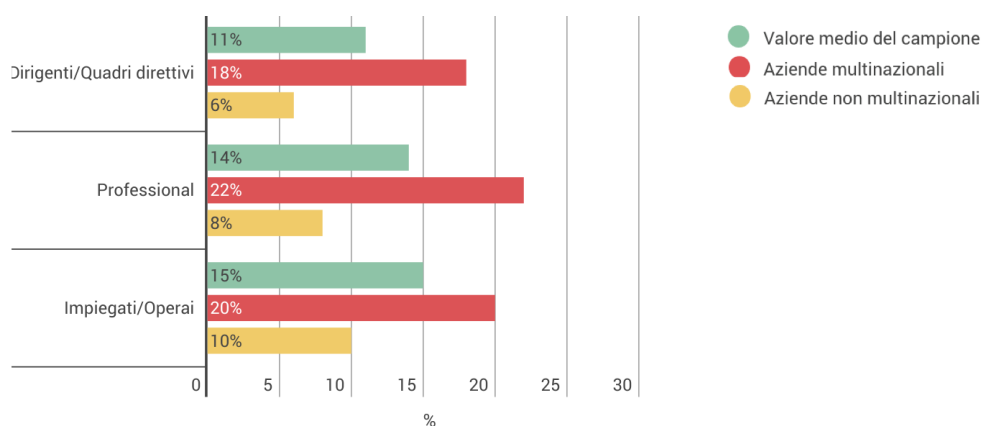


Figura 16 Utilizzo dei social media nella selezione per categoria professionale e aziende multinazionali o nazionali
(valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015)

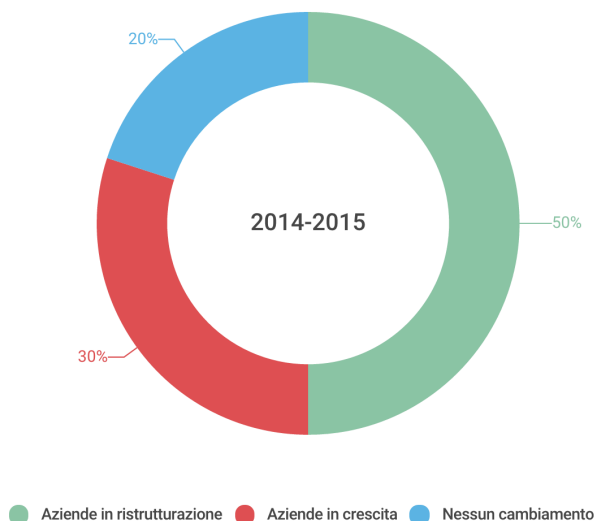


4.2. Gestire i flussi: persone in uscita

4.2.1. Il turnover e le ristrutturazioni

I flussi del personale dichiarati dalle aziende del nostro campione fanno rilevare una tendenza alla diminuzione dell'organico.

Figura 17 I flussi del personale nelle aziende italiane (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).

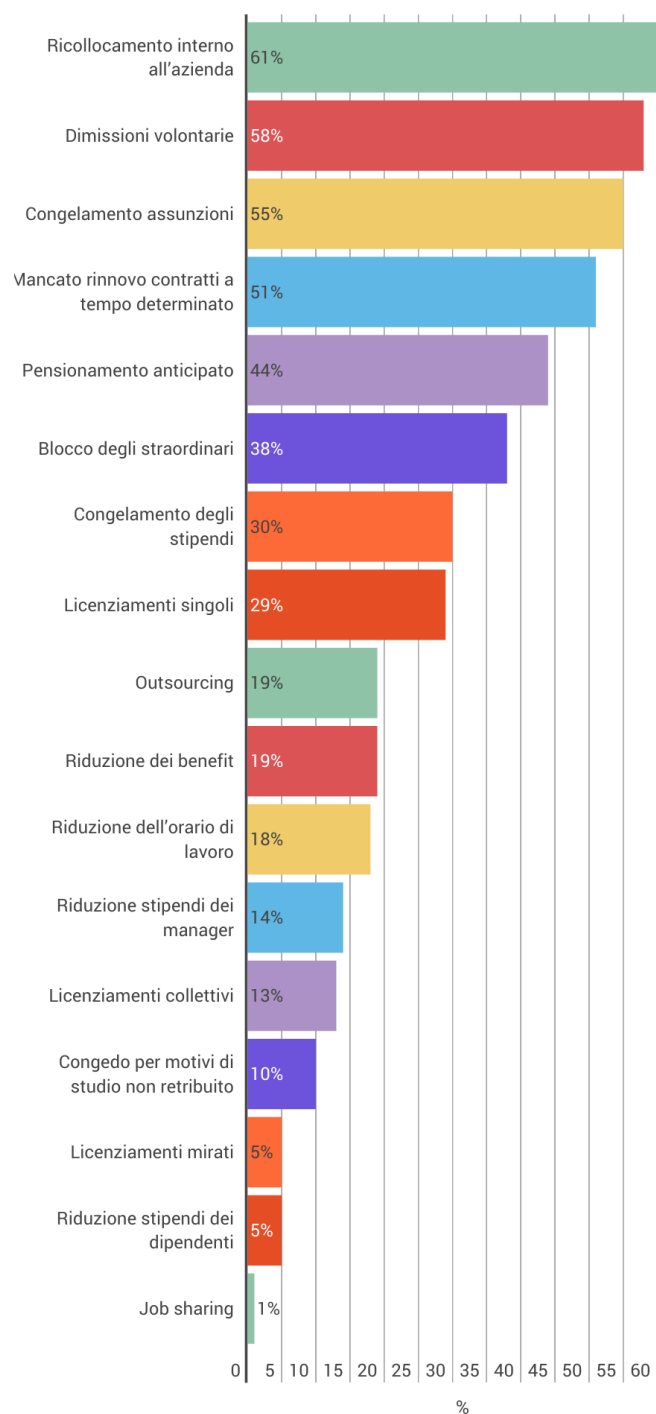


Le ristrutturazioni costituiscono un'attività rilevante per le direzioni del personale in questi ultimi anni. Ben 50% delle aziende del campione ha realizzato processi di ristrutturazione nel corso degli ultimi tre anni. Andando ad analizzare nello specifico le aziende in ristrutturazione, si nota che la leva ampiamente più utilizzata riguarda il congelamento delle assunzioni, usato dal 67% delle aziende in ristrutturazione e dal 44% delle aziende non in ristrutturazione. Le leve hard come i licenziamenti mirati e i licenziamenti collettivi, invece, sono utilizzate rispettivamente nell'11% e nel 20% delle aziende in ristrutturazione, mentre sono in media utilizzate meno dell'1% nelle aziende non in ristrutturazione.

Ristrutturare vuol dire quindi ancora principalmente snellire l'organico, ma lo si fa in maniera diversa rispetto al passato, utilizzando pratiche meno *hard*, ovvero licenziando di meno, non assumendo e spingendo sulle dimissioni volontarie e pensionamenti. In generale, infatti, si assiste ad un utilizzo prevalente di un portafoglio di leve di *downsizing* che potremmo definire più *soft*. Lo strumento utilizzato come maggiore frequenza appare essere, infatti, il ricollocamento all'interno dell'azienda (61%). A seguire le dimissioni volontarie (58%) e il mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato (51%).

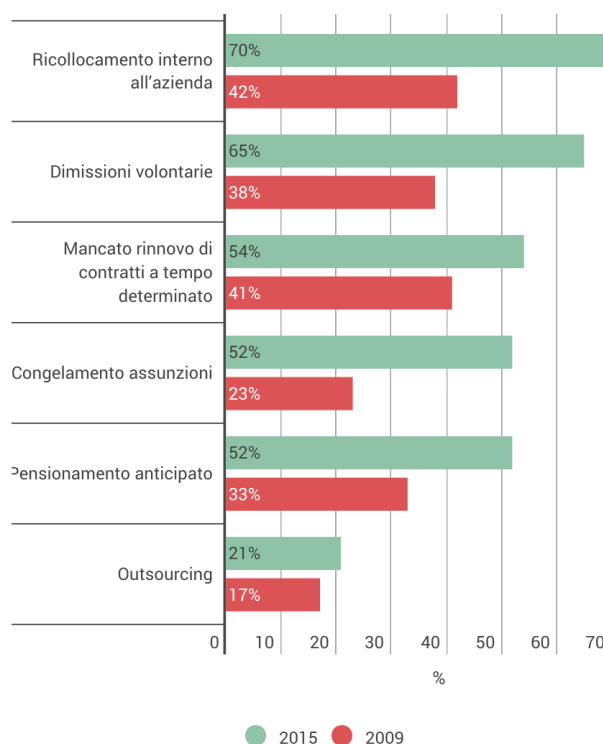
Laddove ci si focalizzi solo sul settore privato risulta interessante comparare la rilevazione attuale con quella svolta cinque anni or sono considerando le leve *soft* impiegate. Per quanto riguarda il congelamento delle assunzioni (+52%), il pensionamento anticipato (+52%), il ricollocamento all'interno dell'azienda (+70%), le dimissioni volontarie (+65%) e il mancato rinnovo di contratti a tempo determinato (+54%) si riscontra un significativo incremento nell'utilizzo di queste leve, nel corso dell'ultimo periodo. Fa eccezione invece la leva dell'*outsourcing* che non si scosta significativamente dai valori della precedente rilevazione.

Emerge quindi un quadro di processi di ristrutturazioni molto incisive nel comparto privato delle imprese italiane che hanno implicato significativi processi di snellimento dell'organico. Nel settore pubblico, invece, i processi di *downsizing* sono stati meno marcati, mentre ci si è più concentrati sul congelamento delle retribuzioni.

Figura 18 Leve di riduzione del personale utilizzate (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).

Si rilevano, inoltre, delle differenze nell'utilizzo delle leve di downsizing anche fra settori. Nel settore dei servizi di base si è puntato meno sul pensionamento anticipato, utilizzato invece nel 54% dei casi sia nel settore manifatturiero che nel settore dei servizi di avanzati e finanziari. In quest'ultimo settore, si è agito invece meno sul mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato, congelamento degli stipendi e licenziamenti collettivi, mentre complessivamente il settore manifatturiero ha impiegato più di tutti gli altri settori il complesso delle leve di ristrutturazione.

Figura 19 Leve di riduzione del personale utilizzate per anno (valori percentuali; N=150-166; ns. elab. dati Cranet 2009;2015).

