



Unione europea
Fondo sociale europeo



Regione Lombardia



ISTUD

Nuove tecnologie (ICT) e nuove competenze per la funzione risorse umane: finalmente verso un ruolo strategico?

A cura di
Marella Caramazza, Raffaella Galluzzi, Luca Quaratino, Elena Sala,
Luigi Serio, Valentina Valfrè

A cura di: Marella Caramazza, Raffaella Galluzzi,
Luca Quaratino, Elena Sala, Luigi Serio, Valentina Valfrè

**Nuove tecnologie (ICT) e nuove competenze
per la funzione risorse umane:
finalmente verso un ruolo strategico?**

Hanno contribuito alla realizzazione delle attività di ricerca anche:
 **Davide Beltrami, Cristina Godio, Giorgio Ghezzi, Simonetta Manzini,
 Alessandra Meacci, Alberto Melgrati e Antonio Nastri**

INDICE

E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori	pag.	5
PREMESSA	»	7
METODOLOGIA	»	8
L'INDAGINE DELLA LETTERATURA	»	9
L'analisi delle fonti: una "meta-lettura" della letteratura	»	9
La rilevanza attuale del fenomeno e la sua evoluzione storica	»	10
L'ingresso dell'ICT nella Funzione: modalità e tecnologie di supporto	»	16
Le nuove logiche di azione della Funzione	»	19
I servizi offerti dalla Funzione	»	20
L'impatto della tecnologia sull'organizzazione delle attività: processi, ruoli e competenze	»	25
Casi emblematici raccontati in letteratura: i pionieri	»	26
INDAGINE SUL CAMPO	»	33
Strumenti e soluzioni di ICT	»	33
ICT e cultura organizzativa	»	34
L'impatto dell'ICT sui processi della Funzione	»	34
L'impatto dell'ICT sulle competenze	»	35
Le prospettive future	»	36
CONCLUSIONI	»	37
ALLEGATO	»	40
Check-list utilizzata nell'indagine sul campo	»	40
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	»	42

E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori

Il progetto

Il progetto "E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori" (IT - G - LOM - 0011), finanziato dalla Comunità Europea, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dalla Regione Lombardia nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal, si è proposto di incoraggiare e sostenere le imprese operanti nei settori tradizionali e i loro lavoratori nel processo di adattamento alle nuove tecnologie informatiche e delle comunicazioni, in modo da prevenire e contrastare la loro esclusione dal mercato.

L'impatto della net economy, o più propriamente dell'insieme delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), va infatti ben al di là degli andamenti che caratterizzano le imprese e l'evoluzione delle competenze dei lavoratori che operano nell'offerta delle nuove tecnologie, ma riguarda l'intero sistema economico e produttivo (oltre che sociale), che con diverse modalità e intensità è acquirente e utilizzatore di tali tecnologie e che, grazie ad esse, si sta profondamente trasformando. La diffusione delle nuove tecnologie informatiche è un processo irreversibile e sia il sistema delle imprese sia la forza lavoro devono prepararsi ad adattarsi ad esse. Dall'accesso alle nuove tecnologie dipende infatti lo sviluppo dell'intero sistema delle imprese. E accesso non significa solo acquisizione delle nuove tecnologie, ma anche e soprattutto sviluppo delle competenze tecniche e gestionali per un loro efficace utilizzo. Con le tecnologie ICT cambiano infatti le competenze imprenditoriali e manageriali, i processi di apprendimento e i contesti di riferimento.

Il progetto, coordinato dall'ISTUD – Istituto Studi Direzionali, è realizzato in partnership con Formaper, azienda speciale della Camera di Commercio di Milano, Scuola Superiore del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni, Assoservizi, Intesa Formazione, Poliedra e Probest Service e ha inoltre previsto la costituzione di uno Steering Committe composto da: Assolombarda, Comune di Milano - Assessore Personale, Lavoro e Risorse, Comune di Milano - Assessore ai Servizi Civici ed Innovazione Tecnologica, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano, Intesa Formazione, Provincia di Milano - Assessore alla Formazione Professionale, Provincia di Milano - Assessore al Lavoro, Regione Lombardia - Vice Segretario Settore Unità Organizzativa Programma e Relazioni Esterne, Regione Lombardia - Direzione Generale Famiglia e Solidarietà Sociale, Unione del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni della Provincia di Milano, che ha costituito un luogo di confronto e scambio permanente sull'impatto delle nuove tecnologie sulle professioni.

