

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi



**Corso di Laurea Specialistica in
Ingegneria Gestionale**

**L'analisi dell'e-HRM:
L'impatto sulla PA locale italiana.**

Relatore: Prof. Mariano Corso

Correlatore: Dott.ssa Antonella Di Paolo

Tesi di Laurea di:

Alessandro Colombo matr. 734421

Anno Accademico 20011/12

La conclusione di un percorso di studi è solo l'inizio di un nuovo percorso formativo fatto dalla realtà quotidiana, dal lavoro, dalle persone che ci circondano.

Sono proprio le persone con il loro contributo quotidiano fatto di consigli, stima reciproca, amicizia, supporto l'elemento che mi ha accompagnato in questo lungo cammino formativo che l'università ha segnato nella mia vita.

Dedico questa tesi alla mia famiglia, ai miei amici, a tutte le persone che mi sono state accanto nei momenti più difficili in cui la meta sembrava lontana ma verso cui abbiamo concentrato i nostri sforzi, le nostre aspettative, il nostro pensiero confidando di raggiungerla un giorno.

Un particolare ringraziamento sento di farlo nei confronti di Antonella di Paolo e del Prof. Mariano Corso che mi hanno supportato in maniera decisiva nella stesura di questo elaborato offrendomi l'opportunità unica di collaborare alle loro ricerche e progetti nell'ambito delle Risorse Umane.

“Puoi sognare, creare, progettare e costruire il più bel luogo del mondo...

ma per rendere un sogno una realtà ti servono le persone.” (Walt Disney)

Indice

| | |
|--|-----------|
| Sommario | I |
| Introduzione | vi |
| 1. La Gestione delle Risorse Umane | 1 |
| 1.1 Le competenze in ambito HR..... | 6 |
| 1.2 I Modelli di Gestione delle Risorse Umane | 8 |
| 1.3 L'indirizzamento della cultura organizzativa | 12 |
| 1.4 Il cambio di ruolo della Funzione Gestione Risorse Umane | 14 |
| 1.5 L'outsourcing nella Funzione Risorse Umane..... | 15 |
| 2. L'evoluzione delle ICT dalla Intranet al Web 2.0..... | 20 |
| 2.1 L'intranet..... | 23 |
| 2.2 L'evoluzione del Web..... | 28 |
| 2.3 L'Enterprise 2.0 | 31 |
| 2.4 Allineare l'IT alle strategie di business..... | 38 |
| 3. L'e-HRM..... | 41 |
| 3.1 La struttura dell'e-HRM..... | 42 |
| 3.2 Le implicazioni dell'e-HRM sulle pratiche GRU | 46 |
| 3.3 L'impatto dell'e-HRM sull'efficacia della GRU | 49 |
| 3.4 L'impatto dell'e-HRM sulle competenze in HRM | 50 |
| 3.5 L'introduzione dell'e-HRM nelle organizzazioni..... | 51 |
| 3.6 L'e-HRM nella Pubblica Amministrazione | 55 |
| 4. Metodologia di Ricerca | 58 |
| 4.1 Definizione degli obiettivi | 58 |
| 4.2 Analisi della letteratura | 58 |
| 4.3 Stesura della Survey..... | 59 |
| 4.4 Estrazione dei dati e Analisi dei risultati | 61 |

| | |
|--|-----|
| 5. Analisi dei Risultati | 62 |
| 5.1 Gli obiettivi della Funzione HR e il suo indirizzamento strategico..... | 63 |
| 5.2 Gli investimenti ICT a supporto della Funzione Risorse Umane | 67 |
| 5.3 Le attività della Funzione Risorse Umane e le competenze ICT | 70 |
| 5.4 Gli strumenti ICT all'interno della Funzione Risorse Umane | 76 |
| 5.5 L'outsourcing all'interno della Funzione Risorse Umane | 82 |
| 5.6 Il rapporto/ relazione presente tra la Funzione Risorse Umane e la Direzione ICT | 84 |
| 6. Conclusioni | 91 |
| Allegati..... | 94 |
| Riferimenti Bibliografici..... | 110 |

Indice delle figure

| | |
|--|----|
| Figura 1.1: L'impatto della Gestione Risorse Umane..... | 1 |
| Figura 1.2: Le attività di Gestione delle Risorse Umane | 3 |
| Figura 1.3: La Gestione delle Risorse Umane basata sui processi classificati secondo il ciclo di vita delle Risorse Umane | 6 |
| Figura 1.4: Il modello organizzativo di Ulrich | 11 |
| Figura 1.5: Il modello elaborato dal PRDC sulla cultura organizzativa | 13 |
| Figura 2.1: L'intranet come "Virtual Workspace"..... | 24 |
| Figura 2.2: Gli stadi evolutivi di una intranet | 27 |
| Figura 2.3: Gli elementi chiave del Web 2.0 | 29 |
| Figura 2.4: Enterprise Road Map to web 2.0 | 31 |
| Figura 2.5: La struttura gerarchica nell'Enterprise 2.0 | 32 |
| Figura 2.6: Il nuovo modello di Enterprise 2.0 secondo Hinchcliffe..... | 34 |
| Figura 2.7: Enterprise 2.0 impatto sulla catena del valore..... | 34 |
| Figura 3.1: La struttura dell'e-HRM | 42 |
| Figura 3.2: Le implicazioni dell'e-HRM sulle pratiche GRU | 46 |
| Figura 4.1: La suddivisione del campione in base al numero di dipendenti interni | 60 |
| Figura 4.2 La distribuzione geografica del campione..... | 61 |
| Figura 5.1: Obiettivi prioritari della funzione HR negli ultimi 3 anni e nei prossimi 3 anni | 64 |
| Figura 5.2: Motivazioni ex-ante per cui si è ricorso ad investimenti ICT nella Direzione Risorse Umane e impatto rilevante riscontrato | 65 |
| Figura 5.3: Matrice rilevanza obiettivi e impatto strumenti ICT | 66 |
| Figura 5.4: L'evoluzione degli investimenti ICT previsti per il 2011 | 68 |
| Figura 5.5: Le barriere agli investimenti ICT | 69 |
| Figura 5.6: Assorbimento di tempo per le attività tipiche della funzione HR | 70 |
| Figura 5.7: La rilevanza strategica attribuita dagli Enti alle attività svolte dalla funzione HR | 71 |
| Figura 5.8: Matrice livello di competenze/Priorità di sviluppo dell'attività..... | 73 |
| Figura 5.9: Matrice rilevanza strategica/Priorità investimento ICT | 75 |
| Figura 5.10: Strumenti ICT assenti o con interesse potenziale da parte dell'Ente | 79 |
| Figura 5.11: Strumenti ICT presenti nell'ente | 80 |
| Figura 5.12: Matrice livello di sviluppo strumenti ICT vs Investimenti programmati per il 2011 ... | 81 |

| | |
|--|----|
| Figura 5.13: Motivazioni ex-ante al ricorso all'outsourcing e benefici ex-post | 83 |
| Figura 5.14: Le funzioni che compongono la Direzione Risorse Umane..... | 85 |
| Figura 5.15: Il posizionamento gerarchico della funzione Risorse Umane | 86 |
| Figura 5.16: Matrice relazioni/meccanismi di collegamento Direzione HR e Direzione ICT | 87 |
| Figura 5.17: Il ruolo della Direzione HR nell'introduzione e sviluppo di iniziative ICT..... | 89 |
| Figura 5.18: Il cambiamento della Direzione HR dopo l'introduzione di strumenti ICT | 89 |
| Figura 6.1: Il raffronto degli obiettivi perseguiti dagli Enti..... | 91 |

SOMMARIO

La sempre più rapida evoluzione delle tecnologie ICT all'interno delle organizzazioni ha incontrato, negli ultimi anni, le nuove esigenze manifestate dalla Funzione Risorse Umane in termini di comunicazione, flessibilizzazione e velocità di risposta alle mutevoli condizioni del mercato.

Alla Funzione HR viene chiesto di porsi in azienda come Strategic Business Partner, spostando la propria attenzione e i propri sforzi da compiti più operativi e di routine a progetti e attività di maggior valore aggiunto e impatto strategico. Il fenomeno dell'e-HRM è il naturale risultato dell'incontro tra la nascita di questi nuovi strumenti tecnologici e l'evoluzione della attività di Gestione delle Risorse Umane.

Il lavoro svolto si inserisce nella ricerca dell'Osservatorio Hr Innovation Practice per l'anno 2010-2011, che analizza il processo di trasformazione della Funzione Risorse Umane a seguito dell'introduzione di queste nuove tecnologie. Il focus dell'indagine oggetto della tesi riguarda tale fenomeno all'interno della Pubblica Amministrazione locale, nello specifico Regioni, Province e Comuni medio-grandi (con più di 15.000 abitanti).

La tesi è costituita da due parti: una teorica e una empirica. La prima analizza la letteratura di riferimento relativa ai due ambiti interessati dalla ricerca, ossia la Gestione delle Risorse Umane e l'Information and Communication Technology, per andare poi ad esaminare il fenomeno dell'electronic HRM (e-HRM), anello di congiunzione tra questi due elementi.

La seconda parte dell'elaborato, invece, si focalizza sull'aspetto empirico, ovvero sull'indagine condotta mediante una survey svolta presso 61 Enti territoriali. Nella parte conclusiva, infine, sono stati riassunti i risultati ottenuti, individuando possibili ambiti di ricerca per lo sviluppo di lavori futuri.

Letteratura di Riferimento

Per comprendere il quadro teorico entro cui si inserisce la ricerca empirica, sono stati analizzati articoli tratti da giornali scientifici internazionali, fra i quali Human Resource Managment (USA), Human Resource Managment (UK), Employee Relations, Human Resource Management Review, Personnel Review. I papers sono stati individuati sulla base di tre categorie: Gestione Risorse Umane (HRM), Tecnologie (ICT), Electronic Human Resource Management (e-HRM).

Sulla base di questi contributi e sulle nozioni fornite dai manuali di Gestione delle Risorse Umane si è descritto in modo analitico il quadro teorico entro il quale si inserisce l'indagine svolta presso le PA. Il primo capitolo prende in considerazione l'attività di Gestione delle Risorse Umane,

evidenziandone le attività, le competenze specifiche, i modelli di gestione, l'attività di outsourcing ed il cambiamento strutturale in atto. Il secondo capitolo evidenzia il percorso di evoluzione delle ICT dalla Intranet al Web 2.0, fino all'affermazione di strumenti di Enterprise 2.0, andando quindi a definire quegli strumenti che sono alla base delle implementazioni di e-HRM. Il terzo capitolo è dedicato al fenomeno dell'e-HRM stesso, alla sua definizione e alla descrizione delle dinamiche da esso sviluppate all'interno delle organizzazioni, con particolare riferimento alla Funzione HR.

Obiettivi del lavoro

L'indagine svolta si è posta l'obiettivo di comprendere a 360° il processo di trasformazione in atto nella Funzione Risorse Umane all'interno della PA locale, a seguito dell'utilizzo di strumenti ICT. Questo macro-obiettivo si è tradotto in una serie di finalità:

- Analizzare le priorità stabilite dalla Funzione Risorse Umane, le motivazioni che hanno spinto tale indirizzamento strategico e l'impatto avuto le scelte adottate;
- Analizzare le attività svolte dalla Funzione HR e il livello di competenze posseduto in ambito ICT;
- Esaminare gli investimenti in innovazione tecnologica sostenuti in passato e stimati per il futuro, nonché le barriere riscontrate durante la loro introduzione;
- Valutare gli strumenti ICT presenti e il loro impatto sulla Funzione Risorse Umane;
- Analizzare il ruolo ricoperto dalla Direzione Risorse Umane nello sviluppo di iniziative ICT;
- Comprendere il livello di outsourcing presente in tali organizzazioni e ricercare le motivazioni ex-ante e i benefici ex-post rivelati;
- Approfondire il rapporto tra la Direzione Risorse Umane e la Direzione ICT, in particolare la tipologia di relazioni e i meccanismi di collegamento tra le due parti;
- Analizzare il cambiamento in atto della Direzione Risorse Umane a seguito dell'introduzione degli strumenti ICT.

Metodologia di ricerca

Dopo una fase iniziale che ha riguardato l'analisi delle letterature di riferimento e la definizione degli obiettivi principali del lavoro, si sono definite le modalità per condurre la ricerca.

Si è quindi scelto di procedere con una survey in formato elettronico, che è stata inviata ai referenti HR dei seguenti Enti: 562 Comuni, 108 Province, 20 Regioni e le 2 Province Autonome di Trento e Bolzano.

Il campione di rispondenti che è stato utilizzato per l'analisi dei dati comprende 61 Enti, raggiungendo così un tasso di risposta pari all'8,8%. I dati compilati dai vari referenti HR sono stati raccolti in un database prima di procedere alla loro estrazione. In seguito è stata effettuata l'analisi dei risultati attraverso l'impiego di specifici grafici e matrici, al fine di ottenere informazioni significative in relazione agli obiettivi prefissati.

Risultati ottenuti e Conclusioni

L'analisi dei risultati è stata illustrata seguendo il percorso della survey, da cui sono emersi sei ambiti: obiettivi, investimenti, attività, strumenti ICT, outsourcing, rapporto ICT-HR.

In primo luogo si evidenzia come gli obiettivi perseguiti dalla Direzione Risorse Umane siano rivolti ai processi piuttosto che all'Ente e ai propri dipendenti.

La *Figura 6.1* sintetizza i risultati emersi dall'indagine svolta e mostra per ciascuna tipologia di obiettivi (processi, persone, Ente) le caratteristiche rilevate in termini di motivazione, priorità e impatto e i principali strumenti ICT dominanti in quell'area.

| TIPOLOGIA DI OBIETTIVI | CARATTERISTICHE RILEVATE | STRUMENTI ICT DOMINANTI |
|----------------------------------|--|---|
| Obiettivi orientati ai processi | <ul style="list-style-type: none"> Alta motivazione ex-ante Alta Priorità attribuita Impatto rilevante riscontrato | Cedolino/ pay roll online |
| Obiettivi orientati alle persone | <ul style="list-style-type: none"> Bassa motivazione ex-ante Bassa Priorità attribuita Discrepanza tra motivazione e impatto rilevato | Sportelli self service per i dipendenti |
| Obiettivi orientati all'Ente | <ul style="list-style-type: none"> Media motivazione ex-ante Media priorità attribuita Minor impatto rilevante riscontrato | Nessuno |

Figura 6.1 : Il raffronto degli obiettivi perseguiti dagli Enti

I budget messi a disposizione per finanziare iniziative e progetti in ICT sono risultati il più delle volte ridotti e non sempre adeguati, creando un'ulteriore difficoltà nei processi di rinnovamento degli Enti.

Il secondo ostacolo è quello relativo alle difficoltà intrinseche nel cambiamento organizzativo, manifestate in più situazioni a seguito del processo di transizione della Direzione HR a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie. I vertici dell'Ente e i manager responsabili di tali progetti

hanno l'onere di promuovere la condivisione e la conoscenza all'interno dell'organizzazione al fine di eliminare le possibili resistenze dei dipendenti e di agevolarne la diffusione nel breve periodo. Un terzo problema è quello relativo alle risorse finanziarie dedicate a questi progetti, in quanto la mancanza di un allocamento diretto alla Funzione HR ne rallenta i processi di implementazione e ne limita la libertà decisionale.

All'interno di questo quadro, la Funzione Risorse Umane ha dedicato negli ultimi anni la maggior parte del proprio tempo allo svolgimento di attività tradizionali legate alla gestione amministrativa ed operativa del personale, pur ritenendo sempre più rilevanti quelle attività trasformativazionali che, per la loro natura strategica, sono in grado di produrre vantaggi competitivi di lungo periodo.

La causa di ciò è data dall'utilizzo ancora molto ridotto di strumenti ICT innovativi che permetterebbero di liberare i manager HR da quelle attività ripetitive e a basso valore aggiunto.

A questo aspetto va aggiunta la carenza di competenze possedute in ambito tecnologico dai dipendenti pubblici, che limita l'azione dei manager nella scelta di implementare queste nuove tecnologie. Nei prossimi anni il contributo innovativo e di supporto degli strumenti ICT crescerà in misura esponenziale e si renderà sempre più necessario accompagnare tale sviluppo con adeguate conoscenze tecniche.

Un elemento rilevato particolarmente significativo è la quasi totale assenza di strumenti di tipo HR 2.0 all'interno degli Enti pubblici. Tale aspetto risulta coerente con l'approccio della Funzione HR, che ancora non comprende l'importanza della persona come risorsa imprescindibile per l'organizzazione. Risulta evidente che se si prosegue in quest'ottica rivolta ai processi non sarà possibile raggiungere il massimo livello in termini di efficacia ed efficienza organizzativa.

L'aspetto inerente l'outsourcing evidenzia una realtà ancora incentrata sul "to make", che esternalizza un numero ridotto di attività, come la gestione dei sistemi informativi del personale e la formazione e sviluppo delle competenze chiave dei dipendenti. Nonostante questa ridotta propensione a decentralizzare tali attività si è potuto comunque riscontrare benefici rilevanti in termini di miglioramento della qualità del servizio offerto e di accesso a professionalità e competenze non possedute al proprio interno.

Per concludere, il rafforzamento del rapporto tra Direzione HR e Direzione IT è evidenziato dal crescente numero di interazioni e dalla volontà di costituire comitati permanenti o figure di interfaccia dedicate al collegamento tra le due funzioni.

Tale avvicinamento è fondamentale per definire meglio, allineandoli, i fabbisogni delle due Funzioni e per gestire in modo ottimale l'introduzione di nuovi strumenti ICT.

Il processo di transizione degli Enti territoriali a “P.A 2.0” è ancora lontano, anche se piccoli cambiamenti vengono sperimentati in quelle realtà guidate da manager innovativi, che possiedono una visione strategica del proprio Dipartimento e del proprio Ente.

INTRODUZIONE

L'utilizzo di avanzate tecnologie ICT per le pratiche di Gestione delle Risorse Umane sta maturando incessantemente all'interno delle organizzazioni di tutto il mondo sino a diventare un aspetto vitale in molte decisioni strategiche e di business.

Nuovi modelli organizzativi, nuovi strumenti basati sul web, una riorganizzazione del ruolo svolto dalla funzione Risorse Umane è la risposta che viene dalle emergenti esigenze comunicative e alla necessità di ottimizzare aspetti più tradizionali come il contenimento dei costi, la flessibilità interna, l'affermazione del proprio business.

Gli studi in tale ambito stanno giocando un ruolo fondamentale per comprendere le dinamiche e gli effetti che questa transizione ha portato e porterà in futuro. Molti degli sforzi esercitati sono stati rivolti prevalentemente verso la comprensione delle realtà organizzative di imprese private, mentre molto resta da scoprire in ambito pubblico. Questo elaborato ha dunque l'obiettivo di contribuire almeno in parte a colmare questa lacuna in due modi: da un lato, focalizzandosi sull'utilizzo delle nuove tecnologie nell'ambito della Funzione Risorse Umane, dall'altro, esaminando la Pubblica Amministrazione (PA) italiana.

Il lavoro prodotto si inserisce all'interno della ricerca svolta nel 2010-2011 dall'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano e prende in considerazione un'indagine rivolta agli enti territoriali che compongono la PA locale: Regioni, Province, Comuni con più di 15000 abitanti.

La tesi è costituita da due parti: una teorica e l'altra empirica. La prima analizza la letteratura di riferimento relativa ai due ambiti interessati dalla ricerca, ossia la Gestione delle Risorse Umane e l'Information and Communication Technology, per andare poi ad esaminare il fenomeno dell'e-HRM (e-HRM), anello di congiunzione tra questi due elementi.

Nel primo capitolo l'attenzione si è rivolta verso l'evoluzione della funzione di Gestione delle Risorse Umane, mentre nel capitolo successivo il focus dell'analisi si sposta verso l'ambito tecnologico esaminando i passaggi che hanno portato all'affermazione delle logiche di Web 2.0 e di Enterprise 2.0 a partire dal fenomeno della Intranet. Il terzo capitolo relativo alla letteratura analizza il fenomeno di e-HRM come punto d'incontro tra le due sfere di HRM e di ICT.

La seconda parte dell'elaborato, invece, si focalizza sull'aspetto empirico, ovvero sull'indagine condotta mediante una survey svolta presso 61 Enti territoriali costituiti da Comuni, Province e Regioni.

L'analisi relativa alla metodologia utilizzata nell'indagine ha preceduto la parte finale di analisi dei risultati riscontrati. Grazie all'utilizzo di specifici grafici e matrici è stato possibile mettere in luce gli aspetti salienti dei dati raccolti al fine di comprendere il fenomeno in esame.

Nella parte conclusiva, infine, sono stati riassunti i risultati ottenuti, individuando possibili ambiti di ricerca per lo sviluppo di lavori futuri.

CAPITOLO 1: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Managers ed economisti hanno tradizionalmente considerato la Gestione delle Risorse Umane come una spesa necessaria invece che la fonte di valore per la loro organizzazione. Il valore economico è generalmente associato al capitale, alle strutture, alla tecnologia e agli investimenti. Nel rapido processo di cambiamento in cui i mercati e le aziende sono coinvolte, sempre più organizzazioni si stanno risvegliando sull'importanza che il capitale umano è in grado di fornire per la creazione di futuri vantaggi competitivi.

Una barriera all'espansione del business può essere costituita non solo dalla disponibilità di capitale finanziario ma anche dall'accessibilità al talento e alle competenze individuali che il capitale umano è in grado di fornire. Le persone risultano cruciali per il successo delle organizzazioni a tal punto che a fianco di investimenti in tecnologia e qualità per l'aumento di competitività, vengono portati avanti investimenti nelle pratiche di formazione, sviluppo, gestione del personale. Ogni azienda nella produzione di beni o servizi fa affidamento alla propria risorsa "capitale umano", distinguendosi dai propri competitors grazie a specifiche competenze ed esperienze che è in grado di mettere in campo per ottenere un proprio standard qualitativo.

Tale visione comporta che nelle organizzazioni moderne tale risorsa non sia facilmente sostituibile o rimpiazzabile, ma costituisca la chiave del successo o del fallimento per l'intera azienda. La Gestione delle Risorse Umane è quindi un aspetto che impatta in maniera significativa sulle performance dell'intera organizzazione in termini di qualità, profittabilità e soddisfazione del cliente (*Figura 1.1*).

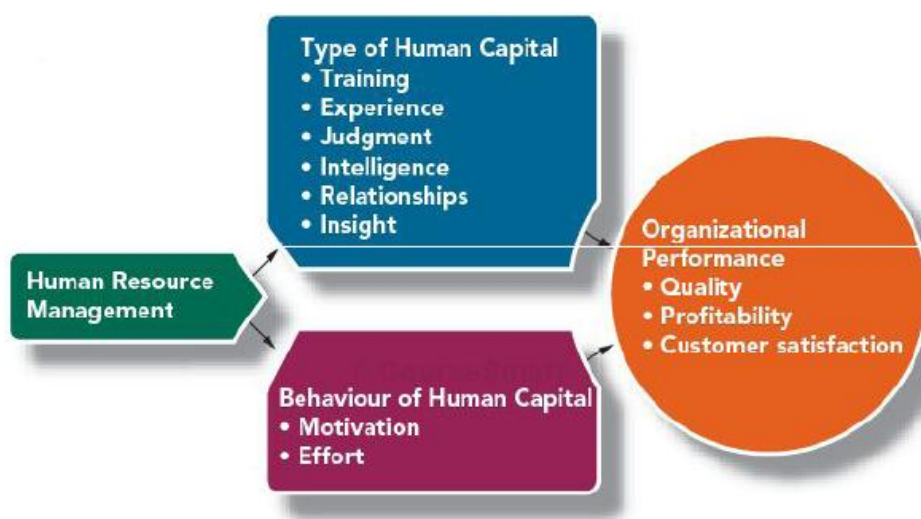


Figura 1.1: L'impatto della Gestione Risorse Umane (Noe et al., 2006)

L'espressione Gestione delle Risorse Umane (GRU) fa riferimento all'insieme delle politiche, delle prassi e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti di un'organizzazione.

Gestire Risorse Umane significa applicare strumenti e tecniche, nonchè ricorrere a modelli interpretativi per ottimizzare il rapporto tra le risorse professionali e gli obiettivi da raggiungere.

Partendo da due elementi basilari quali il contesto di riferimento in cui l'organizzazione opera (mercato del lavoro, sistema delle relazioni industriali) e la strategia competitiva e di business dell'impresa, si vanno a stabilire gli obiettivi della Gestione delle Risorse Umane e a determinare le politiche gestionali di applicazione di tali pratiche. Il ruolo chiave della Gestione delle Risorse Umane è quello di assicurare con continuità la sopravvivenza, l'efficacia e la competitività dell'impresa. Molti studi hanno dimostrato come una valida Gestione delle Risorse Umane consenta di migliorare le prestazioni organizzative contribuendo alla soddisfazione dei clienti e dei dipendenti, incrementando l'innovazione e la produttività, promuovendo il crescere di una reputazione positiva dell'azienda nella sua comunità di riferimento.

Quando si parla di Risorse Umane esistono due tipologie di problemi da gestire:

- *Problemi da gestire in modo Diretto:* Sono problemi di gestione individuale di competenza dei capi diretti. In tale ambito si ha una maggiore conoscenza dei singoli individui, più responsabilità gestionali e meno responsabilità politiche e metodologiche.
- *Problemi da gestire in modo Indiretto:* Sono problemi di gestione collettiva di competenza della Direzione Risorse Umane. In tale ambito si ha una minor conoscenza degli individui ma una maggiore visione strategica, responsabilità politica e metodologica.

Il ruolo assunto dai manager di linea e dalla Direzione HR varia da azienda ad azienda, nonchè all'interno della stessa organizzazione e può modificarsi nel tempo.

La Gestione delle Risorse Umane tipicamente si svolge in diverse attività e ricopre una serie di responsabilità ben definite, come rappresentato nella *Figura 1.2*.

| FUNCTION | RESPONSIBILITIES |
|-------------------------------|---|
| Analysis and design of work | Work analysis; job design; job descriptions |
| Recruitment and selection | Identify needs; recruiting; interviewing and screening; deployment of staff; and outplacement |
| Training and development | Orientation; learning strategies; design, deliver, and evaluate programs; career development |
| Performance management | Integrate performance measures; performance appraisal systems; assist and coach supervisors |
| Compensation and rewards | Develop and administer compensation and incentive programs; benefit program design and implementation; pension plans; payroll |
| Employee and labour relations | Terms and conditions of employment, communication; employee involvement; labour relations |
| Strategy | Strategic partner in organizational effectiveness; change and development; workforce planning |
| Human resource policies | Guide and implement policy; create and manage systems to collect and safeguard HR information |
| Compliance with legislation | Implement policies to ensure compliance with all legal requirements; reporting requirements |

Figura 1.2: Le attività di Gestione delle Risorse Umane (Noe et al., 2006)

All'interno delle organizzazioni la prima funzione è quella relativa all'Analyzing and Designing Jobs.

Per produrre i propri beni o servizi è necessario lo svolgimento di una serie di operazioni. Tali operazioni vengono raggruppate nelle cosiddette “mansioni” in maniera da essere gestite con efficienza ed essere assegnate alle varie posizioni lavorative.

Recruiting and Hiring Employees.

Attraverso il processo di Selezione e Reclutamento l'azienda reperisce sul mercato la manodopera richiesta a soddisfare il proprio fabbisogno inerente al personale.

Training and Development.

Sebbene il processo di assunzione si basi sulle conoscenze e capacità mostrate dal candidato, molte organizzazioni forniscono ai propri dipendenti un'ulteriore attività formativa in grado di migliorare o aggiornare le capacità e le abilità individuali.

Managing Performance.

Gestire le performance significa tenere traccia delle prestazioni fornite dai dipendenti e verificare che siano conformi agli obiettivi prefissati precedentemente dall'organizzazione. Diversi sistemi vengono utilizzati per misurare le performance dei dipendenti e le rilevazioni vengono effettuate in diversi periodi temporali.

Compensation and Reward.

Pianificare una giusta remunerazione e utilizzo di benefits è compito della funzione Risorse Umane e nell'assumere tali decisioni spesso è necessario considerare una serie di aspetti legali. Le decisioni assunte vanno ad impattare sulla motivazione del dipendente allo scopo di ottenere il massimo livello di performance. Tenere traccia di questi dati è fondamentale così come garantire trasparenza ai dipendenti sui propri dati personali.

Maintaining positive employee and labour relations.

Un ulteriore compito affidato alla Funzione Risorse Umane è quello di gestione del clima interno e delle relazioni con i dipendenti. Oltre a gestire gli aspetti comunicativi l'HR ha il compito di interfacciarsi con le principali organizzazioni sindacali per discutere aspetti rilevanti inerenti le condizioni lavorative e gli aspetti contrattuali dei propri dipendenti.

Establishing and administering Human Resource Policies.

Tutte le attività di Gestione Risorse Umane evidenziate richiedono costantemente l'assunzione di decisioni e la pianificazione delle stesse. Le organizzazioni dipendono dalla Funzione Risorse Umane nel determinare le corrette politiche di assunzione, promozione, gestione delle risorse interne.

Ensuring compliance with federal and provincial legislation.

Nel gestire i propri dipendenti ogni organizzazione deve porre attenzione nel rispettare le leggi presenti nell'ambiente in cui opera. La verifica della conformità a leggi in materia di diritti umani, sicurezza lavorativa, equità sull'ambiente lavorativo, salute legate all'organizzazione sono di competenza della Funzione HR.

Per poter fornire un contributo significativo in tali attività ottimizzando il lavoro dell'intera funzione, il professionista di Risorse Umane deve possedere contemporaneamente:

- Competenze tecniche specifiche
- Conoscenze sul Business della propria azienda
- Capacità di gestire i cambiamenti
- Capacità di visione globale e indirizzamento strategico.

La funzione Risorse Umane che si occupa di svolgere tali attività era formata, nella sua struttura più classica, da un responsabile a capo di ogni area che dipendeva direttamente dal Direttore RU, il quale a sua volta si interfacciava con il vertice aziendale.

Tuttavia tale impostazione con il tempo si è dimostrata superata e sostituita da una nuova forma in cui la funzione stessa è suddivisa in tre unità: i centri di competenza, i generalisti sul campo, i centri servizi.

I centri di competenza sono formati da HR specialist, ovvero esperti funzionali che si focalizzano principalmente nel loro campo di competenza (Specialist di formazione, Specialist di recruitment). Tali professionisti agiscono idealmente come consulenti per lo sviluppo di sistemi e processi ai massimi livelli di evoluzione a vantaggio dell'intera organizzazione.

I generalisti sul campo (HR generalist) sono figure che dispongono di competenze più generali che abbracciano l'intero campo GRU ed una specializzazione minore rispetto agli HR specialist. Essi vengono assegnati alle unità di linea e si interfacciano sia con i Direttori di linea sia con il Direttore GRU al fine di risolvere le questioni che coinvolgono il personale nei vari ambiti garantendo il perseguimento delle strategie di Business.

Infine i centri di servizio si occupano dello svolgimento di attività transazionali come amministrazione paghe e stipendi, aggiornamento dei dati, servizi di assistenza al personale.

L'utilizzo di questa nuova forma strutturale ha portato benefici all'intera funzione in quanto nei centri di competenza gli specialisti possono sviluppare al meglio le loro competenze funzionali senza doversi occupare di attività di tipo transazionale. Inoltre i generalisti focalizzano le proprie capacità sulla conoscenza dell'ambiente competitivo e sulle logiche di business senza dover sviluppare livelli di specializzazione elevata. In fine i centri servizio garantiscono un alto livello nell'erogazione dei servizi alle varie unità esprimendo un alto livello di efficienza.

La gestione delle varie attività viene impostata secondo uno schema predefinito in cui partendo dagli Input forniti dalle Strategie di Business e Strategie HR (crescita esterna, crescita interna, concentrazione, fusioni e acquisizioni, downsizing) si procede nello sviluppo di processi orientati all'organizzazione e all'individuo (*Figura 1.3*).

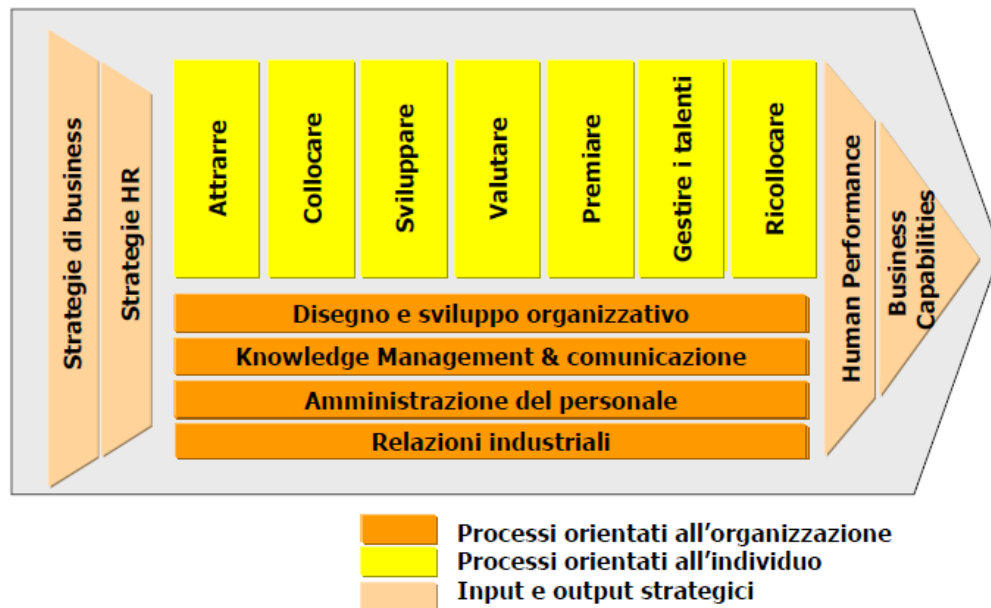


Figura 1.3: le pratiche di Gestione delle Risorse Umane (Guerci, 2010)

I processi orientati all'organizzazione rappresentano quella attività che interessano trasversalmente la gestione dei dipendenti e che competono alla Direzione HR.

I processi orientati all'individuo si riferiscono ad attività orientate alla gestione del singolo dipendente lungo tutto l'arco della sua permanenza in azienda. Tali processi sono sempre più gestiti in collaborazione con la Direzione Risorse Umane e la linea, che deve essere consapevole del proprio ruolo gestionale.

1.1 Le competenze in ambito HR

Attualmente l'HR management è una professione con al suo interno un bagaglio di conoscenze specifiche (Losey, 1999).

In uno studio del 1998 basato sui contributi precedentemente sviluppati da Ulrich, si sono identificati tre principali domini di competenza per un professionista HR: Knowledge of the Business, Delivery of HR practices, Change Management.

Con l'integrazione dell'IT nella Gestione delle Risorse Umane si è aggiunto un quarto dominio, ovvero Technology Expertise.

Il modello a quattro dimensioni ha posto maggiore attenzione all'impatto che la tecnologia produce nei confronti delle competenze di colore che operano in ambito HR.

Nello specifico, Knowledge of the Business si riferisce a quelle conoscenze che vanno oltre il campo HR e fanno riferimento all'organizzazione e alle sue potenzialità. La capacità di allineare l'HR strategy con la visione aziendale di business, l'abilità di interfaccia con i manager di linea, il problem solving sono specifiche competenze che rientrano in questa categoria.

Il professionista HR deve comprendere come il proprio business crea profitto e impatta sulle aspettative del cliente finale. La presa di coscienza su tale aspetto assicura una trasmissione del messaggio su tutta l'organizzazione fino alla forza lavoro.

In secondo luogo tale visione favorisce una più stretta interazione tra esperti HR e i manager di linea allo scopo di risolvere problemi di business (Lawler and Mohrmann, 2003).

Queste sono le conoscenze necessarie affinché l'HR function sia in grado di diventare partner strategico.

Delivery of Hr Practices.

Le competenze in tale area si riferiscono alle pratiche HR specifiche per ogni HR professional.

Rientrano in essa competenze inerenti la remunerazione, la formazione, le relazioni, la comunicazione interna. La competenza in tale area non è intesa unicamente come livello di conoscenza ma anche come capacità di trasmettere la stessa ai membri dell'organizzazione. In tale modo è possibile ottenere credibilità e rispetto professionale dallo staff interno.

Change of managment.

Coloro i quali possiedono capacità nel gestire i cambiamenti possono trasmettere questa capacità all'organizzazione in attività quali problem solving, relationship influence, trasformazione (Ulrich). I cosiddetti “agenti del cambiamento” sono in grado di diagnosticare e risolvere problemi, creare relationship, stabilire priorità, e raggiungere traguardi. Possono minare quella resistenza individuale al cambiamento tipica in molte organizzazioni. Per essere effettivamente agenti di cambiamento, i professionisti HR devono essere in grado di anticipare le nuove sfide e sviluppi, individuare trend e segnali, nonché promuovere flessibilità di fronte al cambiamento che caratterizza il mondo esterno.

Technology Expertise.