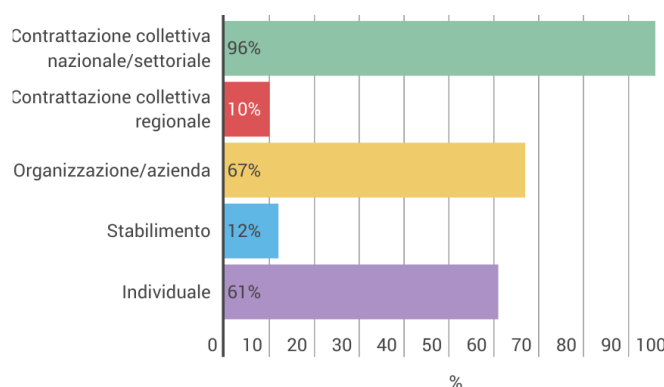


4.3. Il total reward delle pratiche HR

4.3.1 I sistemi di ricompensa

In termini di determinazione della paga base, questa avviene ancora prevalentemente a livello di contrattazione collettiva nazionale o settoriale (96%), con la contrattazione a livello aziendale, più tarata sulle specifiche esigenze delle organizzazioni, che è utilizzata dal 62 % delle aziende. Ma è soprattutto la contrattazione individuale - utilizzata nel 61% delle organizzazioni del campione – che differenzia le organizzazioni che stanno puntando molto sulla crescita in termini di organico rispetto a quelle in una fase di immobilità o decrescita. Le aziende in crescita, infatti, utilizzano ben nel 76% dei casi la contrattazione individuale, mentre le aziende non in crescita la adottano solo nel 56% dei casi. Inoltre, se la contrattazione individuale è da sempre prevalentemente una modalità applicata nella definizione della retribuzione dei manager, rispetto alla precedente rilevazione si assiste in riferimento alle aziende private un significativo maggiore utilizzo soprattutto a livello dei professional (+ 22%).

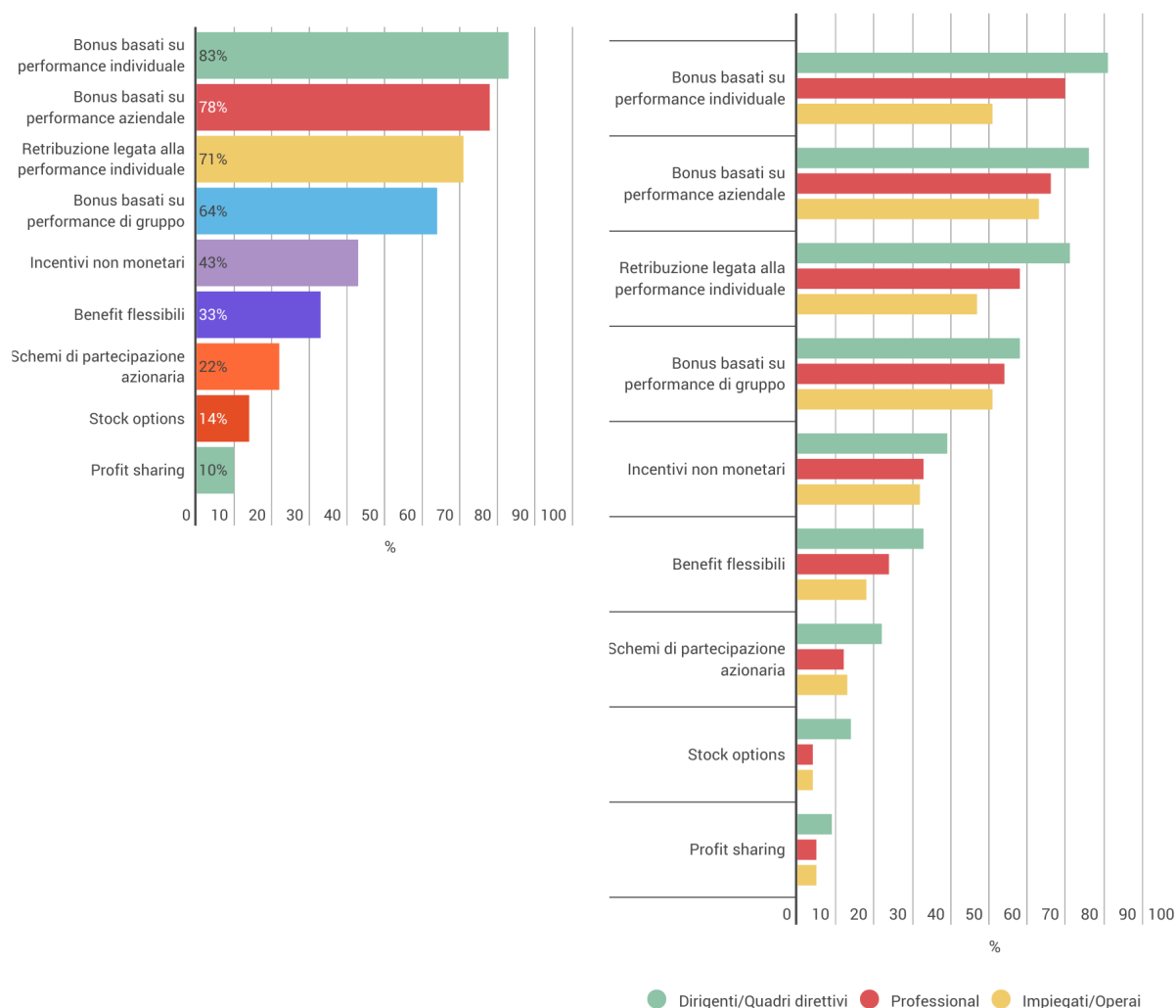
Figura 20 Livello di determinazione della paga base (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Per quanto riguarda la determinazione della componente variabile della retribuzione, la modalità prevalente è quella di elevato utilizzo di bonus basati su obiettivi/ performance individuali (83%) e sulla performance aziendale (78%). A seguire, le forme di retribuzione legate alla performance individuale (71%) e i bonus basati su obiettivi/performance di gruppo (64%). Tuttavia, il confronto con la precedente rilevazione per quanto riguarda le organizzazioni private fa registrare una diminuzione dell'utilizzo della retribuzione legata alla performance individuale (-14%), dei bonus basati su obiettivi/performance di gruppo (-14%) e delle stock option (-15%).

La retribuzione legata alla performance individuale, i bonus basati su obiettivi/performance individuali, quelli basati su obiettivi/performance di gruppo e quelli basati su obiettivi/performance aziendali sono meno diffusi nelle aziende in ristrutturazione (rispetto alle aziende che non sono in fase di ristrutturazione).

Figura 21 Utilizzo di incentivi e bonus, valori medi del campione e per categoria professionale (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Più in particolare, la retribuzione variabile della classe professionale dei **manager** prevede soprattutto bonus basati su obiettivi/performance individuali (81%), bonus basati su obiettivi/performance aziendali (76%), forme di retribuzione legate alla performance individuale (71%) e bonus basati su obiettivi/performance di gruppo (58%). La retribuzione variabile dei **professional** è basata prevalentemente sui bonus legati al raggiungimento di obiettivi individuali (70%), ma anche su bonus basati su obiettivi aziendali (66%), sulla performance individuale (58%) e di gruppo (54%). Infine, le forme di retribuzione variabile più diffuse per gli **impiegati** e gli **operai** risultano essere i bonus basati su obiettivi/performance aziendali (63%), i bonus basati su obiettivi/performance individuali (51%) e quelli basati su obiettivi/performance di gruppo (51%).

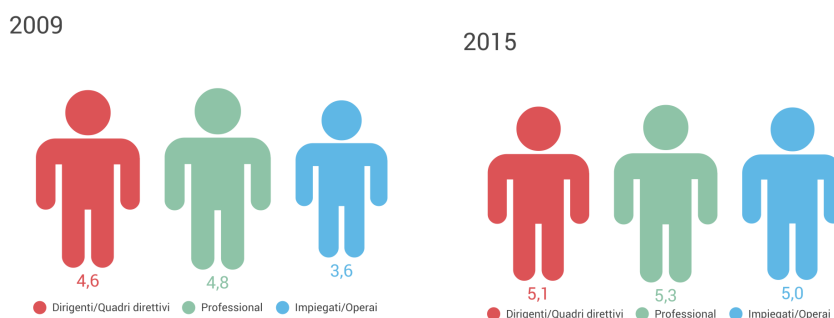
Il pacchetto di benefit flessibili, invece, viene offerto maggiormente alle persone impiegate nelle aziende in crescita (49%) e nelle aziende multinazionali (43%), così come si riscontra un utilizzo maggiore delle leve di sviluppo dell'azionariato dei dipendenti nelle aziende con più di 4000 dipendenti (schemi di partecipazione azionaria 43%; *stock options* 35%)

Al fine di prendere decisioni relative alle retribuzioni dei dipendenti, oramai la maggior parte delle organizzazioni di grande dimensioni (92%) si è dotata di un sistema formale di valutazione della performance che viene applicato sulla totalità della forza lavoro (impiegati/operai 80%; professional 81%; dirigenti/quadri direttivi 89%). Nella maggior parte dei casi la valutazione della prestazione viene gestita formalmente dal diretto superiore (98%) ma, si stanno diffondendo pratiche di valutazione che coinvolgono il lavoratore stesso (30%), soprattutto nelle aziende multinazionali (39%). Inoltre, se tradizionalmente la valutazione ha avuto un esclusivo valore premiante, rispetto al passato diventa sempre più rivolta anche allo sviluppo, ovvero costituisce un input per le decisioni di progressione di carriera (89% delle aziende private con un trend in crescita del +9% rispetto al 2009).

4.3.2. Formazione e sviluppo

La tendenza in corso è quella di un aumento dei giorni di formazione medi per dipendente nelle organizzazioni private. Rispetto alla precedente rilevazione, per i dirigenti i giorni medi di formazione annui sono 5,1, per i professional 5,3 e per gli impiegati/operai 5 giornate. Soprattutto per quest'ultima categoria si è assistito ad un significativo incremento nel numero di giornate medie di formazione che era pari a 3,6 nel 2009. La prima considerazione è che la formazione viene dedicata in modo diffuso a tutti i livelli gerarchici, infatti non ci sono distanze significative in termini di giornate. Inoltre, rispetto al passato si nota un rilevante incremento delle giornate per i ruoli più esecutivi, con un aumento del 39% dei giorni di formazione per impiegati e operai.