Il progetto, realizzato nel periodo tra giugno 2002 e febbraio 2005, ha previsto nell'arco della sua articolazione l'attività di ricerca quantitativa e qualitativa, di formazione e di informazione.

A) La **ricerca quantitativa** ha indagato il livello attuale di informatizzazione delle imprese lombarde e le prospettive di sviluppo dell'uso dell'ICT. La numerosità delle aziende coinvolte nell'indagine, rappresentata da 1.800 imprese con connessione a Internet, unitamente all'ampiezza delle tematiche affrontate, rendono questa ricerca unica nel panorama italiano.

B) La **ricerca qualitativa** ha previsto le seguenti attività:

- analisi, nell'ambito delle imprese, delle competenze richieste alle principali famiglie professionali per operare efficacemente nei contesti competitivi dell'e-business: risorse umane, marketing, project management, controllo e finanza, operations, acquisti, information technology;
- studio di come si modificano, in due particolari settori produttivi e nelle diverse tipologie dimensionali, i modelli strategici e organizzativi delle imprese: la sanità e il settore bancario;
- studio dei mutamenti delle competenze e dei processi di lavoro in due tra le più recenti innovazioni ICT: e-learning e Enterprise Resource Planning (ERP);
- analisi di come si modificano le esigenze di professionalizzazione dei lavoratori, inclusi i lavoratori atipici, nell'obiettivo di rafforzare le loro competenze e di conseguenza la loro posizione lavorativa, prevenendo fenomeni di marginalizzazione o esclusione dal mercato del lavoro;
- esame delle caratteristiche e dell'organizzazione delle PMI che operano nell'offerta di servizi di e-business, con attenzione alle modalità con cui si rapportano alle imprese clienti;
- analisi delle caratteristiche dei portali che riuniscono gruppi di imprese per lo sviluppo di attività di e-business.

C) Sulla base dei risultati delle ricerche si è proceduto all'individuazione di metodi e modelli formativi e alla realizzazione di materiali didattici. L'**attività formativa**, articolata anche per settore e tipologie dimensionali delle imprese, ha previsto modalità di erogazione sia in aula che a distanza ed è stata diretta a:

- formare i formatori;
- rafforzare le competenze strategiche e manageriali di imprenditori e manager di PMI tradizionali;
- accrescere le competenze tecniche di dipendenti e collaboratori delle imprese;
- ampliare le capacità di integrazione e di attenzione al cliente negli imprenditori e manager delle PMI che offrono ICT.

D) Strutturazione di un sistema di **servizi di informazione** sulle ICT

È stato realizzato lo sportello di informazione e orientamento Punto New Economy situato presso Formaper in Via Camperio, 1 a Milano - www.puntoneweconomy.it - per imprenditori e lavoratori volto a:

- informare e aggiornare le imprese sui temi dell'innovazione tecnologica;
- aiutare gli imprenditori a comprendere come l'ICT modifichi le strutture di settore e crei nuovi business o contribuisca ad innovare quelli esistenti;
- informare gli utenti sull'offerta di formazione e sulle agevolazioni finanziarie (accesso al credito e al capitale), focalizzate per iniziative riguardanti l'e-business.

PREMESSA

La presente ricerca si poneva la finalità generale di ricostruire l'evoluzione dei profili professionali, all'interno della famiglia manageriale del "Personale e Organizzazione", alla luce dell'impatto derivante dall'introduzione delle nuove tecnologie (ICT) all'interno delle organizzazioni. In particolare, il disegno della ricerca prevedeva di muoversi secondo tre principali linee guida:

- la mappatura dell'esistente, vale a dire la ricostruzione delle caratteristiche, dell'assetto e dei meccanismi di funzionamento dei processi/attività/ruoli della funzione;
- la selezione dei processi/attività/ruoli maggiormente interessati dall'introduzione delle nuove tecnologie, in termini di cambiamenti generati sia dal punto di vista delle logiche sia da quello degli strumenti utilizzati;
- l'identificazione e la declinazione dei "saperi professionali" – conoscenze, capacità e qualità – necessari per gestire i cambiamenti in atto e interpretare efficacemente processi/attività/ruoli considerati.