Negli ultimi anni l'IT è emersa come elemento chiave per i servizi HR incrementando la sua importanza per i professionisti che operano in ambito Risorse Umane. I manager HR necessitano di soluzioni tecnologiche web based per veicolare i propri servizi nei confronti dei dipendenti (Brockbank e Ulrich, 2003). Devono essere esperti in HRIS (Human Resource Information Systems) e capaci di insegnare agli altri membri l'utilizzo di tali sistemi. Gestire i propri sistemi

tecnologici interni e interfacciarsi con i fornitori di tecnologia esterni diventa di vitale importanza per i professionisti HR.

Infine tali manager devono essere in grado di raccogliere dati grazie a questi strumenti per trasformarli in informazioni strategiche per l'organizzazione. A loro è affidato il compito di scovare i bisogni tecnologici, gestire i venditori, supportare e mettere a disposizione tale tecnologia alla funzione HR.

Queste 4 aree stabiliscono le competenze core che un professionista in Risorse Umane deve possedere.

A partire dagli anni Novanta lo sviluppo di nuove tecnologie unite al fenomeno della globalizzazione ha cambiato profondamente il ruolo svolto dalla Funzione Risorse Umane, passando da un orientamento puramente amministrativo ad uno di tipo strategico.

Tale transizione da HRM (Human Resource Management) a SHRM (Strategic Human Resource Management) ha comportato un disallineamento fra le competenze e le capacità dei membri della funzione e le aspettative che gravano su di essa. Tale processo di transizione verrà chiarito nel capitolo inerente l'e-HRM.

1.2 I Modelli di Gestione delle Risorse Umane

La nascita delle pratiche di Strategic Human Resource Management (SHRM) può essere fatta risalire al 1984, quando Fombrun e alcuni suoi collaboratori stabilirono l'esigenza di una connessione tra mission e strategia aziendale, struttura organizzativa e leve di Human Resource Management.

Tre sono i principali filoni lungo cui si sono sviluppati i modelli di Strategic Human Resources Management: La Teoria Contingente, La Teoria Configurazionale, La Teoria Universalistica.

La teoria Contingente.

Secondo la teoria contingente le condizioni particolari di ciascuna organizzazione determinano l'applicabilità e il successo delle best practices relative alla Gestione delle Risorse Umane. In particolare, il fattore contingente primario è la strategia, perciò la relazione tra le pratiche migliori e le performance elevate delle persone si basa sulla coerenza di queste con la strategia aziendale. Il ruolo della Gestione Risorse Umane consiste nel predisporre pratiche che spingano le persone a comportamenti conformi alla strategia, poiché sono appunto tali comportamenti a consentire la realizzazione di quest'ultima.

La teoria Configurazionale.

La teoria configurazionale propone una visione secondo cui i modelli di HR practices e i sistemi di employment devono essere costruiti e configurati in modo da massimizzare l'adattamento orizzontale all'organizzazione e verticale alla configurazione strategica scelta. Nell'attuare tale strategia si individuano due tipologie di gestione del personale, una basata sul mercato esterno e sulla misurazione di performance (market-type), l'altra basata sul mercato interno intesa come valorizzazione e sviluppo del proprio personale. Entrambe le tipologie vanno allineate alla configurazione strategica dell'impresa. In tale scenario si individuano tre tipologie di attori : i defenders , concentrati sulla difesa del loro mercato e sulle questioni produttive; i prospectors, proiettati alla ricerca di nuovi mercati e opportunità e attenti a innovazione e tecnologia; gli analyzers, come figure intermedie tra le precedenti. Per ognuna di queste configurazioni si individuano dunque le HR practices opportune: ad esempio le pratiche orientate all'interno si adattano meglio alle strategie dei defenders (sviluppo interno, carriere interne, sicurezza del lavoro); al contrario le strategie dei prospectors richiedono sistemi market-type, con valutazioni output-based, sistemi di profit sharing, poca formazione formale interna.

La teoria Universalistica: Pfeffer e le sette best practices.

Gli studiosi che hanno elaborato la teoria universalistica sostengono che esista un determinato insieme di *best practices* per la Gestione delle Risorse Umane in grado di garantire performance assai elevate per l'impresa nel suo complesso, con effetti positivi indipendenti dal tipo di organizzazione, dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni e da altri fattori contingenti che influenzano le scelte strategiche (Osterman, 1994). In altri termini, si può dire che quanti si riconoscono nel modello universalistico ritengono che un determinato insieme di pratiche eccellenti di gestione delle risorse umane determini un vantaggio competitivo differenziale indipendentemente, per esempio, dal settore economico in cui l'impresa opera, dalle caratteristiche dell'ambiente competitivo o dalla sua configurazione organizzativa. Il modello proposto da Pfeffer individua sette best practices in grado di garantire una maggior produttività della forza lavoro dovunque vengano applicate:

1. *Sicurezza del posto di lavoro*: viene garantita dall'organizzazione nel momento in cui il dipendente fornisce un impegno adeguato garantendo quindi produttività. In questo modo si mantiene in equilibrio il rapporto tra la società ed il dipendente;

2. *Reclutamento selettivo*: una efficace selezione delle persone, basata sia sulle competenze dimostrate dal candidato sia soprattutto sulla compatibilità culturale con l'organizzazione, consente da un lato di scegliere gli individui che meglio si adatteranno all'impresa, dall'altro di mostrare l'attenzione che l'organizzazione pone su di loro aumentandone la motivazione;
3. *Team auto-gestiti e decentramento decisionale*: la creazione di team auto-gestiti a cui sono delegate molte decisioni favorisce la sostituzione del controllo gerarchico con il controllo tra pari, rafforzando la responsabilità nei confronti degli altri membri del gruppo e il senso di appartenenza ad esso.
4. *Retribuzioni basate sulle performance*: retribuzioni elevate sulle migliori performance sono indice dell'importanza attribuita alle persone, e generano in esse maggiore soddisfazione e minor disponibilità ad abbandonare l'impresa; incentivano inoltre un maggior impegno e una maggior produttività;
5. *Formazione intensiva*: la formazione intensiva permette di avere all'interno dell'organizzazione persone più competenti, flessibili, ed in grado di adattarsi meglio a nuove situazioni. Una forza lavoro "pluri-competente" consente di vedere i compiti sotto più aspetti e di apportare miglioramenti ai processi lavorativi;
6. *Riduzione degli stati differenziali*: promuovere equità permette di eliminare le barriere tra le persone così come la riduzione tra i livelli gerarchici favorisce la creazione di team auto-gestiti mentre la collaborazione tra gli individui è finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni. Ciò agevola peraltro il fluire delle idee e delle proposte, migliorando l'innovatività, la reattività e quindi la performance dell'impresa.
7. *Condivisione delle informazioni*: comunicare al personale informazioni riguardanti la strategia o le prestazioni dell'impresa dimostra la fiducia dell'organizzazione nei confronti della forza lavoro e si rafforza il sentimento di appartenenza al gruppo nell'individuo. La fruizione di informazioni è inoltre finalizzata a fornire alle persone le conoscenze necessarie a svolgere la propria mansione e a raggiungere obiettivi e risultati comuni.

Il problema relativo all'approccio universalistico è relativo alla mancanza di una base teorica su cui fare affidamento, tant'è che vari studiosi si interrogano sulla sua effettiva efficacia.

A partire dal 1996 David Ulrich propone un nuovo modello di Gestione delle Risorse Umane in cui vengono assegnati alla Funzione HR quattro ruoli, in relazione alla focalizzazione più o meno marcata sui processi o sulle persone e sull'orientamento delle proprie attività in ottica strategica o esecutiva. Il compito affidato alla Funzione Risorse Umane è quello di presidiare con efficacia tutti e quattro i ruoli al fine di gestire al meglio ogni attività (*Figura 1.4*).



Figura 1.4: Il modello organizzativo di Ulrich (1996)

Strategic Partner (Management of strategic HR).

È il ruolo di chi è in grado di allineare le pratiche di Gestione delle Risorse Umane alle strategie di Business dell'organizzazione, stabilendo strategie esecutive.

Administrative Expert (Management infrastrutture aziendali).

Significa stabilire efficienti infrastrutture ed eseguire tutte le attività amministrative inerenti il ruolo della Funzione Risorse Umane.

Employee champion (Management del contributo dei dipendenti).

È il manager che ascolta e risponde ai dipendenti e che procura loro tutte le risorse necessarie per l'esercizio dei rispettivi compiti, migliorando le capacità e l'impegno dei dipendenti stessi.

Change Agent (Management di trasformazione e cambiamento).

È colui che è in grado di favorire la trasformazione delle organizzazioni affinché si adattino alle mutevoli condizioni dell'ambiente esterno.

1.3 L'indirizzamento della cultura organizzativa

Le attuali organizzazioni si trovano giorno per giorno a dover competere in un ambiente complesso e caratterizzato da un forte dinamismo e la chiave per gestire tale situazione è la capacità di adattamento delle proprie strategie alle nuove sfide da affrontare.

Un elemento critico per lo sviluppo di strategie e politiche di successo è la chiara comprensione della cultura organizzativa presente nella propria azienda. Alla Funzione Risorse Umane è affidato proprio il compito di indagare tale ambito e comprendere come aspetti quali comportamenti, attitudini, aspettative dei propri dipendenti influiscano al successo o al fallimento di degli obiettivi prefissati.

Il Personnel Resources and Development Center di Washington (PRDC) sviluppò al termine degli anni Novanta un modello inerente tale capacità.

Il modello riconosce come la misurazione individuale e organizzativa di una serie di fattori rappresenti una parte dei processi integrati che guidano le performance finali. La *Figura 1.5* mostra le relazioni tra dipendenti, cultura organizzativa e risultati, e mette in luce come le competenze individuali di ogni membro dell'organizzazione si integrano e interagiscono con quelle organizzative (pianificazione strategica, sviluppo e formazione), riflettendo una cultura organizzativa in grado di condurre l'azienda allo sviluppo di alte performance.

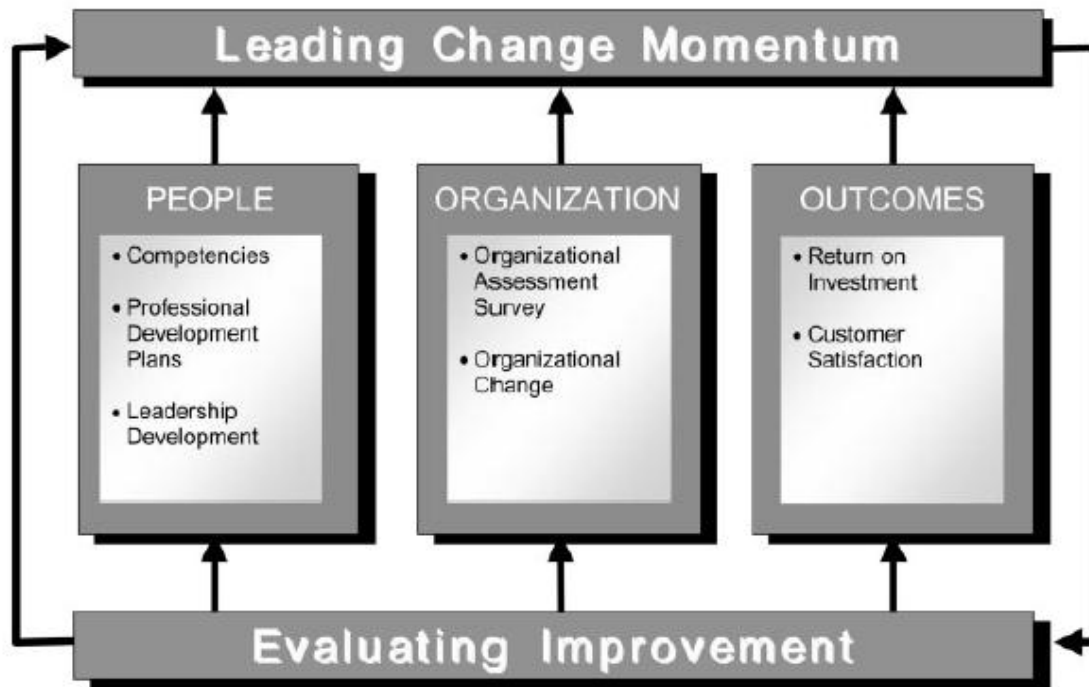


Figura 1.5 : Il modello elaborato dal PRDC sulla cultura organizzativa

Un'organizzazione è responsabile se misura accuratamente le proprie competenze e propone relative soluzioni per ottenere dei miglioramenti. L'introduzione di una survey che misuri il contributo organizzativo percepito dai dipendenti è la soluzione migliore per ottenere tali informazioni. La cultura organizzativa è stata descritta come la percezione per il dipendente di ciò che è importante sull'ambiente lavorativo (Schneider and Brown, 1985). Tale percezione deriva in gran parte dalle politiche e dalle pratiche organizzative che supportano le azioni e i comportamenti del dipendente. Ne consegue che una modifica della cultura organizzativa influenza il lavoro del dipendente agendo contemporaneamente sulle sue attitudini e comportamenti. Studi condotti da tale istituto hanno poi collegato un miglioramento delle performance organizzative a molti aspetti legati alla cultura aziendale come il supporto organizzativo, le politiche organizzative, il rapporto superiore- dipendente.

Sulla base di tale modello nel 2001 è stata costruita e applicata una survey su una serie di Enti pubblici americani e i risultati evidenziati da Muldrow, Buckley e Schay sono interessanti. La raccolta di questi dati ha permesso di individuare le aree specifiche di ogni organizzazione nelle quali pianificare una serie di azioni correttive in termini di cultura organizzativa.

La crescente spinta verso alte performance prodotte dall'organizzazione implica che le varie funzioni aziendali, inclusa l'HR, vengano giudicate sulla base dei contributi forniti al business.

Per rispettare tale compito, la Funzione HR deve collegare le proprie performance individuali e organizzative agli obiettivi strategici e finanziari stabiliti dai vertici aziendali. È stato riscontrato che la rilevazione della cultura organizzativa e l'implementazione di adeguate azioni correttive risultano fondamentali per la creazione di organizzazioni che producono alte performance. Il compito della Direzione HR è proprio quello di fare in modo che i propri esperti riescano ad esercitare il ruolo di Change Agent.

1.4 Il cambio di ruolo della Funzione Gestione Risorse Umane

Per molto tempo la Gestione delle Risorse Umane è stata vista come una funzione prevalentemente amministrativa, ma oggi molti manager stanno riconsiderando tale ruolo, scoprendo le potenzialità di una funzione che è in grado di supportare strategicamente le decisioni aziendali. Questo significa che i professionisti HR devono utilizzare le proprie competenze di business e di Gestione delle Risorse Umane per aiutare l'organizzazione nello sviluppo di strategie e per allineare le politiche e le pratiche di HRM a tali strategie.

In un recente studio condotto da Deloitte Consulting e dall'University of Toronto's Centre of Industrial Relations (2005) su una serie di organizzazioni canadesi, si è riscontrato che il 41% dei manager HR descrive la propria funzione come quella di partner strategico per l'organizzazione.

Il supporto alle strategie aziendali, infatti, si traduce in un aumento della produttività, dell'attrattività, del coinvolgimento, del tasso di ritenzione dei migliori talenti.

In tal senso risulta evidente che la Gestione delle Risorse Umane sta vivendo una fase di trasformazione: da funzione specializzata a se stante a competenza diffusa in tutta l'azienda.

I responsabili delle Risorse Umane, infatti, cercano di sviluppare una partnership con i dirigenti di linea allo scopo di conseguire una condizione di vantaggio competitivo che favorisca il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In maniera sempre più frequente i Direttori HR vengono coinvolti nelle assemblee dei vertici aziendali allo scopo di delineare congiuntamente le linee di sviluppo strategico delle aziende. I manager HR si ritrovano frequentemente a rispondere del proprio operato direttamente all'Amministratore Delegato o ai vertici aziendali proponendo concrete soluzioni di Gestione delle Risorse Umane.

Per valutare con attenzione se la propria funzione stia svolgendo un ruolo più o meno strategico nei confronti delle prestazioni aziendali, è utile che il Direttore HR si ponga una serie di domande:

- Quali attività svolte dalla Funzione RU costituiscono dei servizi a valore aggiunto per i propri clienti interni?

- Quale strategia di Gestione delle Risorse Umane viene adottata per favorire lo sviluppo competitivo dell'azienda?
- Con quali investimenti nel sistema GRU sarà possibile avere una Funzione Risorse Umane migliore di quella dei nostri competitors?
- Cosa dovremmo fare nell'ambito delle RU per migliorare il posizionamento sul mercato?
- Quali cambiamenti possiamo adottare per adattarci alle mutevoli condizioni attuali?

L'indagine da noi condotta si è posta l'obiettivo di analizzare questo processo di trasformazione della Funzione Risorse Umane cercando di comprendere le ragioni alla base di tale processo. Come vedremo nei capitoli seguenti, le attuali condizioni di sviluppo tecnologico della Direzione HR, stanno favorendo tale transizione, indirizzando la Funzione Risorse Umane verso nuove sfide e crescenti responsabilità.

1.5 L'outsourcing nella Funzione Risorse Umane

A differenza delle organizzazioni gerarchiche del passato, in cui l'azienda tendeva ad essere proprietaria di tutti gli asset necessari, le organizzazioni moderne stanno spingendo verso la costruzione di reti collaborative focalizzate sulle proprie competenze chiave e su quelle dei propri partners (Lepak and Snell 1998).

Nell'attuale panorama competitivo le aziende necessitano di adattamenti tempestivi dinanzi alle mutevoli condizioni del mercato oltre che ad una spinta sempre maggiore verso la razionalizzazione dei costi sostenuti.

L'outsourcing è una delle leve più efficaci per far fronte a tale situazione, in quanto permette di ridurre e controllare costi, focalizzarsi sul core business, accedere a competenze di portata mondiale, liberare risorse interne per attività più strategiche, accedere a risorse non disponibili internamente, accelerare i benefici, gestire funzioni difficili da controllare o fuori controllo, liberare capitali, condividere i rischi.

Come citato nell'articolo di Lepak e Snell, l'outsourcing può aiutare le imprese a minimizzare i costi esternalizzando attività amministrative che non contribuiscono direttamente al successo competitivo dell'organizzazione. Con questa esternalizzazione si permette ai manager HR di focalizzarsi maggiormente su attività di valore aggiunto, aiutando l'impresa a raggiungere i suoi obiettivi mediante supporto strategico e maggiore efficienza. L'outsourcing, inoltre, permette ai manager di investire risorse "ad hoc" o "just in time" invece che effettuare ingenti investimenti per creare una struttura permanente in grado di fornire servizi HR il cui bisogno non è costante o è

necessario solo per un ridotto periodo di tempo. Molte volte l'affidamento di tali compiti a specialisti esterni è la soluzione migliore per ottenere il servizio richiesto.

L'HR outsourcing è, secondo i principali analisti del mercato, una delle nuove frontiere a cui guardare nell'ambito di quel processo di trasformazione funzionale e organizzativa a cui stanno e devono tendere le imprese che operano sul mercato globale. Un ulteriore aspetto da considerare è la possibilità che in azienda non vi siano talvolta le competenze necessarie per ottimizzare al meglio una determinata attività e che quindi sia impossibile massimizzarne l'efficienza senza dover ricorrere a consulenze esterne.

A seconda del livello di delega interna ed esterna del tipo di attività, si possono individuare quattro principali forme di Sourcing:

- *Out-Tasking*: è l'outsourcing di piccole attività solitamente a basso impatto strategico e operativo;
- *Insourcing*: è l'opposto dell'outsourcing ovvero realizzo in casa il 100% di ogni processo. In realtà si tratta di qualcosa di irrealizzabile in quanto non è possibile spaziare le proprie competenze in ogni ambito;
- *Outsourcing*: Solitamente si utilizza questo termine quando si delegano attività di ampie dimensioni;
- *Co-Sourcing*: Nel caso in cui ci si avvale di qualche partner esterno per la realizzazione condivisa di alcune attività. Vi è una condivisione del rischio e solitamente si paga l'attività a fronte del raggiungimento di risultati.

L'outsourcing è una delle soluzioni in grado di fornire supporto nelle situazioni in cui una serie di fattori creano una condizione di sconvenienza per la realizzazione di una particolare attività. L'uso di tale strumento può avvenire su quattro livelli differenti: infrastruttura, applicativo, processo, funzione.

Livello Infrastruttura.

In questo caso il fornitore di servizi mette a disposizione la propria infrastruttura informatica. Il cliente procede quindi al pagamento del servizio di installazione, dell'uso e manutenzione del suo applicativo e la fatturazione viene effettuata sulla base del consumo a livello di CPU (Computer Process Unit), sui gigabyte di memoria o sulla memorizzazione e sull'utilizzo della rete.

Un esempio di tali strumenti sono l'IT hosting o l'IT outsourcing (ITO).

Livello Applicativo.

Il fornitore di servizi ospita l'infrastruttura e gli applicativi e si assume la responsabilità relativa alla loro disponibilità e manutenzione. Il cliente usa questi applicativi e continua ad essere il responsabile dello svolgimento delle proprie attività. La fatturazione include le spese legate all'infrastruttura o all'utilizzo degli applicativi (pay per use). Un esempio di tali strumenti sono l'Application Management Outsourcing (AMO) e il Software as Service (SaaS).

Livello Processo.

Il cliente affida all'esterno la gestione e l'esecuzione di un singolo processo aziendale. Il metro di valutazione delle prestazioni è legato all'efficienza, alla tempestività e alla precisione. Nell'outsourcing degli stipendi la fatturazione di base ad esempio sul numero di buste paga prodotte. Il Process Services è un esempio di strumento impiegato in questo livello.

Livello Funzione.

L'intera funzione viene affidata all'esterno. Questa soluzione prende il nome di Business Process Outsourcing (BPO). Il fornitore dei servizi è quindi responsabile dell'intera catena del valore.

Un'ulteriore classificazione può essere operata considerando il tipo di ambiente, condiviso o dedicato, che il fornitore è in grado di offrire. Se l'ambiente dei servizi offerti è dedicato il modello prende il nome di "one-to-one" e il fornitore installa una piattaforma specifica per ogni cliente. Al contrario, se l'ambiente dei servizi è condiviso, allora prende il nome di "one-to-many" e il fornitore serve più clienti utilizzando un'unica piattaforma e uno stesso ambiente applicativo.

Le funzioni amministrative delle Risorse Umane sono le candidate naturali per l'outsourcing assieme all'amministrazione del personale e la gestione dei benefits. Attualmente però esistono soluzioni di outsourcing in molteplici ambiti come la gestione delle prestazioni, la formazione, il reclutamento.

Studi recenti sull'HR Transformation (ADP Europe, 2008) concordano nel ritenere che la gestione degli stipendi continui ad essere l'attività di Gestione Risorse Umane maggiormente appaltata all'esterno.

Un'ulteriore conferma di questo fenomeno proviene anche dalla nostra survey sulla PA italiana relativamente alle attività di GRU date in Outsourcing (*Figura 5.17*).

Uno studio condotto nel 2001 da Klaas, McClendon e Gainey ha cercato di mettere in luce come le molteplici caratteristiche organizzative di un'impresa siano associate al diverso livello e forma di outsourcing realizzato.

Nel caso di aziende che possiedono un approccio unico o caratteristico nella gestione dell'HR, vi è meno propensione nell'esternalizzare tali attività. Infatti dove le pratiche di HR sono uniche è necessario un forte investimento in capitale umano prima che i partner esterni si performino in maniera adeguata.

Le aziende con un forte legame tra HR e strategia si affidano maggiormente all'esternalizzazione di attività di capitale umano, processi di recruiting e selezione.

Tali attività necessitano dell'apporto di specialisti e non influenzano direttamente le attività strategiche e quindi vengono più facilmente affidate all'esterno. Inoltre in tali realtà le decisioni strategiche sono affidate ai membri di alto staff, che quasi mai sono target dell'outsourcing.

Le aziende che incentivano opportunità interne di promozione hanno meno propensione nell'esternalizzare quelle attività. Infatti in tali realtà l'obiettivo è quello di accrescere con l'incentivazione l'intensità della performance elargita dal proprio staff e un eventuale decisione di outsourcing risulterebbe in contrasto con tale politica.

Nelle realtà organizzative in cui è presente una maggiore incertezza della domanda, si verifica una maggior propensione all'esternalizzazione di attività HR. Il motivo risiede nella riduzione del rischio potenziale associato ad investimenti interni nel condurre una determinata attività e nella maggiore flessibilità che l'outsourcing è in grado di garantire.

Nelle realtà in cui i vertici sono convinti di aver conseguito performance HR positive, si tende a non esternalizzare. Spesso queste performance dipendono dalle competenze tacite dei membri dell'organizzazione e lo stabilire relazioni contrattuali con un partner esterno potrebbe risultare inefficiente se il trasferimento di tali competenze non fosse adeguato.

Infine le aziende che adottano una politica di salari per il proprio staff HR mediamente superiore al mercato tendono ad esternalizzare maggiormente allo scopo di ridurre i propri costi.

Nel valutare la leva di outsourcing all'interno dell'organizzazione, è bene sottolineare che non esiste un livello predefinito ritenuto ottimale.

La scelta di esternalizzare una determinata attività, infatti, deve prendere in considerazione molteplici aspetti e variabili che contraddistinguono ogni organizzazione e la rilevanza che tale attività assume in quel contesto.

Prima di procedere all'esternalizzazione di un'attività sarà necessario pianificare attentamente tale passaggio, valutandone i benefici e i potenziali rischi che ne possono derivare.

Le numerose soluzioni presenti oggi sul mercato favoriscono l'esternalizzazione delle attività di Gestione Risorse Umane di basso valore aggiunto, in modo da permettere ai Direttori HR di focalizzarsi su quelle più strategiche.

CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DELLE ICT DALLA INTRANET AL WEB 2.0

Negli ultimi vent'anni nei paesi più tecnologicamente avanzati si è assistito ad al passaggio da un' economia tradizionale basata sullo sviluppo industriale ad un assetto nuovo caratterizzato dalla multimedialità e dalla new Information Economy. L'ICT ha rappresentato il motore di tale cambiamento, portando innovatività e condivisione di conoscenza all'interno di migliaia di organizzazioni di tutto il mondo.

Il termine ICT è l'acronimo dell'inglese TIC (Information and Communication Technology) e fa riferimento all'insieme delle tecnologie che consentono di elaborare e comunicare l'informazione attraverso mezzi digitali. L'ICT è riuscita in questi anni ad incontrare gli obiettivi delle attuali organizzazioni per il futuro, che possono essere riassunti nei seguenti punti: ridurre l'information overflow, favorire il cambiamento e la riconfigurazione dei processi, favorire l'integrazione e il lavoro collaborativo tra unità diverse, favorire la gestione e sviluppo della conoscenza in rete.

Ridurre l'information overflow.

L'eccessiva quantità di dati a disposizione se non gestita attentamente rende le persone meno capaci nell'assumere decisioni tempestive ed efficaci. La ricerca, l'analisi, la strutturazione e selezione dei contenuti informativi sono operazioni per le quali quotidianamente ogni organizzazione impegna parte del proprio personale dedicando una quota consistente del proprio tempo lavorativo, incidendo in maniera sostanziale, su costi ed efficienza dei processi produttivi. L'ICT è riuscita a fornire gli strumenti adeguati per riaggregare tali informazioni, ottenere omogeneità nei criteri di analisi e interpretazione, scremare i dati superflui e creare nuove informazioni a supporto dei processi decisionali e operativi.

Favorire il cambiamento e la riconfigurazione dei processi.

Per sopravvivere alla concorrenza le aziende devono intraprendere la strada dell'innovazione continua dei loro prodotti, servizi e modelli di business. Nel fare questo devono altresì ottimizzare al meglio i processi pre-esistenti cercando di adeguarli in maniera ottimale agli obiettivi e alle logiche di business intraprese.

Favorire l'integrazione e il lavoro collaborativo tra unità diverse.

La spinta sempre più forte alla globalizzazione ha portato all'affermazione di nuovi trend nell'organizzazione del lavoro. L'estensione del rapporto collaborativo tra unità diverse ha palesato nuove esigenze tecnologiche colmate dall'apporto fornito da evolute applicazioni ICT.

Favorire la gestione e sviluppo della conoscenza in rete.

La riscoperta dell'importanza della condivisione di conoscenza nelle organizzazioni unita alle necessità sempre più frequenti di lavoro in team group richiede l'istituzione di una rete in grado di veicolare tutti questi processi. I meccanismi tradizionali di relazione e condivisione vengono abbandonati per accogliere le possibilità che l'ICT è in grado di fornirci. L'introduzione di virtual work desk lavorativi e i sistemi di social networking sono solo un esempio delle possibilità che l'ICT ha offerto alle organizzazioni più all'avanguardia a livello tecnologico.

In questo processo di evoluzione e diffusione, l'ICT ha assunto contemporaneamente un doppio ruolo rispetto al business:

- *Un ruolo esogeno (Esterno):* L'ICT ha modificato la competizione tra le varie imprese sul mercato andando ad accrescere i differenziali competitivi in quelle organizzazioni in grado di cogliere a pieno il suo sviluppo;
- *Un ruolo endogeno (Interno):* Agendo sulle leve strategiche e sulle logiche organizzative delle imprese. L'ICT, infatti, ha prodotto impatti in termini di costi e ricavi con le sue applicazioni, determinando il successo o il fallimento di molte società.

Lo sviluppo di applicazioni di Information and Communication Technology si è sviluppato lungo quattro ambiti principali: Business to Employee, Business to Business, Business to Consumer, Mobile and Wireless (Rangone e Balocco, 2002).

Business to Employee(B2E).

Consiste in applicazioni che hanno supportato le attività interne dell'impresa e sono rivolte principalmente ai dipendenti della stessa.

Business to Business(B2B).

Raggruppa tutti gli strumenti che supportano uno scambio di informazioni/documenti tra l'impresa e i soggetti esterni ad essa che operano contemporaneamente in attività di business (terzisti, fornitori).

Business to Consumer(B2C).

Significa applicazioni rivolte a supportare le relazioni tra l'impresa e il consumatore finale a cui vengono forniti beni o servizi.

Mobile and Wireless.

Si tratta di applicazioni sviluppate su terminali mobili e su reti cellulari (wi-fi) usate per molteplici ambiti professionali (supporto vendite, gestione magazzini, automatizzazione tecnica).

Fino al1990 la letteratura classica, da Porter a Clemons fino a Neo, si è focalizzata sull'importanza strategica e di innovazione dell'IT, ritenuto in grado di generare vantaggi competitivi per le aziende. Studi successivi, però, mostrano come l'IT di per sè non costituisca un vantaggio per le organizzazioni se non accompagnata da una serie di risorse a volte intangibili, quali la leadership organizzativa, la cultura e i processi di business (Keen, 1993).

Diversi ricercatori concordano che le performance dell'IT dipendono dall'integrazione di tre elementi chiave: Risorse Umane, Business e Tecnologia.

Nel 1997 Powell e Dent-Micallef costruiscono un modello di regressione in grado di analizzare la correlazione tra questi tre elementi. Lo studio svolto mette in evidenza come il fattore umano influenzi in maniera significativa i benefici derivanti da investimenti in IT.

Molti studi vengono condotti al fine di chiarire come tali ambiti interagiscano tra di loro e l'analisi di Snell, Pedigo e Krawiec mostra proprio come l'IT abbia influenzato l'integrazione strutturale dell'HR:

- L'IT ha influenzato gli aspetti operazionali dell'HR, snellendo le operazioni e alleviando il peso delle pratiche amministrative;
- L'IT ha influenzato gli aspetti relazionali dell'HR, accrescendo la tempestività e il servizio dei dipendenti e dei partner esterni collegati all'impresa;

- L'IT ha provocato una trasformazione nel ruolo esercitato dall'HR, in quanto ha permesso uno sviluppo della comunicazione in maniera intensiva eliminando le barriere dello spazio e del tempo.

Attualmente il set di soluzioni IT disponibili è molto ampio; in questo capitolo verrà analizzato il percorso delle tecnologie che hanno riguardato principalmente le attività di B2E e che vengono applicate dalla Funzione Risorse Umane.

2.1 L'Intranet

L'applicazione più classica e diffusa nell'ambito del B2E è certamente l'Intranet.

Questo termine viene introdotto per la prima volta da Steven Talleen (1994) e si riferisce a una rete locale (LAN) o ad un raggruppamento di reti locali, usata all'interno di una organizzazione per facilitare la comunicazione e l'accesso all'informazione, e che può essere ad accesso ristretto. Grazie all'utilizzo delle Intranet, nel corso degli anni le imprese hanno potuto implementare delle soluzioni applicative di rete personalizzate (ad Hoc) sulla base delle proprie esigenze e in grado di fornire ai propri dipendenti dei servizi che i classici sistemi gestionali non potevano soddisfare. Le prime Intranet vengono concepite con l'idea di rendere fruibili le informazioni agli attori interni all'organizzazione ma ben presto tale accesso viene reso possibile anche a clienti, partner o altre persone esterne all'organizzazione coniando quindi il nuovo termine di "Extranet". Se a livello tecnologico l'Intranet può essere definita come la rete informatica interna basata sul protocollo TCP/IP, negli ultimi anni il concetto ha assunto una forma diversa, oltrepassando gli aspetti tecnologici per impattare fortemente sull'organizzazione dell'impresa. I primi modelli di Intranet vengono costruiti cercando unicamente di raggiungere obiettivi quali la rapida e trasparente fruizione interna delle informazioni, la riduzione del supporto cartaceo per le informazioni, la riduzione dei costi e l'aumento di efficienza nei processi. Con il tempo ci si accorge che una visione così ristretta non si relazionava perfettamente alle nuove esigenze di business dell'impresa e soprattutto non mette la persona come risorsa primaria al centro di tale processo. Il passo successivo è la ricerca di qualcosa in grado di fornire contemporaneamente servizi comunicativi, applicazioni lavorative, diffusione della conoscenza e si arriva al concetto di Intranet come "Virtual Workspace" (Corso et al., 2003).

Con questo termine si intende una rete integrata in cui il dipendente trova contemporaneamente tutte le risorse per eseguire il proprio lavoro e utilizza contemporaneamente questo strumento per condividere conoscenza, competenze, esperienza professionale al di là delle gerarchie formali. Il

circolo virtuoso che viene a crearsi in termini di condivisione modifica in maniera significativa l'organizzazione andando a modificare i comportamenti delle persone e impattando in maniera significativa sulle strategie aziendali.

L'implementazione di Intranet come Virtual Workspace prevede l'integrazione in un unico sistema di strumenti, informazioni, mezzi di comunicazione uniti nel valorizzare al meglio la persona considerata come risorsa chiave per il successo dell'organizzazione.

La persona, che viene messa al centro di tale progetto, manifesta all'interno della propria organizzazione una serie di fabbisogni che vengono soddisfatti dalla Virtual Workspace secondo quattro direzioni principali (*Figura 2.1*).

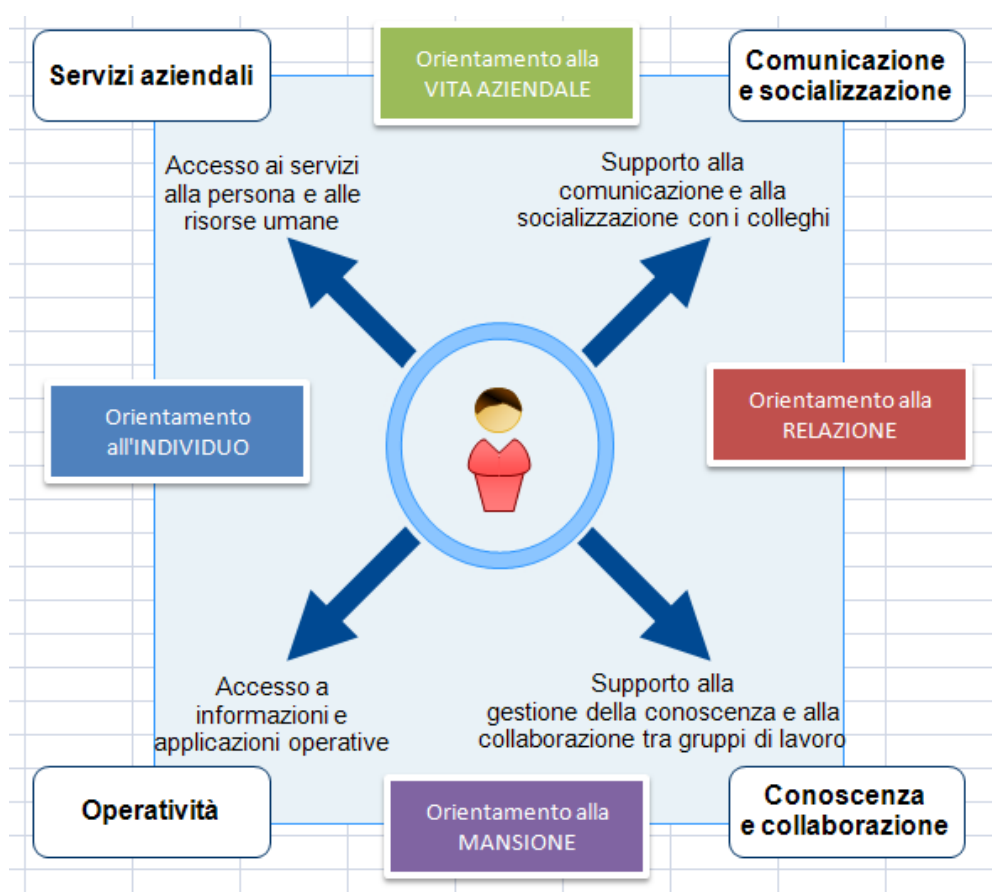


Figura 2.1: L'intranet come "Virtual Workspace" le 4 dimensioni
(Osservatorio Intranet e Nuovi Sistemi Informativi, 2006)

Servizi Aziendali.