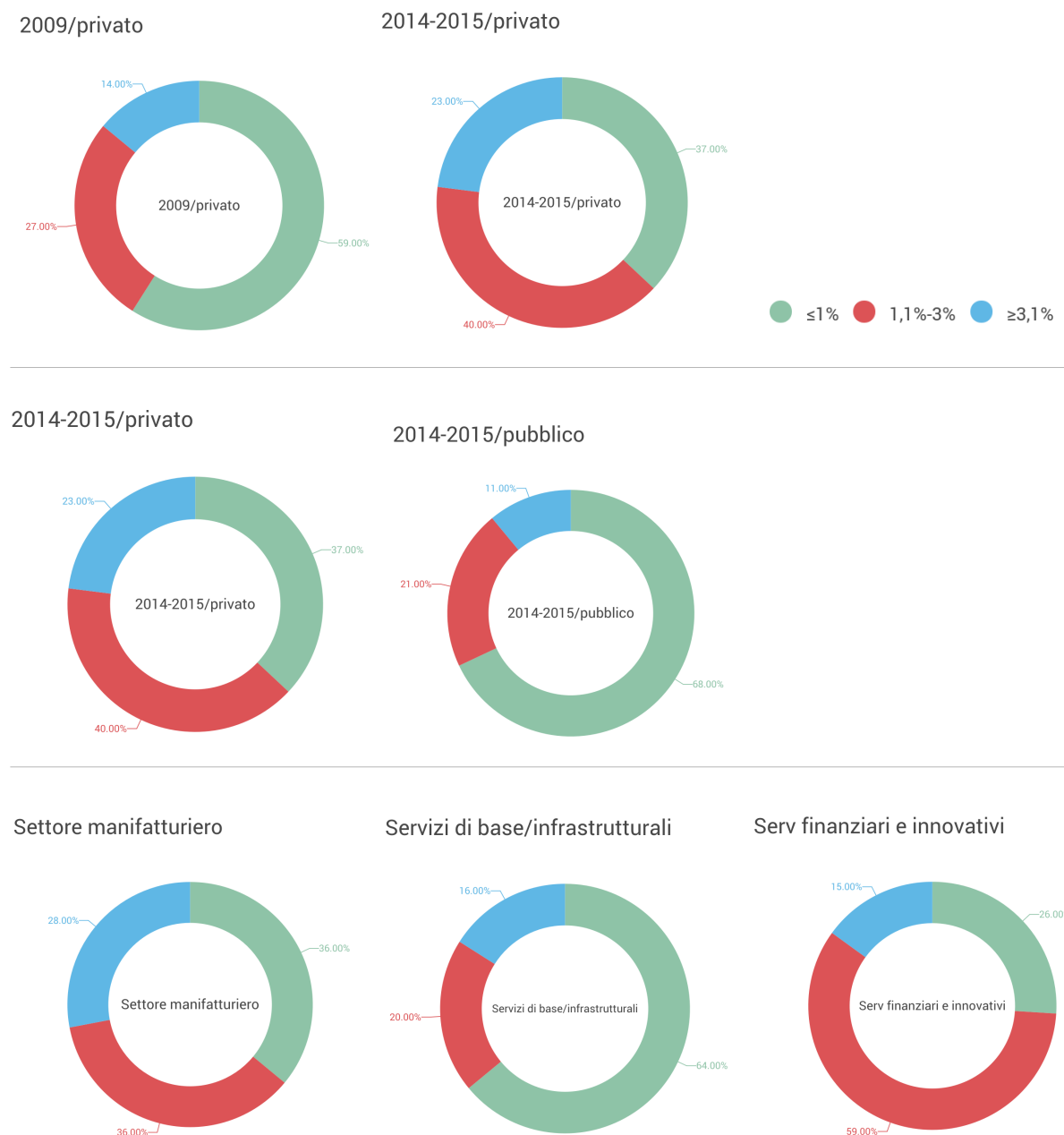
Figura 22 Giorni di formazione annui medi per anno (solo organizzazioni private) e categoria professionale (N=150-166; ns. elab. dati Cranet 2009; 2015).



Accanto all'incremento del numero di giornate, si nota anche un incremento significativo negli ultimi anni rispetto all'investimento economico fatto dalle aziende nel settore privato rispetto alla formazione. La percentuale del costo retributivo annuo investito, infatti, è passato da $\leq 1\%$ nel 59% delle aziende private nel 2009, a oltre l'1% nel 63% delle aziende nel 2015, con un 23% di aziende che dedica anche più del 3% del costo retributivo annuo agli investimenti in formazione. Considerando solo il 2015, invece, il 68% delle organizzazioni operanti nel contesto pubblico investe $\leq 1\%$ dei costi retributivi annui in formazione, non considerata dunque una leva così strategica.

Gli investimenti in formazione più rilevanti si riscontrano nel settore dei servizi finanziari e innovativi. Qui oltre il 70% delle aziende investe più dell'1% dei costi retributivi annui in formazione, mentre nel settore dei servizi di base e infrastrutturali questo accade solo nel 36% dei casi. La **digital trasformation** ha investito molto questo settore, ridefinendo ruoli e competenze, e il fabbisogno di formazione è diventato così rilevante che, per rimanere competitivi in un ambito in profonda trasformazione, la formazione è divenuta un alleato importante.

Figura 23 Percentuale costo retributivo annuo investito in formazione per anno (solo organizzazioni private), contesto pubblico o privato, macro-settore (valori percentuali; N=150-166; ns. elab. dati Cranet 2009; 2015).

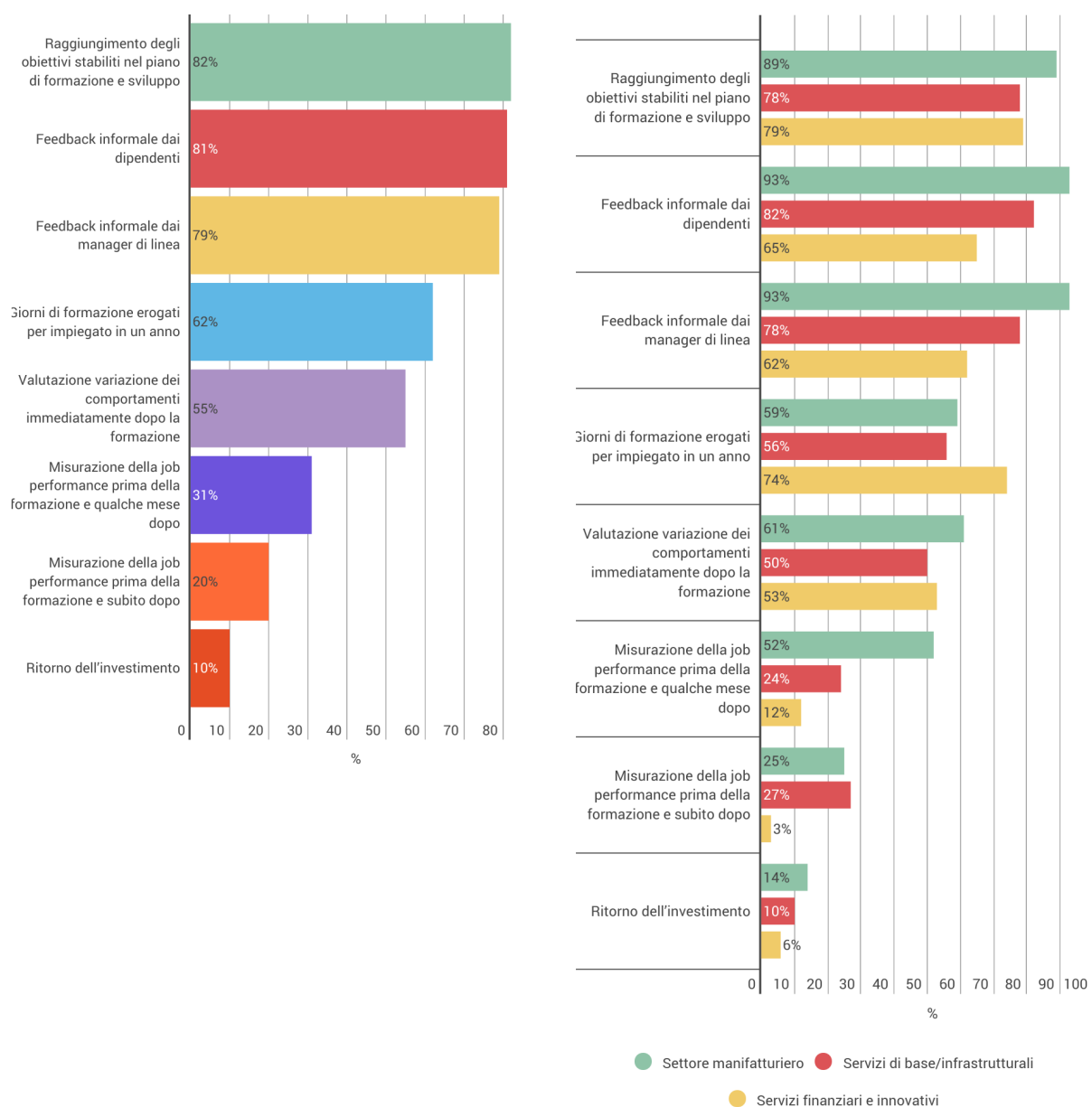


Non solo la formazione rimane una pratica legata ai «tempi buoni», ma è anche una leva importante di supporto alla crescita organizzativa. Si nota, infatti, una differenza significativa in termini di investimento per le aziende in crescita che investono nel 71% dei casi più dell'1% del costo retributivo annuo in formazione, cosa che accade solo nel 49% delle aziende che non hanno sensibilmente aumentato l'organico negli ultimi tre anni. Emerge quindi sempre una prevalenza del ruolo della formazione come supporto alla crescita, più che come momento per ripartire dalle competenze per trovare nuovo slancio a livello di business, nonché una visione reattiva del potenziale della formazione piuttosto che un riconoscimento di come l'obsolescenza delle competenze interne possa minacciare l'organizzazione nel suo complesso.

Nel 93% delle aziende vengono sistematicamente analizzati i fabbisogni formativi della forza lavoro. Questo indica che nel tempo si è sviluppata attenzione nei confronti del gap formativo delle persone e nella direzione risorse umane si è diffuso anche un know-how di pratiche e di strumenti per la rilevazione dello stesso. Più dibattuto sembra essere, invece, il tema della valutazione della formazione che pur viene sistematicamente

attuata dal 77% delle aziende del campione. Quello che emerge è l'uso prevalente di un indicatore di efficacia (82% dichiara di valutare in rapporto agli obiettivi) e uno di efficienza (62% utilizza i gg di formazione) soprattutto nelle organizzazioni private che nel settore pubblico. Rispetto al passato, è invece significativamente diminuita l'osservazione della variazione dei comportamenti immediati (- 36%) e l'uso dei feedback informali da parte dei manager (-14%). Tra i settori il manifatturiero conta maggiormente sulla variazione della job performance prima e alcuni mesi dopo la formazione, mentre il settore dei servizi finanziari e innovativi usa molto meno degli altri due settori i feedback informali sia da parte dei dipendenti stessi che da parte dei manager di linea.