METODOLOGIA

Dal punto di vista metodologico la ricerca prevedeva tre momenti distinti:

1. confronto iniziale con alcuni testimoni privilegiati (esperti e studiosi dei fenomeni indagati) finalizzato, da un lato, a delineare i confini dell'oggetto di ricerca e i suoi aspetti più significativi e, dall'altro, a definire con maggiore precisione le ipotesi di partenza;
2. analisi della letteratura – libri, riviste scientifiche, pubblicazioni “divulgative” – prodotta sui temi della ricerca nell'arco degli ultimi cinque anni (periodo 1998-2003) al fine di individuare e analizzare i contributi teorici e le esperienze pratiche maggiormente rilevanti;
3. indagine sul campo – attraverso la realizzazione di una serie di interviste in profondità, della durata di un paio d'ore, condotte sulla base di una check-list semistrutturata – presso alcune primarie aziende nazionali e multinazionali, volta ad avere un riscontro sul campo delle ipotesi e dei riscontri derivanti dalle fasi precedenti.

L'INDAGINE DELLA LETTERATURA

L'analisi delle fonti una "meta-lettura" della letteratura

Il presente lavoro di ricerca è partito dall'analisi di quanto pubblicato negli ultimi cinque anni (1998-2003) sulle principali riviste scientifiche di management, in particolare quelle afferenti al mondo dell'organizzazione: *Administrative Science Quarterly*, *Accademy of Management Review*, *Organization Science*, *Organization*, *Organization Studies*. L'esiguità delle pubblicazioni relative all'oggetto della ricerca – l'impatto, generato dall'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sulle competenze della famiglia professionale delle Risorse Umane – ci ha immediatamente spinti ad allargare l'analisi delle fonti in due direzioni principali: da un lato, allargando il nostro sguardo anche ad altre riviste scientifiche, inizialmente non considerate; dall'altro, estendendo la nostra osservazione anche a fonti di carattere divulgativo (quotidiani, periodici, ecc.).

Questo percorso di ricerca ci ha portati in contatto con tre diversi generi di produzione: in primo luogo, rapporti di ricerca prodotti o da società di consulenza internazionali (Hay, KPMG, Hackett Group) specializzate nell'offerta di servizi professionali per la Funzione Risorse Umane o da aziende fornitrici di hardware e software per la gestione dei processi aziendali (PeopleSoft, Oracle, SAP); in secondo luogo, pubblicazioni apparse su riviste divulgative per specialisti della Funzione Risorse Umane e caratterizzate da un taglio fortemente pratico e incentrate sulla presentazione di soluzioni e strumenti operativi; infine, una miriade di articoli apparsi su quotidiani, settimanali, bollettini e siti Web, di taglio meramente divulgativo.

La nostra interpretazione di questi dati relativi alle fonti è che la riflessione relativa all'impatto dell'ICT sui processi e sulle competenze della famiglia professionale delle Risorse Umane sia ancora giovane e, per lo meno al momento, spinta soprattutto da esigenze di visibilità – da parte delle aziende e dei consulenti che realizzano le prime esperienze e cercano di promuoverle il più possibile – e di vendibilità – da parte delle società fornitrici di tecnologia interessate a supportare la propria offerta commerciale con "evidenze scientifiche". Questa ipotesi che l'oggetto di analisi sia stato fino ad oggi prevalentemente in mano al mondo dei "practitioners" trova riscontro nell'interessante lavoro di Ball (2001), la quale osserva che, nonostante negli ultimi dieci anni vi sia stata, nell'ambito degli studi organizzativi, una vera e propria esplosione di contributi dedicati all'ICT, alla sua implementazione e al suo impatto all'interno delle organizzazioni, in realtà esiste in letteratura un vero e proprio buco per quanto riguarda l'introduzione di tali tecnologie all'interno dell'attività della Funzione Risorse Umane. Sono, infatti, reperibili solo pochi studi di caso e ricerche estensive (Kinnie e Arthurs, 1996; Kossek, et al., 1994; Broderick, Boudreau, 1992; Hall, Torrington, 1989; Hall, Torrington, 1986; Legge, 1989; Martinsons, 1994, 1996) che solo raramente sono state oggetto di un tentativo di creazione di un modello teorico di riferimento (Hall, Torrington, 1989; Martinsons, 1994). Di qui la tendenza, fin dagli anni '80, al consolidarsi di un corpus di analisi e riflessioni eminentemente pratiche in seno alla professione.

