



Human Resource oggi

Uffici del personale più snelli e sistemi di reclutamento e formazione più efficaci, anche grazie ai mezzi offerti dal web. È questa la tendenza nell'HR, settore in cui la competenza chiave sarà sempre di più l'agility organizzativa, ovvero la capacità di analizzare, decidere e agire rapidamente a stimoli, opportunità e cambiamenti continui

◆ Gaia Fiertler

La parola d'ordine è per tutti efficienza. Anche per la struttura HR, quella che gestisce il personale in azienda, che tende ad affidare sempre più all'esterno le attività di formazione e sviluppo (55%), i sistemi informativi del personale (46%) e il payroll (40%). Con punte nelle aziende in crescita e in quelle private, che esternalizzano ogni fase, dal reclutamento all'uscita, per il 42% (rispetto al 31% di

quelle non in crescita) e soprattutto nel manifatturiero (51%). Anche l'outsourcing delle pratiche amministrativo-retributive prevale nelle aziende che crescono (45%), mentre le aziende in ristrutturazione tendono a gestirle all'interno. L'avvento dei social professionali, invece, sta disintermediando, e quindi portando all'interno, l'attività di selezione e reclutamento, ma senza appesantire l'organico

HR Ratio

Due risorse al personale ogni 100 dipendenti. Questa è l'attuale media nelle aziende italiane con oltre 200 dipendenti, dove l'HR ratio, l'indice di efficienza che esprime il rapporto tra le persone della funzione HR e il numero totale della forza lavoro, si riduce all'aumentare dell'outsourcing. Scende infatti a 1,7 nelle imprese in espansione che tendono ad affidare all'esterno parte dei processi, contro il 2,1 di quelle stabili o in perdita e il 2,4 delle aziende del settore pubblico. In particolare poi, l'intero comparto manifatturiero ha un indice molto basso (1,5) rispetto al 2,4 del settore finanziario e innovativo e il 2 nei servizi di base e infrastrutturali. Questo si può spiegare con una funzione meno strategica della divisione HR nell'industria, rispetto al mondo dei servizi, dell'innovazione e delle banche, dove la capillarità sul territorio e il contatto con la clientela rendono la struttura HR una risorsa chiave su cui investire per lo sviluppo del personale.

grazie al potere di connessione dei social network, dei siti aziendali con l'area dedicata e dei siti specializzati in cerca lavoro. Anche le relazioni sindacali sembrano in declino (e questo spiegherebbe il calo di laureati in giurisprudenza nella funzione (*vedi box Identikit*), a favore di una maggiore gestione diretta da parte del management. Gli uffici del personale sono dunque snelliti, con una media di due collaboratori ogni 100 dipendenti (*vedi box HR Ratio*). Lo rileva la seconda edizione italiana del Cranet (2014-2015), un'indagine comparata a livello mondiale sulla funzione HR, che si svolge ogni 4 anni (a livello mondiale è alla ottava edizione), nata da una iniziativa dell'Università di Cranfield in Gran Bretagna, che ora riunisce università e business school di 46 Paesi. In Italia è curata dal Bicocca Training and Development Centre dell'Università Bicocca di Milano e da Aidp (Associazione italiana per la direzione del personale).

Cresce la presenza HR nei piani di M&A

In questi anni di efficientamento e revisione degli assetti organizzativi è aumentato il coinvolgimento della direzione HR nella elaborazione di piani strategici so-

Identikit del direttore del personale

Il direttore del personale continua a essere uomo nel 68% dei casi e donna nel 32%, con il raddoppio di presenza femminile dal 2009. La popolazione della direzione è invece a prevalenza femminile (65%), che arriva al 76% nel pubblico e al 70% nei servizi di base e infrastrutturali. Nella maggior parte dei casi è laureato (86%), con prevalenza in discipline giuridiche (36%), facoltà umanistiche e sociali (27%) ed economiche (22%), mentre nel pubblico i laureati in legge sono uno due (51%). L'alta percentuale evidenzia gli aspetti giuridico-amministrativi della funzione, ma il fatto che la percentuale sia più bassa nel privato è spiegabile con la perdita di potere delle relazioni sindacali, una volta compiute le ristrutturazioni necessarie. Inoltre con il digitale è in corso una disintermediazione delle relazioni anche sul fronte sindacale, con una comunicazione più diretta da parte dei capi e, a volte, per iniziativa dei dipendenti stessi.

prattutto per le iniziative di carattere straordinario, come fusioni e acquisizioni (66%). In generale viene coinvolta nelle decisioni strategiche fin dall'inizio per il 54%, mentre per il 27% nelle fasi successive o nell'implementazione del piano (15%), mentre solo il 4% non viene consultata. Rispetto al rapporto con la linea, l'HR è totalmente autonoma nelle relazioni sindacali, benché queste stiano perdendo quota ed è più autonoma nei processi di reclutamento e selezione (54%), formazione e sviluppo (51%) e retribuzione e benefit (44%), mentre la linea ha più influenza nei processi di aumento e riduzione del personale.