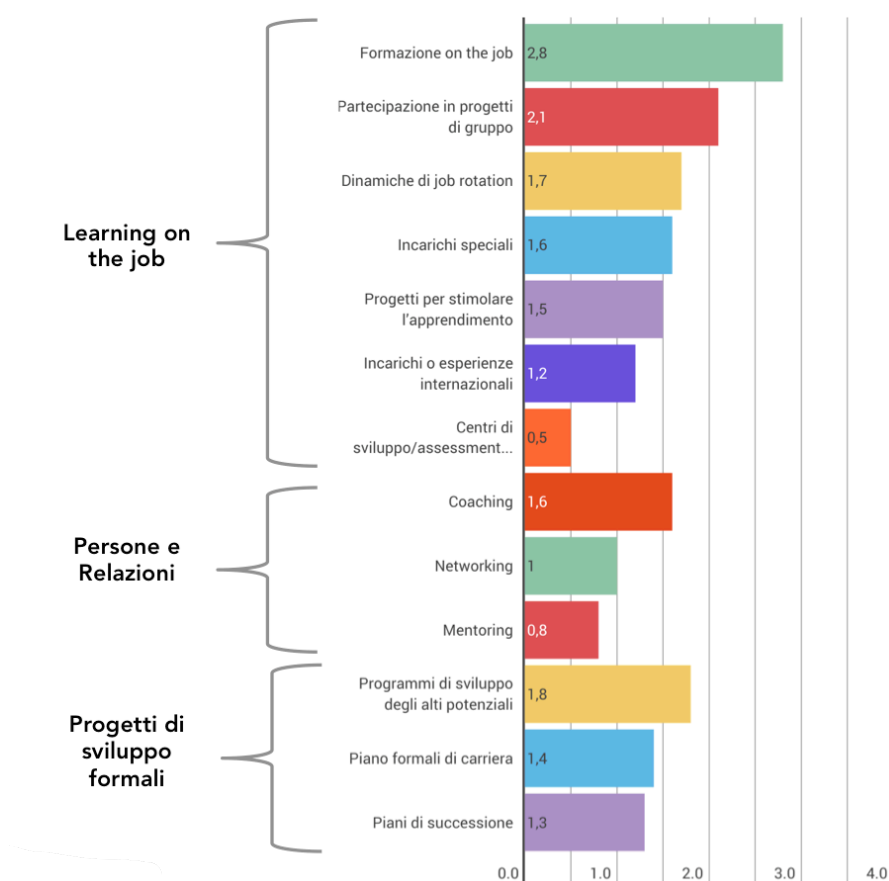
Figura 24 Tecniche di valutazione dell'efficacia della formazione, valore medio del campione e per macro-settori (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Lo **sviluppo** utilizza in modo diffuso numerose pratiche. Le più utilizzate rimangono il «*learning by doing*» attraverso la formazione *on-the-job* e la partecipazione ai progetti di gruppo. Trovano una crescente rilevanza rispetto al passato il coaching e i programmi per alti potenziali. Mentre meno diffuse sembrano le pratiche legate alle esperienze: gli incarichi speciali, in patria o internazionali, e anche gli *assessment center*, probabilmente perché sono una pratica particolarmente costosa, in periodi di contenimento dei costi.

Dall'analisi complessiva, e ragioni di un orientamento meno improntato sulla progettazione di esperienze di percorsi di carriera sono da individuare nella ricerca di una maggiore efficienza, che in tempi di riduzione dei costi tende a «mirare» maggiormente gli interventi di sviluppo. Inoltre, va riscontrato che le pratiche di apprendimento basate sul job stanno progressivamente assumendo lo stesso peso delle pratiche di apprendimento più progettate e formali, mentre sembra relativamente ancora poco diffuso un apprendimento attraverso le persone e le relazioni. Emerge quindi un modello “a clessidra”, con un peso crescente di pratiche di *learning* legate al job ma un grosso peso ancora dedicato a pratiche di sviluppo più formalizzate, ma poco incentrate sulle dimensioni di trasmissione di conoscenze attraverso le relazioni e i network.

Figura 25 Metodi per lo sviluppo delle carriere (scala da 0=per niente a 4-moltissimo; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



4.3.3. La diffusione dell'e-learning in Italia

Un'attenzione particolare merita invece il tema dell'e-learning. Il 63% delle aziende dichiara di utilizzare l'e-learning come strumento per lo sviluppo delle carriere e, dal confronto rispetto alla precedente rilevazione, emerge un significativo aumento nell'intensità di utilizzo di questo strumento.

Se, infatti, nel 2009 solo il 33% delle organizzazioni che utilizzava l'e-learning dichiarava di farlo in maniera non occasionale, oggi più del 50% delle organizzazioni che lo adottano lo considerano come uno strumento integrante del portafoglio di leve di sviluppo e dichiara di utilizzarlo abbastanza se non molto. In particolare, il 74% delle aziende del settore finanziario e innovativo che utilizza l'e-learning lo utilizza in maniera molto intensa.

In termini di adozione dello strumento, l'avere almeno 1000 dipendenti sembra essere il valore soglia a partire dal quale le organizzazioni si differenziano significativamente rispetto all'utilizzo dell'e-learning. Sebbene anche le aziende con un numero di dipendenti compreso fra 200 e 500 utilizzano l'e-learning quasi nel 50% dei casi, a partire dai 1000 dipendenti il tasso di utilizzo supera il 75% e raggiunge l'87% di tasso di adozione oltre i 4000 dipendenti.

Figura 26 Intensità utilizzo dell'e-learning per anno (solo organizzazioni private) (valori percentuali; N=102, ns. elab. dati Cranet 2009, 2015)

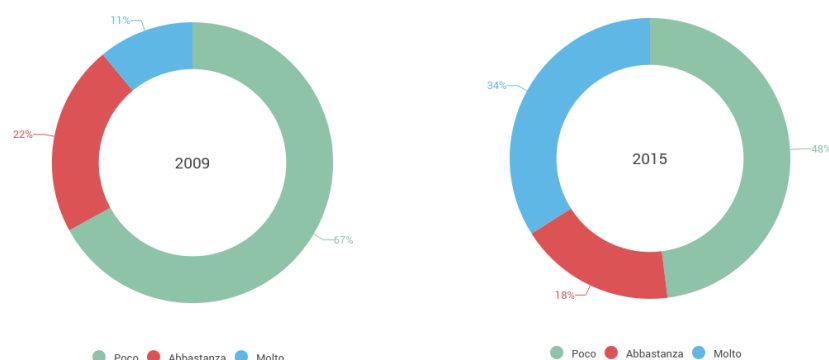
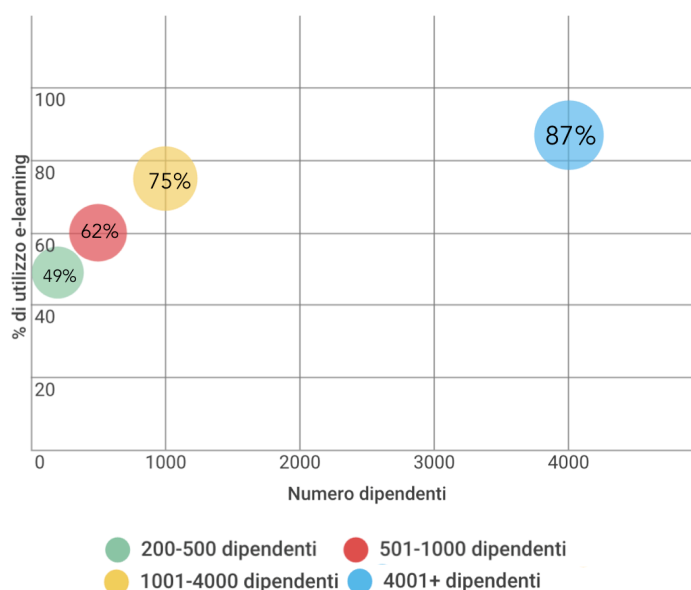


Figura 27 Utilizzo dell'e-learning per classe dimensionale (valori percentuali; N=162; ns. elab. dati Cranet 2015).



È interessante notare come rispetto alle organizzazioni operanti nel contesto pubblico o privato ci siano delle differenze significative tanto nel tasso quanto nell'intensità di adozione dell'e-learning. Se nel contesto pubblico il tasso di adozione è del 41%, nel contesto privato questo sale al 71%. Inoltre, il 60% delle organizzazioni pubbliche che adotta soluzioni e-learning lo fa in misura limitata, mentre il 43% delle organizzazioni private le utilizza in maniera molto consistente.

Infine, si registra un tasso di adozione dell'e-learning significativamente maggiore nel Nord-Ovest (69%), dove sono collocate principalmente le aziende di grandi dimensioni, che nel Centro-Sud (43%), dove prevalgono aziende di dimensione minore e di natura pubblica.

4.3.4. Ambiente di lavoro

4.3.4.1. Programmi di work-life balance e flessibilità

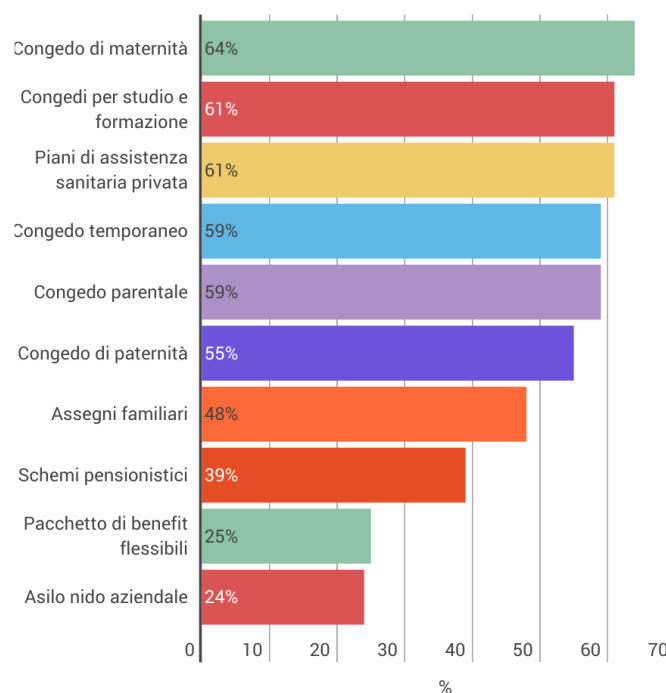
In termini di conciliazione vita-lavoro, le organizzazioni partecipanti dichiarano di offrire ai propri collaboratori misure di **welfare** aggiuntive rispetto a quanto già previsto per legge soprattutto nell'ambito dei congedi legati alla genitorialità (tra cui quello di paternità occupa il podio più basso) ma anche per motivi di studio e formazione, nonché nell'ambito dei piani di assistenza sanitaria privata. In generale però, si registra rispetto alla precedente rilevazione per il solo settore privato una diminuzione nell'utilizzo di tutte le pratiche di work life balance, soprattutto per quanto riguarda i congedi per studio e formazione (-15%), il congedo di paternità (-

13%) e il congedo parentale (-12%). Segno questo di un periodo in cui l'orientamento all'efficienza ha preso il sopravvento sull'attenzione al benessere dei lavoratori, a causa delle pressioni sui costi in una fase di scarsa crescita dei fatturati e dei margini.

Si riscontra però una leggera maggiore diffusione dell'asilo – nido aziendale (+4%), che è proposto e attuato principalmente nel settore dei servizi finanziari e innovativi (46%). Il settore dei servizi di base e infrastrutturali è l'unico in controtendenza rispetto ai congedi temporanei, ai congedi per studio e formazione, ai congedi di paternità e agli assegni familiari, mentre ha trovato spazio e investimenti la costruzione di pacchetti di benefit flessibili che sono presenti maggiormente nel settore manifatturiero (38%).