In definitiva, manca ancora o sta forse cominciando solo di recente un processo di maturazione rispetto alla questione che richiede inevitabilmente – potremmo dire in modo fisiologico – il trascorrere di un certo lasso temporale necessario per osservare, al di là degli effetti di brevissimo termine, gli impatti di medio e lungo periodo derivanti dall'introduzione delle nuove tecnologie nei processi di gestione delle risorse umane. Occorre insomma il tempo per studiare e capire il fenomeno ricollegandolo in modo organico a più ampie questioni organizzative e manageriali. Da questo punto di vista, un interessante contributo potrà essere dato dal promettente filone di studi relativo alle metriche di misurazione del capitale umano (Boudreau, Ramstad, 2003; The Conference Board 2004).

Il progressivo consolidarsi di questa riflessione nell'ambito della letteratura scientifica sarà con molta probabilità anche il segno che si sarà andati oltre l'effetto "moda" – che inevitabilmente determina una semplificazione nei processi di lettura e comprensione dei fenomeni, come osservano Brown e Hagel III (2003) "i fornitori di tecnologia tendono a presentarla come la panacea che risolve tutti i problemi [...] più difficilmente aiutano gli *executives* a riflettere sulle implicazioni in termini di modelli di business e organizzativi" – e che sarà maturata la piena consapevolezza di dover fare i conti con un processo di profonda trasformazione delle logiche e dei sistemi di gestione e funzionamento della Funzione Risorse Umane.

La rilevanza attuale del fenomeno e la sua evoluzione storica

Il successo delle organizzazioni è oggi sempre più spesso legato alla capacità di far leva sul proprio patrimonio di conoscenze (Drucker, 1993), concentrandosi prevalentemente su attività "knowledge intensive" e fondando il proprio vantaggio competitivo sulle competenze delle proprie persone (Pralhad, Hammel, 1990; Grant, 1991, 1996). Certamente, anche in passato, la conoscenza ha sempre rappresentato un fattore significativo, tuttavia ciò che sembra caratterizzare in modo particolare l'epoca attuale è il fatto che la conoscenza oggi è legata indissolubilmente ai sempre più frequenti e rapidi processi di innovazione e cambiamento (Castells, 1996). La conseguenza inevitabile è che proprio la capacità di valorizzare le competenze delle persone, di gestire i loro percorsi di sviluppo e crescita professionale e di utilizzare al meglio la loro conoscenza rappresenterà il fattore cruciale per la sopravvivenza di molte organizzazioni nel ventunesimo secolo, in uno scenario competitivo caratterizzato da elevati gradi di incertezza e da continue pressioni al cambiamento.

Al fine di fronteggiare una concorrenza sempre più intensa e imprevedibile, rispondere efficacemente alle richieste di clienti estremamente esigenti e differenziati e tenere il passo con l'innovazione tecnologica, diventa indispensabile fare leva sulle persone: curare con grande attenzione i processi di selezione e sviluppo, rendere disponibili le loro conoscenze e garantirsi nel tempo un alto livello di coinvolgimento e commitment verso gli obiettivi dell'organizzazione. In queste organizzazioni "knowledge intensive", la gestione delle persone assume una rilevanza strategica e impone un abbandono delle tradizionali logiche di controllo diretto (Watson, 1994), basato sull'idea che le persone siano semplicemente un 'fattore di produzione' che, come qualsiasi altra risorsa – denaro, macchinari –, vada gestito in termini di efficienza e stretta supervisio-