Sono una serie di servizi e risorse in grado di supportare il dipendente, fulcro dell'organizzazione. L'utilizzo di portali self service e altre implementazioni di Virtual Workspace permettono all'azienda di offrire tali servizi ad un costo minore rispetto al sistema tradizionale.

Operatività.

Per lo svolgimento delle proprie mansioni l'individuo deve avvalersi di una serie di strumenti operativi tali da rendere efficace ed efficiente il proprio contributo. Il Virtual Workspace è in grado di fornirgli i migliori strumenti per accrescerne la qualità e la tempestività delle performance.

Comunicazione e Socializzazione.

Un altro fabbisogno manifestato dal dipendente nell'ambiente lavorativo è quello di socializzazione, appartenenza, condivisione. Il Virtual Workspace garantisce la miglior connettività tra i vari utenti soddisfacendo quindi al meglio tali fabbisogni;

Conoscenza e Collaborazione.

Lo sviluppo delle conoscenze e competenze dei propri dipendenti è un aspetto fondamentale per l'evoluzione dell'intera organizzazione. Il Virtual Workspace permette ai vari dipendenti di condividere tra loro la propria esperienza e competenza nei vari ambiti e garantisce tale collaborazione anche a gruppi dispersi geograficamente in diverse aree.

Ognuna di queste quattro dimensioni di sviluppo per l'Intranet permette l'implementazione di un sistema che si adatta in maniera personalizzata ai fabbisogni della realtà lavorativa considerata. A seconda della spinta verso una direzione piuttosto che un'altra l'Intranet si sviluppa in modo differente: Employee Service Space, Operative Work Space, Internal Communication Space e Business Community Space.

Employee Service Space.

Questa tipologia di Intranet focalizza i propri sforzi per supportare due principali servizi aziendali: i servizi alla persona e l'utilizzo di facilities aziendali.

I servizi alla persona (Sportello HR) sono i classici servizi di self-service con cui il dipendente può accedere in autonomia ai propri dati personali garantendo semplicità e immediatezza nel gestire attività come il rimborso spese, la gestione dell'orario di lavoro e dei permessi, i sistemi di job posting. *L'utilizzo di facilities aziendali (Sportello facilities)* sta a significare che il dipendente può accedere a un servizio che coordina le risorse aziendali distribuite come la prenotazione di sale per riunioni, l'IT help desk, il sistema di richiesta acquisti.

L'implementazione di queste applicazioni elimina in molti casi la necessità di utilizzare moduli cartacei, garantendo una maggior rapidità nei processi e un maggior snellimento di una serie di attività. Nello specifico il richiedente del servizio, grazie ad un'interfaccia web, invia la richiesta che verrà approvata dai rispettivi responsabili mediante sistemi di gestione dei workflow. In questo

modo viene eliminato l'inserimento manuale dei dati impattando quindi sul lead time dell'intero processo. Il risultato è una riduzione significativa dei costi nell'erogazione del servizio, grazie alla riduzione dei tempi, oltre a garantire una maggior soddisfazione e trasparenza nei processi al supporto del dipendente.

Operative Work Space.

Tale dimensione della Intranet fa principalmente riferimento ad uno spazio in cui l'obiettivo primario è quello di supportare le attività lavorative del dipendente nell'esercizio delle sue mansioni. L'Intranet offre al personale sia servizi di tipo informativo sia operatività in una serie di attività transazionali. Il primo fa riferimento all'erogazione di una serie di contenuti informativi dall'organizzazione verso il dipendente (catalogo prodotti e servizi, manuali su procedure, informazioni su clienti e fornitori, reports di business, di mercato e analisi competitività dei competitors). Il secondo ambito implica la veicolazione di una serie di attività e transazioni sulla rete stessa (sportello web per le banche, gestione cartelle cliniche, gestione casi clienti).

Internal Communication Space.

Lo scopo principale della Intranet è quello di supportare i servizi di comunicazione e socializzazione all'interno dell'organizzazione. Grazie all'uso di specifiche applicazioni vengono offerti servizi comunicativi che permettono di aggiornare i dipendenti su novità (contrattuali, concorsi), comunicati interni, nuove normative e procedure. I dipendenti stessi possono poi fornire un loro contributo grazie ai suggestion box, la compilazione di sondaggi e survey aziendali e l'interazione sui forum dedicati al personale. Gli spazi di socializzazione vengono creati attraverso l'implementazione di forum aziendali, bacheche annunci e altro.

Tali cambiamenti si riflettono con forza in un miglioramento del clima lavorativo e nel rafforzamento del senso di appartenenza all'organizzazione. L'impatto economico prodotto non è più imputabile direttamente ad una diminuzione dei costi ma ad un aumento delle performance lavorative del personale. La creazione di uno spazio di condivisione sociale per i dipendenti è ancora più necessario in quei processi di forti cambiamenti organizzativi quali fusioni, acquisizioni e riorganizzazioni.

Business Community Space.

Questo spazio punta principalmente a sviluppare due tipi di servizi:

- servizi incentrati alla valorizzazione / sviluppo delle conoscenze dei propri dipendenti in grado di fornire il vantaggio competitivo differenziale per le organizzazioni. La gestione e fruizione di conoscenza può essere effettuata facendo riferimento a forum, mailing list, strumenti wiki, ambienti di e-learning, sistemi di business intelligence;
- servizi che permettono la collaborazione / interazione tra gruppi diversi nonostante le crescenti necessità di mobilità che il mercato attuale del lavoro richiede. Si hanno quindi strumenti che permettono la gestione condivisa di progetti, condivisione di agende e documenti di lavoro, instant messaging, videoconferenze e Sms.

Il percorso che caratterizza l'evoluzione di una Intranet in Virtual Workspace è solitamente contraddistinto da quattro principali stadi che corrispondono alla crescita di integrazione delle varie soluzioni applicative contenute in essa e all'adattamento di tale sistema alle esigenze organizzative e di business.

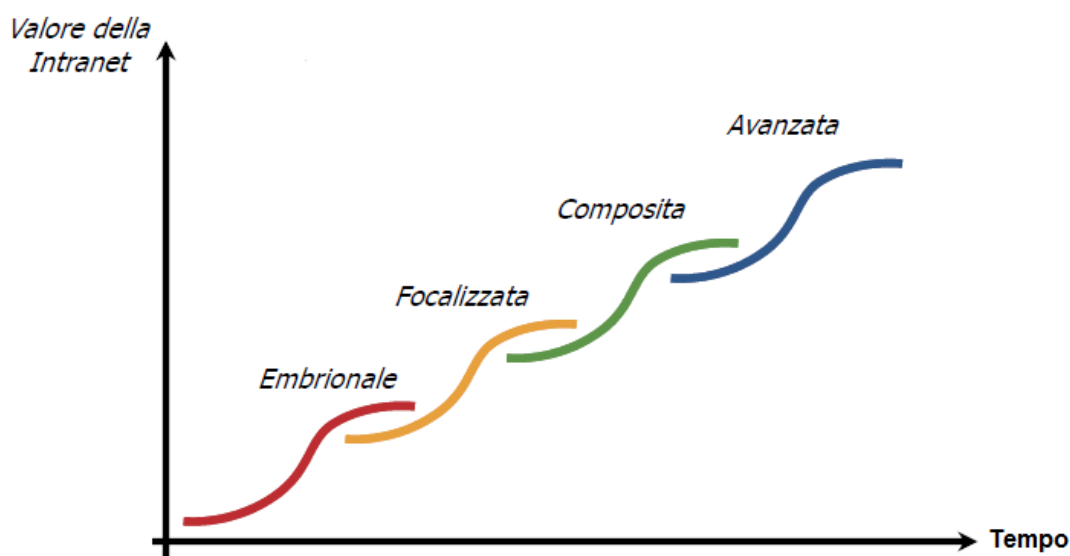


Figura 2.2 : Gli stadi evolutivi di una Intranet (Osservatorio Intranet e Nuovi Sistemi Informativi, 2006)

La Figura 2.2 mostra i quattro stadi evolutivi, il primo dei quali è quello *Embrionale*. A tale livello il grado di sviluppo della rete lungo le quattro dimensioni è molto limitato e l'onere relativo alla sua gestione e implementazione è affidato a singole figure di riferimento all'interno dell'organizzazione spesso impegnate primariamente in altri ambiti. Solitamente non è presente un piano consolidato per l'integrazione e sviluppo futuro, inoltre l'Intranet è inserita nel contesto aziendale come uno strumento poco utilizzato e a basso valore.

Solitamente il passaggio evolutivo verso la seconda fase, ovvero *l'Intranet Focalizzata*, è segnato dall'affidamento del progetto di gestione e sviluppo della Intranet ad una specifica funzione aziendale o ad un team dedicato. A questo punto il processo di implementazione si orienta in maniera decisa verso una delle dimensioni viste : Employee Service Space, Internal Communication Space, Operative Work Space , Business Community Space.

Nel successivo step, quello della *Intranet Composita*, l'organizzazione è in grado di ampliare lo sviluppo della intranet in più direzioni contemporaneamente. I benefici riscontrati iniziano ad essere significativi così come il coinvolgimento del Top Management nel promuovere tale progetto.

Infine, la fase della *Intranet Avanzata*, rappresenta il livello più alto di integrazione ottenibile. È presente un forte supporto lungo tutte le quattro dimensioni evidenziate e vi è il raggiungimento di un Virtual Workspace in grado di cambiare profondamente l'azienda. Vi è un forte e costante supporto dei vertici aziendali al progetto e un allineamento strategico tra le scelte effettuate e le logiche di business.

2.2 L'evoluzione del Web

La prima proposta di un sistema ipertestuale si può far risalire agli studi di Vannevar Bush, pubblicati nell'articolo *As We May Think* del 1945.

Tuttavia la nascita del Web, acronimo di World Wide Web, è datata 6 agosto 1991, giorno in cui l'informatico inglese Tim Berners-Lee pubblica il primo sito web, dando così vita al fenomeno "www".

Con il termine Web ci si riferisce ad un servizio di Internet (rete di risorse e informazioni) che permette di navigare ed usufruire di un insieme vastissimo di contenuti multimediali e di ulteriori servizi accessibili a tutti o ad una parte selezionata degli utenti di Internet.

Il World Wide Web nasce inizialmente come un software per la condivisione di documentazione scientifica in formato elettronico, indipendentemente dalla piattaforma informatica utilizzata. Ben presto l'affermazione di standard e protocolli ne rafforza la diffusione, grazie a tre elementi in grado di rendere tale rete disponibile:

- *Il linguaggio HTML* (Hypertext Markup Language) con cui vengono scritte e descritte le pagine Web;
- *Il protocollo di rete HTTP* (Hypertext Transfer Protocol) usato come principale sistema per la trasmissione d'informazioni sul web;

- *L'URL (Uniform Resource Locator)* ovvero lo schema di identificazione, e quindi di rintracciabilità, dei contenuti e dei servizi del Web.

L'approccio iniziale, quindi, è quello di concepire un sistema in cui l'utente possa solamente visualizzare dei contenuti testuali (documenti) attraverso la navigazione tra le varie pagine disponibili: questa è l'ottica del Web 1.0.

In seguito, grazie all'integrazione con database e all'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti (CMS), Internet si evolve con siti dinamici in cui l'utente non si limita ad una semplice navigazione ma può direttamente interagire. È qui che nasce il concetto di passaggio a Web 2.0, ossia alla trasformazione di Internet in piattaforma tecnologica integrata in grado di produrre, con le sue applicazioni online, una forte interazione tra sito e l'utente (*Figura 2.3*).

Key Web 2.0 enablers




| | Description | References |
|----------------------|---|---|
| Collective Knowledge | <ul style="list-style-type: none"> Structured aggregation of participants collective knowledge about a specific topic, e.g.: <ul style="list-style-type: none"> - Blog - Wiki |  |
| Social Networks | <ul style="list-style-type: none"> Development of explicit networks of relationships that leverage the number and the nature of connections in order to foster wide contribution, e.g.: <ul style="list-style-type: none"> - Community - Social bookmarks |  |
| Open Platforms | <ul style="list-style-type: none"> Assets and/or specific expertise on web services Free usage to users that benefit the overall community, e.g.: <ul style="list-style-type: none"> - Peer-to-peer networks - APIs |  |

Figura 2.3: Gli elementi chiave del web 2.0 (Marco Zamperini 2.0)

I principi su cui si fonda il Web 2.0 sono apertura, decentralizzazione dell'autorità, libertà di condivisione, riuso ed è l'utente stesso che crea valore per la rete attraverso la sua partecipazione.

Il modello di business del Web 2.0 ha segnato una rivoluzione profonda nelle strategie di molte aziende. Esso fa affidamento a tre elementi principali: processi co-creativi, User Generated Content, il concetto della Long Tail.

Il primo elemento è dato dai Processi co-creativi, in cui il cliente sceglie come e quale servizio poter avere in collaborazione con l'azienda. In secondo luogo vi è l'User Generated Content (UCG),

ovvero una serie di contenuti multimediali che sono prodotti, generati dagli stessi utilizzatori della rete. L'utilizzatore che naviga sul Web genera il contenuto stesso del sito Internet (Es Youtube, Wikipedia). In tal modo il gestore dello spazio di rete imposta una piattaforma tecnologica che ne sfrutta a pieno il traffico sul proprio sito utilizzando strumenti pubblicitari e altro.

Infine si inserisce il concetto della "Long Tail", il principio secondo cui è possibile ottenere alti profitti con un elevato numero di piccoli contributi oppure all'opposto pochi articoli con alto contenuto individuale. L'esempio classico è quello di Amazon, una libreria online, la cui vendita aggregata di libri poco diffusi ha generato ricavi di gran lunga superiore a quella di qualche Best seller. La vendita di poche copie di qualche migliaia di titoli si è rivelata più redditizia che vendere migliaia di copie di pochi volumi. Grazie al Web, infatti, vi è la possibilità di gestire online un catalogo virtuale di vendita potenzialmente infinito, cosa invece non possibile in una libreria tradizionale.

Come afferma Murugesan (2007), il Web 2.0 non è solo la nuova versione del vecchio Web, ma un fenomeno differente in molti aspetti. Grazie al Web 2.0:

- È stata facilitata la flessibilità nel web design, un riuso creativo e l'aggiornamento dell'informazione;
- Sono emerse nuove ricche interfacce di risposta all'utente;
- Si è agevolata la creazione e la modifica in condivisione dei contenuti;
- È stata stimolata la creazione di nuove applicazioni attraverso il riuso e l'unione di differenti applicazioni sul web combinando dati e informazioni di fonti differenti;
- Sono emersi social network di persone con interessi comuni;
- È stata incentivata la collaborazione tra esperti di differenti settori.

Come è stato evidenziato, il percorso di sviluppo del Web ha profondamente cambiato il modo di fare business di molte organizzazioni. L'incontro tra le avanzate tecnologie ICT, il Web e le aziende ha segnato l'inizio di una nuova era: quella dell' Enterprise 2.0.

2.3 L'Enterprise 2.0

Il termine Enterprise 2.0 viene coniato nel 2006 da Andrew P. McAfee, che lo definisce come l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti". In realtà con questo termine si indica un insieme di approcci organizzativi e tecnologici orientati all'abilitazione di nuovi modelli di organizzazione basati sul coinvolgimento diffuso, sulla collaborazione emergente, sulla condivisione della conoscenza e sullo sviluppo / valorizzazione di reti sociali interne e esterne all'organizzazione.

È possibile interpretare il termine Enterprise 2.0 da due prospettive:

- *Organizzativa*: poiché esso è volto a rispondere alle nuove caratteristiche ed esigenze delle persone e a stimolare flessibilità, adattabilità ed innovazione;
- *Tecnologica*: in quanto comprende da un lato l'applicazione di strumenti di social computing riconducibili al cosiddetto Web 2.0 (blog, wiki, RSS e folksonomie) e, dall'altro, l'adozione di nuovi approcci tecnologici ed infrastrutturali come SOA (Service oriented architecture), BPM (Business Process Management), RIA (Rich Internet application).

L' Enterprise 2.0, quindi, è la naturale evoluzione dell'impresa lungo gli ambiti sia organizzativo che tecnologico, sulla via segnata dal Web 2.0 (Figura 2.4).

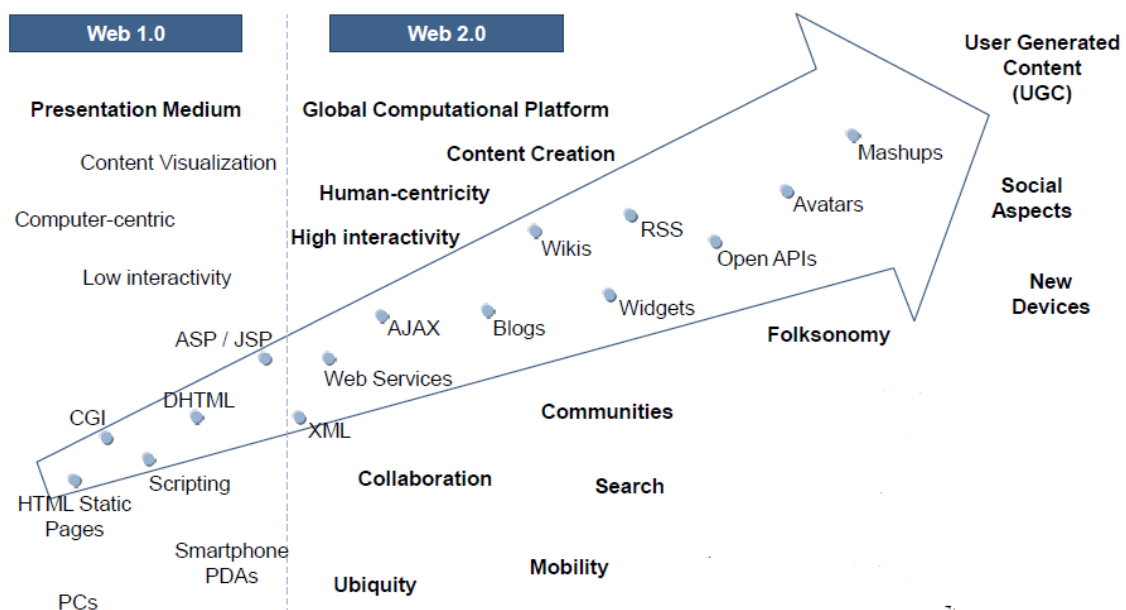


Figura 2.4: Enterprise Road Map to web 2.0 (Tim O'really, 2007)

Se l'Enterprise 1.0 si riferiva a burocrazia, rigidità e team centralizzati, con l'Enterprise 2.0 si passa ad agilità operativa, flessibilità e team distribuiti. La struttura gerarchica dell'organizzazione si evolve da una classica Task Orientation piramidale ad un modello orientato ai risultati. Questo modello di organizzazione decentralizzata è associabile all'immagine della stella marina, un animale che possiede una rete neurale dispersa in tutto il corpo e eliminando una parte (il tentacolo) questa si rigenera ed il resto sopravvive rafforzandosi. In tal senso, le organizzazioni più evolute debbono essere in grado di sopravvivere ai processi di ristrutturazione e ridimensionamento che le mutevoli condizioni del mercato possono determinare e il passaggio ad una logica di Enterprise 2.0 ne è la soluzione.

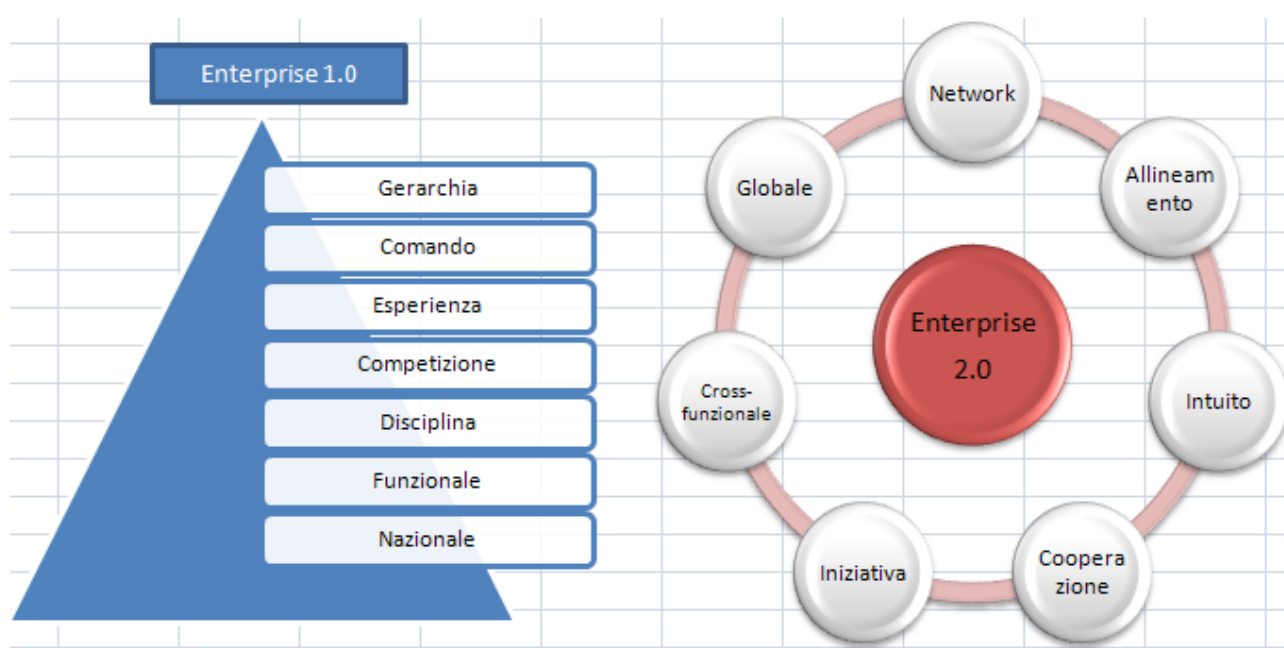


Figura 2.5 La struttura gerarchica nell'Enterprise 2.0

Il primo modello di Enterprise 2.0 proposto da McAfee viene descritto con l'acronimo SLATES, le cui iniziali identificano i sei elementi chiave in grado di caratterizzare una piattaforma di social software all'interno dell'azienda. Questi elementi sono:

- Search: I meccanismi di ricerca necessari ad abilitare gli utenti ad individuare le informazioni di cui necessitano;
- Links: La presenza di collegamenti tra i vari contenuti che accrescono in maniera significativa la qualità delle ricerche sulla rete;

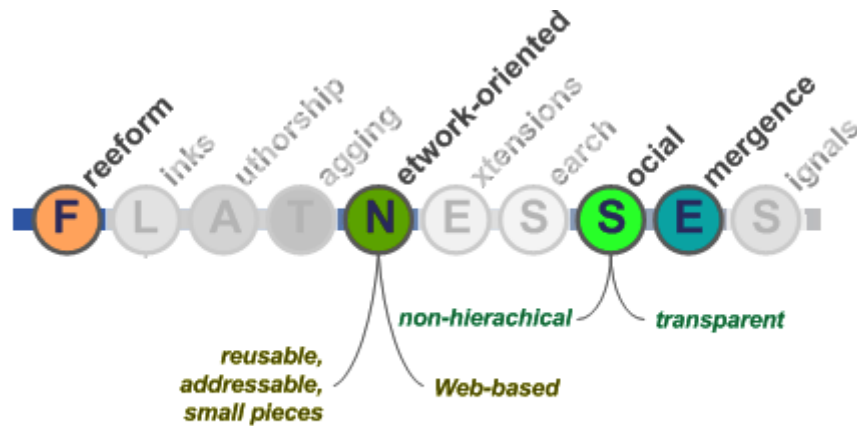
- Autorship: Ovvero la possibilità di contribuire alla creazione/editing dei contenuti presenti. All'accrescere del numero di utenti nella rete aumentano i contributi individuali e accrescere il contenuto della rete aumentando quindi il valore globale del sistema;
- Tags: Fa riferimento alla possibilità di catalogare / tagging associato a documenti, utenti, attività. A differenza di una categorizzazione predefinita e non modificabile "taxonomy", questi nuovi sistemi permettono agli utenti di effettuarne una personalizzabile "folksonomy" basata sui risultati delle ricerche più frequentemente operate dai navigatori della rete;
- Extensions: Sono meccanismi automatici di suggerimento a supporto dell'utente nell'attività di ricerca. Attraverso particolari algoritmi viene definito cosa l'utente ricerca sulla base di quanto ha effettuato nel passato;
- Signals: Sono funzioni che attivano delle notifiche agli utenti su aggiornamenti di attività. Tali notifiche vengono tipicamente effettuate via e-mail sulla casella di posta elettronica;

Benchè questi sei fattori siano sostanzialmente funzionalità (link, estensioni, tag, segnali), con il tempo si è visto che essi non descrivono in modo esaustivo il concetto di Enterprise 2.0. In particolare non incorporano i centrali concetti di emergenza, socialità, mancanza di struttura che pure Andrew McAfee presenta nella sua definizione.

In questo quadro, nel 2007, Hinchcliffe suggerisce un nuovo modello riconducibile all'acronimo FLATNESSES (*Figura 2.6*) che unisce gli aspetti tecnologici alla cultura organizzativa. Oltre ai sei elementi definiti in precedenza ne vengono introdotti altri quattro:

- Freeform: La concezione di un'assenza di barriere nella creazione di documenti e contenuti;
- Network Oriented: La cultura organizzativa dell'impresa deve essere indirizzata all'implementazione di una rete collaborativa e di condivisione per gli utenti;

- Social: Enfatizza L'aspetto sociale della rete inteso come sviluppo di relazioni, condivisione tra gli utenti, collaborazione diffusa;
- Emergence: Lo sviluppo di dinamiche sociali secondo una logica bottom up e non imposte in una struttura gerarchica.



Hinchcliffe's new FLATNESSES acronym, with new additions highlighted

Figura 2.6 : Il nuovo modello di Enterprise 2.0 secondo Hinchcliffe (2007)

Al di là dei diversi modelli che col tempo sono emersi per mettere in evidenza tutti gli aspetti di questo fenomeno, è chiaro come l'approccio Enterprise 2.0 sia in grado di accelerare i processi organizzativi migliorando l'efficienza ed il potenziale delle organizzazioni. Un impatto significativo sull'intera catena del valore è stato il primo effetto riscontrabile (*Figura 2.7*).

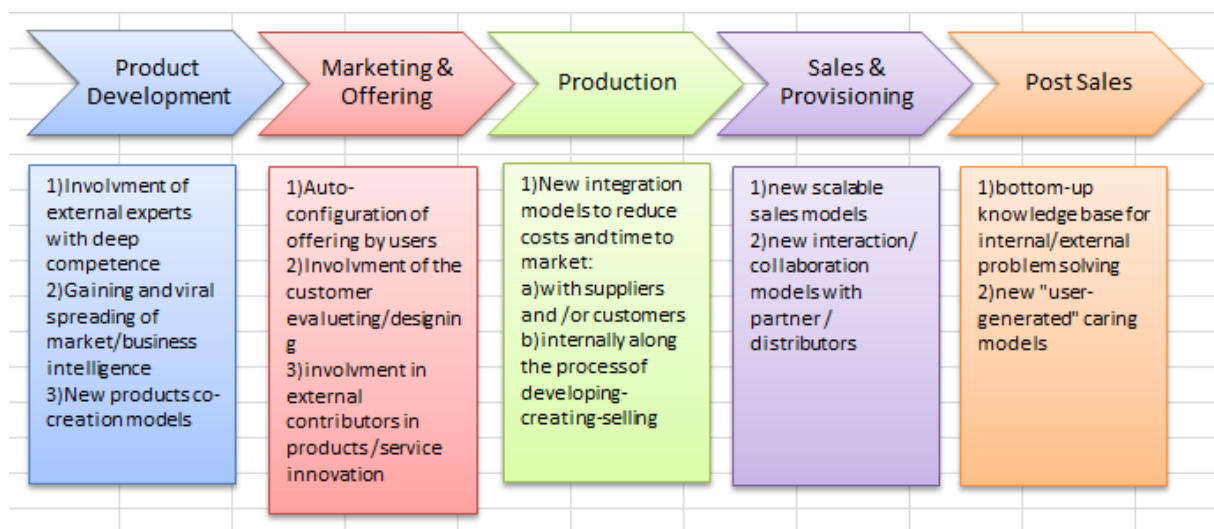


Figura 2.7: Enterprise 2.0 impatto sulla catena del valore (Marco Zamperini 2.0)

Tale cambiamento si è manifestato nei seguenti modi: un incremento di produttività e profitti, un incremento di efficienza operativa, il raggiungimento di risultati di alto livello grazie all'uso intensivo della conoscenza, capacità di catturare e trattenere conoscenze e competenze individuali, la riduzione del traffico email e dell'information overflow, il miglioramento del coinvolgimento e della partecipazione dei dipendenti, la riduzione dei costi di logistica, l'ottenimento di agilità e reattività nel business.

In un'indagine condotta nel 2007 da McKinsey è emerso che più dei tre quarti dei senior executives intervistati stanno pianificando i loro investimenti in applicazioni Web 2.0 e un'ulteriore conferma arriva dalla survey condotta nello stesso anno da Oliver Young, in cui l'89% dei CIO intervistati afferma che adotteranno uno o più strumenti di Enterprise 2.0 nell'immediato futuro.

I principali strumenti forniti dall'Enterprise 2.0 in grado di produrre questa trasformazione sono i seguenti: blog, wiki, social network, forum, folksonomie, RSS, strumenti di presence, microblogging, mash-up.

Blog.

Il termine blog è la contrazione di web-log, ovvero "diario in rete". Si tratta di uno spazio web, generalmente gestito da una persona o da un ente, in cui l'autore (blogger) pubblica più o meno periodicamente, come in una sorta di diario online, i propri pensieri, opinioni, riflessioni, considerazioni ed altro, assieme, eventualmente, ad altre tipologie di materiale elettronico come immagini o video. A livello di funzioni aziendali il blog è uno strumento in grado di accrescere la comunicazione interna superando i limiti delle rigide gerarchie interne. L'uso di questo strumento velocizza e rende immediata la comunicazione fra dipendenti di differenti livelli prescindendo dalla gerarchia e dai ruoli formali.

Wiki.

Un Wiki è un sito web (o comunque una collezione di documenti ipertestuali) che viene aggiornato dai suoi utilizzatori e i cui contenuti sono sviluppati in collaborazione da tutti coloro che vi hanno accesso. La modifica dei contenuti è aperta, nel senso che il testo può essere modificato da tutti gli utenti (a volte soltanto se registrati, altre volte anche anonimi) contribuendo non solo per aggiunte come accade solitamente nei forum, ma anche cambiando e cancellando ciò che hanno scritto gli autori precedenti. Gli effetti relativi all'introduzione di wiki aziendali sono una rapida diffusione interna del know how e quindi una valorizzazione delle competenze e conoscenze interne. Maggiore è la disponibilità dei dipendenti a fornire un loro contributo a questo strumento maggiori saranno le potenzialità che può sviluppare.

Social network.

Una rete sociale (in inglese social network) consiste in un qualsiasi gruppo di persone connesse tra loro da diversi legami sociali, che vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari. L'Enterprise 2.0 abilita le aziende nel fornire strumenti per l'implementazione e la creazione di reti sociali su rete utilizzabili per scopi professionali dal proprio personale interno.

Forum.

È l'insieme delle sezioni di discussione in una piattaforma informatica che consente alla comunità virtuale di stabilire relazioni su di essa. All'interno dell'azienda i forum vengono utilizzati come strumento di assistenza online per mettere in comunicazione i dipendenti e permettere loro di reperire informazioni.

Folksonomie.

Deriva dal termine "folksonomy" e descrive una categorizzazione di informazioni mediante l'uso di parole chiave (o tag) scelte liberamente dall'utente. Il termine è formato dall'unione di due parole, "folk" e "tassonomia"; una folksonomia è, pertanto, una tassonomia creata da chi la usa, in base a criteri individuali.

In maniera più semplice e concreta, questo termine si riferisce alla metodologia utilizzata da gruppi di persone che collaborano spontaneamente per organizzare in categorie le informazioni disponibili attraverso internet. A livello di imprese può andare ad agevolare la costruzione di tassonomie aziendali che riflettono in maniera più definita l'informazione all'utente finale secondo il modello concettuale stabilito.

Really Simple Syndication(RSS).

È uno dei più diffusi formati per la distribuzione di contenuti Web; è basato su XML, da cui ha ereditato la semplicità, l'estensibilità e la flessibilità. L'applicazione principale per cui è noto sono i flussi RSS, che permettono di essere aggiornati su nuovi articoli o commenti pubblicati nei siti di interesse senza doverli visitare manualmente uno a uno. All'interno della Intranet aziendale il dipendente può sottoscrivere l'interesse verso particolari contenuti.

Strumenti di Presence.

Attraverso diversi canali questi strumenti permettono di conoscere la disponibilità di una persona, se è raggiungibile e se è dunque possibile stabilire una connessione ad essa. Attraverso la visualizzazione di status è possibile sapere se la persona si trova online oltre a permettere l'accesso

ad informazioni più dettagliate come la localizzazione geografica di tale utente e il suo ultimo accesso alla rete.

Microblogging.

È una versione light, più immediata e semplificata del Blog. In questo blog è possibile fornire contenuti testuali sotto forma di messaggi di testo, immagini, video, audio MP3. I contenuti possono essere visualizzabili solo da alcune categorie di utente a seconda dei parametri impostati.

Mash-up.

Tali applicazioni integrano diverse tipologie di dati e servizi provenienti da diverse fonti, combinandoli in maniera ottimale per la fruizione dell'utente finale. Un esempio potrebbe essere un programma che, acquisendo da un sito web una lista di appartamenti, ne mostra l'ubicazione utilizzando il servizio Google Maps per evidenziare il luogo in cui gli stessi appartamenti sono localizzati. I mash-up stanno rivoluzionando lo sviluppo del web permettendo a chiunque di combinare dati da siti come Amazon.com, eBay, Google, Windows Live e Yahoo.

L'utilizzo di questi strumenti non si limita ai dipendenti interni all'azienda, ma fa parte di un progetto più esteso in cui vengono coinvolti anche attori esterni alla propria filiera produttiva. La ricerca di Bughin del 2008 mostra come più della metà delle aziende facenti parte del campione analizzato abbia creato interfacce collaborative con i propri fornitori e spinga verso forme flessibili di cooperazione con i propri clienti (co-creation, co-design project). Un noto esempio è quello della Lego, famosa azienda danese che ha chiesto ai propri consumatori di manifestare le proprie preferenze e di collaborare per la creazione di futuri modelli di giocattoli.

I vantaggi e le potenzialità che gli strumenti di Enterprise 2.0 offrono alle organizzazioni sono molteplici e significativi; tuttavia esistono alcune barriere che limitano l'affermazione di tali applicazioni, quali:

- La scarsa comprensione delle potenzialità;
- La difficoltà nell'individuare benefici economici derivanti;
- La resistenza ai cambiamenti organizzativi;
- La scarsa propensione a condivisione e collaborazione;
- L'attribuzione di scarsa rilevanza per il business;
- La scarsa conoscenza delle più moderne tecnologie.

Queste difficoltà possono però essere superate mediante un forte commitment dei vertici aziendali, raggiungendo un'integrazione di valore di questi strumenti all'interno dell'organizzazione.

L'allineamento dell'IT alle strategie di business è il passo fondamentale per cogliere al meglio le opportunità che essa offre.

2.4 Allineare l'IT alle strategie di business

Affinchè l'implementazione di una serie di strumenti tecnologici all'interno di un'attività risulti efficace, è necessario che essa sia condotta secondo un criterio di allineamento alle strategie di business.

Questo implica la creazione di un linguaggio comune e la condivisione di idee in termini di:

- Portafoglio applicativo: stabilire le applicazioni da implementare nell'organizzazione;
- Centralizzazione/Decentralizzazione dell'IT: dipende in maniera diretta al contesto aziendale;
- Cambio delle condizioni di Business: vanno considerate le mutevoli condizioni del mercato in cui l'organizzazione opera. Il budget dedicato agli investimenti IT può subire ridimensionamenti da anno a anno;
- Priorità di investimento: deve essere stabilita con cura in maniera da allocare efficientemente il budget a disposizione.

Portafoglio applicativo.

L'obiettivo principale deve essere quello di ridurre i costi, aumentare i ricavi e migliorare la produttività. Nell'andare a stabilire come innovare il set di applicazioni inserite in azienda è necessario stabilire quale compromesso in termini di valore strategico e/o di importanza operativa gli strumenti devono essere in grado di fornire. Si possono evidenziare quattro possibili zone in cui le applicazioni IT possono ricadere.