È interessante notare anche come l'offerta di misure di *welfare* non varia all'aumentare delle dimensioni aziendali, né rispetto al ciclo economico o alla situazione congiunturale delle aziende (se cioè è in ristrutturazione o in crescita) o se si tratta di aziende multinazionale. Quello dei programmi di *welfare* integrativi dunque, sembra essere un tema legato alla cultura delle risorse umane dell'azienda e alla diffusione di alcune tematiche di *work life balance* nel sistema Paese. L'Italia, infatti, è un Paese in cui tradizionalmente non si sono compiute ampie sperimentazioni né pubbliche né aziendali in questa direzione e il *welfare* e la risoluzione di tematiche di *work life balance* ricadono in modo importante sulle famiglie.

Figura 28 Pratiche di work-life balance (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Restando in tema di *work-life balance* la flessibilità offerta ai lavoratori in termini di lavoro a tempo parziale e forme di lavoro a distanza abilitate dalla tecnologia restano sicuramente dei temi di grande interesse ma ancora diffusi a macchia di leopardo. Se, infatti, l'89% delle aziende del campione dichiara di utilizzare la modalità di contatto di lavoro part-time, questo risulta essere significativamente più adottato nel Nord-Ovest (97%) rispetto al Centro-Sud (76%), e di essere utilizzato significativamente meno nel settore dei servizi finanziari e innovativi (73%) rispetto agli altri settori.

Invece, per quanto riguarda l'utilizzo di modalità di lavoro che rientrano nella definizione di *smart working*, il 26% delle grandi aziende che costituiscono il campione dichiara di utilizzare questa modalità per una certa percentuale dei suoi dipendenti che, nel 21% dei casi, è inferiore al 5% del totale della popolazione aziendale. Nonostante il tema sia ampiamente oggetto di interesse e discussione, i dati non indicano ancora un utilizzo massiccio di questa modalità di lavoro. Da un lato si evince un tema tecnico legato alla disponibilità da parte delle organizzazioni di strumenti tecnologici in grado di abilitare lo *smart working* nonché della prontezza della

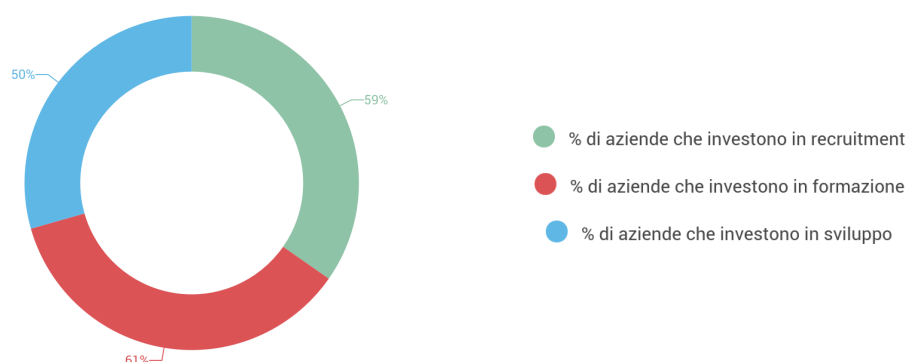
funzione HR su aspetti di ICT. Infatti, nelle aziende in cui l'utilizzo di un sistema informativo integrato di gestione delle risorse umane è già ampiamente adottato, e quindi la dimensione tecnologica è già entrata a pieno regime nelle modalità operative della direzione del personale, si assiste ad un generale maggiore utilizzo dello *smart working* ($r=.18$; $p<.05$) nell'organizzazione. Dall'altro, bisogna prendere in considerazione i profili professionali a cui questa modalità lavorativa è dedicata. Essendoci, infatti, una correlazione positiva tra l'utilizzo dello *smart working* e la percentuale di manager presenti nell'organizzazione ($r=.18$; $p<.05$), è chiaro come nella bassa percentuale di dipendenti interessati da questa modalità di lavoro ci siano prevalentemente manager. Infine, è importante sottolineare anche il tema normativo legato all'utilizzo di questo strumento rispetto al quale è in discussione in Parlamento la Legge di Stabilità 2016. Questo passo in avanti di natura giuridica faciliterà in futuro l'utilizzo dello *smart working*. È degno di nota però il fatto che, sebbene questa modalità di lavoro venga spesso interpretata a torto come uno strumento per migliorare le condizioni di lavoro soprattutto delle donne e dei giovani, il tasso di utilizzo dello *smart working* non è allo stato attuale in alcun modo correlato alla presenza di donne o giovani all'interno dell'organizzazione.

4.3.4.2. Programmi di diversity management

Il *diversity management* è un principio di gestione delle risorse umane che tiene conto della diversità tra le persone presenti in un'organizzazione al fine di valorizzarle per il conseguimento degli obiettivi aziendali. Come si stanno muovendo in tal senso le aziende italiane?

Il target maggiormente coinvolto sono soprattutto i disabili (52%), i giovani della generazione Y (45%), e poi le donne (31%), con un focus prevalente sul rientro dalla maternità (40%). Il tipo di programma per la valorizzazione della diversity su cui le aziende investono di più è, nella maggior parte di casi, quello della formazione e il reclutamento, anche se va rilevata una tendenza rispetto al 2009 ad incrementare azioni di diversity incentrate sullo sviluppo (+13%) per quanto riguarda le aziende private. A livello di intero campione, il 59% delle aziende ha approntato specifici programmi di selezione, mentre i programmi di formazione coinvolgono il 61% delle aziende.

Figura 29 Programmi di diversity management (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



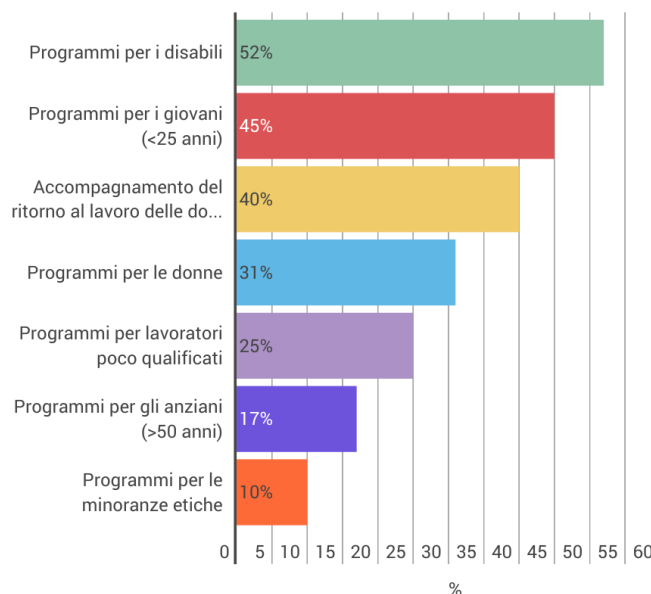
In termini di tendenza, sono incrementate le azioni dedicate alle **donne**, soprattutto come supporto al ritorno alla maternità (+23% rispetto al 2009). Le azioni sulla **disabilità** riguardano principalmente il reclutamento, poco le altre leve, e quindi sembra più che altro azioni di diversity volte ad ottemperare alla normativa di legge.

Le aziende in crescita hanno azioni più mirate e investimenti più importanti sui **giovani** (67% ha programmi dedicati a loro), ma mostrano anche una maggiore varietà degli strumenti di diversity management, che riguardano non solo il recruitment ma anche la formazione e sviluppo. Le aziende internazionali sono quelle che mostrano maggiore sensibilità, attenzione e investimenti sul Diversity Management. In questo senso sono portatrici di know how sul Diversity Management da altri Paesi, che su questo tema hanno storicamente più tradizione ed esperienza. Si notano anche che questi programmi maggiore incrementi e diffusione nel Nord Ovest rispetto ad altre aree del Paese. Questo è spiegabile per la maggior presenza degli Headquarters delle multinazionali, le quali registrano uno sviluppo più rilevante delle pratiche di Diversity Management.

Si registra un maggiore investimento in formazione sulle persone «low skilled» nel settore dei servizi finanziari e innovativi (41%). Probabilmente, ciò è dovuto al fatto che in questo settore non si è assunto molto in questi anni e, venendo meno alcuni incentivi alle «uscite programmate», si è dovuto investire sui propri lavoratori meno qualificati. Invece, il tema delle donne in questo settore (22%) riceve una significativa maggiore attenzione rispetto agli altri settori, così come nel contesto pubblico (22%) rispetto al privato (32%).

Il tema dell'**Aging**, che rappresenta una priorità in molte aziende ed emerge come un dato demografico imprescindibile della forza lavoro del nostro Paese non si è ancora tradotto in politiche e pratiche di Diversity Management. Solo il 17% delle aziende ha programmi specifici per i lavoratori senior con più di 50 anni.

Figura 30 Pratiche di diversity management per categorie (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



IN CONCLUSIONE: CREARE ENGAGEMENT ATTRAVERSO LE PRATICHE HR CON AZIONI "MIRATE"

Nel complesso, se si dovessero riassumere le modalità di adozione delle pratiche HR all'interno delle aziende italiane in termini di adozione di un sistema di Total Reward andrebbe rilevato come si è ancora "a metà del guado". I passi in avanti fatti in questo senso sono riconducibili a due piani. Da un lato, le aziende puntano molto sulla retribuzione e sulle forme di ricompensa monetarie legate alla performance (individuale, di gruppo, aziendale). Dall'altro, si assiste a un significativo rilancio delle pratiche di formazione e di sviluppo del personale, tale da coinvolgere tutta la popolazione organizzativa ma, in particolare, i ruoli più esecutivi. Le iniziative di formazione e sviluppo, per un verso funzionali ad allineare le competenze aziendali rispetto alle sfide poste dal mercato, sono anche opportunità di crescita e di sviluppo. Al contrario, l'adozione di un sistema di Total Reward pare avere segnato il passo in relazione alle altre due componenti: quelle legate alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro e alle dimensioni di Work-Life balance (asili nido, congedi, diversity management, etc) e quelle riferite ai benefit flessibili (piani di assistenza sanitaria, pensioni integrative, conferimento di consulenze o cariche, prestiti). Queste ultime due forme di ricompensa, infatti, non hanno fatto registrare importanti sviluppi negli ultimi anni. Se quindi **l'orientamento delle pratiche HR è pur sempre**, nonostante i cicli economici, **quello di puntare sull'engagement**, la coesistente spinta all'efficienza punta però a "mirare" molto di più rispetto al passato le azioni intraprese a questo fine, con una sostanziale maggiore attenzione alla "misurazione" prima che al **coinvolgimento della forza lavoro**.

5. Le sfide HR emergenti e gli scenari per il futuro

Nel questionario somministrato alle imprese è stata prevista una sezione nella quale si è chiesto di individuare le tre principali sfide che la funzione HR della propria azienda dovrà affrontare nei prossimi tre anni. Le analisi dei dati raccolti a questo riguardo permettono di intravedere interessanti scenari per il futuro della funzione e delle politiche e pratiche di gestione delle risorse umane.