ne, in favore di uno stile incentrato sul controllo indiretto (Watson, 1999). Il controllo indiretto implica la costruzione di una cultura organizzativa forte che, incidendo a livello di premesse decisionali, garantisca l'allineamento delle azioni individuali e di gruppo rispetto ai bisogni e agli obiettivi dell'organizzazione e favorisca i processi di empowerment e di identificazione nella comunità organizzativa (Legge, 1995).

Per rispondere con efficacia a tale sfida, diventa necessario ripensare il rapporto complessivo tra gli specialisti della funzione Risorse Umane e il management di linea (Hall, Torrington, 1998). In primo luogo, occorre valorizzare le conoscenze e le competenze che gli specialisti della funzione hanno rispetto alla gestione delle risorse umane, mettendole a disposizione dell'intera organizzazione: questo implica un progressivo coinvolgimento di questi specialisti nella definizione delle strategie complessive dell'organizzazione, attraverso il loro ingresso nella "stanza dei bottoni" (Boldizzoni, 2000). In secondo luogo, è indispensabile una partnership tra specialisti delle risorse umane e manager di linea che solo cooperando possono costruire – attraverso attività di formazione, sviluppo, coaching, mentoring e comunicazione – quel clima di fiducia indispensabile affinché funzionino le logiche del controllo indiretto. In terzo luogo, occorre favorire il passaggio di alcune attività di gestione delle risorse umane verso la linea (Hope-Hailey, et al., 1997; Bach, Sisson, 2000), così che per gli specialisti delle risorse umane rimangano più tempo ed energie per sostenere i programmi di cambiamento strategico dell'azienda (Martinsons, 1994).

Gli scenari delineati sollecitano sicuramente per la funzione Risorse Umane la necessità di intraprendere profonde trasformazioni dal punto di vista delle logiche, dei processi e dei sistemi di azione e funzionamento: se, infatti, da oramai molti anni si ripete che le risorse umane sono diventate un fattore strategico per la competizione (Pfeffer, 1994, 1998), è altrettanto vero che gli *executives* della funzione non hanno storicamente quasi mai giocato il ruolo di "strategic partner" (Lawler, 1995; Brockbank, 1999). La funzione risorse umane è sempre stata una funzione 'amministrativa', gestita secondo logiche prevalentemente ispirate al controllo dei costi e focalizzata soprattutto sull'amministrazione del personale (Ulrich, 1997).

Oggi, tuttavia, la situazione sembra essere in fase di cambiamento come testimonia un'ampia serie di studi che si sono susseguiti a partire dalla seconda metà degli anni '90 (Smith, Riley, 1994; Eichinger, Ulrich, 1995; Csoka, Hackett, 1998; Becker, Huselid, 1998, 1999; Wright, et al., 1999): la funzione Risorse Umane, nata e cresciuta per svolgere attività di tipo amministrativo, si trova spinta a darsi nuove logiche e modelli organizzativi per svolgere con efficacia il proprio nuovo ruolo di "partner del business" (Ulrich, 1997).

Tale processo di trasformazione sembra oggi poter beneficiare in modo consistente delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie (Lowler, Mohrman, 2001) attraverso la progettazione e l'implementazione di soluzioni di "electronic HR" (e-HR) che, secondo la definizione data da Cesaria e Cubello (2002), consiste "nell'applicazione di strumenti e funzionalità ICT per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di gestione delle risorse umane e per valorizzare al massimo il Capitale Umano". Il focus di questa definizione si pone quindi primariamente sull'opportunità offerta dalle nuove tecnologie di migliorare la gestione delle risorse umane in