Vi sono le *Innovazioni attraenti*, ad alto valore strategico e bassa importanza operativa. Sono solitamente applicazioni che comportano un basso rischio relativo alla loro introduzione ma un potenziale alto impatto. Gli applicativi di questa sezione sono rivolti a poche persone chiave dell'azienda, quindi a un basso numero di utenti che controllano la strategia aziendale. Sono applicazioni in grado di portare un rapido payback incidendo direttamente sui ricavi.

In secondo luogo vi sono le *Innovazioni ad alto ritorno*, ossia con alto valore strategico e alta importanza operativa. Un'innovazione in questo campo si rivolge ad un numero elevato di persone, quindi il processo su cui si interviene risulta modificato profondamente. Se da un lato questo tipo di applicazioni comportano potenziali alti ritorno, al tempo stesso presentano un grado di rischio

dovuto all'impatto operativo che possono avere sull'attività (possibilità di fermare le macchine). Solitamente sono molto difficili da accettare all'interno dell'azienda e vengono attuate durante grandi opere di ristrutturazione quando le organizzazioni non possono farne a meno.

Vi sono poi le *Innovazioni impatto operativo* con basso valore strategico e alta importanza operativa. Tipicamente sono indirizzate alla riduzione dei costi di funzionamento e vengono strutturate in soluzioni a pacchetto. Nella loro introduzione bisogna porre attenzione al rischio operativo che possono presentare.

Infine vi sono le *Innovazioni a basso valore* che presentano basso valore sia strategico che operativo, per cui rappresentano solo un costo operativo per l'organizzazione.

La classificazione della tipologia di applicazioni presenti in azienda permette di identificare meglio il bisogno innovativo della stessa e stabilire, quindi, le priorità reali a cui è necessario rispondere. L'analisi sul portafoglio applicativo, infatti, non definisce le strategie di innovazione da realizzare, bensì le aree critiche in cui si dovrà operare.

Centralizzazione / Decentralizzazione dell'IT.

La scelta di un modello organizzativo decentralizzato o centralizzato è spesso legata alla storia e alle caratteristiche tipiche di ogni azienda. Non esiste il modello perfetto, molte aziende di successo adottano quello centralizzato (come in ENI), mentre altre prediligono quello decentralizzato (per esempio la Ferrero). La scelta, infatti, viene determinata in base alle condizioni locali, alla distribuzione e alla competenza del fattore umano.

Cambio delle condizioni di business.

Nel caso in cui le mutevoli condizioni di mercato richiedono periodici reassessment e modifiche delle applicazioni di supporto.

Definizione della priorità degli investimenti.

Ovvero valutare l'impatto economico e finanziario di qualsiasi applicazione, soprattutto nell'ottica del costo della gestione operativa, dell'application management e degli adempimenti di legge.

Tenendo in considerazione tutti questi aspetti è possibile operare scelte adeguate ed ottimizzare al meglio il budget a disposizione in ambito ICT. Due sono quindi gli step attraverso cui ci si trova ad agire: dapprima evidenziare l'innovazione realizzabile grazie alla tecnologia e ai molteplici fattori considerati, in secondo luogo proporre un piano d'azione credibile.

Come affermato da Walker (2001), la sfida principale resta quella di permettere all'HR di tradurre il piano di implementazione web-based in un'effettiva logica di risparmio dei costi. Per fare questo è

necessario che col passare del tempo il piano venga aggiornato a causa del cambiamento delle regole, delle condizioni e dell'aggiornamento dei nuovi strumenti.

Da quanto detto si evince come l'evoluzione degli strumenti ICT abbia creato nuove opportunità ed aspettative di ottimizzazione all'interno di molte di organizzazioni.

Tutte le funzioni aziendali sono state interessate da tale cambiamento, così come la Funzione Risorse Umane. Nel prossimo capitolo vedremo appunto come le più avanzate tecnologie hanno supportato e cambiato profondamente tale funzione.

CAPITOLO 3: L'E-HRM

L'accorciamento nel ciclo di vita dei prodotti ha richiesto alle organizzazioni più avanzate un miglioramento della loro risposta in termini di flessibilità, capacità e rapidità di adattamento a scenari sempre più mutevoli (Lepak and Snell, 1998).

L'e-HRM è stato definito come la pianificazione, l'implementazione e l'applicazione di tecnologie di rete informative a supporto di due o più attori che performano la propria attività di Risorse Umane. L'e-HRM in una visione più globale, può essere inteso come “a way of doing HRM” (Ruel, 2004) che quindi influenza la natura delle strategie, delle pratiche, delle politiche di Gestione delle Risorse Umane.

La tecnologia viene applicata all'HRM per due motivi: da un lato per connettere gli attori che operano in maniera separata e abilitare le interazioni tra essi, dando quindi la possibilità di integrare i risultati da essi prodotti, dall'altro per supportare parzialmente o totalmente gli attori nell'esercizio delle loro attività relative alla Gestione delle Risorse Umane.

Nel quadro dell'e-HRM si inseriscono altri concetti che si riferiscono all'utilizzo di ICT nella GRU: Virtual HRM (Lepak and Snell, 1998), Web Based HRM (Ruel, 2004), e Business to Employee (Huang et al., 2004).

Il *Virtual HRM* si riferisce a tecnologie di rete che collegano attori interni ed esterni all'organizzazione fornendo servizi di HR senza l'esistenza fisica di un convenzionale dipartimento HR (“virtual”). *Web based HRM* abbina il concetto di tecnologie Internet alla definizione di e-HRM, che include sia applicazioni internet ma anche tecnologie addizionali come ERP-systems. Infine *Business-to employee* riduce il concetto del business agli attori interni l'organizzazione (managers e professionisti HR). L'e-HRM, invece, è aperto invece anche ad altre categorie di utenti come i candidati esterni (nei processi di selezione), i consulenti esterni. Queste diverse definizioni si riferiscono allo stesso fenomeno, ma pongono l'accento su specifiche caratteristiche, mentre l'e-HRM comprende tutti questi aspetti in un unico termine.

La letteratura distingue l'e-HRM in tre tipologie: Operational e-HRM, Relational e-HRM e Trasformational e-HRM. Tale distinzione si basa sui lavori di Lepak e Snell (1998) e successivamente di Wright e Dyers (2000) ed è fatta in relazione alle attività di Gestione delle Risorse Umane su cui ci si focalizza e su ciò che viene supportato dalla tecnologia web based.

L'*Operational e-HRM* fa riferimento ad ambiti operazionali come la riduzione dei costi, il mantenimento dei dati aggiornati sul personale attraverso l'HR web site, l'amministrazione delle risorse. Il *Relational HRM* fa riferimento ai fenomeni di interazione e collegamento tra i vari attori,

fra cui le attività di recruiting, scegliendo se supportarle con applicazioni Web based piuttosto che con il tradizionale approccio su carta.

Infine il *Transformational e-HRM* si riferisce al fenomeno trasformatore prodotto da tale processo; un esempio può essere la produzione di un rapido cambiamento nel personale a seguito dell'introduzione di un set di strumenti tecnologici avanzati in grado di supportare le strategie dell'organizzazione. Ruel ha dimostrato che sebbene le tre tipologie di e-HRM tendano a mischiarsi, l'impostazione di una solida base di tipo operativa è il prerequisito per gli altri due ambiti e che tale processo richieda un cambiamento nelle mansioni dei professionisti HR. Ruel, inoltre, ha definito i quattro obiettivi principali dell'e-HRM: accrescere l'efficienza amministrativa e ottenere una riduzione dei costi; standardizzare e armonizzare i processi e le politiche di HR; fornire un indirizzamento strategico alle pratiche HR; migliorare il servizio ai clienti facilitando i processi di gestione e supportando e agevolando il lavoro dei propri dipendenti.

3.1 La struttura dell'e-HRM

L'e-HRM è un fenomeno multilivello, in cui attori individuali interagiscono in gruppi all'interno dell'organizzazione e interagiscono con essa. Come primo aspetto è necessario considerare i fattori di contesto in grado di condizionare in modo rilevante l'e-HRM: l'attitudine a collaborare in gruppi, la cultura aziendale, eventuali condizioni legali impattano sul livello di organizzazione. Non esiste una versione standardizzata di e-HRM, ma una varietà di applicazioni che vanno a costituire una configurazione customizzata sulla base degli elementi presenti nel contesto di riferimento.

Ogni modello, però, si fonda su quattro elementi principali: attori, strategie, attività e tecnologie (Figura 3.1).

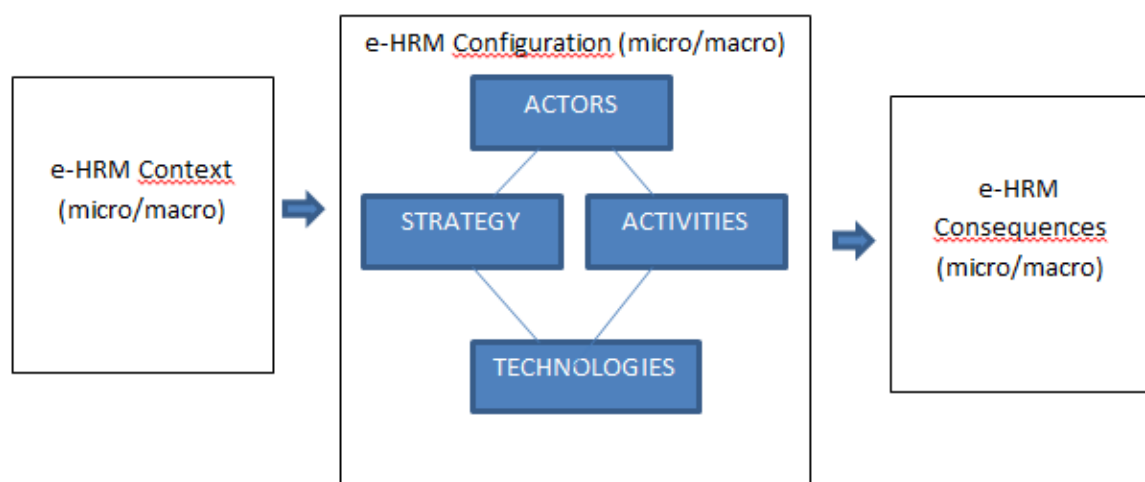


Figura 3.1: La struttura dell'e-HRM (Strohmeir, 2007)

Gli attori sono coloro che pianificano, implementano, performano l'e-HRM e possono essere professionisti HR, managers di linea, dipendenti, consulenti e candidati. Inoltre sono presenti attori collettivi, ovvero, i gruppi, le organizzazioni, le unità e tutto ciò che va a costituire il livello macro.

La Strategia è la componente funzionale che fa riferimento agli obiettivi posti dall'azienda nell'implementazione dell'e-HRM e costituisce l'elemento centrale per comprendere le decisioni inerenti i processi.

Le attività racchiudono le singole funzioni HR, come il reclutamento, la selezione, la formazione, la valutazione, la gestione dei benefit, e hanno l'obiettivo di soddisfare i fabbisogni delle Risorse Umane.

Le tecnologie, infine, sono lo strumento in grado di abilitare gli attori nell'esercizio delle loro mansioni (portali, sistemi self service, applicazioni).

La mappatura del contesto e della configurazione e-HRM permette, in una fase successiva, di evidenziare gli outputs (le consequences) a livello micro e macro che tale modello produrrà.

A livello micro ci si riferisce all'impatto individuale in termini di soddisfazione o accettazione, a livello macro, invece, alla strutturazione dei risultati nei tre livelli operativo, relazionale e trasformativo.

Di seguito verranno descritti in modo analitico gli elementi che compongono il sistema di e-HRM, al fine di comprendere meglio il suo funzionamento.

Il Contesto.

Un primo fattore che lo caratterizza è l'utilizzo di applicazioni a carattere domestico piuttosto che globale, che incidono in maniera differente sulle differenze culturali. Mentre le applicazioni domestiche si interfacciano unicamente con una cultura ed una sola nazionalità, le globali devono bilanciare le peculiarità locali con la richiesta di coordinamento multinazionale (Hannon, Brandes 1996). Un altro rilevante fattore è il contesto legale (quadro legislativo) entro cui l'organizzazione opera, che ne delimita lo spazio di azione e di decisione.

Gli Attori.

Diverse categorie di attori prendono parte al progetto di implementazione dell'e-HRM ciascuno con un ruolo predefinito. In particolare un ruolo decisivo nell'implementazione delle pratiche di e-HRM è quello ricoperto dagli HR managers di linea e dai consulenti esterni fornitori dei servizi. Vi è poi una serie di attori esterni che elettronicamente interagiscono con i dipendenti

dell'organizzazione allo scopo di performare le varie mansioni HR. Tale rete di attori individuali, supportati da strumenti ICT, che costituiscono la tradizionale Funzione HR, grazie all'e-HRM prendono parte ad un nuovo macro-gruppo: il cosiddetto Virtual HR Department.

Questo fenomeno si sviluppa attraverso l'utilizzo sistematico di portali tecnologici in grado di fornire connettività tra dipendenti interni ed esterni all'organizzazione (stackholders), migliorando in tal modo aspetti come la comunicazione, il trasferimento di conoscenza e il coinvolgimento. (Ruta 2005).

La Strategia.

Studi recenti dimostrano che due organizzazioni su cinque dispongono di una strategia di e-HRM definita, mentre le altre hanno un'idea generale sugli obiettivi da perseguire e meno sicurezza sul collegamento tra l'e-HRM e la strategia HRM.

Tuttavia, la formulazione di una strategia chiara di e-HRM ricopre un ruolo centrale, così come la sua integrazione con gli aspetti di business dell'organizzazione.

Le Attività.

Anche se il processo innovativo esercitato dall'e-HRM dovrebbe coinvolgere in maniera trasversale le diverse attività dell'organizzazione, in molti casi la sua integrazione viene limitata ad attività di tipo amministrativo (come il payroll). Spesso, infatti, si mantiene un approccio tradizionale su attività inerenti aspetti strategici e decisionali non cogliendo a pieno le potenzialità che la tecnologia ICT è in grado di fornire.

È utile ricordare che molteplici sono i campi di applicazione dell'e-HRM, perché molteplici sono le attività di Gestione delle Risorse Umane: e-Recruitment, e-Learning, e-Selection, HRM budgeting, HR planning, gestione retribuzioni e benefit (compensation management), valutazione delle performance.

La Tecnologia.

In primo luogo è necessario distinguere tra i sistemi di Front-end e i sistemi di back-end.

I sistemi di Front-end sono tipicamente basati sul Web e supportano l'attività di connessione in rete dei vari attori operanti. I sistemi di Back-end come i portali HR, i sistemi self service e altre applicazioni, costituiscono invece i catalizzatori dell'e-HRM, nonché la categoria core. Tali applicazioni dipendono dal livello di supporto e di connettività che i sistemi di Front end sono in grado di fornire.

Le Conseguenze.

Tutti gli elementi visti finora, combinandosi tra loro in maniera adeguata producono output che impattano in maniera significativa sull'intera organizzazione. Tali conseguenze possono essere suddivise in Individuali (micro-level) o Collettive (macro level).

Conseguenze Individuali (micro-level).

Due studi inerenti i portali HR (Ruta, 2005) e i sistemi self service (Hawking, 2004) hanno mostrato un incremento nell'accettazione e nella soddisfazione da parte dei dipendenti dovuta al risparmio di tempo e all'accuratezza dei risultati prodotta dai sistemi di e-HRM. Allo stesso modo è stato dimostrato che i sistemi di e-Recruitment non diminuiscono il livello di soddisfazione dei potenziali candidati nel processo di selezione proprio grazie alle qualità possedute da queste applicazioni, come la facilità di navigazione, la rapidità di risposta, e la semplicità di utilizzo (Rozelle, 2002). Un riscontro positivo è merso anche su studi inerenti applicazioni di e-Benefits e di e-Compensation.

Conseguenze collettive (macro-level).

Si possono Individuare tre diverse tipologie di outputs: operazionali, relazionali e trasformativazionali.

Conseguenze Operazionali: l'elemento più evidente che si manifesta grazie all'implementazione di sistemi di e-HRM è l'incremento di produttività. Esso si afferma grazie alla riduzione della necessità di staff HR, all'aumento della velocità delle operazioni, alla riduzione dei costi, alla riduzione del tasso di turnover, all'aumento dell'efficienza e alla automatizzazione delle pratiche più convenzionali (Hawking, 2004; Ruel, 2004; Ruta, 2005). Un altro elemento da considerare è il cambiamento delle responsabilità degli HR manager nei confronti dei manager di linea e dei dipendenti. I manager HR dedicano meno tempo alle attività di routine e reinvestono parte di questo tempo in attività di information technology e nello sviluppo di competenze in tale ambito. La tecnologia permette ai professionisti HR di accrescere la qualità di informazioni, migliorando la tempestività delle decisioni e la qualità del servizio offerto al cliente. Ricerche in ambito di e-Learning hanno anche mostrato come non vi sia un decremento della qualità passando ad una logica web-based bensì un surplus in termini di flessibilità offerta al dipendente stesso (Coppola and Myre, 2002).

Conseguenze Relazionali: fanno riferimento alle nuove ed estese possibilità di interazioni che vanno a costituirsi tra gli attori all'interno di una rete multicanale. I primi a beneficiare di tale aspetto sono

i professionisti HR che acquisiscono la possibilità di stabilire contatti con tecnici al di fuori della loro organizzazione (Gardner, 2003). Lo sviluppo di una fitta rete di relazioni permette una migliore integrazione e armonizzazione delle attività inerenti la Funzione di Risorse Umane.

Conseguenze Trasformazionali: tali conseguenze si riferiscono al cambiamento funzionale dell'HRM, al suo ruolo centrale nelle performance aziendali e nel supportare le strategie a livello di organizzazione. Le potenzialità dell'IT hanno spinto la Funzione HR ad un'integrazione di livello globale e all'assunzione del ruolo di Strategic Business Partner all'interno dell'organizzazione e (Hannon, 1996). Un miglioramento ulteriore è stato apportato in termini di flessibilità, proattività verso le logiche di business (Ruta, 2005) e immagine e trasparenza verso l'esterno (Ruel, 2004).

3.2 Le implicazioni dell'e-HRM sulle pratiche GRU

Lo sviluppo dell'e-Business ha permesso lo spostamento di molte pratiche di HRM sul web. Le numerose applicazioni rese disponibili dalle più avanzate tecnologie ICT hanno determinato il cambiamento di quasi tutte le tradizionali funzioni di Gestione delle Risorse Umane (*Figura 3.2*).

| HRM PRACTICES | IMPLICATIONS OF E-HRM |
|-----------------------------|---|
| Analysis and design of work | Employees in geographically dispersed locations can work together in virtual teams using video, email, and the Internet. |
| Recruiting | Employers can post job openings online; candidates can apply for jobs online. |
| Selection | Online simulations, including tests, videos, and email, can measure job candidates' ability to deal with real-life business challenges. |
| Training | Online learning can bring training to employees anywhere, anytime. |
| Total rewards | Employees can review salary and incentives information and seek information about and enrol in benefit plans. |

Figura 3.2: Le implicazioni dell'e-HRM sulle pratiche GRU (Noe et al., 2006)

Le prime applicazioni tecnologiche alle funzioni HR risalgono al 1950 con l'utilizzo di attrezzature ottiche di scansione che automatizzavano la lettura e il calcolo dei punteggi relativi ai

test di selezione in ambito scolastico (America College Test) e militare (Armed Service Vocational Aptitude Battery). La tecnologia in questo nuovo processo di transizione ha assunto il ruolo di interfaccia tra il personale HR e dipendenti interni ed esterni all'organizzazione.

Le applicazioni di e-HRM permettono oggi ai dipendenti di iscriversi e partecipare a sessioni di formazione online, di controllare tramite portali la gestione dei propri benefits, di avere informazioni sulle proprie ore lavorative e di gestire permessi e ferie.

Crespin e Austin (2002) descrivono il passaggio dei processi HR dalla carta al Web come qualcosa che ha prodotto maggior velocità e condivisione dei risultati, riduzione dei costi di stampa e spedizione, facilità di archiviazione, contributi multimediali (suoni, video), tracking dei processi.

Il ricorso a Internet ha permesso la ricerca di nuovi talenti senza porsi limitazioni geografiche. Le politiche di acquisizione delle Risorse Umane possono comprendere la segnalazione di posizioni disponibili online (Job posting), la gestione delle candidature e lo screening delle domande ricevute attraverso il proprio sito web o siti di società specializzate nell'attività di recruitment online (Monster.com, HotJobs.com). La spinta alla globalizzazione ha palesato nuove esigenze di collaborazioni lavorative tra persone disperse in diverse zone geografiche. La possibilità di raggiungere tutti su scala globale ha consentito alle aziende di ridurre i costi relativi ai viaggi lavorativi e di aumentare le interazioni e collaborazioni tra sedi differenti. Nell'area della formazione l'assistenza e l'automatizzazione via computer di varie attività sono oramai un luogo comune. Circa cinquant'anni fa alcuni ricercatori introdussero i primi simulatori di volo utilizzati in ambito formativo (Harter and Fitts, 1956) nella forma di rudimentali computer analogici. Questi primitivi dispositivi, con il passare del tempo, si sono evoluti nei più moderni e avanzati sistemi a supporto dell'attività formativa per i piloti di aeromobili. Gli attuali strumenti di e-HRM permettono la condivisione di medesimi programmi formativi on-line su piattaforma tecnologica a dipendenti presenti in diversi paesi del mondo. Parallelamente sono emerse anche nuove difficoltà quali la gestione della privacy sui dati, necessità di maggior familiarità verso i software PC, differenze di accesso ai contributi on-line per i subgroup aziendali, gestione della sicurezza nella trasmissione dei dati.

Panayotopoulou, Vakola e Galanaki (2007) hanno esaminato l'effetto di tali pratiche su sei processi chiave della Funzione HR:

- HR Planning. Le applicazioni self service hanno portato un sostanziale progresso nel continuo aggiornamento dei dati migliorandone la qualità e l'accuratezza;

- Acquiring HR(recruitment e selection). Il reclutamento on-line ha portato benefici in termini di tempo, costi, estensione del pool delle candidature, qualità della risposta. L'uso della tecnologia ha altresì migliorato il processo di selezione e agevolato il contatto con i candidati;
- HR Evaluation(performance appraisal). L'e-HR ha permesso di condurre una valutazione delle performance on-line grazie all'uso di interfacce di rete corporate. Questo significa che per i managers e i dipendenti vi è la possibilità di inviare i dati relativi alle performance in formato elettronico direttamente ai Dipartimenti HR. Ciò riduce drasticamente l'uso della carta con un risparmio significativo di costi ma anche di tempo. I dipendenti inoltre, grazie a portali self service, possono visionare i propri risultati e gli obiettivi raggiunti o mancati;
- Communication. Il passaggio all'e-HRM ha portato un contributo enorme a livello comunicativo. L'introduzione di internet, l'uso di forum e molti altri strumenti (Enterprise 2.0) hanno permesso un più facile accesso ad ogni tipo di informazione e fornito un significativo contributo in termini di connettività;
- Rewarding HR (compensation e benefits). Ancora una volta, grazie ai sistemi di self service, i dipendenti possono selezionare elettronicamente le loro preferenze in termini di benefits alleggerendo così il lavoro dei Dipartimenti HR;
- Developing HR (training, career managment). Le attività di e-learning hanno permesso l'estensione delle attività formative anche in aree remote o difficilmente raggiungibili. Sono inoltre presenti una serie di strumenti nell'attività di gestione delle carriere dei dipendenti.

Gli studi svolti finora mostrano come la tecnologia abbia accompagnato con successo le attività di HR, riuscendo a soddisfare bisogni crescenti con performance sempre più elevate.

La domanda che sorge spontanea è dunque relativa a quale sarà il futuro dell' e-HRM. In tal senso Lengnick-Hall e Moritz (2003) sostengono che emergeranno strumenti sempre più sofisticati e numerosi in grado di migliorare le decisioni assunte da managers e dipendenti. Tali strumenti, supportati da complessi algoritmi, potranno fornire simulazioni e predizioni aiutando i dirigenti ad anticipare possibili problemi. Analisi di sensitività ("What if") permetteranno ai direttori HR di valutare diverse alternative, valutando attentamente le potenziali conseguenze delle loro decisioni. I virtual workspace diventeranno molto comuni e la Funzione Risorse Umane sarà in grado di

monitorare le opinioni ed il clima interno in real time: lo HRM assumerà il ruolo di “value-creation process”.

3.3 L'impatto dell'e-HRM sull'efficacia della GRU

L'efficacia della Funzione HR è stata evidenziata in numerosi studi che dimostrano da un lato il valore aggiunto che i professionisti HR forniscono all'organizzazione e dall'altro come le pratiche di GRU siano direttamente collegate ai risultati che l'azienda si aspetta (Wright, 2002).

Negli ultimi dieci anni la letteratura ha mostrato come l'evoluzione di alcune pratiche HR abbia avuto un risvolto positivo nell'innalzare le performance globali delle organizzazioni. Uno dei primi studi in tal senso è quello di Huselid (1995) che mostra come una serie di pratiche denominate “High Performance Work Systems” siano positivamente correlate al tasso di turnover, al profitto derivante e al valore aziendale sul mercato. Da allora una serie di studi hanno tentato di stabilire empiricamente la relazione che lega le pratiche di HRM alle performance aziendali.

Nel 1997 lo stesso Huselid introduce per la prima volta il concetto di efficacia strategica e tecnica dell'HRM, guidato dall'idea che la Funzione Risorse Umane cerchi consenso per le proprie attività nella costruzione di un “socially environment”. Incontrare le aspettative degli stakeholder significa per la Funzione Risorse Umane guadagnare legittimità e accettazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Le successive ricerche condotte da Wright (2001) mostrano come le aspettative sulle attività più tradizionali dell'HRM o dei servizi HR tendano ad essere le stesse in ogni azienda. Huselid etichetta queste attività “tecniche”, ma che il più delle volte vengono considerate dagli stakeholder come concrete e efficaci. All'opposto vi sono le “strategiche”, quelle cioè considerate innovative dalle organizzazioni. Huselid osserva che, nonostante non ci sia intesa sul significato di tali attività, esiste un largo consenso nel ritenere che le pratiche di Strategic HRM producano lo sviluppo e l'implementazione di politiche allineate alla strategia di business. In questa prospettiva l'efficacia strategica risulta rilevante se associata alle performance aziendali, laddove l'efficacia tecnica non lo è.

A fronte di questo si è reso necessario definire ciò che l'e-HRM comporta in termini di efficacia strategica e tecnica e di quale impatto abbia sui dipendenti. Uno studio condotto nel 2007 da Ruel, Bondarouk e Van der Velde, all'interno del Ministero degli Affari Interni olandese, ha cercato di dare una risposta a questo quesito. I risultati mostrano come l'aspetto della qualità delle applicazioni di e-HRM sia positivamente correlato all'efficacia strategica e tecnica della Gestione Risorse Umane. Un incremento nella percezione della qualità delle applicazioni di e-HRM produce un incremento dell'efficacia dell'HRM. Nella stessa analisi vengono individuati due elementi

chiave in grado di condizionare in maniera significativa la valutazione della qualità delle applicazioni di e-HRM: il livello di supporto sociale, da un lato, e il livello di fruizione delle informazioni, dall'altro.

Infatti, un maggior supporto collaborativo con i colleghi e una maggior qualità nelle informazioni permettono una valutazione più positiva sulla qualità degli strumenti di e-HRM.

3.4 L'impatto dell'e-HRM sulle competenze in HRM

Come precedentemente affermato, l'IT ha guidato il passaggio dell'HR da una funzione incentrata su operazioni di amministrazione ad un ruolo di partner strategico di business. Questo nuovo ruolo ha cambiato le competenze che definiscono il successo dei professionisti in ambito HR. Già nel 1999 Brockbank, Ulrich e Beatty evidenziano la necessità di nuove conoscenze in ambito finanziario, di competitività nel mercato della domanda, di fabbisogni del cliente finale.

Questa analisi viene portata avanti da Bell, Lee e Yeung che nel 2006 esaminano l'influenza delle nuove applicazioni di e-HRM sulle competenze possedute dai professionisti HR. Basandosi sul modello organizzativo di Ulrich, essi individuano questi cambiamenti nei quattro ambiti di presidio della Funzione Risorse Umane: Knowledge of Business, Delivery of Hr Practices, Change of Managment, Technology Expertise.

Knowledge Of Business.

È emerso che l'e-HR gioca un ruolo chiave nel consentire ai manager di spostare la propria attenzione da operazioni amministrative a operazioni più strategiche. Tale transizione ha permesso una collaborazione più estesa tra i managers che si è tradotta in un contributo più rilevante in ambito di problem solving. Per il professionista di Risorse Umane è divenuto necessario comprendere il business, pensando in ottica strategica e analitica per assumere costantemente decisioni in linea con la vision aziendale.

Delivery of Hr Practice.

Nell'erogazione dei servizi di HR, le competenze in ambito amministrativo / transazionale sono diventate meno rilevanti. Molte di queste operazioni di routine vengono eseguite elettronicamente grazie all'e-HRM e tale trend va di pari passo al riposizionamento del ruolo del professionista HR in ambito strategico. Inoltre la riduzione di compiti amministrativi ha consentito al manager HR di assumere un ruolo più specifico e meno generale all'interno dell'area funzionale in cui opera

(gestione, formazione, valutazione). Tale specializzazione è ritenuta essenziale per guidare lo sviluppo di soluzioni che aggiungano valore al proprio business.

Change Of Managment.

Tale ambito faceva riferimento alla gestione dei processi di cambiamento attraverso abilità nel problem solving, nella relationship influence e nella trasformazione. Queste qualità rendevano il professionista HR un agente del cambiamento in grado di anticipare le nuove sfide e i nuovi trend individuando segnali e promuovendo flessibilità nell'organizzazione. Il passaggio all'e-HRM non altera le competenze di change managment in maniera significativa, in quanto le forze che trainano tale cambiamento sono esterne al business (globalizzazione, aspettative dei clienti).

Technology Expertise.

Anche in questo ambito, l'introduzione dell'e-HRM non ha prodotto un incremento del fabbisogno di competenze tecnologiche. In molte organizzazioni, infatti, lo sviluppo di sistemi di e-HRM è dato in outsourcing o comunque gestito da specialisti di sistemi tecnologici. I sistemi di interfaccia finale utilizzati dai professionisti di Risorse Umane sono studiati in ottica "user friendly" e non richiedono un alto livello pregresso di conoscenze tecnologiche. Resta invece importante il fabbisogno per i manager HR di guidare un rapporto di partnership con la funzione IT assicurandosi che le applicazioni sviluppate incontrino i reali fabbisogni di business HR.

Le competenze core che definiscono il profilo del manager di HR non sono cambiate nel recente passato e probabilmente non lo faranno del prossimo futuro, ciò che è cambiato è l'importanza attribuita ad esse. L'e-HRM chiede ai professionisti HR di comprendere il proprio business e fornisce una spinta alla specializzazione e alla fruizione di competenze all'interno della Funzione HR. La presenza simultanea di tali competenze permette al manager HR di offrire un servizio allo "stato dell'arte" che sia allineato alle logiche aziendali di business. Questo sottolinea quanto affermato da Ulrich nel 1995 quando evidenziava che "il professionista in Risorse Umane aggiunge valore all'organizzazione quando è in grado di comprendere come il proprio business opera, perché solo in tale modo può aiutare la propria funzione ad adattarsi alle mutevoli condizioni di business a cui è sottoposta".

3.5 L'introduzione dell'e-HRM nelle organizzazioni

Nella scelta tra una tecnologia Web based e i metodi convenzionali, solitamente i dipendenti scelgono l'alternativa da loro percepita come migliore. La sfida per i datori di lavoro è di trasmettere queste nuove pratiche di e-HRM in modo che tale scelta sia sposata a pieno dai

dipendenti. Il fascino esercitato dall'e-HR nei confronti di molte aziende è stato notevole e ha fatto leva su fattori quali:

- Aumento di efficienza e risparmio costi;
- Passaggio da una visione HR su routine quotidiana ad una strategica di lungo periodo;
- Opportunità per i manager HR di diventare parte integrante nei processi di pianificazione aziendale;
- Strumento in grado di esercitare nei confronti del dipendente attrattività, motivazione ottenendo impegno.

Mentre stabilire indicatori in grado di rilevare i benefici in termini di costi ed efficienza risulta abbastanza semplice, più complicato è valutare l'impatto dell'e-HR in termini di utili (Lengnick-Hall and Moritz, 2003). L'e-HR, infatti, incide su altri fattori importanti quali la produttività dei dipendenti, il clima interno, il decision making, la condivisione delle informazioni, il tasso di innovatività ed il processo di accelerazione del "time-to-market" per prodotti e servizi.

In alcuni casi, però, le aspettative maturate non coincidono con la realtà riscontrata nelle implementazioni effettuate. Questo può accadere in quanto l'ICT è in grado di fornire strumenti di alto valore, ma per coglierne a pieno il potenziale è necessaria un'attenta pianificazione, una mirata implementazione, e una completa comprensione delle implicazioni che tale passaggio può produrre. La piena comprensione dei poteri che la tecnologia di e-HRM ci può fornire dipende dalla chiave di lettura che dipendenti, manager e professionisti del mondo HR fanno in termini di: qualità dei contenuti, facilità di utilizzo e funzionalità.

Un aspetto critico è la creazione di una soluzione in grado di supportare le scelte strategiche di business e contemporaneamente incontrare i fabbisogni dei dipendenti e dei manager HR. Prima di prendere qualsiasi decisione per l'implementazione, l'organizzazione deve formalizzare un'analisi costi-benefici inerente ad ogni processo di e-HRM e stabilire e rivedere periodicamente la propria strategia di e-HR. Uno studio di Keebler e Rhodes del 2002 ha evidenziato cinque steps ritenuti fondamentali per far collimare aspettative e realtà a seguito dell'introduzione di nuovi processi di e-HRM.

Il primo consiste nel *Fornire ai dipendenti informazioni utilizzabili*.

Oggi molte aziende posseggono migliaia di informazioni contenute nei propri siti web ma ciò che manca è una connettività ad esse. Tale situazione crea problemi all'utente, interno o esterno all'organizzazione, che per motivi lavorativi né è alla ricerca. Per risolvere questo problema è

necessario attuare il cosiddetto “web rehab”, ossia rimappare e analizzare tutti i contenuti informativi presenti sui propri siti e decidere quali informazioni tenere, consolidare ed eliminare. Rendere le informazioni di e-HR utilizzabili implica:

- Un elemento di design: che renda l'informazione accessibile e user friendly;
- Un elemento di contenuto: inserire nel sito informazioni utili ai dipendenti e ai manager per supportare gli obiettivi di business dell'organizzazione.

Il primo aspetto legato al design agevola i dipendenti riducendo il tempo che devono trascorrere on-line per il loro lavoro. Per quanto riguarda invece i contenuti è utile chiedersi : di cosa l'utente ha bisogno? Per popolare il web con specifiche informazioni bisogna seguire l'approccio “dell'essere clienti di se stessi”, al fine di soddisfare al meglio i fabbisogni manifestati dai propri dipendenti. Un altro aspetto da considerare è anche quello di popolare il web con informazioni utili al dipendente per il proprio Career-Management. Se il dipendente percepisce che il proprio datore di lavoro si prende cura del suo sviluppo e lo vede dimostrato giornalmente nei contenuti dei dati di e-HR, allora tale aspetto influenzerà positivamente la sua decisione nel restare a lungo nell'organizzazione. Purtroppo, molte aziende non guardano al web come ad uno strumento per ridurre il proprio tasso di turnover e i relativi costi.

In secondo luogo *Non bisogna presupporre che l'introduzione tecnologica, anche se buona, possa colmare il gap nella qualità delle informazioni.*

L'istallazione del proprio e-HR web site come risorsa primaria al supporto del dipendente e delle transazioni non è da sola sufficiente .

I dipendenti HR devono comprendere l'importanza nell'eseguire le transazioni “on-line” in termini di risparmio dei costi. È necessario porre l'attenzione non solo alla transazione in sé, ma anche alle informazioni ad essa collegate. Le informazioni Web based che vengono utilizzate per supportare queste transazioni devono essere utili, personali e accessibili ai dipendenti quando le richiedano.

La sfida per i dipendenti, quindi, è quella di isolare le informazioni rilevanti da quelle di contorno contribuendo a rendere il processo veloce, semplice, efficiente.

Il terzo step corrisponde consiste nell'*Utilizzare la comunicazione verso i dipendenti.*

Per molte aziende il passaggio ad una logica di e-HR implica un significativo cambiamento culturale ed in particolare per i dipendenti. I manager non possono unicamente aprire la porta ai processi web-based e assumere implicitamente che i dipendenti vi entrino. Il manager deve aiutare

e condurre per mano il personale per rendergli familiare la tecnologia e la comunicazione è il mezzo che può significare il successo o l'insuccesso dei sistemi di e-HR.

Comunicare l'e-HR significa: preparare i dipendenti per il cambiamento che avverrà, spiegare il perché del cambiamento, spiegare perché è una buona cosa per loro, aiutare i dipendenti all'apertura verso tale processo.