Formazione sì, ma operativa

Negli ultimi 4 anni si è assistito anche a una rinnovata attenzione alla formazione e sviluppo del personale, soprattutto con il metodo del "learning by doing", ossia "on the job" per le figure più operative, per rinforzare le abilità necessarie per rispondere alle esigenze immediate del mercato. Le giornate di formazione sono infatti aumentate del 39% per i ruoli più esecutivi, impiegati e operai, mentre si contraggono gli investimenti in percorsi strutturati di sviluppo di carriera, o basati su relazioni e network. Sono soprattutto le aziende in crescita a investire: il 71% investe più dell'1% del costo retributivo annuo in formazione, che è solo il 49% di quelle che non hanno aumentato l'organico. Cresce in modo significativo anche l'utilizzo dell'elearning che passa dal 33% nel 2009 a oltre il 50% nel 2015 e raggiunge il 74% nelle aziende finanziarie e innovative, che lo usano in modo intenso. I picchi si hanno soprattutto nelle aziende con almeno 1000 dipendenti.



Sopra, la presentazione dei risultati della Ricerca Cranet all'Università Bicocca, raccontata in tempo reale dalla visualizzazione grafica di Sara Seravalle (@sketchpensieri), una traduzione in immagini di pensieri complessi. A destra, un momento del convegno

Cala il work-life balance

L'orientamento alla riduzione dei costi si conferma anche nella contrazione nelle misure di welfare aziendale riguardanti congedi per studio e formazione (-15%), congedo di paternità (-13%) e congedo parentale (-12%), dimostrando che la ricerca di efficienza sull'attenzione al benessere dei dipendenti e sul bilanciamento vita privata-lavoro. In crescita invece gli asili aziendali (+4%), soprattutto nelle banche e assicurazioni e nelle imprese innovative (46%). Le cose non cambiano al variare delle dimensioni aziendali, segno che la presenza di misure di attenzione e flessibilità sono più legate alla cultura delle risorse umane dell'azienda e alla mancata tradizione in Italia del work-life balance che non alla struttura organizzativa. Così lo smart working abilitato dalle tecnologie a distanza è motivo di interes-

se, ma è usato ancora poco: solo il 26% per una certa percentuale e nel 21% dei casi sotto il 5% della popolazione aziendale. Il mancato utilizzo è legato, in parte, all'assenza di sistemi operativi integrati





In Italia sono poche le aziende che hanno compreso l'importanza di una comunicazione formale e informale nei processi di cambiamento, con effetti anche sull'engagement delle persone. Circa il 30% non rende noti ai suoi dipendenti né le ragioni del cambiamento né gli obiettivi. E solo quasi un'azienda su quattro (24%) veicola i risultati a cambiamento avvenuto

per la gestione delle risorse umane perché, dove ci sono, anche lo smart working è più presente e, in parte, alla percentuale limitata di manager nelle aziende, che sono la fascia più interessata a usare forme agili di lavoro. Infine il tema dell'aging, pur non essendo più trascurabile per la compresenza di più generazioni in azienda, prevede programmi specifici per i lavoratori over 50 solo nel 17% dei casi.