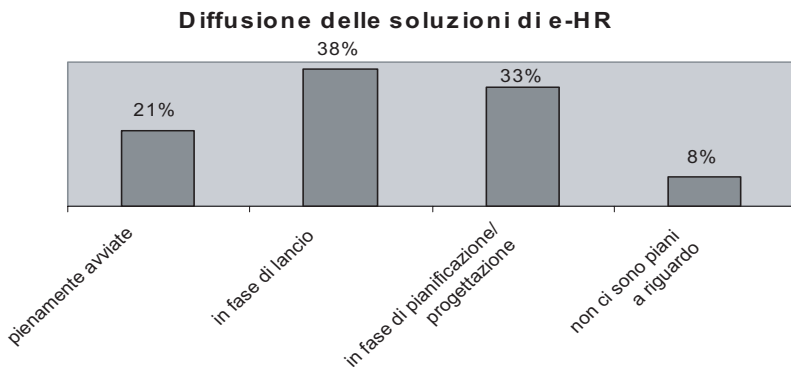
termini sia di efficienza, attraverso un'ottimizzazione dei tempi e dei costi operativi, sia di efficacia, in termini di ricerca della massima flessibilità e qualità dei servizi offerti ai propri clienti interni ed esterni.

In particolare, sembrano essere tre i principali vettori di innovazione possibili grazie all'utilizzo dell'e-HR (Lowler, Mohrman, 2001):

- l'automatizzazione delle attività operative maggiormente standardizzate (si pensi, ad esempio, a tutti gli aspetti amministrativi), che potrebbe liberare risorse per attività di rilevanza strategica;
- la personalizzazione del rapporto con ogni singolo dipendente (logica "one to one"), che potrebbe garantire servizi erogati su misura per ciascun cliente interno;
- la disponibilità di una grande base dati e di potenti strumenti di analisi, che potrebbe consentire di fondare al meglio decisioni efficaci dal punto di vista dello sviluppo strategico dell'organizzazione.

Queste considerazioni relative al ruolo delle nuove tecnologie trovano un riscontro nel fatto che oggi sono sempre più numerosi i casi di aziende che hanno introdotto o stanno cominciando a introdurre sistemi ICT a supporto dei processi di gestione delle risorse umane. Come emerge dai dati sotto riportati, a livello di grandi aziende nordamericane ed europee, nel 2002, solo una minoranza sembrava rimanere esclusa dal fenomeno. (Fig. 1)

Figura 1

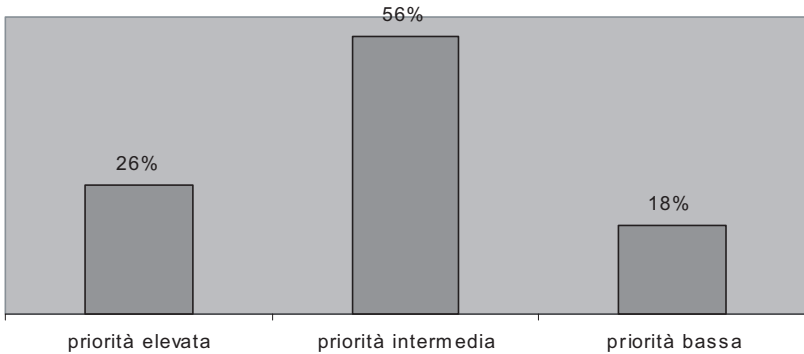


Fonte: Hay (2002)

In una prospettiva evolutiva, vi sono altri due dati molto interessanti: da un lato, il fatto che molte aziende (*cfr.* i casi di IBM, Nokia, Honeywell e Convergry riportati avanti) non si limitano ad introdurre supporti informatici per singole attività, ma puntano invece sulla progettazione e implementazione di architetture complessive di e-HR finalizzate a una gestione integrata di tutte le leve del ciclo delle risorse umane e alla ricerca di sinergia con le strategie aziendali; dall'altro, ancora una volta i dati della ricerca Hay del 2002 suggeriscono che, per oltre l'80% delle imprese, l'e-HR rappresenta una priorità alta o comunque intermedia per l'immediato futuro. Come dire, una partita a cui pochi nei prossimi anni, potranno sottrarsi. (Fig. 2)

Figura 2

Grado di priorità dell'e-HR in prospettiva futura



Fonte: Hay (2002)