Lo studio condotto da Ruel, Bondarouk e Looise (2004) ha mostrato come siano necessari anche alcuni anni affinché gli utenti adottino a pieno l'e-HRM. Per i dipendenti, infatti, non significa semplicemente imparare l'utilizzo e accrescere la familiarità di nuovi strumenti ICT, ma essere pronti ad assumersi nuove responsabilità che prima venivano delegate ad altri e avere l'opportunità di essere aggiornati nel processo di sviluppo dell'intera organizzazione.

Garantire la sicurezza e la riservatezza dei dati imessi è altresì importante affinché i dipendenti si sentano sicuri nell'utilizzo dei nuovi strumenti di e-HRM.

Spingere tutti i compiti nel web rappresenta il quarto step.

Molti manager aggiungono alcune applicazioni Web-based ai propri processi pre-esistenti, lasciando però inalterato tutto il resto e analizzando da subito i risultati della transizione. In questo modo si perdono il grande potenziale della Web technology, in quanto esiste infatti una stretta correlazione tra l'efficacia delle implementazioni e la predisposizione a mettere le proprie transazioni sul Web.

Nel caso in cui i risultati di e-HR abbiano disatteso le aspettative, sarebbe necessario:

- Segnare e rivedere l'intera catena delle operazioni che i propri dipendenti devono sostenere a monte della transazione web-based;
- Stabilire dove l'organizzazione non ha fornito sufficienti informazioni per un agevole l'accesso al Web;
- Guidare il processo di comprensione delle informazioni critiche e delle transazioni sul proprio sito Web;
- Evitare la disponibilità di informazioni in canali alternativi a quelli web based.

Le aziende che hanno trasferito la gran parte delle loro transazioni via Web hanno già sperimentato il notevole risparmio di costi che ciò comporta e l'innalzamento in termini di ROI che la tecnologia e-HR può veicolare. Un cambiamento così innovativo si può inoltre tradurre in un aumento di attrattività dell'azienda verso i propri dipendenti ma anche verso gli utenti esterni.

Infine è necessario *Presentare il proprio sito web in logica user-friendly*.

Questo significa che il datore di lavoro deve presentare ai dipendenti le informazioni via web in maniera semplice e naturale, lasciando libero il dipendente di decidere a quali informazioni accedere e con quali strumenti farlo.

Oltre a questi passaggi fondamentali, prima di avviare un programma di trasformazione tecnologica è bene definire un piano di cambiamento per limitare il rischio di commettere errori.

In tal senso è necessario prendere in considerazione tre aspetti critici (Panayotopoulou et al., 2005):

- *La cultura organizzativa dell'impresa*, che impatta sull'adozione dell'e-HR e sul change management. Una cultura più incline ad alte performance accetterà meglio i cambiamenti e dunque l'adozione di strumenti elettronici;
- *Le IT skills possedute dai dipendenti*, in quanto le competenze in ambito IT e una maggiore familiarità con essere facilita l'adozione di pratiche di e-HR;
- *La collaborazione tra Funzione IT e Funzione HR*: tale collaborazione può garantire l'integrazione di soluzioni tecnologiche in grado di rispondere ai fabbisogni effettivi manifestati dalle due funzioni.

Le strategie viste in questo capitolo accrescono le chances di una completa integrazione dell'e-HRM nelle organizzazioni, ma i maggiori benefici si ottengono nel momento in cui l'alternativa alla transizione verso una logica Web Based viene percepita dai propri dipendenti come il percorso più agevole per il successo dell'intera azienda.

3.6 L'e-HRM nella Pubblica Amministrazione

Nella Pubblica Amministrazione le pratiche di Gestione delle Risorse Umane si sono evolute nel corso degli ultimi anni avvicinandosi sempre più a quelle presenti nel settore privato.

Uno studio di Farnham e Horton (1996) identifica quattro caratteristiche che distinguono le pratiche di HRM nella Pubblica Amministrazione (PA) rispetto al settore privato.

Uno stile di management paternalistico.

Tale indirizzamento è volto alla protezione e incentivazione del benessere della propria forza lavoro. Anche se si cerca di utilizzare con efficacia ed efficienza il personale, una particolare attenzione è riservata alla salute, alla sicurezza, alla soddisfazione dei dipendenti.

Una standardizzazione delle pratiche di impiego del personale.

Questo significa che nelle varie PA del medesimo settore solitamente i lavoratori compiono le stesse operazioni agli stessi termini e condizioni. Tale standardizzazione si è tradotta in un esteso impiego full time e in un incremento della sicurezza del proprio posto lavorativo.

Una collettivizzazione delle relazioni industriali.

Tale situazione si è tradotta in un'incentivazione nella consultazione e nella partecipazione alle decisioni da parte dello staff e nella crescita del potere di negoziazione delle organizzazioni sindacali.

L'aspirazione nell'essere un "model employers".

L'organizzazione avrebbe dovuto porsi come datore di lavoro modello nella comunità incentivando con forza aspetti come la formazione del proprio staff ed equità interna anche a costo di mettere al secondo posto aspetti come il contenimento dei costi e le esigenze di business.

Tuttavia a partire dagli anni Ottanta le mutevoli condizioni economiche e di mercato in molti Stati hanno portato a un cambiamento nelle politiche adottate in ambito pubblico. La spinta a ridurre lo sforzo economico sostenuto dalle PA si è tradotta in un indirizzamento verso politiche più incentrate sull'efficienza e sulla produzione di qualità del servizio. Queste scelte si sono manifestate principalmente nei seguenti modi:

- *Il passaggio da uno stile di management paternalistico ad uno "rational management":* Il nuovo stile di gestione non è più guidato dai concetti di equità, benessere dei lavoratori e mantenimento di buone relazioni con le organizzazioni sindacali, ma dalla domanda, dall'efficienza delle performance lavorative, dalla qualità dell'output e dal servizio offerto al cliente. Tale cambiamento implica una transizione di molti poteri dagli specialisti nella gestione del personale ai managers di linea;
- *Le pratiche di uniformità e standardizzazione vengono rimpiazzate dai concetti di flessibilità e differenziazione:* I servizi pubblici non sono più garanzia di "a job-for-life".

A molti lavoratori vengono offerti contratti temporanei o part-time e il salario e la carriera lavorativa si legano alle performance effettivamente prodotte;

- *Il passaggio da collettivismo a individualismo nelle relazioni industriali:* Ciò si traduce sostanzialmente in una riduzione del ruolo svolto dalle organizzazioni sindacali nel processo di negoziazione delle condizioni lavorative e nell'introduzione di sistemi di retribuzione legati alle performance del dipendente.

Come affermato da Fanham e Horton, il pattern tradizionale dell'HRM nel settore pubblico rappresenta una barriera alle migliori performance organizzative. A tale scopo le scelte adottate dalle politiche in molti Paesi hanno spinto le PA ad adottare uno stile di Gestione delle Risorse Umane che rispecchi le pratiche esercitate nel settore privato.

Pool e Jenkins (1996) sostengono che tale processo sia ancora in atto e sia molto lento nella sua transizione, in quanto la forte connotazione tradizionale delle PA persiste nonostante il processo di cambiamento in atto.

All'interno di questo quadro, l'introduzione dell'e-HRM può accelerare tale processo, in quanto, produce forti impatti in termini di risparmio dei costi, efficienza nei processi, flessibilità e rapidità di risposta ai cambiamenti. In secondo luogo agevola e snellisce i rapporti con le organizzazioni sindacali pur rispettando le condizioni lavorative dei dipendenti ed accresce il benessere dei propri dipendenti fornendo servizi aggiuntivi di grande utilità, semplificando l'esercizio di compiti di routine. Infine, le migliorie prodotte dagli strumenti che fornisce l'e-HRM si traducono in un miglior servizio offerto al cliente finale, ovvero il cittadino.

Nella PA italiana l'introduzione dell'e-HRM è in una fase iniziale, per cui la distanza dal settore privato in termini di diffusione di tale aspetto è ancora ampia. Come vedremo nei capitoli seguenti, l'indagine svolta è andata ad esaminare tale aspetto, cercando di comprendere le motivazioni che ne hanno rallentato la diffusione.

CAPITOLO 4: METODOLOGIA DI RICERCA

In questo capitolo, con cui si apre la parte empirica della tesi, verranno descritte le fasi della ricerca svolta mediante survey e la metodologia utilizzata.

Il lavoro si è sviluppato nelle seguenti fasi: definizione degli obiettivi, analisi della letteratura di riferimento, stesura della survey e individuazione del campione, estrazione dei dati e analisi dei risultati.

4.1 Definizione degli obiettivi

Il punto di partenza nella creazione del progetto di ricerca è stata la definizione con un team work di esperti degli obiettivi a cui il lavoro avrebbe dovuto tendere.

Il lavoro si inserisce nella ricerca dell'Osservatorio Hr Innovation Practice per l'anno 2010-2011, che analizza il processo di trasformazione della Funzione Risorse Umane a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie ICT. Il focus dell'indagine oggetto della tesi riguarda tale fenomeno all'interno della PA locale, nello specifico in Regioni, Province e Comuni medio-grandi (con più di 15.000 abitanti).

Gli obiettivi individuati riguardano molteplici aspetti:

- Priorità stabilite dalla Funzione Risorse Umane, motivazioni che hanno spinto tali scelte e relativi impatti riscontrati;
- Attività svolte dalla Funzione HR e livello di competenze posseduto;
- Entità di investimenti in innovazione tecnologica;
- Impatto degli strumenti ICT sulla Funzione Risorse Umane;
- Ruolo ricoperto dalla Direzione Risorse Umane nello sviluppo di iniziative ICT;
- Livello di Outsourcing delle attività di GRU con relative motivazioni ex-ante e benefici ex-post;
- Rapporto tra la Direzione Risorse Umane e la Direzione ICT;
- Cambiamento in atto del ruolo della Direzione Risorse Umane a seguito dell'introduzione di strumenti ICT.

4.2 Analisi della letteratura

Per comprendere il quadro teorico entro cui si inserisce la ricerca empirica, sono stati analizzati articoli di un insieme di giornali scientifici internazionali quali Human Resource Management(USA), Human Resource Management (UK), Employee Relations, Human Resource Management Review, Personnel Review e altri. I papers sono stati individuati in base a tre categorie:

- Gestione Risorse Umane (HRM);
- ICT;
- Electronic Human Resource Management (e-HRM).

4.3 Stesura della survey e individuazione del campione

Il punto di partenza è stato il questionario utilizzato dall'Osservatorio HR Innovation Practice in una precedente survey, che è stato riadattato in base alle specificità del settore pubblico. Quindi, sono stati individuati i contatti a cui inviare online la survey: ossia i direttori e responsabili dei dipartimenti e servizi HR di Regioni, Province e Comuni con più di 15.000 abitanti.

Il questionario si compone di una serie di domande a risposta multipla con relativo spazio bianco per ulteriori commenti o specifiche necessarie. Dopo una prima parte volta a raccogliere informazioni generali circa l'Anagrafica Personale dell'intervistato e dell'Ente Pubblico, esso si divide in tre sezioni:

Sezione A- Il profilo della Direzione Risorse Umane.

In questa parte si raccolgono le informazioni sulla funzione e sugli obiettivi passati e recenti perseguiti. Si indaga sulle attività tipiche che vengono svolte e sull'assorbimento di tempo richiesto da ciascun processo. La parte successiva è dedicata all'analisi delle competenze e conoscenze possedute dalla Direzione nei vari ambiti e le rispettive priorità di sviluppo. Questa prima sezione si conclude con una serie di domande inerenti il rapporto tra la Direzione Risorse Umane e la Direzione IT, per individuare i relativi rapporti e collegamenti.

Sezione B- Gli investimenti e il ruolo ICT (tecnologie dell'informazione e comunicazione) a supporto dei processi HR.

In questa parte vengono analizzati gli investimenti operati in soluzioni ICT (sia attuali che futuri). Viene chiesto di fornire le motivazioni antecedenti gli investimenti, segnalando gli impatti rilevanti manifestati all'interno dell'organizzazione. Più avanti si focalizza sul livello di sviluppo e adozione

di strumenti ICT per lo svolgimento delle varie attività all'interno della Funzione HR . La sezione termina prendendo in considerazione le barriere che limitano l'efficacia all'introduzione di tali strumenti, analizzando il processo di cambiamento a cui la funzione stessa è sottoposta.

Sezione C- L'Outsourcing nella Direzione HR.

La terza e ultima parte del questionario si focalizza sul grado di outsourcing attuale, sulle motivazioni che hanno spinto alla delega verso fornitori esterni di determinate attività e sui benefici riscontrati a seguito delle scelte fatte.

La survey è stata inviata ai referenti HR dei seguenti Enti: 562 Comuni, 108 Province, 20 Regioni e le 2 Province autonome di Trento e Bolzano. La scelta di inviare il questionario a Comuni al di sopra dei 15000 abitanti risiede nel fatto che con tale numero si rendono più significativi i dati ricavati da questa parte del campione. Il campione di coloro che hanno compilato la survey comprende 61 Enti raggiungendo un tasso di risposta pari al 8,8% , una buona percentuale che rende così validi i risultati riscontrati. Gli Enti coinvolti nell'analisi sono composti da 44 Comuni (72% del campione), 12 Province (19% del campione) e 5 Regioni (9% del campione).

La composizione del campione (*Figura 4.1*) evidenzia la ripartizione dello stesso in relazione al numero di dipendenti impiegati al proprio interno ed emerge una presenza rilevante (oltre il 30%) di Enti definiti "medi", ossia quelle PA in cui operano dai 200 ai 1000 dipendenti.

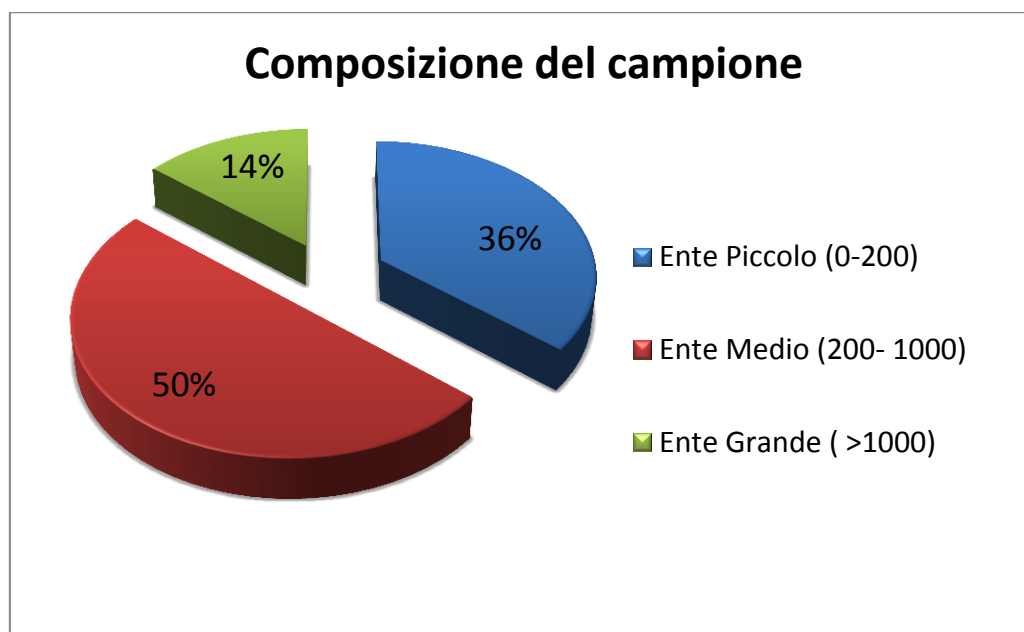


Figura 4.1: La suddivisione del campione in base al numero di dipendenti al proprio interno

Per concludere la *Figura 4.2* mostra la distribuzione geografia sul territorio italiano del campione di rispondenti: gli Enti che si sono resi maggiormente disponibili nella partecipazione all'indagine sono quelli situati nel Nord Italia.

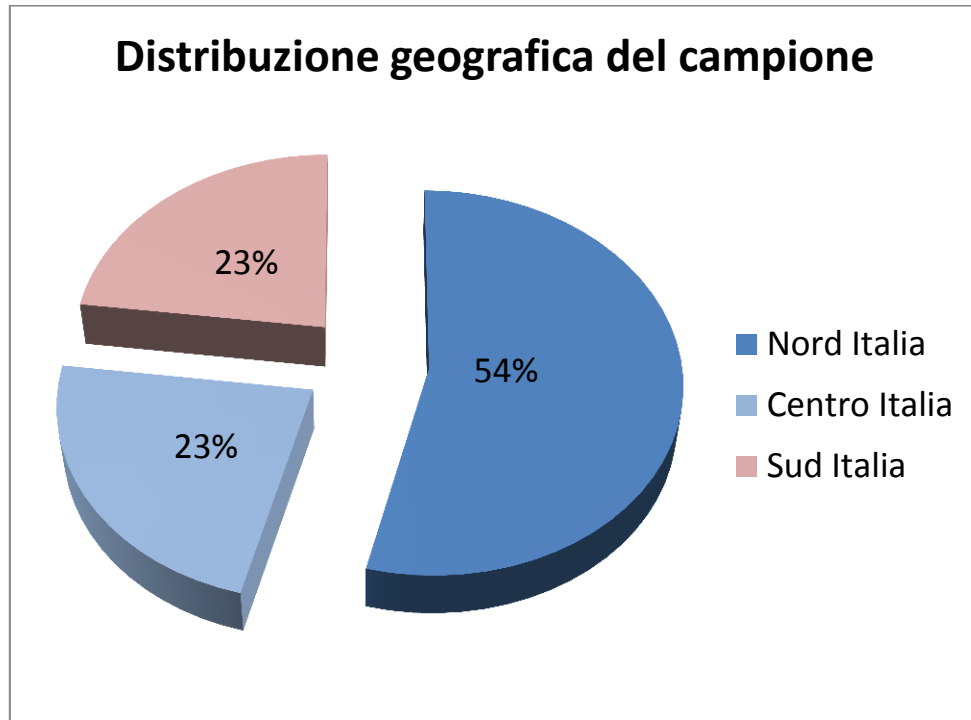


Figura 4.2: Distribuzione Geografica del campione

4.3 Estrazione dei dati e analisi dei risultati

Il passaggio successivo è stata la raccolta e l'estrazione dei risultati mediante un database strutturato. La fase di screening ha permesso di scremare i dati incompleti e validare 61 questionari per l'analisi finale dei risultati, che verrà descritta nel capitolo successivo.

CAPITOLO 5: ANALISI DEI RISULTATI

L'analisi dei risultati della ricerca verrà descritta mediante la suddivisione in sei sezioni così definite: Obiettivi, Investimenti, Attività, Strumenti ICT, Outsourcing, Rapporto ICT-HR.

Nella prima sezione vengono evidenziati gli obiettivi perseguiti dalla Funzione Risorse Umane sia in passato che negli anni a seguire, le motivazioni che hanno spinto l'indirizzamento strategico e gli sforzi della Direzione verso determinate ed il relativo impatto.

Nella seconda parte l'attenzione si sposta verso gli investimenti ICT che supportano i processi HR, l'organizzazione di questi piani di investimento e l'allocazione, l'entità e l'evoluzione per il prossimo futuro dei budget messi a disposizione. La sezione termina individuando le principali barriere che frenano e limitano tali investimenti, bloccando la diffusione di questi nuovi strumenti all'interno della Funzione HR.

La sezione successiva si focalizza sulle attività tipiche che la Funzione HR svolge all'interno dell'Ente, chiarendo il ruolo trasversale che essa ricopre all'interno dell'organizzazione. Vengono poi descritti la struttura e i ruoli organizzativi presenti nella Direzione HR e le attività ritenute rilevanti per l'evoluzione strategica della funzione stessa. Infine si mostra il livello di competenze e conoscenze posseduto dalla Direzione nei vari ambiti, mettendolo in relazione alla priorità di sviluppo attribuita allo specifico settore.

In seguito l'analisi si sofferma sugli strumenti ICT e il loro utilizzo (sia passato che futuro) all'interno della Funzione Risorse Umane, come strumento di innovazione e supporto operativo.

La quarta sezione riguarda l'Outsourcing, ossia, le attività di HR coinvolte in tale processo, rilevando le motivazioni e i benefici generati da tali scelte. Il capitolo si conclude con l'analisi del rapporto tra la Funzione Risorse Umane e la Direzione ICT. Si descrivono le funzioni ricoperte dalla Direzione HR e le relazioni con le altre Direzioni evidenziando i meccanismi di collegamento e le interazioni tra le funzioni.

Infine si esamina il ruolo svolto dalla Direzione HR nello sviluppo di iniziative volte ad introdurre strumenti ICT per supportare le proprie attività di gestione e sviluppo delle HR.

5.1 Gli obiettivi della Funzione HR e il suo indirizzamento strategico

Nell'attuale periodo di forte incertezza economica, anche gli Enti Pubblici sono chiamati ad operare scelte strategiche ed economiche volte a ridurre gli sprechi e la non ottimizzazione delle proprie risorse. Per questo motivo si deciso di analizzare gli obiettivi come punto di partenza, essendo frutto delle linee guida di ogni organizzazione, al fine di comprendere a pieno la realtà che ruota attorno a questi processi di cambiamento.

Nell' analizzare gli obiettivi perseguiti dal campione di Enti negli ultimi tre anni e nei tre successivi, si è scelto di suddividerli in tre principali categorie (Osservatorio HR Innovation Practice, 2011) :

- Obiettivi orientati all'Ente: Coinvolgono quegli obiettivi incentrati all'integrazione della Funzione Risorse Umane con le altre funzioni e al supporto reciproco che si stabilisce tra esse, comprendendo anche altri aspetti come la guida al cambiamento organizzativo e lo sviluppo e l'allineamento delle politiche HR rispetto all'indirizzo politico.
- Obiettivi orientati alla persona: Si tratta di quegli aspetti che ruotano attorno alla Risorsa Umana, intesa come contributo individuale del personale all'interno dell'organizzazione. Ci si riferisce a obiettivi volti a migliorare le condizioni interne ed il clima lavorativo in cui il personale si trova a fornire la propria prestazione lavorativa. Vi sono aspetti quali attrarre, motivare, trattenere talenti, gestire il turnover, garantire la qualità della comunicazione e del clima interno, orientarsi verso la personalizzazione dei servizi e dei rapporti con i dipendenti.
- Obiettivi orientati ai processi: In questo ambito rientrano obiettivi incentrati all'ottimizzazione in termini di efficienza di una moltitudine di attività operative. Sono coinvolte attività di amministrazione dei processi del personale , aderenza a normative e leggi, contenimento e riduzione dei costi del personale.

La *Figura 5.1* mostra come le PA si siano orientate finora verso obiettivi di processo e che nei prossimi anni tale trend aumenterà nei casi in cui non siano ancora stati pienamente perseguiti.

Un'importanza minore viene assegnata agli obiettivi orientati all'Ente, prevedendo un incremento di attenzione verso obiettivi come il supporto alle altre Direzioni. Scarsa priorità, invece, è attribuita agli obiettivi orientati alla persona e pare che tale visione persisterà anche nei prossimi tre anni.



Figura 5.1: Obiettivi prioritari della funzione HR negli ultimi 3 anni e nei prossimi 3 anni

Tra tutti gli obiettivi considerati, quello maggiormente perseguito è stato il contenimento dei costi del personale e ciò sembra essere in linea con il periodo di crisi economica che ha comportato per gli Enti pubblici una minor disponibilità finanziaria.

Una volta stabiliti gli obiettivi prioritari, si è passati ad analizzare le ragioni che hanno portato ad investire in ICT.

Nella successiva query è stato chiesto ai rispondenti di indicare le motivazioni ex-ante per cui sono ricorsi ad investimenti ICT e se questi abbiano poi effettivamente avuto un impatto rilevante. Nella *Figura 5.2* si sono messe in relazione le risposte per evidenziare la corrispondenza o meno tra gli sforzi sostenuti e i risultati riscontrati:

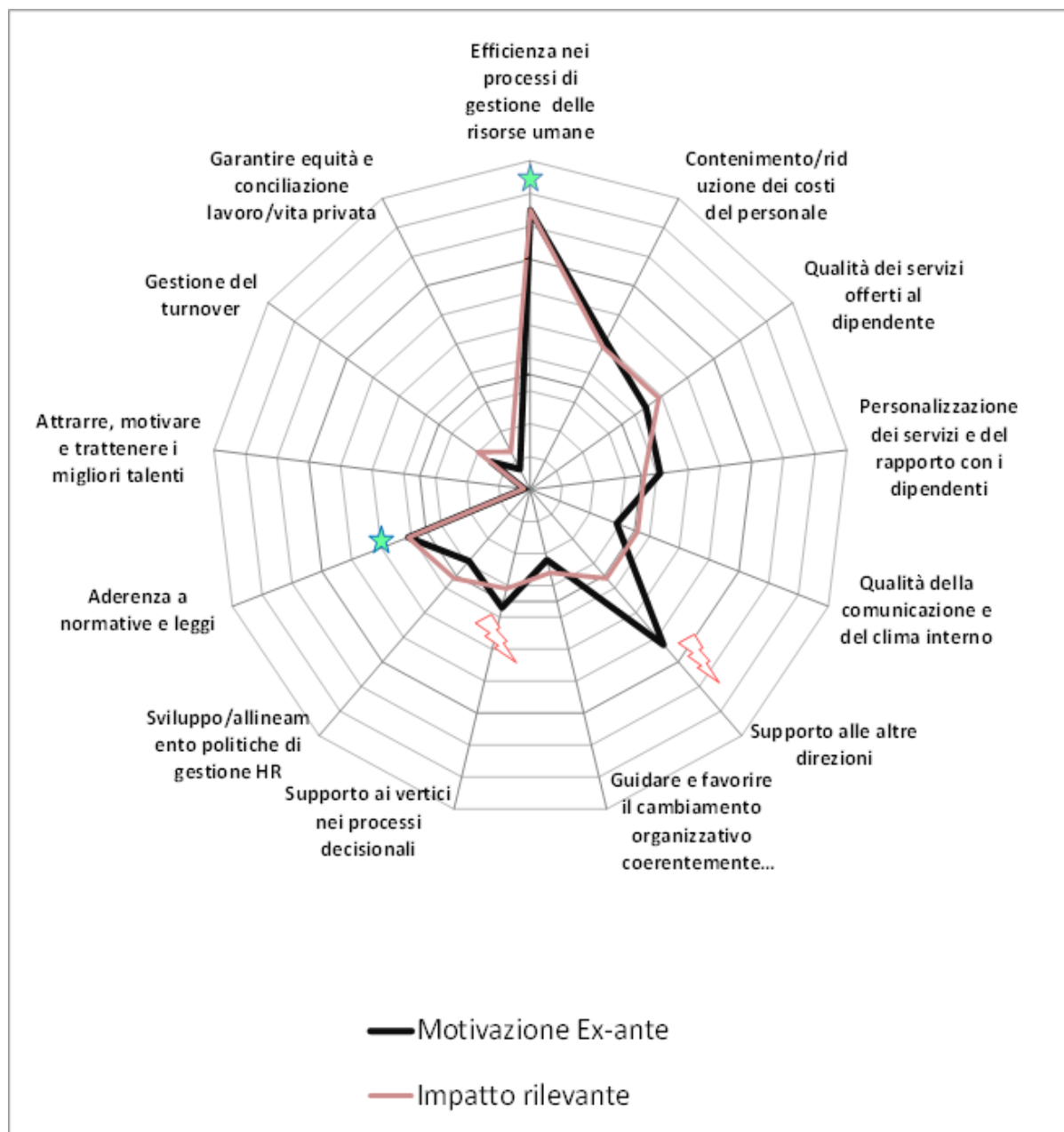


Figura 5.2: Motivazioni ex ante per cui si è ricorso ad investimenti ICT nella Direzione Risorse umane e impatto rilevante riscontrato

Il dato più rilevante è che il maggiore disallineamento tra motivazioni e impatti riscontrati riguarda gli obiettivi orientati all'Ente, come il supporto alle altre Direzioni (motivazione 63%, impatto 36%) e ai vertici nei processi decisionali (motivazione 37%, impatto 31%).

L'impatto più rilevante che si è riscontrato è stato quello relativo agli obiettivi orientati ai processi. Le forti motivazioni (85%) che hanno spinto gli investimenti in ICT per migliorare l'efficienza nei processi di Gestione delle Risorse Umane hanno prodotto un risultato altrettanto rilevante (85%), lo stesso si è verificato nel caso dell'aderenza a normative e leggi. Questi riscontri positivi hanno

probabilmente spinto l'organizzazione a mantenere la priorità su tali obiettivi anche nei prossimi tre anni (*Figura 5.1* Obiettivi prioritari).

Un disallineamento meno marcato si ha con riferimento agli obiettivi orientati alla persona, come la qualità della comunicazione e del clima interno, la qualità dei servizi offerti al dipendente, la garanzia di equità e di un corretto bilanciamento tra lavoro/vita.

Questa analisi mette in luce proprio quelle aree in cui il cammino verso il pieno raggiungimento degli obiettivi prefissati è ancora lontano e su cui bisognerà rivedere le ipotesi e le strategie fatte finora per supportare al meglio le decisioni future.

La matrice presentata nella *Figura 5.3* mette in relazione la priorità assegnata negli ultimi tre anni agli obiettivi della Direzione Risorse Umane e il livello di impatto prodotto in quegli ambiti dagli investimenti ICT.

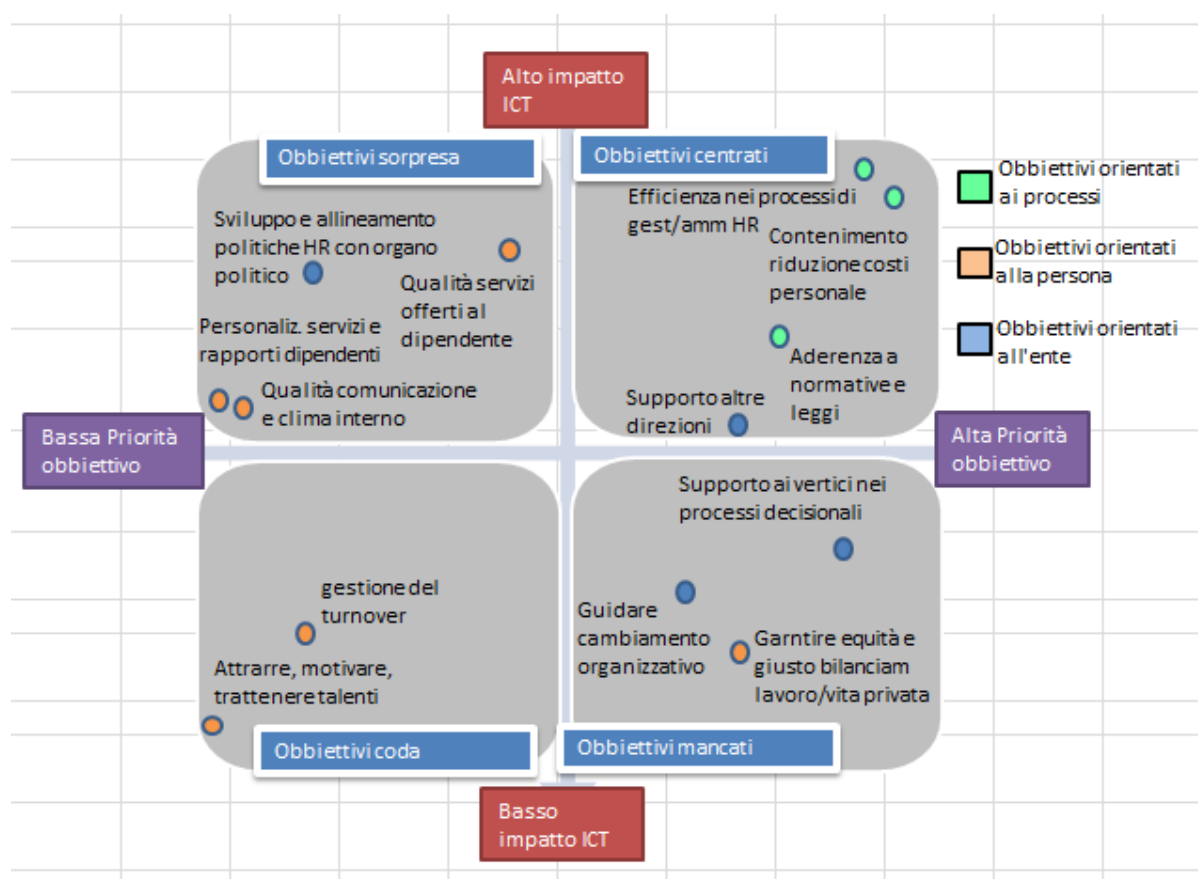


Figura 5.3 : Matrice rilevanza obiettivi e impatto strumenti ICT

La matrice si compone di quattro aree, così definite:

- **Obiettivi centrati:** sono obiettivi che hanno prodotto un rilevante impatto ICT e su cui c'erano forti aspettative. In questa categoria rientrano gli obiettivi orientati ai processi

coerentemente a quanto visto nel diagramma radar (*Figura 5.2*). Questo rafforza la tesi secondo cui gli Enti stanno puntando molto sulle singole attività e processi e sulla loro ottimizzazione;

- Obiettivi mancati: Sono quegli obiettivi a cui è stata attribuita un'alta priorità ma a cui non ha fatto seguito un impatto rilevante. Ancora una volta lo spread presente su tali ambiti conferma quanto emerso nel grafico (*Figura 5.2*);
- Obiettivi coda: Comprendono obiettivi ritenuti non prioritari e che effettivamente non hanno prodotto forti impatti poiché ridotti sono stati gli investimenti in ICT sostenuti. In questo gruppo rientrano soprattutto obiettivi orientati alla persona: un segnale negativo poiché significa che l'Ente vi attribuisce poca importanza;
- Obiettivi sorpresa: Sono quei processi verso cui non si avevano grandi aspettative ma che invece hanno prodotto risultati soddisfacenti. Comprendono in gran parte obiettivi orientati alla persona, segno che ancora non si comprendono le potenzialità delle proprie risorse interne.

Dall'analisi svolta emerge la netta focalizzazione, in termini di investimenti ICT, sui processi a discapito del personale. Dall'altro lato, però, è evidente che piccoli investimenti mirati a supporto di obiettivi orientati alle persone abbiano impattato in maniera. Questo significa che un cambiamento di successo può avvenire solo se ad un'implementazione tecnologica e dei processi farà seguito anche un'altra relativa alle Risorse Umane.

5.2 Gli investimenti ICT a supporto della Funzione Risorse Umane

In questa sezione verranno descritti gli investimenti in tecnologie e il ruolo svolto dalle ICT nel supportare i processi HR.

In primo luogo è stato verificato se all'interno degli Enti esistano dei piani di investimento dedicati a progetti ICT ed è emerso che nel 49% dei casi non esistono dei progetti ICT formalizzati, mentre, laddove sono presenti, hanno per lo più durata pluriennale (60% dei casi), ma non sono integrati in un piano organico (30% dei casi).

L'allocation delle risorse finanziarie destinate a questi progetti tecnologici viene effettuata dalla Direzione dei Sistemi informativi, nel 60% dei casi e dalla Direzione HR solamente nel 20%.

Tale situazione costringe la Funzione Risorse Umane a dipendere dalla Direzione Sistemi Informativi per l'utilizzo di queste risorse finanziarie. Questo comporta un handicap per la Direzione HR, che vede il suo potere decisionale limitato e i progetti innovativi rallentati da questo iter burocratico. Se escludiamo dal campione le Regioni, l'entità degli investimenti ICT corrisposti nel 2010 a supporto delle attività di sviluppo e gestione delle Risorse Umane si attesta su una soglia inferiore ai 100.000 euro e per il 2011 non sono previste variazioni di budget.

Solamente in un caso su tre circa tale budget diminuirà e in uno su dieci lo farà in maniera superiore del 30% così come mostrato nella *Figura 5.4*.