Agility, il futuro tra efficienza ed engagement

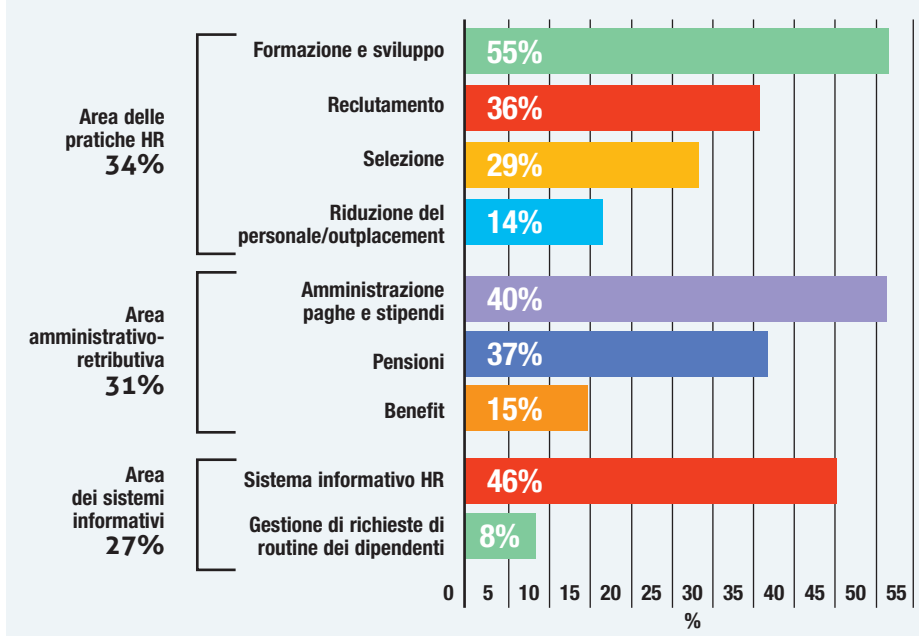
Dopo anni di riorganizzazione aziendale, i direttori del personale ora si trovano da un lato a dover consolidare la nuova macchina (allineando le competenze e continuando ad affinare i processi per incrementare efficienza e produttività), dall'altro a recuperare motivazione ed engagement nei dipendenti e a svilupparne i potenziali. La competenza chiave che farà da *trait d'union* è l'agility organizzativa, ossia la capacità di analizzare, decidere e agire rapidamente a stimoli, opportunità e cambiamenti continui. «L'agility è la capacità di rispondere in modo rapido anche ad aspetti non pianificati, in un'ottica emergenziale», spiega **Cristiano Ghiringhelli** dell'Università Bicocca di Milano, «Significa saper cogliere delle opportunità, avere dei processi decisionali fluidi per competenze e non solo per processi e favorire una maggiore partecipazione e capacità di innovazione anche attraverso la lettura degli analytics. La sfida per l'HR è interpretare e sostenere il passaggio

dalla pianificazione strategica tradizionale allo strategic management, che dovrà tenere allineati un pensiero strategico in continua ridefinizione e l'execution operativa necessaria per realizzarlo, agendo sia sulla dimensione People che su quella Business. C'è dunque la necessità di tornare a occuparsi di pratiche di sviluppo che tengano conto del cambiamento continuo, per cui non bastano i sistemi, ma serve una competenza diffusa di gestione del cambiamento. Non ci si può affidare solo alla programmazione, non basta l'affinamento del processo, serve un lavoro delle persone per i fabbisogni di oggi e domani, e competenze non solo operative portate al massimo, ma capacità di analisi strategica e propositività con obiettivi al di là della gerarchia». Soprattutto le

Cristiano Ghiringhelli, ricercatore di Organizzazione aziendale nel dipartimento di Scienze Umane per la formazione "Riccardo Massa", Università di Milano-Bicocca



Outsourcing dei processi HR (Cranet 2015)



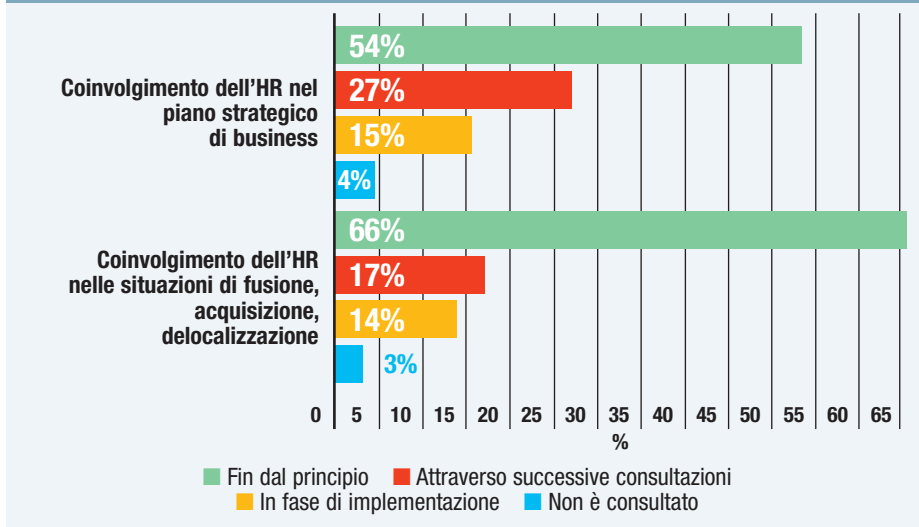
aziende in crescita evidenziano la necessità di affrontare le sfide di allineamento delle competenze alla strategia e al business, di motivazione/engagement e di sviluppo dei potenziali. Mentre le aziende in recessione sentono maggiormente le sfide di diagnosi organizzativa, di recupero di efficienza/produttività e di gestione della diverse generazioni in azienda.