Sul piano complessivo, protagonista assoluto è la **gestione del dopo-crisi**. Emerge, infatti, che la funzione HR dovrà innanzitutto far fronte alle conseguenze generate dalla lunga crisi attraversata negli ultimi anni che, come è noto, ha imposto a gran parte delle aziende di rivedere il loro assetto organizzativo. A questo punto le priorità sono su due fronti:

- la “messa a punto” e il consolidamento dei nuovi assetti organizzativi, da realizzare affinando e rivedendo i processi e i sistemi che presiedono al funzionamento aziendale
- lo sviluppo della capacità di fronteggiare uno scenario in cui il cambiamento è un fenomeno quasi costante.

La sfida dell’**Agility organizzativa** assume dunque una rilevanza particolare: **la capacità dell’azienda di analizzare, decidere e agire rapidamente a stimoli, opportunità e cambiamenti, diviene una competenza organizzativa chiave**, che la funzione HR dovrà essere in grado di presidiare, sostenere e sviluppare agendo su più leve.

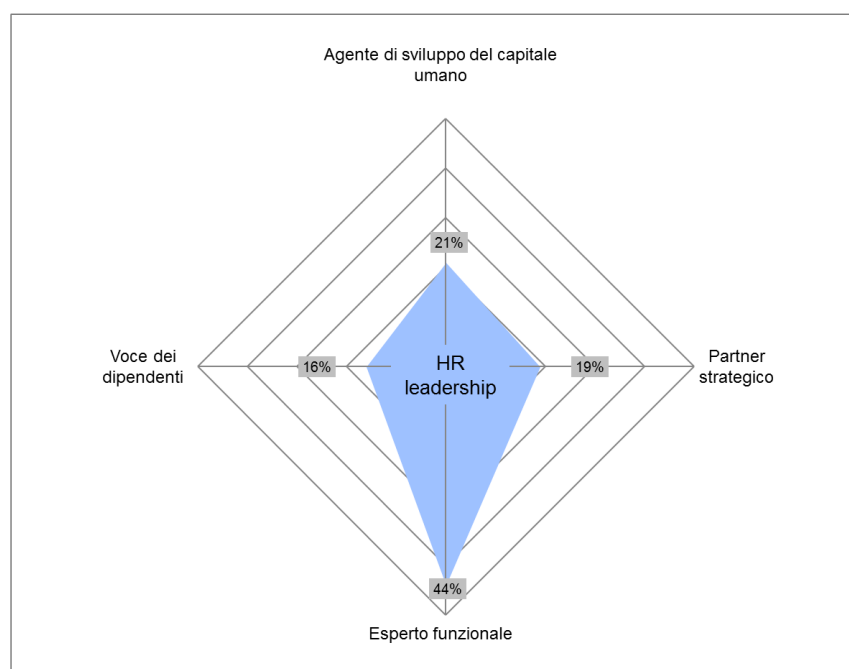
Agility significa inserire nell’agenda dei direttori HR contemporaneamente attività volte a:

- lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze del personale,
- il sostegno in termini di motivazione e di engagement dei dipendenti,
- la revisione dei processi e dei sistemi organizzativi, compresi quelli relativi alla raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni che l’organizzazione produce durante la sua attività (Big Data e HR Analytics),
- la capacità di individuare e valorizzare le persone con un potenziale da sviluppare.

L’analisi dei risultati, che è stata svolta facendo riferimento al modello dei ruoli HR sviluppato da Ulrich & Broackbank (2005), permette di comprendere più in dettaglio su quali azioni si giocherà nei prossimi tre **anni il ruolo di leadership della funzione HR** entro l’organizzazione. **L’HR leadership è il risultato dell’azione congiunta di quattro ruoli** caratterizzanti, che fanno capo alla funzione e che riguardano dimensioni sia di business sia di gestione delle persone: **partner strategico, agente di sviluppo del capitale umano, esperto funzionale e voce dei dipendenti**.

5.1. La HR Leadership nei prossimi tre anni secondo i Direttori del Personale: un sguardo complessivo

Figura 31 Sfide per la funzione HR nei prossimi tre anni secondo i Direttori del Personale (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Aggregando le sfide riportate dai rispondenti in sede di compilazione del questionario, e ponderandole per il grado di priorità loro assegnato, emerge che secondo i Direttori del Personale **le sfide per i prossimi tre anni riguarderanno azioni su tutti i quattro ruoli, con una particolare preponderanza alle attività di esperto funzionale.**

L'analisi delle sfide specifiche per ognuna delle dimensioni della HR Leadership permette di entrare nel dettaglio di questo scenario e coglierne implicazioni di particolare rilievo manageriale.

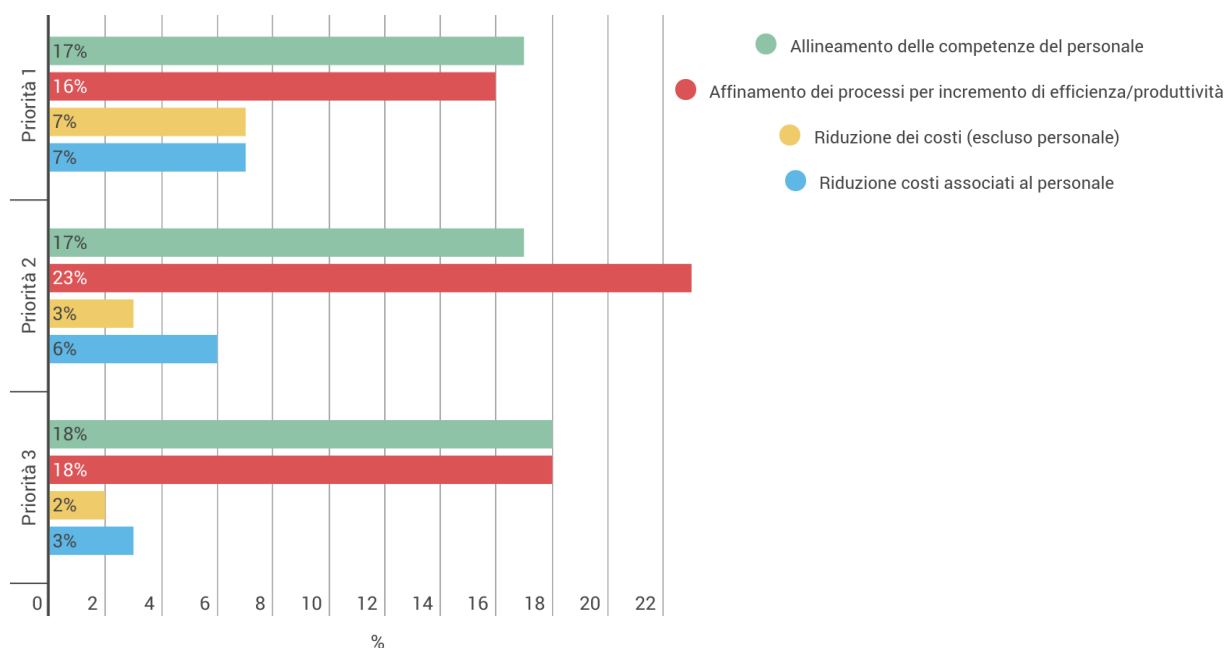
5.2. HR come esperto funzionale: dopo il cambiamento, è ora di consolidare

Abbiamo aggregato in quattro categorie le sfide relative al ruolo di esperto funzionale della gestione delle risorse umane:

- **allineamento delle competenze del personale:** azioni volte a sviluppare competenze, *skill*, abilità e conoscenze collegate a fabbisogni correnti, orientate quindi al breve periodo. Si tratta di iniziative volte a mettere le persone nelle condizioni di migliorare il livello di performance (ad esempio formazione esplicita e formale, iniziative di sviluppo, learning-by-doing, etc);
- **affinamento dei processi per un incremento di efficienza/produttività:** azioni volte a perfezionare (o riprogettare) i processi tipici del personale (reclutamento, valutazione, ricompensa, carriera, formazione e sviluppo, etc) al fine di renderli ancora più coerenti con i fabbisogni espressi dalla linea e, in generale, da un'organizzazione che negli ultimi anni è stata sensibilmente trasformata da downsizing, riorganizzazioni, riassetto strategici;
- **riduzione dei costi operativi (esclusi quelli del personale):** sfide orientate verso obiettivi puramente di cost saving;
- **riduzione dei costi associati al personale:** iniziative di ottimizzazione dei costi del personale, prevalentemente riferite a due ordini di azioni: a) la riduzione del personale; b) la revisione di politiche e schemi di ricompensa e di progressione di carriera.

Come rappresentato in figura 32, **secondo i Direttori del Personale le sfide prioritarie saranno quelle di allineamento delle competenze del personale e di quelle di affinamento dei processi per l'incremento di efficienza/produttività.**

Figura 32 Sfide per la funzione HR come esperto funzionale per ordine di priorità (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



La riduzione dei costi operativi e quelli del personale sono considerate meno urgenti. Una ragionevole spiegazione richiede di considerare che già molto è stato fatto, nel passato recente, sul fronte della riduzione dei costi, sia operativi sia del personale. Anche se per alcune imprese resta ancora da fare su questo fronte, nel complesso la tendenza è quella di “mettere a punto” un sistema organizzativo che è stato profondamente rinnovato negli ultimi anni, dopo che sono già state realizzate iniziative di downsizing e di diminuzione dei costi. La priorità pare essere quindi consolidare il rinnovato assetto organizzativo, favorire una maggiore fluidità di funzionamento per ottenere performance superiori.

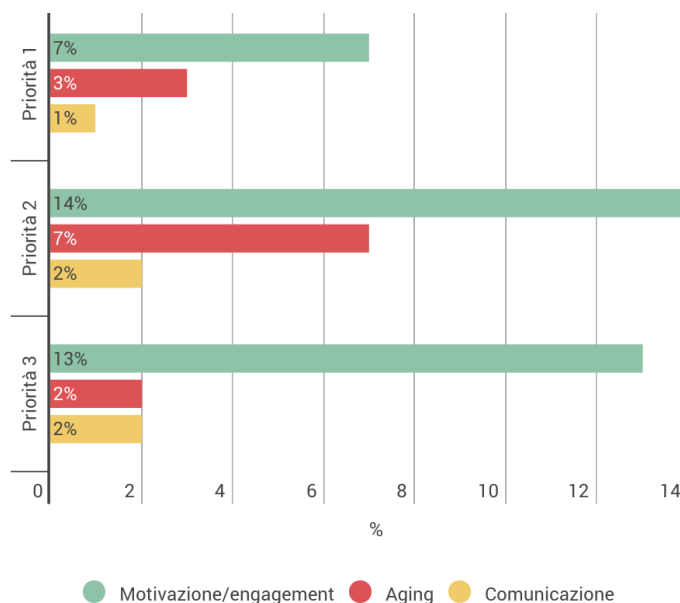
5.3. HR come voce dei dipendenti: dopo il cambiamento, bisogna recuperare fiducia e clima

Il ruolo di voce dei dipendenti riguarda attività focalizzate ad ascoltare il punto di vista delle persone e valutare la qualità delle relazioni interne. Si tratta quindi di iniziative di *voice* e di ascolto attivo utili a identificare i contributi per creare un ambiente di lavoro supportivo e stimolante. Le sfide riportate dai Direttori del Personale su questi temi possono essere sintetizzate in tre categorie:

1. **motivazione ed engagement** del personale: azioni volte a sviluppare, sostenere (molto spesso, a recuperare) relazioni di fiducia e ambienti di lavoro supportivi. Il focus è posto sulle dimensioni che influenzano gli atteggiamenti e i comportamenti agiti dagli individui, e dunque sulla componente più soft della loro prestazione individuale (la componente hard è presa in carico dalle iniziative di allineamento delle competenze sopra considerate);
2. **Aging**: ricerca di modalità efficaci di gestione da un lato di personale senior, dall'altro dei rapporti tra le diverse generazioni (*baby-boomer*, generazione X, generazione Y. È a questo ambito che possono essere riferite, per esempio, le pratiche di *mentoring* e, più in generale, le iniziative volte a tenere conto della compresenza in azienda di individui che si relazionano, apprendono e interpretano l'attività professionale con prospettive così differenti da essere, talvolta, generatrici di conflitti;
3. **comunicazione**: iniziative di dialogo, mirate per diversi target group, volte a informare il personale in merito alle trasformazioni sia interne all'organizzazione, sia dell'ambiente di riferimento. Nella maggior parte dei casi, l'intento di tali iniziative è sostenere processi di *sensemaking* che possano favorire l'adozione di comportamenti che si rendono necessari nel presente e nel futuro dell'organizzazione.