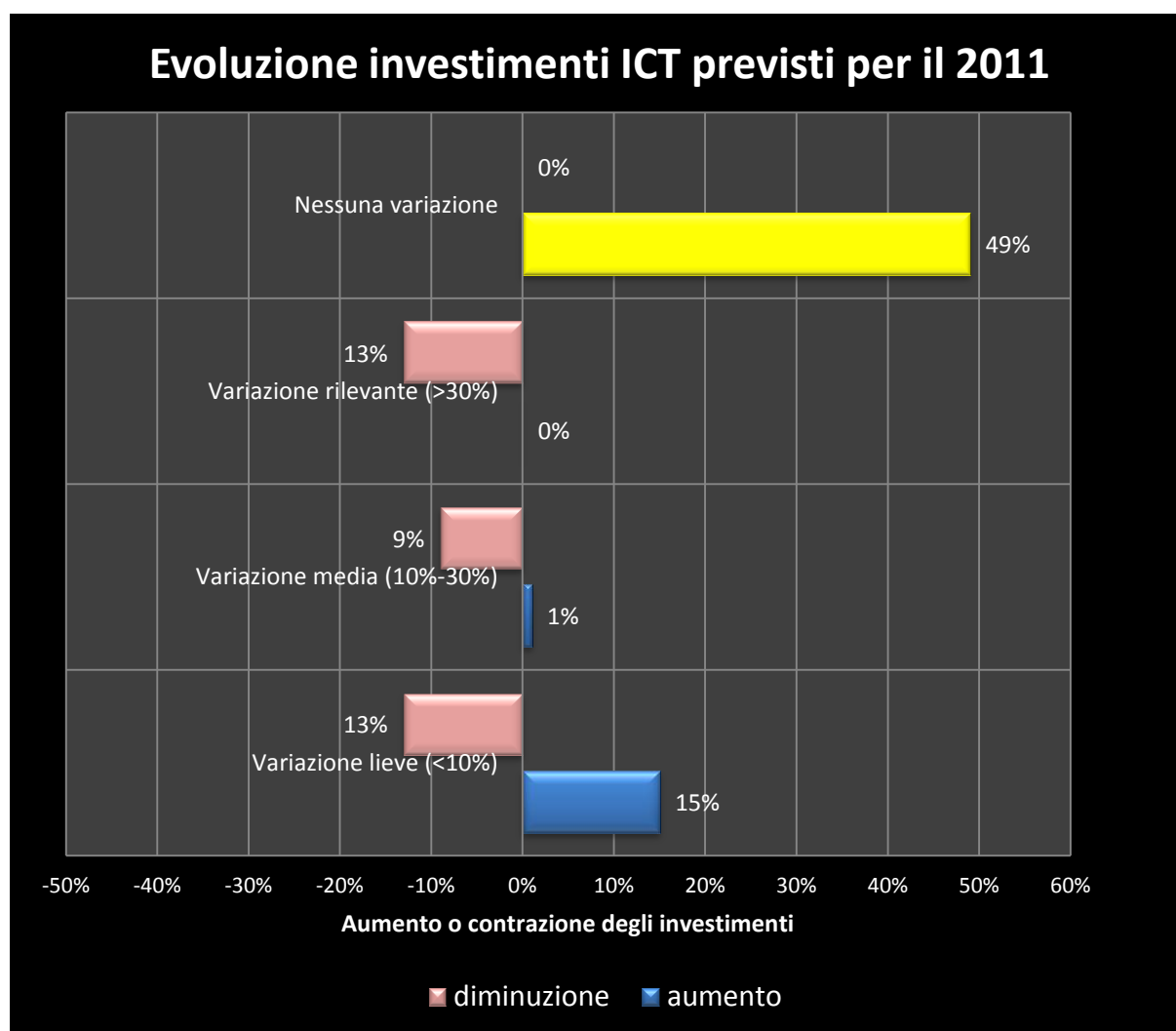


Figura 5.4 : L'evoluzione degli investimenti ICT previsti per il 2011

Dall'analisi dei dati, quindi, emerge una realtà in cui spesso non esistono piani strategici e dove la somma investita per questi progetti non è particolarmente elevata.

All'interno di questo quadro la Direzione HR si trova dinnanzi ad una serie di barriere che ne ostacolano gli investimenti in progetti ICT (*Figura 5.5*).

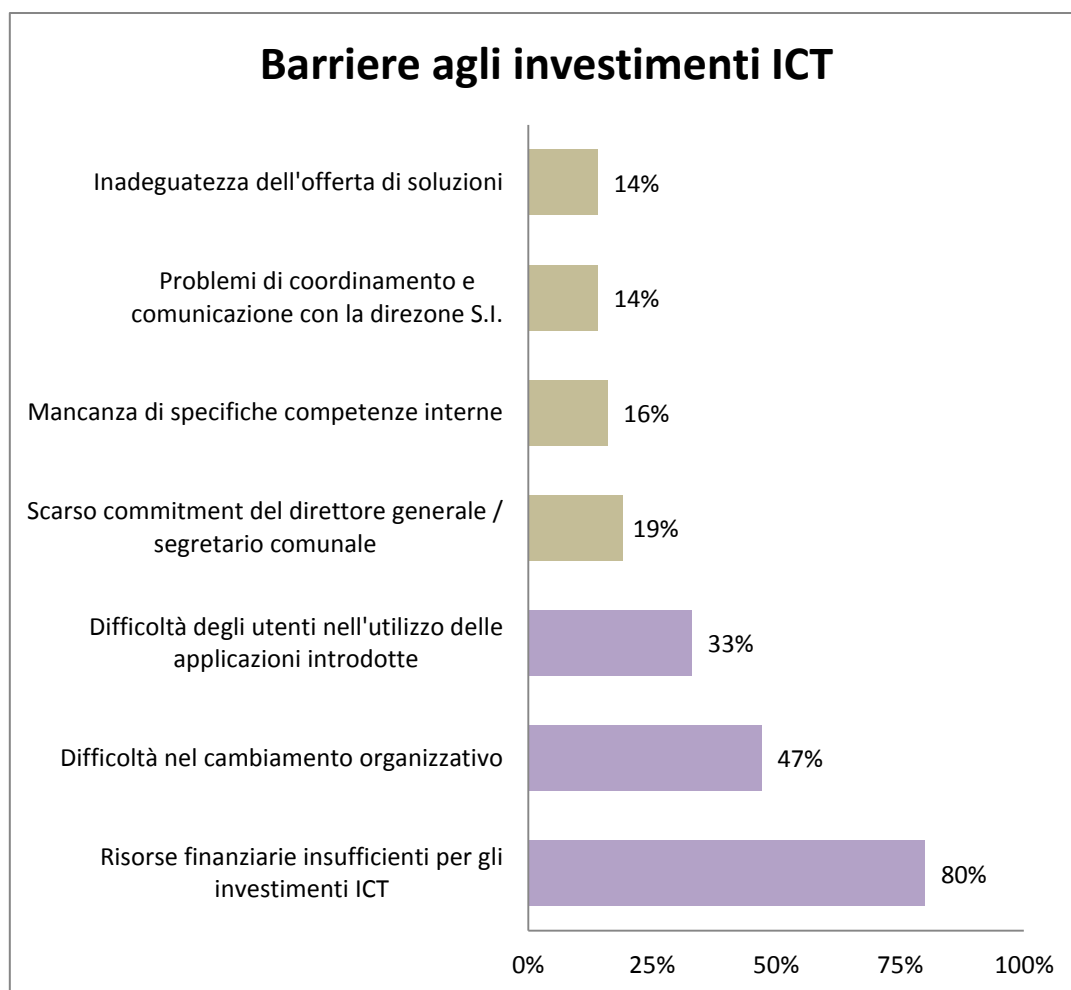


Figura 5.5: Le barriere agli investimenti ICT

Le barriere più rilevanti che sono state riscontrate dai referenti HR sono le seguenti:

- Insufficienza delle risorse finanziarie per investimenti ICT (80%): Questo elemento non è nuovo e caratterizza sia il settore pubblico sia quello privato. Al tempo stesso, però, rappresenta uno stimolo per investire in progetti innovativi proprio allo scopo di ridurre costi e inefficienze.
- Difficoltà nel cambiamento organizzativo (47%): In un sistema come quello pubblico, in cui i dipendenti hanno vissuto per molti anni con logiche tradizionali e burocratiche, è evidente che vi siano delle resistenze nei confronti del cambiamento. E' quindi compito dei Dirigenti guidare questa transizione, comunicando a tutti i livelli la vision strategica che guida il cambiamento, ponendo in essere anche meccanismi di coinvolgimento e condivisione delle scelte.

- Difficoltà degli utenti nell'utilizzo delle applicazioni introdotte (33%): Questa barriera si collega alla precedente. Inoltre la PA è caratterizzata da una prevalenza di dipendenti che hanno poca dimestichezza con le tecnologie e questo può rallentare i processi di apprendimento e implementazione delle tecnologie stessi.

5.3 Le attività della Funzione Risorse Umane e le competenze ICT

Al fine di analizzare le attività svolte dalla Funzione Risorse Umane e l'assorbimento di tempo necessario per il loro svolgimento, è stata operata una distinzione fra Attività Tradizionali e Attività Trasformazionali. Al campione di rispondenti è stato chiesto di indicare, in termini di assorbimento di tempo, il peso che assume ogni attività nello svolgimento quotidiano della Funzione HR (Figura 5.6).

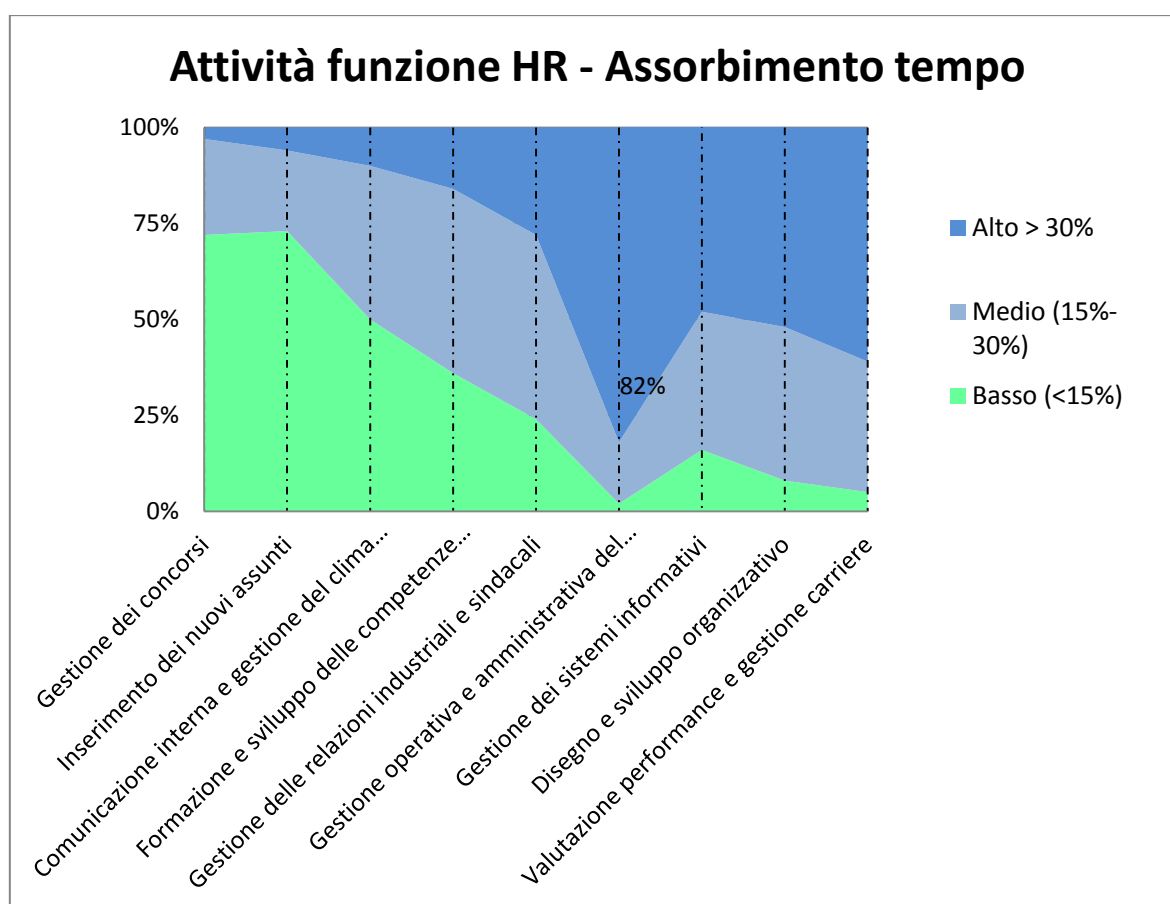


Figura 5.6 : Assorbimento di tempo per le attività tipiche della funzione HR

Le *Attività Tradizionali* comprendo la gestione dei concorsi, l'inserimento dei nuovi assunti, la comunicazione interna e la gestione del clima lavorativo, formazione, gestione delle relazioni

industriali, gestione operativa amministrativa del personale. Sono attività prettamente operative, che non giocano un ruolo strategico nell'ottica di lungo termine. Nell'82% dei casi la gestione operativa e amministrativa rientra nella fascia di alto assorbimento di tempo. Altre attività, come la gestione dei concorsi, vengono svolte in maniera sporadica e distribuita nel tempo e dunque hanno un basso assorbimento di tempo.

Le *Attività Trasformazionali* includono: il disegno e lo sviluppo organizzativo, gestione dei sistemi informativi, la gestione dei percorsi di carriera, lo sviluppo del management. Tali attività sono quelle che permettono di guidare la Funzione HR in un processo di cambiamento. Ad oggi, come emerso dal grafico, il tempo ad esse dedicato è posizionato ad un livello medio.

Come vedremo in seguito è possibile grazie a strumenti come l'outsourcing e le nuove tecnologie ICT, liberare parte delle risorse impiegate nelle mansioni a minor valore aggiunto, ossia quelle tradizionali, per indirizzare gli sforzi in quelle più strategiche, come quelle trasformazionali.

Lo step successivo è stato quello di esaminare la rilevanza strategica che viene attribuita alle specifiche attività svolte dalla funzione HR. La *Figura 5.7* evidenzia in maniera crescente tali attività e la natura delle stesse:

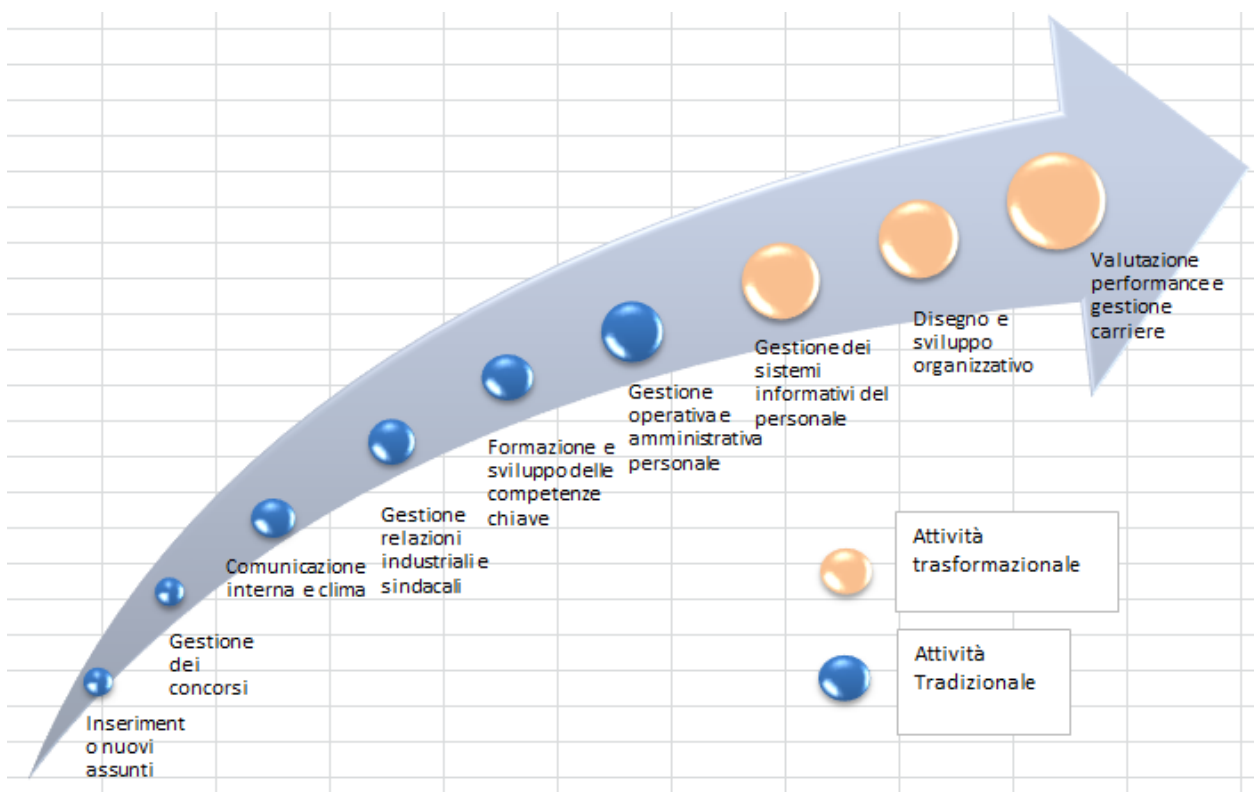


Figura 5.7: La rilevanza strategica attribuita dagli Enti alle attività svolte dalla funzione HR

La maggior parte dei rispondenti considera rilevanti sotto il profilo strategico le attività Trasformazionali: valutazione delle performance, gestione delle carriere, disegno e sviluppo

organizzativo e gestione dei sistemi informativi del personale si trovano al vertice di questa scala. Tuttavia queste attività assorbono poco tempo rispetto a quelle Tradizionali, a cui la Direzione HR dedica maggiori risorse (*Figura 5.6*). Come si vedrà nella sezione successiva, tale situazione è in parte determinata dal basso livello di conoscenze possedute in ambito ICT dalla Direzione HR.

Una minor rilevanza è attribuita alla gestione operativa ed amministrativa del personale, alle attività di formazione e sviluppo delle competenze chiave, alla comunicazione, alla gestione delle relazioni industriali.

In maniera coerente viene attribuita bassa rilevanza ad attività come la gestione dei concorsi e l'inserimento dei nuovi assunti a cui è dedicato il minor tempo di assorbimento nello svolgimento delle Funzioni HR (*Figura 5.6*).

L'analisi si è poi focalizzata sul livello di conoscenze e competenze possedute dalla Direzione HR nei seguenti ambiti:

- Gestione e sviluppo di sistemi ICT a supporto delle attività della direzione HR;
- Pianificazione degli organici e definizione delle strutture organizzative e dei suoi ruoli;
- Gestione del cambiamento organizzativo;
- Gestione e sviluppo delle competenze e delle capacità delle persone e dei talenti;
- Conoscenza dei processi e dei servizi offerti dall'Ente;
- Gestione della comunicazione interna e del clima lavorativo;
- Definizione dei piani di selezione, valutazione delle performance e gestione delle carriere;
- Gestione dei processi amministrativi e delle politiche retributive;
- Capacità di negoziazione e gestione delle relazioni con fornitori e partner esterni;
- Gestione delle relazioni sindacali.

Agli intervistati è stato chiesto di indicare con una scala di valori da 1 a 5 (assente, bassa, medio-bassa, medio-alta, alta) l'attuale livello di competenza della Direzione in tale ambito.

Il livello di conoscenze è stato poi classificato come basso nel caso in cui i rispondenti abbiano indicato un livello da 1 a 3 e alto su un livello da 4 a 5. Si è confrontato poi tale livello con quello relativo alla priorità di sviluppo attribuito alla stessa attività: alta nel caso in cui sia stata evidenziata e bassa nel caso contrario.

I dati raccolti sono stati quindi elaborati al fine di ottenere la matrice rappresentata nella *Figura 5.8*, in cui si è incrociato il livello di competenze posseduto dai manager HR nei diversi ambiti specifici

e la priorità di sviluppo attribuita nel medesimo campo. All'interno della matrice sono quindi emerse quattro aree differenti, di cui la prima è caratterizzata da alto livello di competenze e alta priorità assegnata allo sviluppo. Questi Enti (10% del campione) ritengono di possedere già una forte familiarità nella pianificazione degli organici, dei ruoli e delle strutture organizzative, e al tempo stesso, di dover continuare a sviluppare tali funzioni.

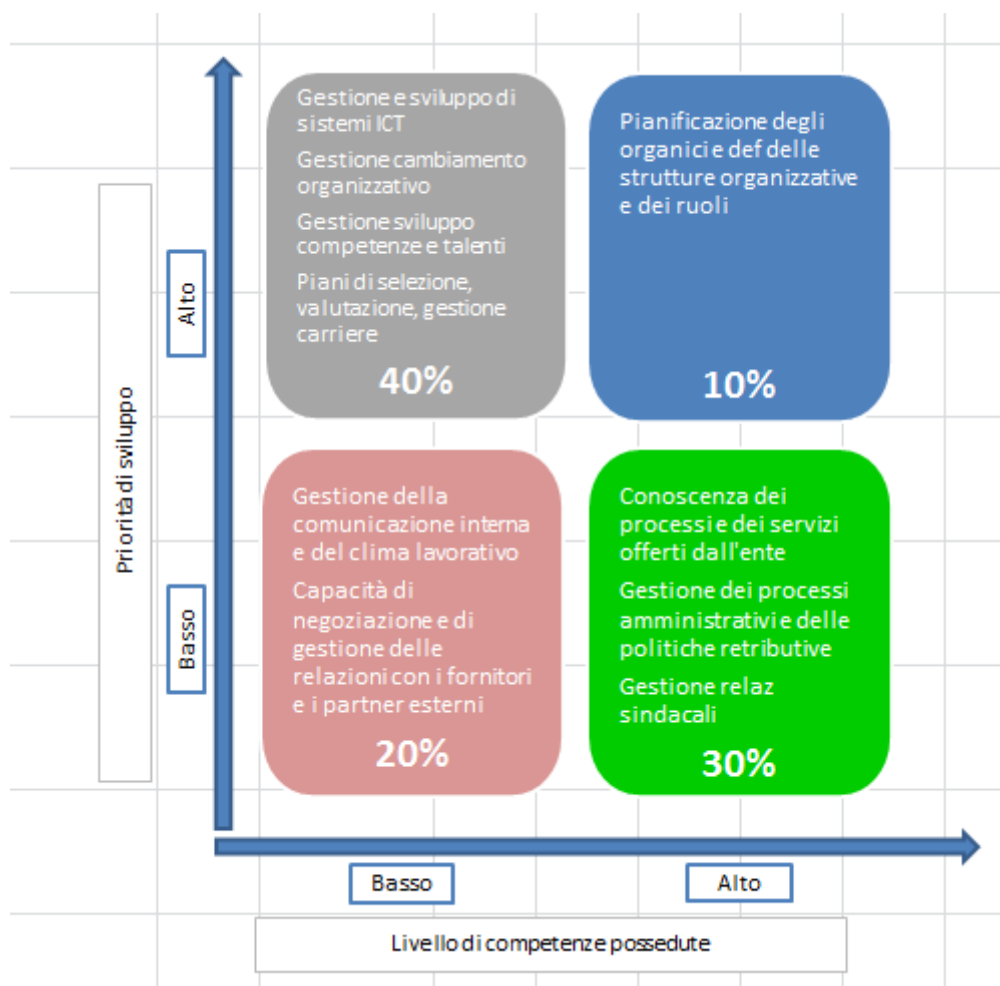


Figura 5.8: Matrice Livello di competenze / Priorità di sviluppo dell'attività

Il 30% degli intervistati ritiene di possedere un alto livello di competenze in ambiti quali conoscenza dei processi e dei servizi offerti dall'Ente, la gestione dei processi amministrativi e delle politiche retributive, la gestione delle relazioni sindacali, a cui però attribuisce una scarsa priorità di sviluppo nel prossimo futuro. Come verrà mostrato nella parte dedicata alle nuove tecnologie, questi sono attualmente gli unici ambiti presidiati da strumenti ICT ed è per tale ragione che si è deciso di rallentarne lo sviluppo futuro. Il fatto di non alimentare lo sviluppo in questi ambiti, però,

può comportare il rischio di non avere tecnologie aggiornate e quindi incorrere in obsolescenza delle relative competenze.

Il 20% del campione non possiede attualmente delle competenze adeguate e non ritiene prioritario svilupparle. In questa area rientrano funzioni come la gestione della comunicazione interna, del clima lavorativo e la capacità di negoziazione e gestione delle relazioni con i fornitori e i partner esterni. Si riconferma nuovamente la tendenza a sottostimare le attività dedicate al personale e ai soggetti esterni con cui l'organizzazione entra in contatto.

Una quota rilevante dei rispondenti (40%) si posiziona, invece, nell'area in alto a sinistra. Questi soggetti non possiedono ancora delle competenze adeguate, ma hanno intenzione di attivarsi nell'immediato futuro per colmare tale gap. Gli ambiti coinvolti in quest'area sono la gestione e lo sviluppo di sistemi ICT, la gestione del cambiamento organizzativo, la gestione e lo sviluppo delle competenze e dei talenti, i piani di selezione e la valutazione e gestione delle carriere.

Tuttavia tale scelta appare contraddittoria, in quanto nei medesimi ambiti la Direzione HR ha mostrato una bassa motivazione nell'investimento in progetti innovativi (*Figura 5.2*) a cui è seguito un basso impatto degli strumenti ICT (*Figura 5.3*). Tale situazione sembra riflettere un ambiente in cui vi è la volontà di operare cambiamenti, ma alla fine, per una serie di fattori, queste intenzioni non sfociano in azioni concrete. Il capitolo si conclude con la matrice rappresentata nella *Figura 5.9*, che opera un confronto fra le attività di GRU in termini di rilevanza strategica e priorità di investimenti in ICT per il 2011. Le attività oggetto di analisi sono le seguenti: gestione dei concorsi, inserimento dei nuovi assunti, comunicazione interna e gestione del clima lavorativo, formazione e sviluppo delle competenze chiave, gestione delle relazioni sindacali, gestione operativa e amministrativa del personale, gestione dei sistemi informativi del personale, disegno e sviluppo organizzativo, valutazione performance e gestione delle carriere.

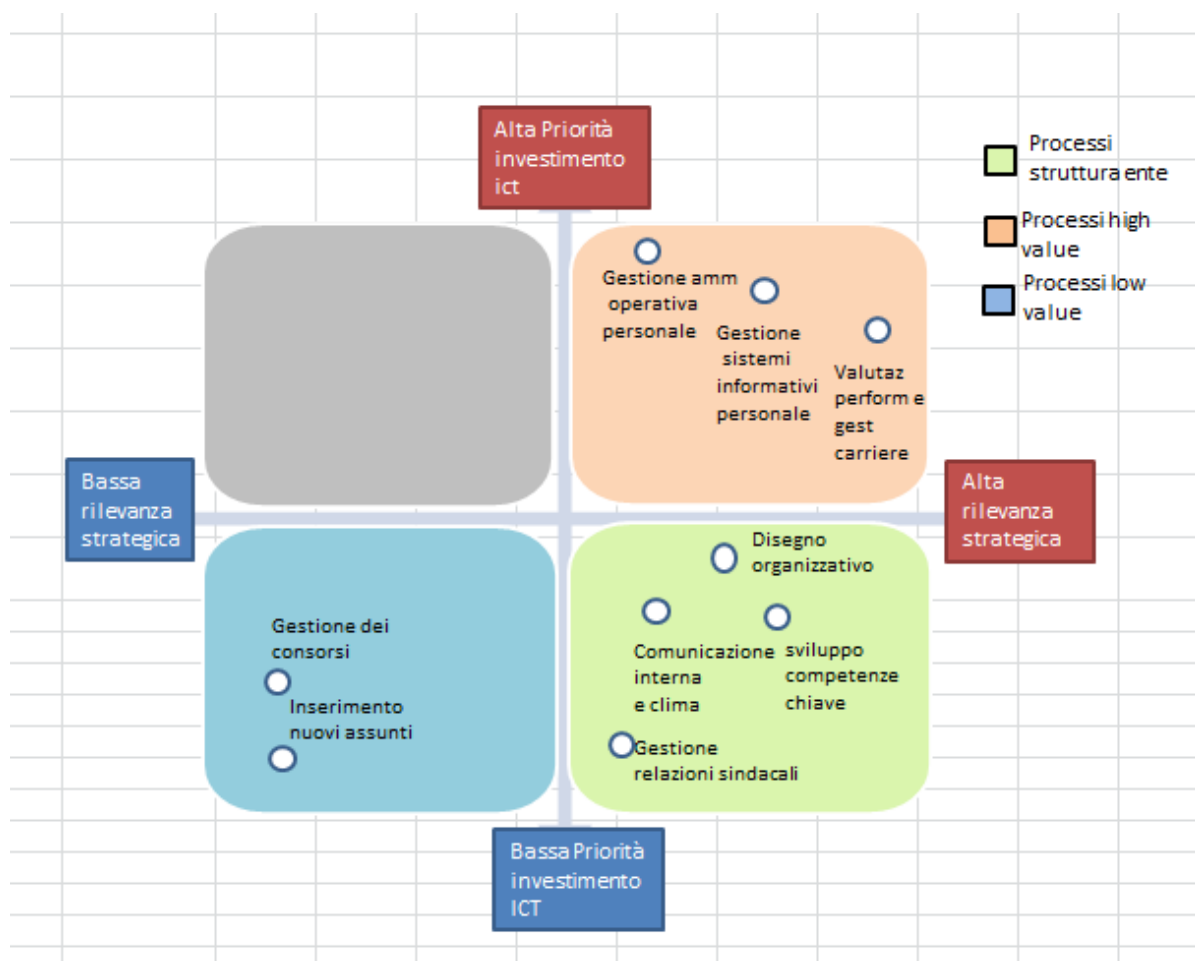


Figura 5.9 : Matrice rilevanza strategica / priorità investimento ICT

E' stato quindi possibile suddividere i processi in tre categorie distinte: processi high value, processi relativi alla struttura dell'Ente e processi low value.

Processi high value.

Sono quei processi HR che presentano contestualmente un'alta rilevanza strategica e un'elevata priorità di investimenti tecnologici. Si tratta dei processi relativi alla gestione amministrativa e operativa del personale, alla gestione dei sistemi informativi del personale, alla valutazione delle performance e alla gestione delle carriere. Sono attività per le quali l'utilizzo di strumenti ICT porta ad un abbattimento dei costi e tra queste rientrano, ad esempio, le soluzioni che permettano ai dipendenti di gestire online l'orario di lavoro, le ferie e i permessi.

Processi relativi alla struttura ente.

Riguardano quelle attività a cui è stata attribuita un'alta rilevanza strategica ma per le quali gli investimenti in nuove tecnologie non sono considerati prioritari.

Rientrano in questo cluster attività come la comunicazione interna e la gestione del clima, lo sviluppo delle competenze chiave, la gestione delle relazioni sindacali, il disegno e sviluppo organizzativo.

Queste attività da un lato vengono considerate strategiche senza però avere dipendenti HR con un adeguato livello di competenze (*Figura 5.8*), dall'altro si ritiene prioritario sviluppare ed innovare tali ambiti senza tuttavia ricorrere a investimenti tecnologici (bassa priorità in investimenti ICT).

Processi low value.

Sono quelle attività considerate poco rilevanti sotto il profilo strategico e per le quali non si ritiene prioritario investire in ICT. In tale fascia rientra la gestione dei concorsi e l'inserimento dei nuovi assunti, attività che vengono svolte in maniera non continuativa.

Da questa matrice è emerso che gli Enti analizzati sono consapevoli che una gran parte dei propri processi necessitano di un piano di sviluppo e di crescita. Al tempo stesso, però, si comprende poco il ruolo che l'ICT può e il valore aggiunto che può fornire puntando su quelle attività che per loro natura sono più strategiche e orientate al business.

Per questa ragione le risorse finanziarie di cui le organizzazioni dispongono, vengono dedicate a quelle attività di cui è possibile prevedere un impatto concreto e di breve termine. È utile ricordare, però, che i risultati più duraturi e incisivi possono essere ottenuti solo attraverso un lento e continuo processo di miglioramento che coinvolge in maniera capillare tutte le aree funzionali dell'organizzazione.

5.4 Gli strumenti ICT all'interno della funzione Risorse Umane

In questa sezione l'attenzione viene posta sull'utilizzo degli strumenti ICT da parte della Direzione HR, sul loro ruolo e sul grado di sviluppo delle singole applicazioni.

È stato chiesto ai rispondenti HR di indicare quale ruolo abbiano svolto e svolgano le tecnologie ICT nel supportare attività operative, da un lato, e nel favorire lo sviluppo e l'innovazione, dall'altro. Dall'analisi delle risposte date è emerso un trend positivo per entrambi i ruoli (innovativo e supporto).

All'interno di questa prospettiva, sono stati esaminati il livello di diffusione e l'ammontare di investimenti programmati per il 2011 in soluzioni ICT. Gli strumenti sono stati classificati in sei categorie (Osservatorio HR Innovation Practice 2011):

- E-Performance and Career Managment: è l'area che fa riferimento ai processi di valutazione del personale e di gestione delle carriere. Includono strumenti di Performance Managment (sistemi da valutazione del personale sulla base degli obbiettivi raggiunti e delle condizioni stipulate) e di Career and Succession Managment (sistemi per la pianificazione delle carriere e dei piani di sviluppo personali) completamente informatizzati;
- E-Learning: strumenti per l'apprendimento e la formazione online;
- E-Compensation: soluzioni online per la gestione delle politiche retributive, il calcolo della retribuzione e la gestione dei benefit;
- Administration: strumenti che fanno riferimento all'amministrazione del personale, quali:
 - I. Hr Business Intelligence: applicazioni che partendo da una base consistente di dati, costruiscono indicatori di performance e informazioni rilevanti che non emergono da semplici analisi.
 - II. Workforce Planning: strumenti per la pianificazione e allocazione delle Risorse Umane, dimensionamento della forza lavoro e gestione dei tempi per lo svolgimento di attività lavorative.
 - III. Hr Budgeting: gestione, previsione, simulazione dei costi del lavoro e del budget assegnato alla funzione HR;
- HR 2.0: includono strumenti di Enterprise 2.0, come:
 - I. Strumenti di Live Collaboration: sono strumenti di collaborazione sincrona, condivisione e coediting in real time di slide e documenti.
 - II. Strumenti di Unified Communication: elementi come chat, instant messaging, presence, call, web/videoconference.
 - III. Blog e Forum.
 - IV. Wiki.
 - V. Podcasting: sistemi che permettono di scaricare in modo automatic documenti(generalmente audio o video) chiamati podcast utilizzando un programma chiamato aggregatore o feed reader.
 - VI. Video sharing: condivisione di video attraverso la rete per mezzo di programmi specifici o siti appositi come youtube, yahoo video, google video, ifilm, dreamhost, porkolt. Gli ambiti aziendali riguardano video di formazione o

interviste ai dipendenti e top management che possono essere condivisi internamente.

VII. Social Network Analysis e Organizational Network Analysis: sono strumenti e metodologie di analisi della tipologia e frequenza delle relazioni fra le persone per mappare la struttura organizzativa informale di un'azienda.

VIII. Social Network aziendali.

- Hr Self-Service: strumenti con cui i dipendenti, in modalità self-service, possono visualizzare e gestire aspetti come l'orario di lavoro, il cedolino / payroll online, le trasferte e le note spese.

Dall'analisi svolta è emerso come gli strumenti di HR 2.0 siano ancora poco conosciuti e poco diffusi all'interno del settore pubblico, anche se talvolta si sperimentano soluzioni innovative grazie all'interesse di Direttori HR più all'avanguardia. La *Figura 5.10* mostra gli strumenti maggiormente assenti nell'Ente e verso cui l'interesse resta ancora potenziale.

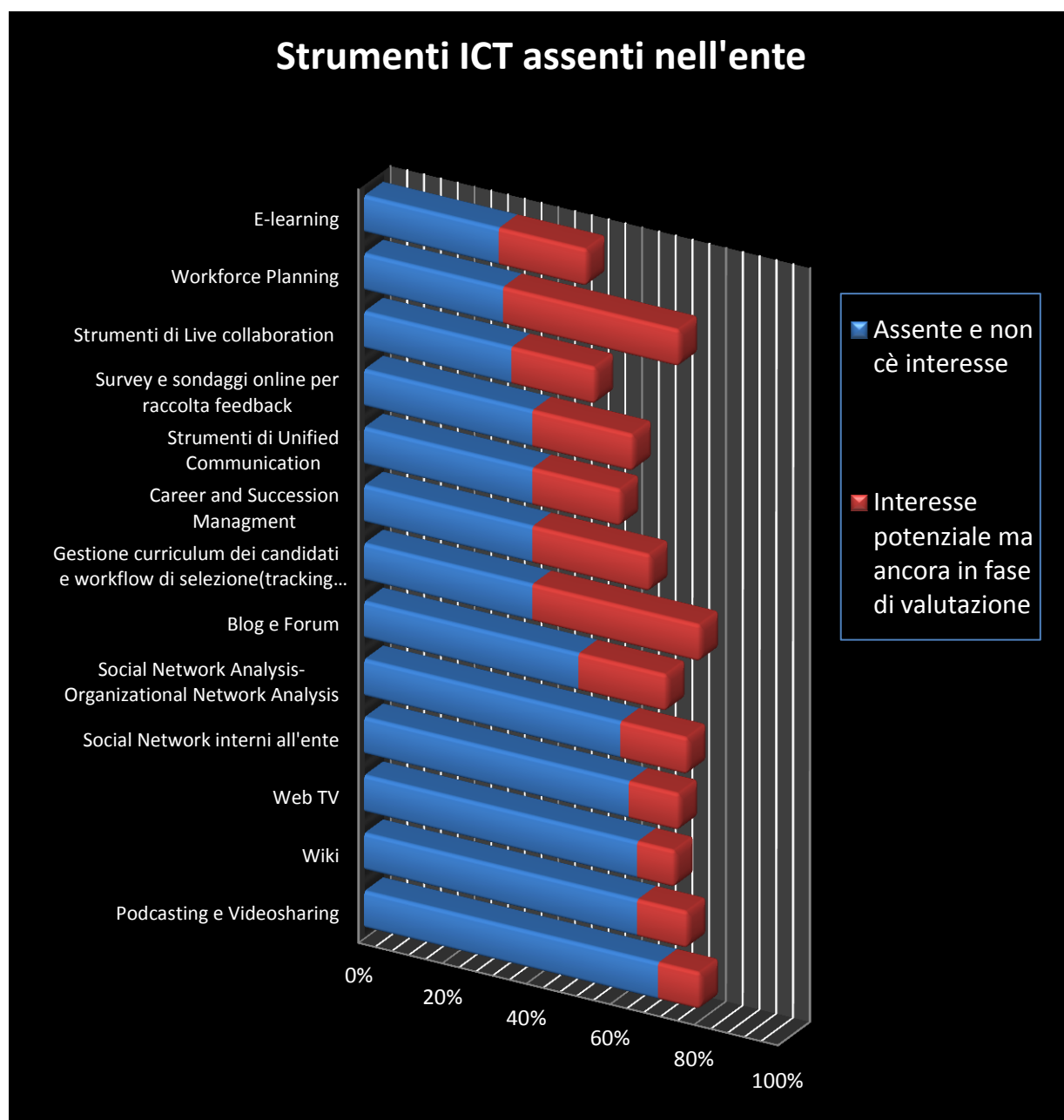


Figura 5.10: Strumenti ICT assenti o con interesse potenziale da parte dell'ente

L'interesse potenziale più forte è stato manifestato verso gli strumenti di Workforce Planning e quelli di Gestione dei candidati e workflow di selezione (tracking e recruitment managment).