HR e direttori della comunicazione fuori dal cambiamento

Due su tre i processi di cambiamento falliscono o non portano del tutto a termine

i propri obiettivi. I progetti di change negli ultimi tre anni hanno riguardato per quasi la metà riassetto organizzativi, processi di lavoro più efficaci ed efficienti (12%), trasformazione della cultura organizzativa per renderla più coerente con le sfide del contesto (10%) e ridefinizione della mission o strategia (10%). Per quasi una su due, le necessità principali sono ancora la riduzione dei costi e l'aumento di efficienza. A seguire, il bisogno di rispondere alle nuove esigenze dei clienti (stabile al 32%) e di integrarsi con altre realtà, in calo rispetto al 2014 (19% versus

Coinvolgimento della direzione HR nella definizione della strategia (Cranet 2015)



34%). Per quali motivi i progetti di change falliscono? Per mancanza di cultura del cambiamento, comunicazione a singhiozzo e assenza di approccio metodologico, indicate dalle aziende stesse come principali cause di insuccesso. E tra le meno coinvolte risultano proprio le figure che, per funzione, hanno più relazioni con le persone per portarle ad agire nuovi comportamenti: i direttori del personale, chiamati in causa fin nella progettazione solo in un caso su tre, e i responsabili della comunicazione che, solo in un caso su quattro, sono chiamati a coinvolgere gli stakeholder e a realizzare un piano di comunicazione ad hoc. Sono i risultati dei dati raccolti dall'Osservatorio di Assochange su oltre un centinaio di aziende medio-grandi nel 2015. Come l'anno precedente, le carenze culturali restano un nodo critico. «Favorire una cultura diffusa del cambiamento, comunicare puntualmente il progetto nei vari passaggi, valorizzare gli influencer informali e locali dotandoli di più strumenti e lavorare sulla capacità di leadership dei capi intermedi sono quattro leve che, se integrate fra loro, possono aiutare a superare le resistenze che rallentano i processi, aumentano i costi e spesso non fanno portare a termine i progetti», spiega **Alessio Vaccarezza**, vicepresidente Assochange e responsabile dell'Osservatorio. Eppure sono poche le aziende che hanno compreso l'importanza di una comunicazione formale e informale nei processi di cambiamento, con effetti anche sull'engagement delle persone. Nonostante i contenuti maggiormente veicolati siano “le ragioni del cambiamento” (71%) e “gli obiettivi” (68%), invertendo le percentuali circa il 30% non li rende ancora noti ai suoi dipendenti. E solo quasi un'azienda su quattro (24%) veicola i “risultati a cambiamento avvenuto” e i



“risultati conseguiti durante il percorso”. «Data la durata dei cambiamenti superiore a un anno, e l'importanza di avere persone motivate che sostengano la sfida, sorprende la poca attenzione a generare engagement e fiducia delle persone attraverso la condivisione dei risultati durante il processo. Insomma far sapere a che punto siamo, grazie al contributo di tutti, e le difficoltà che a volte richiedono aggiustamenti in corsa sarebbe d'obbligo per far funzionare l'intera macchina», spiega Vaccarezza. Anche sul fronte del monitoraggio si trascurano gli aspetti legati alle persone, soprattutto in termini di attivazione di ruoli e competenze (31%) e di reale supporto alle attività necessarie per cambiare (28%), privilegiando invece gli aspetti quantitativi: risultati di business (65%), tempi (49%) e costi del progetto (37%). Non mancano però le eccezioni. Assochange nel 2015 ha premiato Pirelli per aver usato in modo efficace e integrato tutte le leve a disposizione per gestire il cambiamento nello stabilimento di Settimo Torinese, centrando gli obiettivi di un ambizioso progetto industriale di radicale trasformazione: la costruzione di un polo tecnologico di eccellenza in termini di prodotti e di processi, sostenuto da valori fondamentali per Pirelli, come la sicurezza e la qualità del servizio al cliente. L'approccio ha fatto leva sul cambiamento culturale e comportamentale, su un importante piano di training e sul coinvolgimento e il monitoraggio (change platform). ■

La ricerca di efficienza prevale sull'attenzione al benessere dei dipendenti e sul bilanciamento vita privata-lavoro

Alessio Vaccarezza,
vicepresidente Assochange
e responsabile
dell'Osservatorio