La figura 33 indica che, secondo di Direttori del Personale, le sfide a maggior priorità saranno quelle da un lato di sviluppo di motivazione/engagement, dall'altro (ma in misura più contenuta) di sviluppo di modalità efficaci di gestione di tematiche di *Aging*.

Figura 33 Sfide per la funzione HR come voce dei dipendenti per ordine di priorità (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



A differenza della rilevazione Cranet precedente, è da notare come le sfide di comunicazione siano state richiamate in misura nettamente più contenuta, mentre siano emerse sfide di *Aging* e di gestione dei rapporti intergenerazionali, del tutto assenti in passato in termini di sfida a tendere per la funzione HR. Lo scenario complessivo sembra dunque suggerire che il post-cambiamento richieda di essere gestito anche sotto il profilo relazionale e motivazionale. Questo va a completamento delle iniziative tecniche (processi, sistemi, policy e pratiche) discusse a proposito del ruolo di esperto funzionale. Detto in altri termini, si tratta di recuperare fiducia, sostegno, relazioni e clima che possono essersi deteriorate in conseguenza di downsizing, ristrutturazioni e altre scelte con un forte impatto sugli individui. C'è insomma meno da comunicare in termini di necessità di realizzare il cambiamento, e più da ricostruire relazioni e ambienti di lavoro collaborativi a sostegno dello sviluppo (individuale e organizzativo).

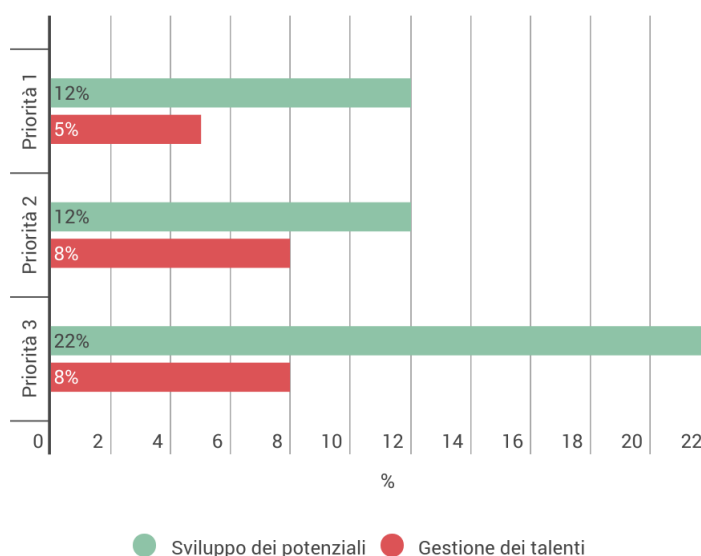
5.4. HR come agente di sviluppo del capitale umano: dopo il cambiamento, pensare a costruire le competenze per il futuro

Le azioni di sviluppo del personale di medio-lungo periodo sono state aggregate nel ruolo di agente di sviluppo del capitale umano. Si tratta di guardare all'organizzazione di domani, per promuovere percorsi di crescita in risposta non a fabbisogni collegati alle attività correnti, ma a quelle che è possibile desumere dalle scelte di medio e lungo periodo dell'azienda. Le sfide riportate dai Direttori del Personale sono rivolti a due specifici target:

1. i **talenti**, attraverso i quali si pianifica la successione manageriale;
2. i **potenziali**, ovvero la parte della popolazione organizzativa che si valuta essere in grado di sviluppare competenze di rilievo per il posizionamento competitivo dell'organizzazione di domani.

La figura 34 illustra sinteticamente le sfide della funzione HR nel suo ruolo di agente di sviluppo del capitale umano.

Figura 34 Sfide per la funzione HR come agente di sviluppo del capitale umano per ordine di priorità (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



Si registra come la priorità di sviluppo sia assegnata allo sviluppo dei potenziali, e solo in seconda battuta a quella dei talenti. Ciò è coerente con il fatto che già oggi si è mostrata la crisi dei tradizionali approcci al talent management, a favore di investimenti di sviluppo più ad ampio raggio sulla "pancia" dell'organizzazione.

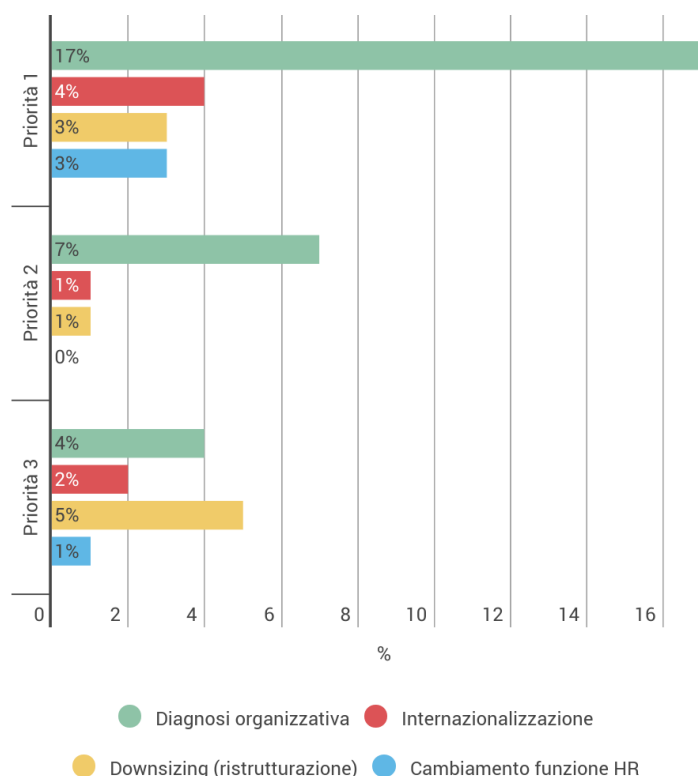
5.5. HR come partner strategico: dopo il cambiamento, è ancora tempo di cambiare

Le iniziative volte a far leva sulla strategia del personale per supportare quella di business sono state ricondotte al ruolo di partner strategico della funzione HR. In questo ambito si sono individuate quattro categorie di azione:

1. **diagnosi organizzativa:** azioni volte a allineare le politiche, i processi e i sistemi alla strategia dell'organizzazione. La finalità di queste azioni è dunque formare un *bundle* coerente sia al suo interno, sia nei confronti delle scelte strategiche assunte a riferimento dall'organizzazione;
2. **internazionalizzazione:** sfide volte a rinforzare (o ad avviare del tutto, *ex-novo*) l'esposizione dell'organizzazione sullo scenario competitivo internazionale e la sua capacità di misurarsi con successo con dinamiche e mercati molto diversi da quelli locali o nazionali;
3. **downsizing,** ristrutturazioni, fusioni e acquisizioni (M&A);
4. **cambiamento della funzione HR:** iniziative di *change management* non tanto dell'organizzazione, ma della funzione HR stessa. La finalità è quella di porre la funzione nelle condizioni di agire un ruolo diverso rispetto al passato. È il caso, ad esempio, di funzioni del personale che da un ruolo prevalentemente di supporto o realizzativo intendono garantire all'organizzazione un contributo a maggiore impatto strategico.

La figura 35 mostra le priorità assegnate dai Direttori del Personale rispetto alle diverse azioni da loro stessi indicate.

Figura 35 Sfide per la funzione HR come partner strategico per ordine di priorità (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



I Direttori del Personale assegnano la maggiore priorità a quelle di diagnosi organizzativa. A quelle di internazionalizzazione, di downsizing e di cambiamento della funzione HR hanno assegnato una priorità sensibilmente inferiore. Del resto, come mostrato nelle altre sezioni del rapporto, molto è già stato fatto a questo livello, in particolare in tema di downsizing e di cambiamento della funzione HR (si veda HR-ratio). Tuttavia le sfide di diagnosi organizzativa continuano ad essere una priorità poiché, di fatto, il cambiamento organizzativo è ormai divenuto, per la maggior parte delle organizzazioni, una costante con la quale misurarsi. Di conseguenza, anche la **coerenza tra People Strategy e Business Strategy** diviene un'area di manutenzione molto più frequente rispetto al passato.

5.6. Efficienza o engagement? Le differenze tra aziende in crescita e non in crescita

L'essere un'azienda nazionale o internazionale, privata o pubblica non influisce sulle sfide future per la funzione HR. Nemmeno il settore di appartenenza, la dimensione e l'area geografica cambia le tendenze fin qui analizzate. Questo conferisce dunque una particolare solidità allo scenario descritto. Tuttavia, l'unica condizione organizzativa che davvero fa la differenza in termini di priorità della funzione HR è quella di essere o meno in una situazione di crescita.

Infatti, le sfide di allineamento delle competenze del personale, di motivazione/engagement e di sviluppo dei potenziali sono sottolineate con maggiore rilievo dalle aziende in crescita. Come prevedibile, le aziende in recessione sottolineano con maggiore enfasi le sfide di diagnosi organizzativa, di affinamento dei processi finalizzati al recupero di efficienza/produttività e di gestione delle tematiche di *Aging*. È evidente come queste differenze, rilevabili tra aziende in crescita e aziende non in crescita, offrano un ulteriore rinforzo dello scenario complessivo sopra commentato.