Il disinteresse più marcato, invece, è stato manifestato verso gli strumenti di HR 2.0 come Podcasting e Videosharing, strumenti Wiki, Web-TV.

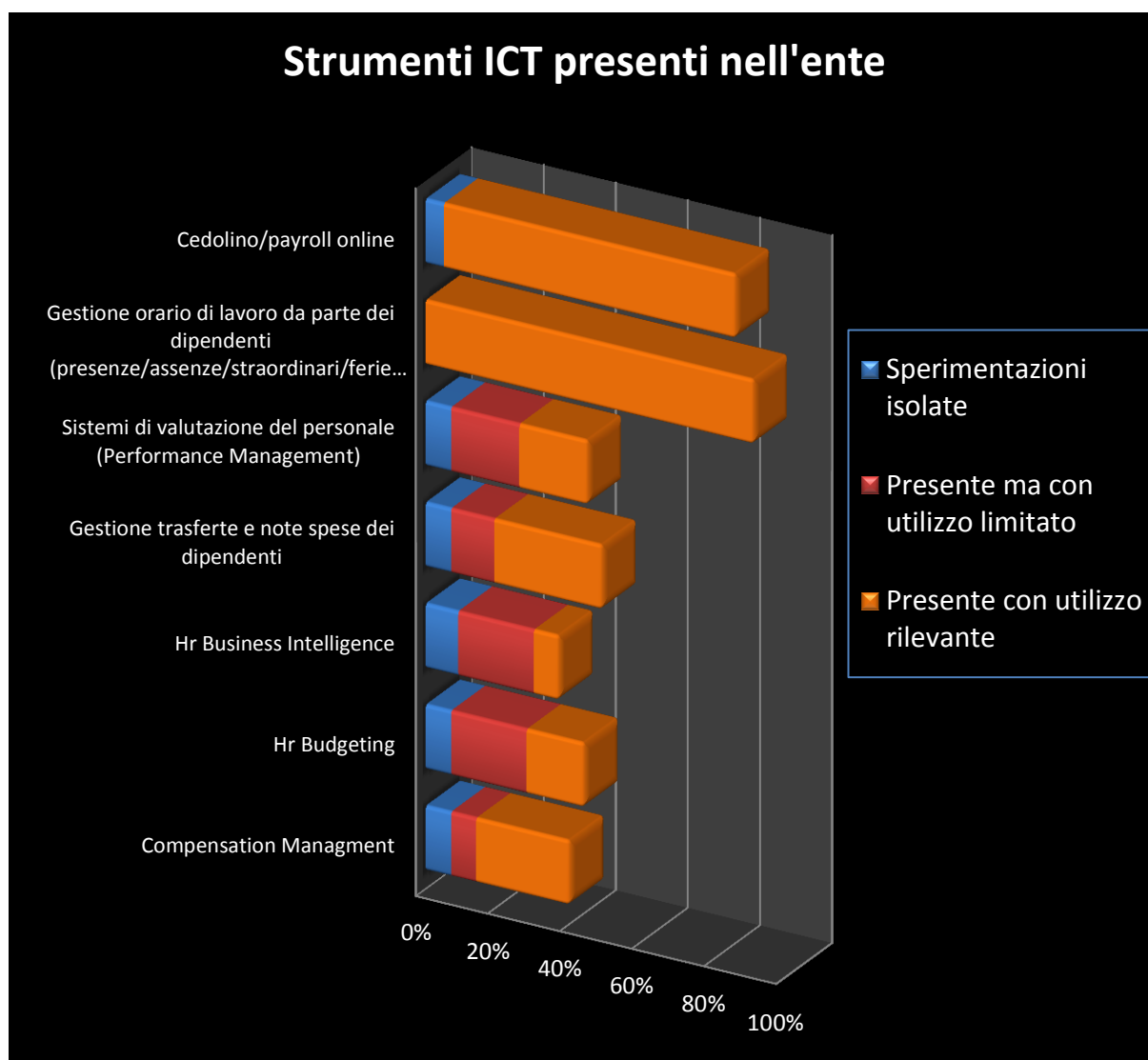


Figura 5.11 Strumenti ICT presenti nell'Ente

Nella *Figura 5.11* abbiamo riunito gli strumenti più utilizzati dai nostri Enti. La Gestione dell'orario di lavoro da parte dei dipendenti (presenze/assenze/straordinari/ferie/permessi) e il Cedolino/Payroll online hanno segnato una presenza con utilizzo rilevante superiore all'81% del campione.

L'uso costante di questi strumenti permette un significativo abbattimento dei costi amministrativi ed un miglioramento nella qualità del servizio offerto ai dipendenti, grazie alla riduzione di potenziali errori e alla garanzia di maggior trasparenza nella gestione dei dati personali.

Strumenti presenti ma non ancora perfettamente integrati sono quelli relativi all'HR budgeting e all'HR Business Intelligence.

L'analisi ha poi preso in esame gli investimenti programmati nel 2011 per ciascuna categoria di strumenti ICT ed è stata costruita la matrice rappresentata nella *Figura 5.12*.

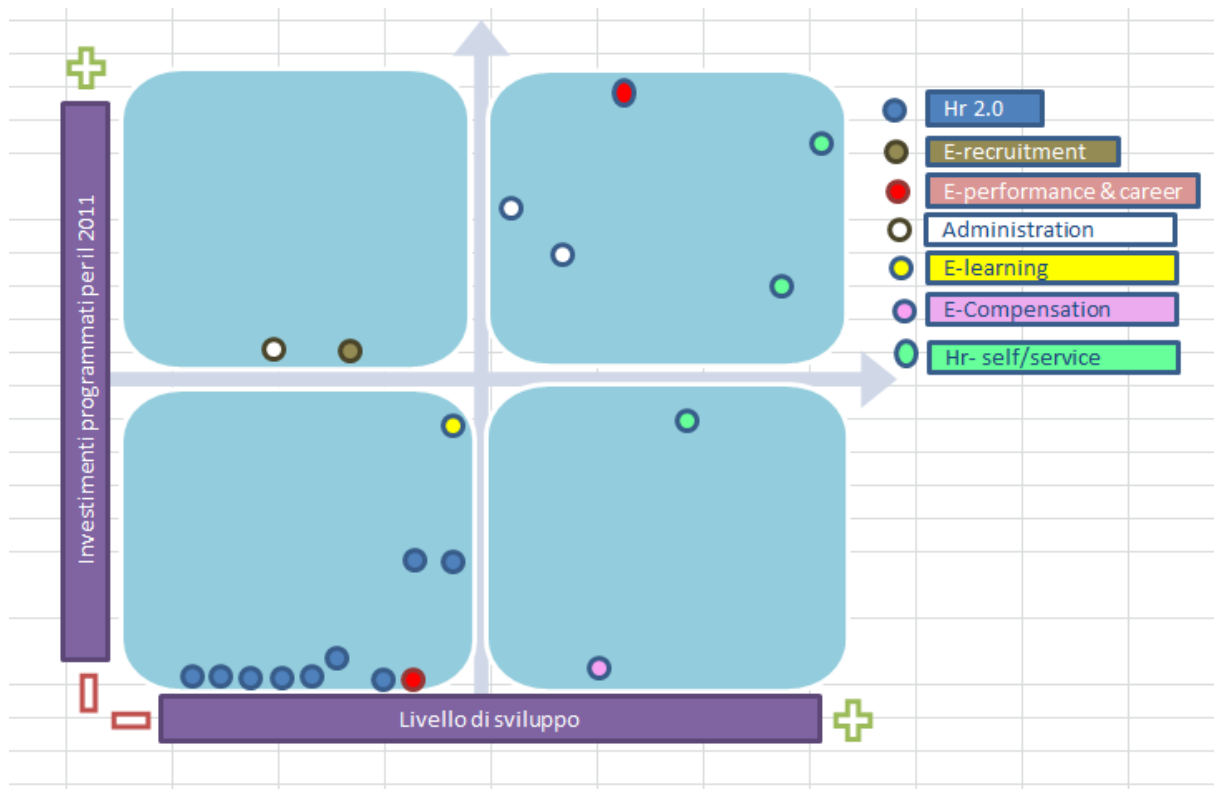


Figura 5.12: Matrice livello di sviluppo strumento ICT vs Investimenti programmati per il 2011

Ciò che emerge è l'elevata concentrazione di soluzioni ICT nel quadrante in alto a destra e in quello in basso a sinistra.

Nel primo quadrante si trovano quelle soluzioni ICT che si possono definire "Core", quelle cioè che sono maggiormente utilizzate e su cui l'Ente intende investire anche nei prossimi anni. Sono gli strumenti relativi ad Hr-Self Service e Administration, il cui utilizzo non ha però previsto un alleggerimento sulle mansioni più operative/amministrative svolte dai managers HR (Figura 5.6).

L'altro quadrante invece è presidiato dai cosiddetti strumenti "Embrionali" come HR 2.0 e e-Learning, di cui la diffusione è ancora limitata e per i quali non sono stati programmati piani concreti di investimento e di sviluppo nell'organizzazione.

Quanto riscontrato conferma l'ipotesi di organizzazioni orientate alle strutture e ai processi più che agli individui che operano al loro interno; questo viene riscontrato anche dalla scarsa propensione ad investire in soluzioni ICT orientate alle persone.

5.5 L'outsourcing all'interno della Funzione Risorse Umane

In questa parte verrà analizzato il livello di outsourcing realizzato dall'Ente per l'esercizio delle funzioni di Gestione delle Risorse Umane.

Dall'analisi delle risposte, sono emerse tre categorie di attività: Attività svolte completamente all'interno, Attività svolte prevalentemente all'interno e Attività maggiormente esternalizzate.

Attività svolte completamente all'interno.

L'inserimento dei nuovi assunti e la gestione delle relazioni industriali non vengono delegati all'esterno, ma presidiati all'interno dell'organizzazione, vista la natura di queste attività che richiedono un coinvolgimento diretto da parte della Direzione HR.

Attività svolte prevalentemente all'interno.

Sono attività a cui è assegnato un basso tasso di outsourcing stimabile fino ad un 1/5 dell'attività complessiva.

Rientrano in questa categoria attività quali la gestione dei concorsi, la gestione operativa ed amministrativa del personale, la comunicazione interna, la gestione del clima lavorativo, il disegno e sviluppo organizzativo, la gestione delle performance e la gestione dei percorsi di carriera.

Attività maggiormente esternalizzate: La formazione e lo sviluppo delle competenze chiave e la gestione dei sistemi informativi del personale sono risultate le attività con il più alto tasso di delega tra quelle considerate (rispettivamente 56% e 55%).

Questo dato tuttavia non pare nuovo, in quanto queste due funzioni richiedono competenze tecniche specifiche che spesso la PA non possiede al proprio interno e quindi l'esternalizzazione risulta la soluzione migliore.

Il focus dell'analisi si è poi spostato sulle motivazioni per le quali si è ricorso all'outsourcing e sui benefici che ne sono derivati (*Figura 5.13*).

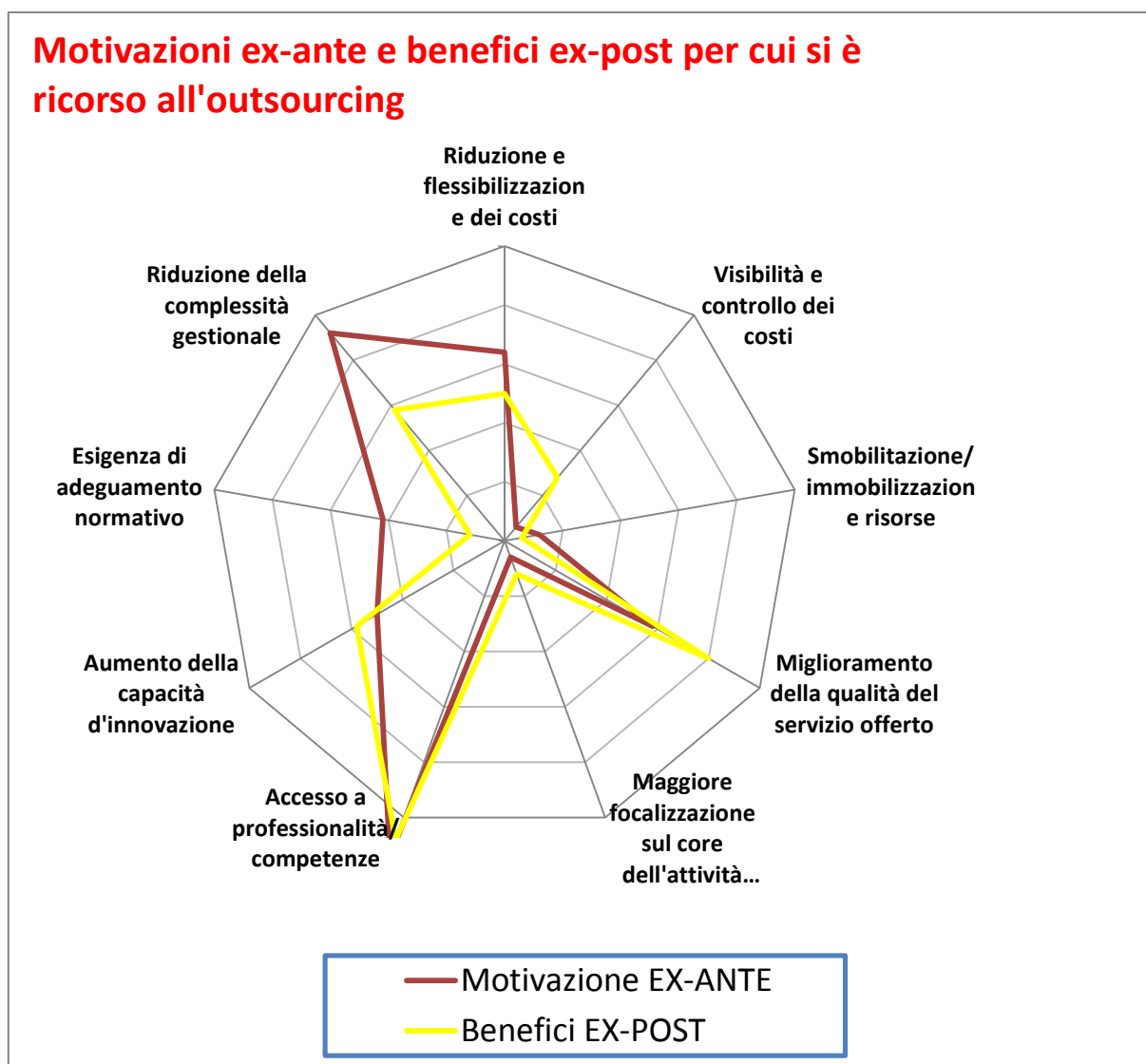


Figura 5.13: Motivazioni ex ante al ricorso all'outsourcing e benefici ex post

Dal grafico emerge che la motivazione principale per cui le Direzioni HR ricorrono all'outsourcing e ne traggono i maggiori benefici è l'accesso a professionalità e competenze (57%-54%). In secondo luogo vi è la riduzione della complessità gestionale (45%) che però ha prodotto minor benefici (29%). Seguono la riduzione e flessibilizzazione dei costi (32%) con un livello discreto di benefici (25%), e il miglioramento della qualità del servizio offerto (29%) che, nel 40% del campione, ha prodotto degli outputs positivi.

Tra le motivazioni maggiormente disattese si ha l'esigenza di adeguamento normativo, mentre all'opposto vi è la visibilità e il controllo dei costi che ha raggiunto un traguardo importante se relazionato alle basse aspettative da cui partiva (3%-14%).

Da quanto emerso le PA locali non sono molto propense ad esternalizzare le attività di GRU.

E' utile ricordare che a priori non esiste un livello ottimale di outsourcing ma che la scelta di delegare o meno una o più attività viene fatta in funzione di molti fattori.

Tipicamente è buon uso delegare quelle attività ritenute a basso valore aggiunto mantenendo al proprio interno quelle definite "Core" in grado di generare i differenziali competitivi.

Se da un lato l'outsourcing può comportare la perdita parziale di controllo su di un'attività ed una minor supervisione, dall'altra parte si traduce in un risparmio di costi, aumento di flessibilità e rapidità di risposta ai cambiamenti del mercato oltre che a ridurre i cosiddetti rischi di "mercato interno" (come mancata spinta al miglioramento continuo).

5.6 Il rapporto tra la Direzione RU e la Direzione IT

Lo sviluppo tecnologico di questi ultimi anni ha portato la Funzione HR e la Funzione IT a collaborare in modo costante per definire e implementare progetti innovativi basati su strumenti ICT: la sinergia tra queste due Direzioni, infatti, costituisce il presupposto fondamentale per il successo di tali progetti.

Al fine di esplorare questa sinergia, si è partiti con l'analisi delle funzioni svolte dalla Direzione Risorse Umane (*Figura 5.14*).

Come emerso in precedenza, le attività più rilevanti sono ancora quelle tradizionali di gestione del personale: gestione dei concorsi, gestione operativa del personale e inserimento dei neo assunti, seguiti da valutazione delle performance, formazione e sviluppo delle relazioni sindacali.

Al contrario, le funzioni meno presidiate sono la gestione della comunicazione interna e del clima lavorativo (che dovrebbero invece rappresentare un aspetto core della Funzione Risorse Umane) e la gestione dei sistemi informativi del personale.

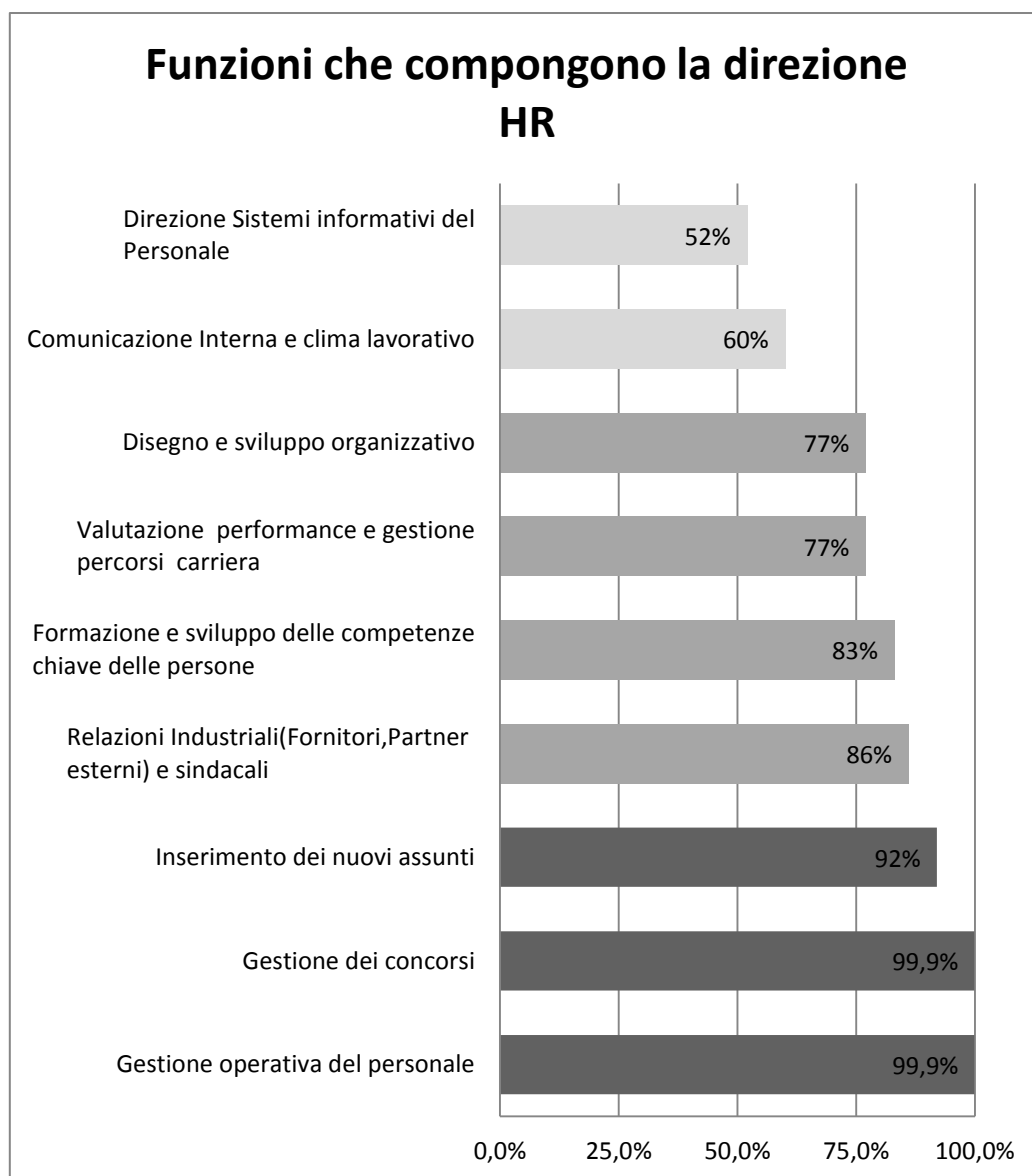


Figura 5.14: Le funzioni che compongono la Direzione Risorse Umane

In secondo luogo è stato analizzato il posizionamento della Direzione HR all'interno dell'organizzazione.

È emerso che nel 44% dei casi la Funzione HR riporta direttamente al Segretario Comunale, Direttore Generale (vertice dell'Ente), segno di una volontà da parte della PA di dare maggior riconoscimento al ruolo svolto da tale Funzione, al fine di allineare le pratiche di Gestione Risorse Umane alle politiche e strategie definite dal vertice.

Solo un 26% del campione riporta alla Direzione Organizzazione (*Figura 5.15*).

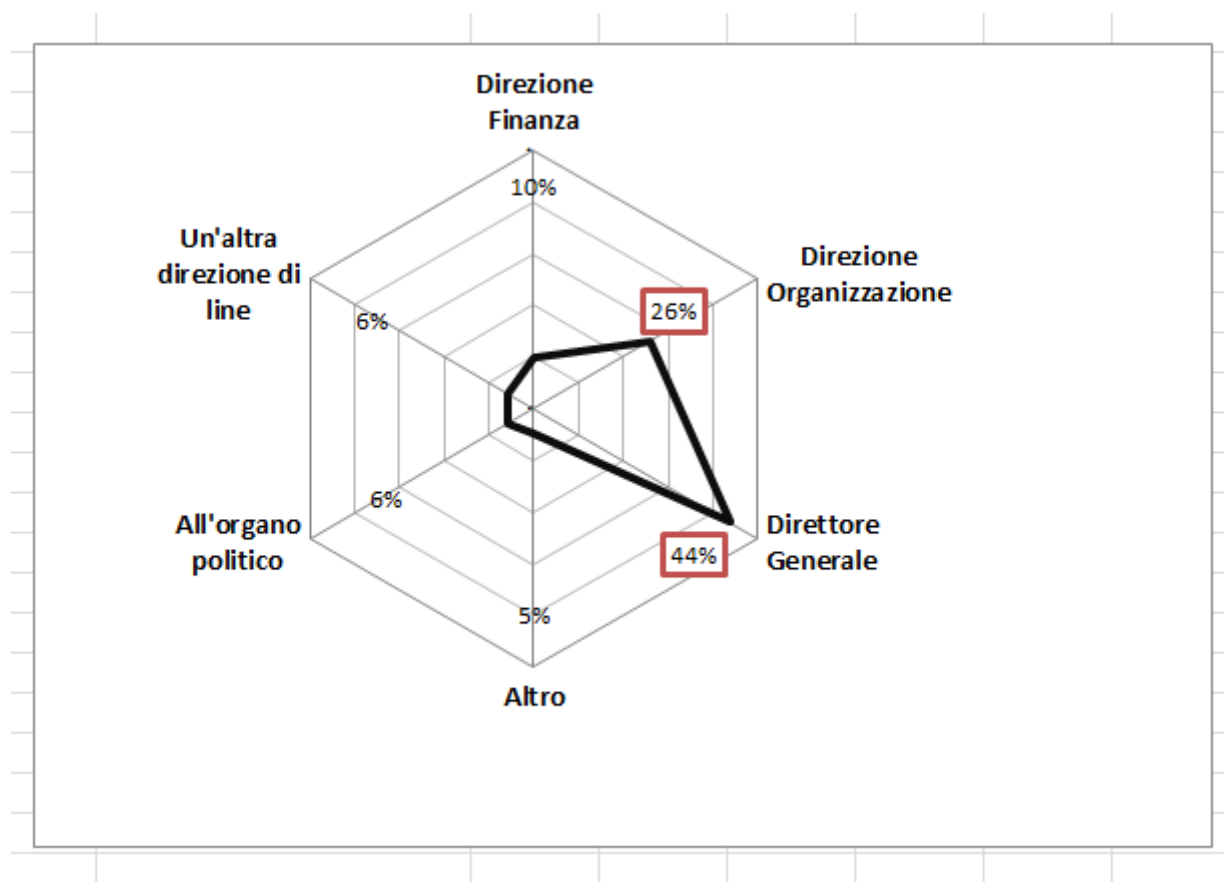


Figura 5.15: Il posizionamento gerarchico della funzione Risorse Umane

Continuando nell'analisi si è posta l'attenzione sulla quantità e qualità delle relazioni che la direzione Risorse Umane ha relativamente con i vertici (Direttore generale / Segretario comunale), le altre Direzioni (di Linea) e la Direzione dei sistemi informativi (IT).

Direzione HR e Vertici hanno rapporti regolari incentrati per lo più su aspetti strategici e di pianificazione, mentre le relazioni tra Direzione HR e altre Direzioni di linea sono costanti e hanno carattere più operativo e di supporto. Per quel che riguarda il rapporto con la Direzione IT notiamo un sostanziale bilanciamento tra scelte strategiche e scelte operative.

Nello specifico, Direzione Risorse Umane e Direzione IT sono collegate mediante comitati permanenti o figure dedicate di interfaccia. Nella matrice seguente, (Figura 5.16) sono stati considerati due aspetti: meccanismi di collegamento, da un lato, e tipologia di relazione, dall'altro.

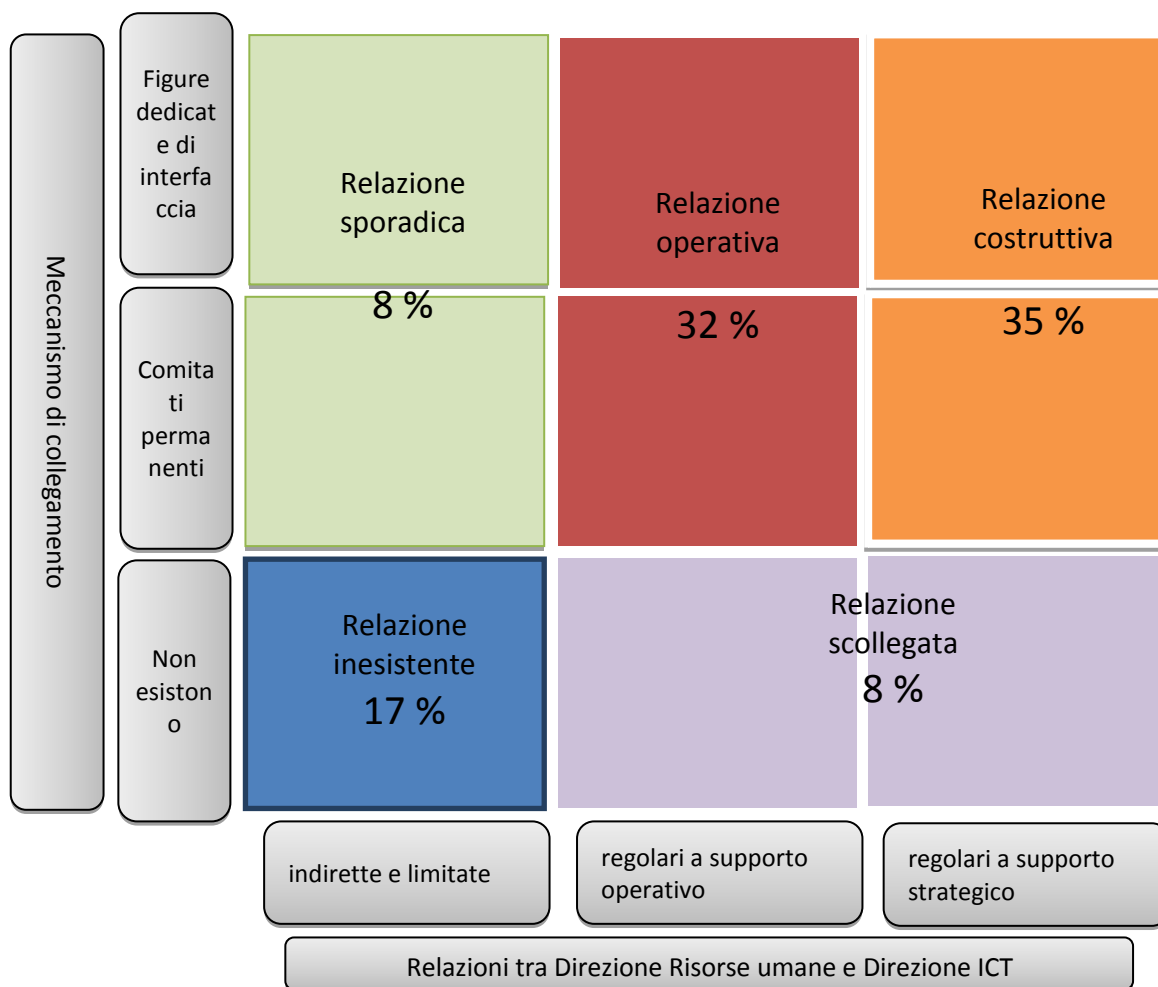


Figura 5.16: Matrice Relazioni/Meccanismi di collegamento Direzione HR – Direzione ICT

Dall'analisi sono emerse cinque categorie di relazioni:

- **Relazione inesistente:** Il 17% del campione non presenta meccanismi di collegamento tra le due parti ma relazioni indirette e limitate. Questo significa che le due Direzioni lavorano in modo separato limitando i rapporti di collaborazione.
- **Relazione scollegata:** Sono quelle realtà (8%) in cui non vi sono meccanismi di collegamento veri e propri, ma esistono relazioni regolari, sia di natura operativa che strategica. In tale situazione entrambe le Direzioni manifestano la necessità di mantenere dei rapporti pur senza specifiche strutture che ne garantiscono un collegamento costante. In questo modo, mantenere la collaborazione in un'ottica destrutturata può causare un disallineamento degli obiettivi e una mancata ottimizzazione delle risorse impiegate.

- Relazione sporadica: L'8% del campione possiede dei meccanismi di collegamento ben definiti ma in presenza, però, di relazioni indirette e limitate. In questo quadro un rischio potrebbe essere il mancato aggiornamento su obiettivi e strategie che un rapporto più continuativo è in grado di scongiurare.
- Relazione operativa: Circa un terzo degli intervistati (32%) conferma la presenza di meccanismi di collegamento strutturati tra le due Direzioni, relazioni incentrate principalmente nel supportare scelte e processi operativi. Tale situazione, tuttavia, non è ancora ottimale, in quanto la sinergia tra le due funzioni ha carattere operativo e non strategico; aspetto imprescindibile per uno sviluppo di lungo termine.
- Relazione costruttiva: Il 35 % dei rispondenti sembra aver compreso il giusto asset per integrare in modo adeguato le due Funzioni, grazie a meccanismi di collegamento, come comitati permanenti o figure di interfaccia dedicate e relazioni regolari incentrate sulla pianificazione strategica e organizzativa.

Quindi nella maggior parte dei casi (67%) Direzione Risorse Umane e Direzione IT sono due Funzioni collegate e il trend futuro sarà quello di costituire relazioni di tipo costruttivo per ottenere maggiori benefici in termini di innovazione e sviluppo.

Per quanto riguarda, infine, il ruolo ricoperto dalla Direzione HR nei processi di introduzione e sviluppo di iniziative ICT, è emerso che nel 45% dei casi essa gestisce operativamente tali progetti. (*Figura 5.17*). Questo dato rappresenta un handicap sia per la Direzione Risorse Umane che per l'Ente nel suo complesso, in quanto il mancato coinvolgimento della stessa nella fase strategica e di definizione delle iniziative ICT può comportare difficoltà in fase di implementazione a causa di gap informativi o di resistenze.

Purtroppo, solamente nel 35% dei casi la Funzione Risorse Umane si fa sponsor nella promozione di tali iniziative: una quota ancora ridotta dato il ruolo strategico che tale Funzione dovrà ricoprire.



Figura 5.18: Il ruolo della Direzione HR nell'introduzione e sviluppo di iniziative ICT

La Figura 5.19 mostra l'evoluzione del ruolo della Direzione Risorse Umane a seguito dell'introduzione degli strumenti ICT nello svolgimento delle sue funzioni.

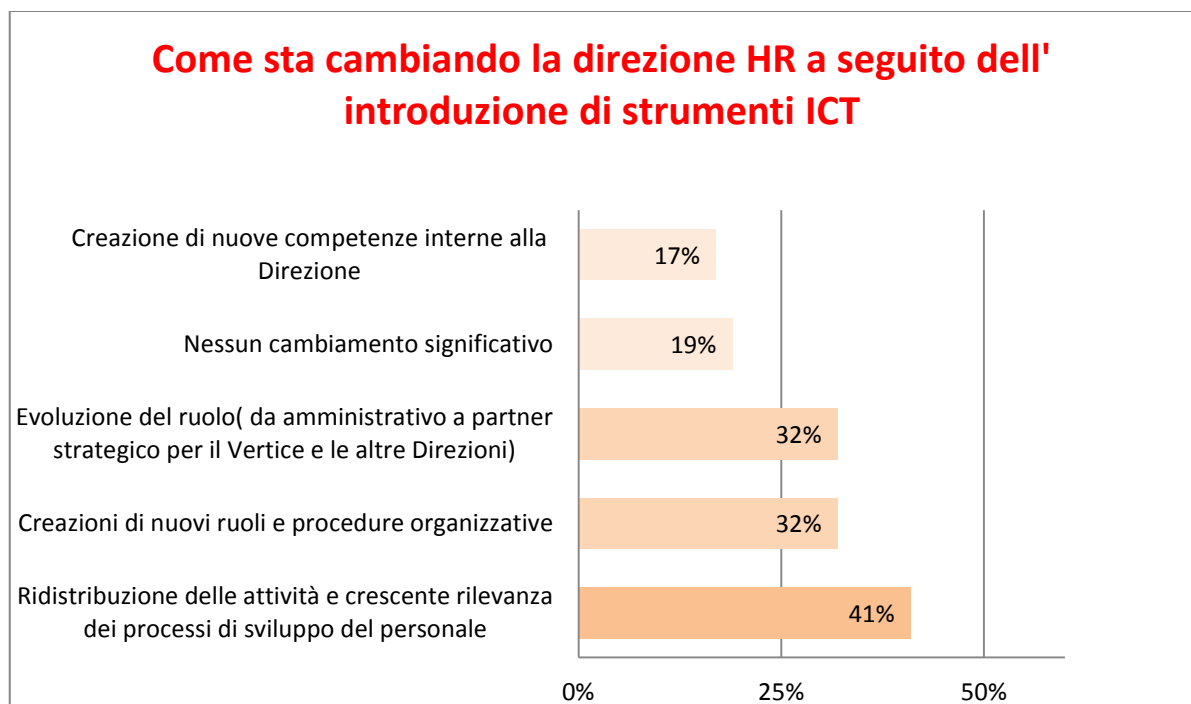


Figura 5.19: Il cambiamento della direzione Hr dopo l'introduzione di strumenti ICT

Dall'analisi delle risposte emerge che nel 41% dei casi c'è stata una ridistribuzione delle attività e una crescente rilevanza dei processi di sviluppo del personale, mentre nel 32% si è assistito anche alla creazione di nuovi ruoli e procedure organizzative, nonché ad una evoluzione del ruolo (da amministrativo a partner strategico).

Questi dati, dunque, confermano il processo di rinnovamento che sta interessando la Direzione HR, anche se solo nel 17% dei casi c'è stata creazione di nuove competenze, aspetto cruciale nell'evoluzione di qualsiasi ruolo ricoperto.

Ciò che emerge, quindi, è una Direzione HR che vede con entusiasmo i progetti di rinnovamento ma che svolge ancora una funzione operativa più che strategica.

Ad oggi, nella PA locale, predomina una visione ancora tradizionale della Funzione e del ruolo svolto dalla Direzione HR, ancora lontana dall'essere realmente "Strategic Business Partner".

CAPITOLO 6: CONCLUSIONI

La *Figura 6.1* sintetizza i risultati emersi dall'indagine svolta e mostra per ciascuna tipologia di obiettivi (processi, persone, Ente) le caratteristiche rilevate in termini di motivazione, priorità e impatto e i principali strumenti ICT dominanti in quell'area.

| TIPOLOGIA DI OBIETTIVI | CARATTERISTICHE RILEVATE | STRUMENTI ICT DOMINANTI |
|----------------------------------|--|---|
| Obiettivi orientati ai processi | <ul style="list-style-type: none">• Alta motivazione ex-ante• Alta Priorità attribuita• Impatto rilevante riscontrato | Cedolino/ pay roll online |
| Obiettivi orientati alle persone | <ul style="list-style-type: none">• Bassa motivazione ex-ante• Bassa Priorità attribuità• Discrepanza tra motivazione e impatto rilevato | Sportelli self service per i dipendenti |
| Obiettivi orientati all'Ente | <ul style="list-style-type: none">• Media motivazione ex-ante• Media priorità attribuità• Minor impatto rilevante riscontrato | Nessuno |

Figura 6.1 : Il raffronto degli obiettivi perseguiti dagli Enti

Gli obiettivi orientati ai processi sono stati perseguiti con forza allo scopo di contenere i costi interni ed hanno trovato dei riscontri positivi grazie all'utilizzo di strumenti ICT, il principale dei quali risulta essere il cedolino/pay roll online.

Per gli obiettivi orientati alla persona, invece, si hanno avuto risultati discrepanti: da un lato sono stati riscontrati risultati soddisfacenti in ambito di qualità dei servizi offerti al dipendente, personalizzazione dei servizi e dei rapporti coi dipendenti, qualità della comunicazione e del clima interno grazie soprattutto all'uso di sportelli self service offerti ai dipendenti per la gestione dell'orario di lavoro (assenze, presenze, straordinari, permessi). Ambiti in cui non si è avuto un forte impatto sono invece la gestione dei talenti (attrarre, motivare, trattenere talenti) e la gestione del turnover, verso i quali l'Ente non sembra manifestare particolare interesse.

Gli obiettivi orientati all'Ente sono invece quelli che hanno registrato minori risultati, anche a causa della mancanza di strumenti ICT dedicati.

I budget messi a disposizione per finanziare iniziative e progetti in ICT sono risultati il più delle volte ridotti e non sempre adeguati, creando un'ulteriore difficoltà nei processi di rinnovamento degli Enti. Il secondo ostacolo è quello relativo alle difficoltà intrinseche nel cambiamento organizzativo, manifestate in più situazioni a seguito del processo di transizione della Direzione HR a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie. I vertici dell'Ente e i manager responsabili di tali progetti hanno l'onere di promuovere la condivisione e la conoscenza all'interno dell'organizzazione al fine di eliminare le possibili resistenze dei dipendenti e di agevolarne la diffusione nel breve periodo. Un terzo problema è quello relativo alle risorse finanziarie dedicate a questi progetti, in quanto la mancanza di un allocamento diretto alla Funzione HR ne rallenta i processi di implementazione e ne limita la libertà decisionale.

All'interno di questo quadro, la Funzione Risorse Umane ha dedicato negli ultimi anni la maggior parte del proprio tempo allo svolgimento di attività tradizionali legate alla gestione amministrativa ed operativa del personale, pur ritenendo sempre più rilevanti quelle attività trasformazionali che, per la loro natura strategica, sono in grado di produrre vantaggi competitivi di lungo periodo.

La causa di ciò è data dall'utilizzo ancora molto ridotto di strumenti ICT innovativi che permetterebbero di liberare i manager HR da quelle attività ripetitive e a basso valore aggiunto. A questo aspetto va aggiunta la carenza di competenze possedute in ambito tecnologico dai dipendenti pubblici, che limita l'azione dei manager nella scelta di implementare queste nuove tecnologie. Nei prossimi anni il contributo innovativo e di supporto degli strumenti ICT crescerà in misura esponenziale e si renderà sempre più necessario accompagnare tale sviluppo con adeguate conoscenze tecniche.

Un elemento rilevato particolarmente significativo è la quasi totale assenza di strumenti di tipo HR 2.0 all'interno degli Enti pubblici. Tale aspetto risulta coerente con l'approccio della Funzione HR, che ancora non comprende l'importanza della persona come risorsa imprescindibile per l'organizzazione. Risulta evidente che se si prosegue in quest'ottica rivolta ai processi non sarà possibile raggiungere il massimo livello in termini di efficacia ed efficienza organizzativa.

L'aspetto inerente l'outsourcing evidenzia una realtà ancora incentrata sul "to make", che esternalizza un numero ridotto di attività, come la gestione dei sistemi informativi del personale e la formazione e sviluppo delle competenze chiave dei dipendenti. Nonostante questa ridotta propensione a decentralizzare tali attività si è potuto comunque riscontrare benefici rilevanti in termini di miglioramento della qualità del servizio offerto e di accesso a professionalità e competenze non possedute al proprio interno.

Per concludere, il rafforzamento del rapporto tra Direzione HR e Direzione IT è evidenziato dal crescente numero di interazioni e dalla volontà di costituire comitati permanenti o figure di interfaccia dedicate al collegamento tra le due funzioni.

Tale avvicinamento è fondamentale per definire meglio, allineandoli, i fabbisogni delle due Funzioni e per gestire in modo ottimale l'introduzione di nuovi strumenti ICT.

Il processo di transizione degli Enti territoriali a "P.A 2.0" è ancora lontano, anche se piccoli cambiamenti vengono sperimentati in quelle realtà guidate da manager innovativi, che possiedono una visione strategica del proprio Dipartimento e del proprio Ente.

ALLEGATI

La survey

La School of Management del Politecnico di Milano ha avviato nel 2011 l'Osservatorio Human Resource (HR) Innovation Practice, al fine di studiare il profondo processo di trasformazione delle competenze e del ruolo della Direzione HR per effetto della diffusione di nuovi modelli organizzativi e delle nuove tecnologie a supporto delle attività di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Lo scopo di questa indagine consiste nel rilevare la visione che hanno i Direttori Risorse Umane sul ruolo della Direzione HR e dell'ICT (Information & Communication Technologies) come strumento di supporto dei processi di sviluppo e gestione delle Risorse Umane.

Il campo empirico su cui si focalizza questo studio è il settore pubblico, in particolare i principali Enti territoriali che compongono la Pubblica Amministrazione Locale: Regioni, Province e Comuni con più di 15.000 abitanti.

L'indagine si pone l'obiettivo di rilevare molteplici aspetti:

- 1) le priorità e i trend di investimento in ambito HR,
- 2) l'evoluzione del ruolo e delle relazioni organizzative della Direzione HR con il Vertice della PA (nello specifico Direttore generale o Segretario comunale), la Direzione ICT e le altre Direzioni di line,
- 3) il ruolo dell'ICT nel supportare e innovare i processi HR,
- 4) l'impatto sull'organizzazione e le competenze della Direzione HR.

Il questionario è diviso in 3 sezioni:

- A. Il profilo della Direzione Risorse Umane
- B. Gli investimenti e il ruolo dell'ICT a supporto dei processi HR
- C. L'outsourcing nella Direzione HR

Le domande sono rivolte ai Direttori Risorse Umane (o equivalenti).

Anagrafica personale

Nome:

Cognome:

Ruolo:

Telefono:

Email:

Ente pubblico

Nome ente:

Ambito territoriale:

Numero di dipendenti impiegati nell'ente (al 2010):

SEZIONE A: Il profilo della Direzione Risorse Umane

1. A chi riporta direttamente nella pianta organica del suo ente la Direzione Risorse Umane?

- ☐ al Direttore Generale/Segretario Comunale
- ☐ alla Direzione Organizzazione
- ☐ alla Direzione Finanza
- ☐ a un'altra Direzione di line (specificare quale nel commento)
- ☐ all'organo politico
- ☐ altro (specificare nel commento):

Commento:

2. Quante persone compongono la Direzione Risorse Umane nella sua amministrazione comprendendo i dipendenti, i contratti a progetto, gli interinali, gli stagisti e consulenti/fornitori purché direttamente controllati?

N° persone che compongono la Direzione Risorse Umane (è sufficiente un numero indicativo):

3. Quali sono le Funzioni che compongono la Direzione Risorse Umane nella sua amministrazione?

- ☐ Gestione operativa del personale
- ☐ Concorsi
- ☐ Inserimento dei nuovi assunti
- ☐ Comunicazione interna e clima lavorativo
- ☐ Formazione e sviluppo delle competenze chiave delle persone
- ☐ Valutazione delle performance e gestione dei percorsi di carriera
- ☐ Direzione Sistemi Informativi del personale
- ☐ Relazioni industriali (fornitori, partner esterni) e sindacali (ARAN)
- ☐ Disegno e Sviluppo organizzativo
- ☐ altro (specificare nel commento):

Commento:

4. Quali sono stati (ultimi tre anni) e quali saranno (prossimi tre anni) gli obiettivi prioritari della Direzione Risorse Umane nella sua amministrazione? (Indicare i principali 5 per ciascuna colonna)

| Obiettivi | Priorità ultimi tre anni | Priorità prossimi tre anni |
|--|--------------------------|----------------------------|
| Efficienza nei processi di gestione/amministrazione delle Risorse Umane | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contenimento/riduzione dei costi del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualità dei servizi offerti al dipendente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personalizzazione dei servizi e del rapporto con i dipendenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualità della comunicazione e del clima interno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Supporto alle altre Direzioni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Guidare e favorire il cambiamento organizzativo in azienda coerentemente con l'evoluzione dell'indirizzo politico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Supporto al Direttore generale/Segretario comunale nei processi decisionali (disponibilità di dati e strumenti di analisi per decisioni efficaci per lo sviluppo dell'amministrazione) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sviluppo e allineamento delle politiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane con gli indirizzi dell'organo politico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aderenza a normative e leggi nell'ambito di gestione del rapporto di lavoro e della sicurezza sul lavoro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Attrarre, motivare e trattenere i migliori talenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione del turnover | | |
| Pari Opportunità e conciliazione lavoro/vita privata | | |
| Altro (specificare nel commento): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

5. Quali sono le attività che ad oggi assorbono la maggior parte del tempo delle persone che lavorano nella sua Direzione distinguendo con:

- **alto assorbimento:** >30% del tempo totale,
- **medio assorbimento:** tra il 15 % e il 30% del tempo totale
- **basso assorbimento:** <15% del tempo totale

Quali invece sono le attività che ritiene più rilevanti per l'evoluzione strategica della sua amministrazione?

| Attività | Assorbimento di tempo della Direzione HR | | | Rilevanza per l'evoluzione strategica dell'ente | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| | Basso (<15%) | Medio (15% - 30%) | Alto (>30%) | Bassa | Media | Alta |
| Concorsi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inserimento dei nuovi assunti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione operativa ed amministrazione del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Valutazione delle performance e gestione dei percorsi di carriera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formazione e sviluppo delle competenze chiave delle persone | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicazione interna e gestione del clima aziendale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Disegno e sviluppo organizzativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione delle relazioni industriali e sindacali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Direzione Sistemi Informativi del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

6. Quali delle seguenti strutture e ruoli organizzativi sono presenti nella Direzione Risorse Umane del suo ente?

- ☐ Servizi per la gestione ordinaria – amministrativa del personale
☐ Centri di competenza per presidiare l'innovazione nelle diverse attività di gestione delle Risorse Umane
☐ Ruoli interni per la gestione e lo sviluppo delle nuove tecnologie ICT a supporto dei processi HR
☐ Altro (specificare nel commento)

Commento:

7. Qual è il livello attuale di competenze/conoscenze della sua Direzione in relazione ai seguenti ambiti? Quali ritiene sia prioritario sviluppare all'interno della sua Direzione? (Di questi indicare i 5 principali)

| Ambiti | Livello di competenze possedute | | | | | Priorità di sviluppo |
|---|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Assente | Bassa | Medio - bassa | Medio - alta | Alta | |
| Gestione e sviluppo di sistemi ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) a supporto delle attività della Direzione Risorse Umane | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pianificazione degli organici e definizione delle strutture organizzative e dei ruoli | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione del cambiamento organizzativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione e sviluppo delle competenze e delle capacità delle persone e dei talenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Conoscenza dei processi e dei servizi offerti dall'ente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione della comunicazione interna e del clima aziendale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Definizione ed esplicitazione dei piani di selezione, valutazione delle performance e gestione delle carriere | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione dei processi amministrativi e delle politiche retributive | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacità di negoziazione e di gestione delle relazioni con i Fornitori e i Partner esterni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione delle relazioni sindacali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

8. All'interno del suo ente, come sono le relazioni della Direzione Risorse Umane con il Direttore generale/Segretario comunale, le Direzioni di line e la Direzione ICT?

| Relazioni organizzative | Direttore generale/Segretario comunale | Direzioni di line | Direzione ICT |
|---|--|--------------------------|--------------------------|
| Indirette e limitate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Regolari, ma confinate al supporto per alcune scelte e processi operativi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Regolari, con partecipazione al processo decisionale e alla pianificazione strategica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

9. Esistono meccanismi di collegamento permanenti tra la Direzione Risorse Umane e il Direttore generale/Segretario comunale, le Direzioni di line e la Direzione ICT?

| | Direttore generale/Segretario comunale | Direzioni di line | Direzione ICT |
|---|--|--------------------------|--------------------------|
| Non esistono | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comitati permanenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Figure dedicate di interfaccia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altri meccanismi (specificare quali nel commento) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

SEZIONE B: Gli investimenti e il ruolo dell'ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) a supporto dei processi HR

10. Esiste un piano strategico di investimento in soluzioni ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) relativo alla Direzione Risorse Umane nella sua amministrazione?

- ☐ Sì, esiste un piano ICT complessivo formalizzato
☐ Esistono molteplici progetti ICT non integrati fra loro in un piano organico
☐ Non esistono progetti ICT formalizzati
☐ Altro (specificare nel commento):

Commento:

11. Qual è l'orizzonte temporale dei progetti strategici relativi alle soluzioni ICT della Direzione Risorse Umane?

- ☐ Pluriennale
☐ Annuale
☐ Altro (specificare nel commento):

Commento:

12. Il budget per gli investimenti in soluzioni ICT relativi alla Direzione Risorse Umane è:

- ☐ Allocatedo a livello di Direzione ICT
☐ Allocatedo alla sua Direzione, con orizzonte annuale
☐ Allocatedo alla sua Direzione, con orizzonte pluriennale
☐ Non esiste un budget specifico
☐ Altro (specificare nel commento):

Commento:

13. Qual è stata l'entità degli investimenti ICT (espressi in euro) nel 2010 a supporto delle attività di sviluppo e gestione delle Risorse Umane?

- ☐ Non conosco
☐ Nullo o non definito
☐ Minore o uguale a 50.000
☐ Superiore a 50.000 fino a 100.000
☐ Superiore a 100.000 fino a 250.000

- ☐ Superiore a 250.000 fino a 500.000
☐ Superiore a 500.000 fino a 1 mln
☐ Superiore a 1 mln fino a 1,5 mln
☐ Superiore a 1,5 mln fino a 2 mln
☐ Superiore a 2 mln

Commento:

14. Come prevede che cambierà nel 2011 il livello medio di investimenti ICT a supporto della attività di sviluppo e gestione delle Risorse Umane nella sua amministrazione?

- ☐ Diminuzione rilevante (superiore al 30%)
☐ Media diminuzione (tra 10% e 30%)
☐ Lieve diminuzione (minore del 10%)
☐ Nessuna variazione
☐ Lieve aumento (minore del 10%)
☐ Medio aumento (tra il 10% e il 30%)
☐ Aumento rilevante (superiore al 30%)

Commento:

**15. Nel suo ente, quali sono state le principali motivazioni ex ante per cui si è ricorso ad investimenti ICT nella Direzione Risorse Umane? Su quali obiettivi gli investimenti ICT hanno avuto e stanno avendo un impatto rilevante? (Indicare i principali 5 per ciascuna colonna)
È stata fatta una rilevazione dell'impatto in termini di benefici misurati?**

| Obiettivi | Motivazioni ex ante | Impatto rilevante | Rilevazione dei benefici |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Efficienza nei processi di gestione/amministrazione delle Risorse Umane | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contenimento/riduzione dei costi del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualità dei servizi offerti al dipendente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Personalizzazione dei servizi e del rapporto con i dipendenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Qualità della comunicazione e del clima interno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Supporto alle altre Direzioni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Guidare e favorire il cambiamento coerentemente con l'evoluzione dell'indirizzo politico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Supporto al Direttore generale/Segretario comunale nei processi decisionali (disponibilità di dati e strumenti di analisi per decisioni efficaci per lo sviluppo dell'amministrazione) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sviluppo e allineamento delle politiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane con gli indirizzi dell'organo politico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aderenza a normative e leggi nell'ambito di gestione del rapporto di lavoro e di sicurezza sul lavoro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Attrarre, motivare e trattenere i migliori talenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gestione del turnover | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pari Opportunità e conciliazione lavoro/vita privata | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

16. All'interno del suo ente, quale ruolo stanno svolgendo le tecnologie ICT per supportare ed innovare le attività della Direzione Risorse Umane? Quali sono le priorità di investimento nel 2011 in soluzioni ICT nei diversi processi? (Di queste indicare le 5 principali)

| Attività | Ruolo dell'ICT supporto della gestione di attività correnti | | | | Ruolo dell'ICT nell'innovazione delle attività | | | | Priorità di investimento |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Nulla | Poco Rilevante | Rilevante | Molto rilevante | Nulla | Poco Rilevante | Rilevante | Molto rilevante | |
| Concorsi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inserimento dei nuovi assunti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione operativa ed amministrazione del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valutazione delle performance e gestione dei percorsi di carriera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formazione e sviluppo delle competenze chiave delle persone | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicazione interna e gestione del clima aziendale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Disegno e sviluppo organizzativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione delle relazioni industriali e sindacali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Direzione Sistemi Informativi del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

17. In relazione alle seguenti soluzioni ICT a supporto dei processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane, potrebbe indicare il livello di sviluppo nella sua azienda e per quali sono stati programmati degli investimenti nel 2011?

| Strumenti ICT | Livello di sviluppo | | | | | Investimenti programmati nel 2011 |
|--|-----------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| | Assente e non c'è interesse | Interesse potenziale ma ancora in fase di valutazione | Sperimentazioni isolate | Presente ma con utilizzo limitato | Presente con utilizzo rilevante | |
| Gestione curriculum dei candidati e workflow di selezione (tracking e recruitment management) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Workforce planning ¹ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| HR Budgeting ² | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| HR Business Intelligence ³ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Career and Succession Management ⁴ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Compensation Management ⁵ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sistemi di valutazione del personale (Performance Management ⁶) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione orario di lavoro da parte dei dipendenti (presenze/assenze, straordinari, ferie, permessi,...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione trasferte e note spese da parte dei dipendenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cedolino/payroll online | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e-Learning | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strumenti di Live Collaboration (strumenti di collaborazione sincrona, condivisione e coediting in real time di slide e documenti) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strumenti di Unified Communication (chat, instant messaging, presence, call, web/videoconference) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Blog e forum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wiki | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Podcasting ⁷ e Videosharing ⁸ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

¹ Applicazione per la pianificazione/allocazione delle Risorse Umane quali dimensionamento della forza lavoro, gestione tempi delle attività lavorative, ...

² Gestione, simulazione e previsione del costo del lavoro e il budget del personale

³ Applicazioni per il reporting, la rilevazione/analisi degli indicatori di performance e la gestione dei cruscotti relativi alle Risorse Umane

⁴ Pianificazione delle carriere, dei piani di sviluppo individuali e delle successioni

⁵ Gestione delle politiche retributive, calcolo retribuzioni e gestione benefit

⁶ Assegnazione e monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi e gestione della valutazione del personale

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Social Network interni all'ente | | | | | | |
| Social Network Analysis - Organizational Network Analysis ⁹ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Survey e sondaggi online per raccolta feedback | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Web TV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

18. In relazione alle seguenti applicazioni HR accessibili da dispositivi mobile potrebbe indicare:

- il livello di sviluppo nella sua azienda;
- il tipo di dispositivo utilizzato (smartphone tipo iphone e blackberry, iPad, tablet, ...).

| Applicazioni mobile | Livello di sviluppo | | | | | Tipo di dispositivo |
|--|-----------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| | Assente e non c'è interesse | Interesse potenziale ma ancora in fase di valutazione | Sperimentazioni isolate | Presente ma con utilizzo limitato | Presente con utilizzo rilevante | |
| Comunicazioni istituzionali (news, rassegna stampa, ...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Cruscotti di HR Business Intelligence ¹⁰ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Gestione orario di lavoro da parte dei dipendenti (presenze/assenze, straordinari, ferie, permessi, ...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Gestione trasferte e note spese da parte dei dipendenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Cedolino/payroll online | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| e-Learning | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Servizi di | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

⁷ Il podcasting è un sistema che permette di scaricare in modo automatico documenti (generalmente audio o video) chiamati podcast, utilizzando un programma ("client") chiamato aggregatore o feed reader.

⁸ Il video sharing è la condivisione di video attraverso la rete, per mezzo di programmi di file sharing o siti internet appositamente creati, come Youtube, Yahoo Video o Google video, MySpace, iFilm, DreamHost, DailyMotion, Porkolt. Gli ambiti di utilizzo aziendali riguardano per esempio video di formazione o interviste ai dipendenti e top management che vengono condivisi internamente.

⁹ Strumenti e metodologie di analisi della tipologia e frequenza delle relazioni tra le persone per mappare la struttura organizzativa informale di un'azienda

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| collaboration (Instant Messaging, presence, ...) | | | | | | |
| Podcasting e Videosharing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Survey e sondaggi online per raccolta feedback | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Web TV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Altro (specificare nel commento) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Applicazioni che riporta la visione sui principali cruscotti di monitoraggio relativi agli indicatori di performance delle Risorse Umane (costo del personale, performance, ...)

19. Su quali target si intende concentrare la strategia di introduzione di strumenti ICT a supporto dei processi di sviluppo e valorizzazione delle Risorse Umane?

| Target | Introduzione di strumenti ICT per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane |
|----------------------------------|---|
| Nessun target specifico | <input type="checkbox"/> |
| Tutti | <input type="checkbox"/> |
| Top Managers | <input type="checkbox"/> |
| Middle Managers | <input type="checkbox"/> |
| Laureati e junior manager | <input type="checkbox"/> |
| Persone ad alto potenziale | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento) | <input type="checkbox"/> |

Commento:

20. Quali sono i fattori principali che limitano l'efficacia degli investimenti ICT a supporto delle attività di gestione e sviluppo delle risorse umane nella sua amministrazione? (Indicare i principali, al massimo 3)

- ☐ Scarso commitment del Direttore generale/Segretario comunale
- ☐ Problemi di coordinamento e comunicazione con la Direzione ICT
- ☐ Difficoltà nel cambiamento organizzativo
- ☐ Difficoltà degli utenti nell'utilizzo delle applicazioni introdotte
- ☐ Inadeguatezza dell'offerta di soluzioni
- ☐ Risorse finanziarie insufficienti per gli investimenti ICT
- ☐ Mancanza di specifiche competenze interne
- ☐ Altro (specificare nel commento)

Commento:

21. In relazione al suo ente, qual è il ruolo prevalente della Direzione Risorse Umane nello sviluppo e nella governance delle iniziative di introduzione degli strumenti ICT a supporto delle attività di gestione e sviluppo delle Risorse Umane?

- ☐ È fra i principali sponsor e promotori di queste iniziative
☐ Viene coinvolto nelle attività di sviluppo in modo sistematico
☐ Gestisce operativamente alcuni iniziative/progetti
☐ Non ha alcun ruolo significativo
☐ Altro (specificare nel commento):

Commento:

22. Come sta cambiando la Direzione Risorse Umane a seguito dell'introduzione degli strumenti ICT?

- ☐ Nessun cambiamento significativo
☐ Creazione di nuove competenze interne alla Direzione (specificare quali sotto)
☐ Creazione di nuovi ruoli e procedure organizzative (specificare quali sotto)
☐ Ridistribuzione delle attività e crescente rilevanza dei processi di sviluppo del personale
☐ Evoluzione del ruolo (da amministrativo a partner strategico per il vertice e le altre Direzioni)
☐ Altro (specificare nel commento):

Commento:

SEZIONE C: L'Outsourcing nella Direzione HR

23. Attualmente, in quale misura le seguenti attività di gestione delle Risorse Umane nella sua organizzazione sono delegate ai fornitori esterni?

| Attività | % delegata all'esterno | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 0 % | 1-30 % | 31-70 % | 71-100 % |
| Concorsi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inserimento dei nuovi assunti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione operativa ed amministrazione del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Valutazione delle performance e gestione dei percorsi di carriera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formazione e sviluppo delle competenze chiave delle persone | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicazione interna e gestione del clima aziendale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Disegno e sviluppo organizzativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione delle relazioni industriali e sindacali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Direzione Sistemi Informativi del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

24. Nel suo ente quali sono state le motivazioni ex ante ed i benefici ex post principali per cui si è ricorso all'outsourcing di alcune attività HR?

| Motivazioni e benefici | Motivazioni ex ante | Benefici ex post |
|---|----------------------------|--------------------------|
| Riduzione e flessibilizzazione dei costi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Visibilità e controllo dei costi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Smobilitazione immobilizzi/risorse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Miglioramento della qualità del servizio offerto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Maggiore focalizzazione sul core dell'attività pubblica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aumento della capacità d'innovazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Accesso a professionalità / competenze | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esigenze di adeguamento normativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Riduzione della complessità gestionale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare nel commento): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commento:

Enti aderenti alla survey

Comune di Arese
 Comune di Calenzano
 Comune di Caltagirone
 Comune di Canicattì
 Comune di Carmagnola
 Comune di Casale Monferrato
 Comune di Cervia
 Comune di Chieti
 Comune di Cosenza
 Comune di Dalmine
 Comune di Este
 Comune di Fabriano
 Comune di Faenza
 Comune di Fidenza
 Comune di Foligno
 Comune di Frosinone
 Comune di Garbagnate Milanese
 Comune di Gorizia
 Comune di Limbiate
 Comune di Lodi
 Comune di Mantova
 Comune di Melzo
 Comune di Mondovì
 Comune di Oderzo
 Comune di Piacenza
 Comune di Pomigliano D'arco
 Comune di Portici
 Comune di Reggio Emilia
 Comune di Salsomaggiore Terme
 Comune di San Casciano
 Comune di San Miniato
 Comune di Sassari
 Comune di Seriate
 Comune di Sesto Fiorentino
 Comune di Siena
 Comune di Thiene
 Comune di Tolentino
 Comune di Tortona
 Comune di Umbertide
 Comune di Veduggio
 Comune di Venezia
 Comune di Verona

Comune di Vicenza
Comune di Villorba
Provincia Di Agrigento
Provincia di Barletta-Andria-Trani
Provincia di Cuneo
Provincia di Fermo
Provincia di Ferrara
Provincia di Forlì-Cesena
Provincia di Imperia
Provincia di Novara
Provincia di Olbia Tempio
Provincia di Siena
Provincia di Taranto
Provincia di Verbano Cusio Ossola
Regione Abruzzo
Regione Emilia Romagna
Regione Lombardia
Regione Liguria
Regione Veneto

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ADP.2008. *L'outsourcing degli stipendi in Europa.*

ADP Europe

Bell B.S., Lee S.W., Yeung S.K. (2006). *The impact of e-HR on professional competence in HRM: implications for the development of HR professionals.*

Human Resource Management, Vol. 45, No. 3, pp. 295–308.

Bertelè U., Corso M., Rangone A. (2008). *Governare L'ict per innovare il Business come allineare tecnologie e Business per creare valore.*

Il Sole 24 ORE S.p.A. Milano.

Bolander G. and Snell S. (2007). *Managing Human Resources.*

Thomson.

Boyne G., G. Jenkins, M. Poole. (1999). *Human Resource Management in the public and private sectors: an empirical comparison.*

Public Administration; Vol.77; No.2; pp. 407-420

Brockbank W., Ulrich D., Beatty R.W. (1999). *HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School.*

Human Resource Management, Vol.38, pp.111-118.

Bughin J. (2008). *The rise of Enterprise 2.0.*

Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice; Vol.9;No.3;pp.251-259.

Bush V.; 1945. *As we may think.*

Atlantic Magazine; July 1945

Coppola N. and Myre R. (2002). *Corporate software training: Is web based training as effective as instructor –led training?*

IEEE Transactions on Professional Communication; Vol.53; pp.170-186

Corso M., Martini M., Pellegrini L., Paolucci E. (2003). *Technological and Organizational tools for Knowledge Management: In search of Configurations.*

Small Business Economics; Vol.21; pp.397-408

- Crespin T. and Austin J.T., (2002). *Computer technology applications in industrial and organizational psychology*.
Cyberpsychology & Behavior; Vol.5; pp.279-303
- Cronin Brian, Ray Morath, Pat Curtin, Michael Heil. (2006). *Public sector use of technology in managing Human resources*.
Human resource management review ; Vol.16; pp. 416-430
- D'ottavi Alberto; *Web 2.0 , le meraviglie della nuova internet*.
RGB Personal Tech (2006)
- Farnham D. and Horton S. *Managing people in the public service*.
London: Macmillan (1996)
- Gardner S., Lepak, Bartol K., (2003). *Virtual HR: The impact of information Technology on the Human Resource professional*.
Journal of Vocational Behavior; Vol.63; pp.159-179
- Guerci M. (2010). *Le pratiche di gestione delle risorse umane: Obiettivi, leve, politiche e sistemi*.
In: Bartezzaghi E. L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenze, persone.
Etas Editore, Milano, pp. 495-523.
- Hannon J., Jelf G., Brandes D., (1996). *Human Resource Information Systems: Operational issues and strategic considerations in a global environment*.
International Journal of Human Resource Management; Vol.7; pp. 245-259
- Harter G.A., Fitts P.M., (1956). *The functional simulation of complex systems by means of an analog computer, with the F-86D, E-4system as a specific example*.
Part I USAF Personnel Training Research Centre Research Report; Vol.12
- Hawking P., Stein A., Foster S., (2004). *e-HR and employee self service: A case study of a Victorian public sector organization*.
Journal of Issues in Informing Science and Information Technology; Vol.1; pp.1019-1026
- Hinchcliffe D., (2007). *The state of Enterprise 2.0*.
ZDNET

- Huselid M. (1995). *The Impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.*
Academy of Management Journal; Vol.38; pp.635-672
- Huselid M, Jackson S., Schuler R. (1997). *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of HRM performance.*
Academy of Management Journal; Vol.40; pp.171-188
- Hung Huang J., Bih-Huang J., Chyan Y. (2004). *Satisfaction with business-to-employee benefit systems and organizational citizenship behavior: An examination of gender differences.*
International Journal of Manpower; Vol. 25 Iss: 2; pp.195 - 210
- Kaplan D. M. and Lerouge C.(2007). *Managing on the edge of change: Human Resource Management of information Technology employees.*
Human Resource Management; Vol.46; No.3; pp. 325-330
- Keebler T. J., Rhodes. D.W. (Aug 2002). *E-HR: becoming the "Path of least resistance".*
Employment relations Today; Vol.29, No. 2; pp. 57-62
- Klass B.S., McClendon J., Gainey T.(2001). *Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics.*
Human Resource Management; Vol. 40; No.2; pp. 125-138
- Lawler E. and Mohrman S.A. (2003). *HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?*
Human Resource Planning; Vol.26; pp.15-29
- Lengnick-Hall M. and Moritz S. (2003). *The impact of e-HR on the Human Resource Management function.*
Journal of Labor Research; Vol 24°
- Lepak D.P. and Snell S.A.(1998). *Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st century*
Human Resource Management Review; Vol.8, No.3; pp. 215-234
- Losey M.R. (1999). *Mastering the competencies of HR Management.*
Human Resource Management; Vol. 26; pp.99-102

- Major D. A. and Donald D.(2007). *Managing Human Resources in Information Technology: Best practices of High-Performing Supervisors*.
Human resource management; Vol.46; No.3; pp. 411-427
- McAfee A.P. , (2006). *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*.
MIT Sloan Management Review Association; Vol.47; No3; pp. 21-28
- McKinsey Global Survey (January 2007) *How businesses are using Web 2.0*.
- Murugesan S.(2007). *Understanding web 2.0*.
IT PRO; July-August 2007;pp 34-41
- Noe, R.A.; Hollenbeck J.R.; Gerhart B.; Wright P.M. (2006). *Gestione delle risorse umane*.
Apogeo Editore, Milano.
- Young G.O. Survey (2007). *Efficiency gains and competitive pressures drive Enterprise Web 2.0 adoption*
- O'reilly T.(2007). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*.
Communications & Strategies; Vol.65; pp.17
- Osservatori (Giugno 2011). *HR Innovation Practice: quando l'innovazione pensa alle persone*.
Osservatorio HR Innovation Practice, School of Management del Politecnico di Milano
- Osservatori (2006). *Oltre le Intranet e i Portali: l'emergere dei Virtual Workspace*.
Osservatorio sulle Intranet ed i nuovi Sistemi Informativi, School of Management del Politecnico di Milano.
- Panayotopoulou L. , Vakola M. , Galanaky E. (2007). *E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece*.
Personnel Review; vol.36; No.2; pp. 277-294
- Poole M. and Jenking G.,(1996). *Back to the line?*
London: Institute of Management.

- Powell T. and Micallef A.D.; (1997). *Information Technology as competitive advantage: The role of Human, Business, and Technology Resources*.
Strategic Management Journal; Vol. 18; No.5; pp.375-405
- Pfeffer J. (1998). *Seven Practices of successful organizations*.
California Management Review; Vol.40; No.2; pp.96-121
- Rangone A. and Balocco R.,(2002). *Le applicazioni B2B e il ruolo degli E-Marketplace*.
Mondo Digitale; Vol.3, pp. 16-30.
- Rozelle A.and Landis L., (2002). *An examination of the relationship between use of the Internet as a recruitment source and student attitudes*.
Computers in Human Behavior; Vol.18; pp.593-604
- Ruel H., Bondarouk T., Looise J.K. (2004). *E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in five large companies on Web-based HRM*.
Management Revue; Vol.14; No.3; pp.364-379
- Ruel H. , Bondarouk T., Van der Velde M.(2007). *The contribution of e-HRM to HRM effectiveness (Results from a quantitative study in a Dutch Ministry)*.
Employee Relations; Vol. 29; No3; pp. 280-291
- Ruta D. , (2005). *The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations*.
Human Resource Management; Vol.44; No.1; pp. 35-53
- Snell S.A., Pedigo P.R., Krawiec G.M.(1995). *Managing the impact of Information Technology on Human Resource Management*
In Ferris G.S., Rosen S.D., Barnum D.T, Handbook of Human Resource Management.
Oxford: Blackwell Publishers
- Strohmeier. S. (2007). *Research in E-hrm: Review and Implications*.
Human Resource Management Review, Vol.17, pp. 19–37.
- Ulrich D. (1997). *HR of the Future: Conclusions and observations*.
Human Resource Management, Vol. 36, No.1, pp. 175-179.

- Ulrich D.(1997). *Judge me more by my future than by my past.*
Human Resource Management, Vol.36, No.1, pp.5-8.
- Ulrich D. (1997). *A new mandate for Human Resources.*
Harvard Business Review, January-February, pp.124-134.
- Ulrich D., Brockbank W., Yeung W., Lake D. (1995). *Human Resource Competencies: An empirical assessment.*
Human Resource Management, Vol.34, pp.473-495.
- Ulrich D. (1996). *Human Resource Champions.*
Harvard Business Press, Boston.
- Walker A.J. (2001). *How the Web and other key trends are changing Human Resources*
In A.J. Walker Web based Human Resources
McGrow Hill 2001; pp.13-28
- Wright P.M. and Dyers .(2000). *People in e-business: new challenges, new solutions.*
Center for advanced Human Resource Studies (Cornell University); Paper 00-11.
- Wright P.M., McMahan G., Snell S.A., Gerhart B. (2001). *Comparing line and HR executives perceptions of HR effectiveness: service, roles and contributions.*
Human Resource Management, Vol.40, No.2, pp.111-123.
- Wright T. M., Buckley T., Schay B.W.(2002). *Creating high-performance organizations in the public sector.*
Human Resource Management, Vol.41, No.3, pp. 341-354.

Siti web visitati

www.osservatori.net

www.andrewmcafee.org

www.zdnet.com/Hinchcliffe

<http://www.oreillynet.com>

<http://funkyprofessor.blogspot.com>