Figura 36 Confronto sfide funzione HR nelle aziende in crescita e non in crescita

IN CRESCITA	Priorità	NON IN CRESCITA
	Allineamento delle competenze del personale	
	Motivazione/engagement	
	Sviluppo dei potenziali	
	Diagnosi organizzativa	
	Affinamento dei processi finalizzati al recupero di efficienza/produttività	
	<i>Aging</i>	

IN CONCLUSIONE: HRM E AGILITY

Lo scenario collegato alle sfide che, secondo i Direttori del Personale, attendono la funzione HR nei prossimi tre anni riguarda il **consolidamento post-crisi delle iniziative di change management**. La lunga crisi attraversata negli ultimi anni ha, da un lato, imposto alla maggior parte delle aziende italiane cambiamenti organizzativi a elevato impatto. Dall'altro ha reso un po' più chiare le nuove regole del gioco competitivo. Ne consegue che ora la priorità per le funzioni HR è su due versanti principali: da un lato la "messa a punto" e il consolidamento dei nuovi assetti organizzativi (da realizzare affinando e rivedendo i processi e i sistemi che presiedono al funzionamento organizzativo), dall'altro lo sviluppo della capacità delle aziende stesse di rispondere a uno scenario in cui il cambiamento è un fenomeno molto più frequente rispetto al passato.

L'**Agility** è il *trait d'union* tra questi due versanti: l'insieme delle priorità individuate dai Direttori del Personale sono suoi elementi caratteristici. Essa assume una rilevanza critica in un contesto competitivo caratterizzato da un elevato tasso di cambiamento e di innovazione, dall'accorciamento dei cicli, dal venir meno di modelli di business che sono stati dovuti rapidamente ripensare. L'**Agility**, infatti, fa riferimento alla capacità dell'azienda di analizzare, decidere e agire rapidamente a stimoli, opportunità e cambiamenti: è associata al passaggio dalla pianificazione strategica allo *strategic management*, il quale a sua volta stressa l'esigenza di un'evoluta capacità di mantenere costantemente allineati un pensiero strategico in costante ridefinizione e l'execution operativa necessaria per la sua realizzazione, che la funzione HR dovrà essere in grado di sostenere e sviluppare agendo su più leve contemporaneamente, riferite tanto a dimensioni di *People* quanto a dimensioni di *Business*.

6. Conclusioni

L'indagine Cranet dell'edizione Italia 2014-2015 mostra **una gestione delle risorse umane in Italia rinnovata nel proprio ruolo e nella focalizzazione delle pratiche impiegate**. Infatti la lunga fase di crisi o scarsa crescita dei fatturati e dei margini, che ha caratterizzato il passato recente imponendo a tutti notevoli pressioni sui costi e un orientamento all'efficienza, ha spinto le organizzazioni e le loro funzioni del personale a trasformarsi in modo significativo.

Lo snellimento dell'organico HR, l'elevato utilizzo dell'outsourcing, il diretto coinvolgimento della funzione HR nella *business strategy* in generale, e nelle operazioni straordinarie in particolare, mostrano che, per supportare l'organizzazione alle prese con il cambiamento, **l'HR ha cambiato prima di tutto se stessa**. Nel complesso, infatti, i dati presentano una **direzione HR più efficiente**, più focalizzata sulle esigenze di business e più **incisiva** nella sua azione di guida e supporto al cambiamento organizzativo. Si registra inoltre un più accelerato passaggio dal modello di rapporti di lavoro delle relazioni sindacali verso una gestione delle risorse umane sempre più **incentrata sulla iniziativa manageriale e sui rapporti individuali**. Nel frattempo, si fa sempre più strada l'idea di social leadership supportata dalla grande diffusione della comunicazione digitale che taglia trasversalmente il tradizionale ordinamento gerarchico.

Tutto ciò ha imposto alle funzioni HR un'**attenzione selettiva alle dimensioni della People Strategy**. Nonostante il ciclo economico negativo degli ultimi anni, l'orientamento delle pratiche HR non ha trascurato l'**engagement**, ma le pratiche HR sono state focalizzate sulle componenti più vicine alle **esigenze operative** (allineamento delle competenze del personale, soprattutto esecutivo) e sulla **"misurazione"** (focus su scelte di retribuzione e su forme di ricompensa monetarie legate alla performance individuale, di gruppo e aziendale). Una minore attenzione, invece, è stata posta nei confronti delle pratiche di coinvolgimento del personale e di attenzione al benessere.

Ora, dopo essersi rinnovata e aver supportato l'organizzazione nel suo cambiamento, l'agenda della direzione HR vede due ordini di priorità. Da un lato il **consolidamento dei nuovi assetti organizzativi**, dall'altro lo sviluppo della **capacità di risposta delle aziende a uno scenario in cui il cambiamento è un fenomeno costante**. Ristrutturazione e sviluppo finiscono sempre più per doversi fare insieme: per la funzione HR si tratta dunque di raccogliere la sfida dell'**Agility** organizzativa, vale a dire la capacità di mantenere costantemente allineati un pensiero strategico in costante ridefinizione e l'execution operativa. Presidiando contemporaneamente tanto dimensioni di Business (comprendendo tra queste anche una gestione efficace di Big Data e Hr Analytics) quanto dimensioni di *People*, **consolidare, recuperare fiducia, costruire le competenze per il futuro e guidare il cambiamento continuo** compongono la "to-do list" per i prossimi tre anni della funzione HR in Italia.

7. Appendice metodologica

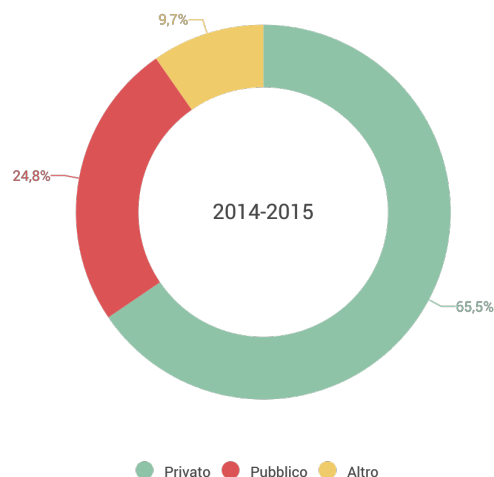
7.1. Campione

L'indagine Cranet dell'edizione Italia 2014-2015 si è focalizzata sulle aziende italiane, private e pubbliche, con più di 200 dipendenti. La scelta di includere nel campione della ricerca le aziende con un numero di dipendenti maggiore di 200 unità è giustificata dal fatto che questa soglia dimensionale comporta la presenza di problemi e dinamiche organizzative non rilevabili con un numero inferiore di dipendenti, e impone una formalizzazione della funzione che permette di tener traccia dei vari processi e pratiche attuati.

Dai dati Istat 2011, l'universo delle organizzazioni italiane con queste caratteristiche è costituito da circa 5000 unità. Più del 50% delle aziende dell'universo sono state contattate e invitate a partecipare alla ricerca, 166 questionari compilati sono risultati validi. Il tasso di risposta è dunque del 6,6% e ogni unità del nostro campione rappresenta circa 30 organizzazioni italiane con più di 200 dipendenti. I questionari raccolti coprono inoltre più di 322.000 occupati e, in particolare, più di 5500 occupati nelle funzioni del personale.

Il campione è composto per un 25% da organizzazioni pubbliche italiane con più di 200 dipendenti (rispetto all'universo queste costituiscono il 16% circa) e la distribuzione all'interno del campione delle differenti categorie di pubblica amministrazione è proporzionale alla distribuzione nell'universo stesso (Regioni e autonomie locali 50%; Servizio sanitario nazionale 30%; Università 7,5%; Altro 12,5%).

Figura 37 Articolazione del campione per tipologia del settore (privato e pubblico)



Rispetto al tipo di attività svolta le organizzazioni sono state suddivise in tre macro-settori: quello manifatturiero (che comprende l'industria alimentare, la fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici, prodotti e apparecchiature elettriche, mezzi di trasporto, etc.), quello dei servizi di base e infrastrutturali (che comprende servizi alberghieri e di ristorazione, assistenza, fornitura di energia, commercio e distribuzione, etc.) e, infine, quello dei servizi finanziari e innovativi (attività finanziarie e assicurative, consulenza e servizi alle imprese, ricerca e sviluppo, etc.). Anche in termini di macro-settori la composizione del campione è proporzionale rispetto all'universo con il settore dei servizi di base e infrastrutturali leggermente sottorappresentato e quello dei servizi finanziari e innovativi presente in misura leggermente maggiore.

Figura 38 Distribuzione dell'universo e del campione per macro-settori di attività

	Manifatturiero	Servizi di base e infrastrutturali	Servizi finanziari e innovativi	Totale
Universo (Istat 2011)	32%	48%	20%	100%
Campione (Cranet 2015)	33%	41%	26%	100%

Infine, l'articolazione per area geografica in cui sono collocate le organizzazioni del campione riflette la composizione dell'universo con una generale maggiore concentrazione di organizzazioni con più di 200 dipendenti nel Nord Ovest.

Figura 39 Articolazione del campione per area geografica



Nord Ovest
55%



Nord Est
23%



Centro e Sud
22%

7.2. Questionario

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario digitale standardizzato utilizzato da tutti i partner istituzionali del network Cranet. Il questionario è stato sviluppato in lingua inglese e successivamente tradotto secondo la procedura *back translation* dal Bicocca Training & Development Centre. Prima di procedere all'invio del questionario è stato condotto un test pilota con alcuni professionisti HR.

7.3. Raccolta e analisi dei dati

I partecipanti della ricerca sono stati contattati con l'ausilio del servizio di mass mailing. L'anonimato della partecipazione e la confidenzialità dei dati sono stati garantiti e rispettati. Solo i questionari contenenti tutte le risposte alle domande sono stati considerati validi per le analisi.

I dati sono stati analizzati attraverso il software di elaborazione statistica SPSS. In merito ai risultati delle analisi presentate in questo report, laddove vengano citati dei confronti fra categorie (ad es. fra macro-settori, organizzazioni in ristrutturazione o in crescita, fra pubblico e privato, etc.) o riportate relazioni lineari significative tra due variabili (correlazioni; ad es. la relazione tra il numero di donne impiegate nella funzione HR e il numero di donne occupate in generale nell'organizzazione) sono stati inclusi soltanto quei risultati che hanno riportato una significatività statistica accettabile (almeno $p < .05$), il che garantisce che i risultati proposti non siano imputabili a possibili *bias* nel campione o alla casualità. Invece, per quanto riguarda i confronti con la precedente rilevazione del 2009, al fine di permettere la comparabilità tra i due campioni sono state temporaneamente escluse dalle analisi le pubbliche amministrazioni in quello più recente, poiché nel precedente *round* queste non erano presenti.

Note

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

PER MAGGIORI INFORMAZIONI

Bicocca Training & Development Centre
Università degli Studi di Milano - Bicocca
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa"
Piazza dell'Ateneo Nuovo 1
20126 Milano

CONTATTI

E-mail: btdc@unimib.it
Sito web: <http://btdc.albaproject.it/>
Twitter: [btdc_unimib](#)
Facebook: Bicocca Training & Development Centre
LinkedIn: Bicocca Training & Development Centre