Alla luce di questi elementi, nascono alcune domande che rappresentano anche le principali ipotesi di questa ricerca:

- la *e-revolution* sta progressivamente orientando la funzione verso quel ruolo strategico – da più parti oggi invocato – necessario per supportare lo sviluppo del business e la crescita dell'organizzazione?
- l'introduzione delle nuove tecnologie è dettata solamente dalla ricerca di una ottimizzazione crescente dei tempi e delle energie spese per completare alcune attività caratterizzanti la gestione delle risorse, o comporta anche una revisione complessiva dell'organizzazione di tutta la funzione Risorse Umane, dei suoi processi e delle sue attività?
- lo sviluppo dell'e-HR può essere semplicisticamente ridotto all'introduzione e all'utilizzo di una serie di strumenti informatici per le attività inerenti all'amministrazione, alla selezione, alla formazione e allo sviluppo, o va piuttosto inteso come una potenziale occasione per innovare profondamente le logiche di organizzazione e di azione della funzione, con inevitabili impatti dal punto di vista della cultura e delle competenze dei suoi operatori?

Per rispondere a tali quesiti, comprendere le evoluzioni più recenti del fenomeno e cercare di delineare quali potranno essere gli scenari futuri, è necessario innanzi tutto tornare indietro di qualche anno e provare a ricostruire per sommi capi la storia del rapporto tra l'information technology e la gestione delle risorse umane.

Le prime esperienze di utilizzo dell'information technology a supporto della gestione delle risorse umane risalgono in realtà a molti anni fa, all'inizio degli anni '60 quando alcune aziende cominciano a servirsi dei grandi mainframe per gestire le anagrafiche dei dipendenti. Negli anni successivi l'automatizzazione si estende anche ad alcuni processi di amministrazione del personale (Martinsons, 1994), ma il suo processo di diffusione, oltre a caratterizzarsi per un continuo alternarsi di rapide accelerazioni – magari a fronte di una nuova soluzione tecnologica – e periodi di forte rallentamento (McKay, Torrington, 1986), avviene decisamente a macchia di leopardo.

È solamente con l'avvento di Windows, nella seconda metà degli anni '80, che prende avvio una maturazione significativa sul versante dell'offerta: nascono molte nuove software house in grado di produrre e di sviluppare prodotti gestionali affidabili, modulari e di più facile utilizzo. Di qui, una progressiva diffusione non solo tra le grandi aziende che potevano permettersi al proprio interno dei dipartimenti di specialisti dedicati alla gestione dei sistemi informativi, ma anche a livello di piccole e medie imprese.

All'inizio degli anni '90, sono rilevabili due importanti fenomeni: da una lato, il sensibile miglioramento della tecnologia disponibile - le nuove versioni di Windows che migliorano significativamente la facilità di interfacciamento con la macchina - e la raffinazione ulteriore dell'offerta; dall'altro, la richiesta sempre più frequente agli specialisti della funzione di supportare i processi complessivi di pianificazione attraverso un utilizzo più strategico di tutte le conoscenze, le informazioni e i dati relativi alle risorse umane (Fig. 3) (Torrington, Hall, 1989; Wiley, 1992).

La gamma di possibilità, offerte dalle nuove tecnologie, che in quegli anni si consolidano e vengono ricondotte sotto l'etichetta complessiva di HRIS (Human Resource Information System) sono efficacemente classificate da Broderick e Boudreau (1992) che incrociano le diverse soluzioni ICT disponibili con diverse opzioni strategiche possibili per la funzione Risorse Umane e per l'azienda.

Gli autori distinguono tre diversi possibili livelli di applicazioni ICT:

- sistemi per effettuare transazioni, reportistica, applicazioni per mantenere il tracking: operazioni che coprono le attività più di tipo operativo come la gestione dell'anagrafica e dell'amministrazione;
- sistemi esperti per la codifica e la diffusione delle conoscenze e lo sviluppo delle competenze;
- sistemi di supporto alle decisioni che, facendo leva su complessi database e raffinati strumenti di elaborazione delle informazioni, rendono possibile la costruzione di scenari decisionali alternativi.

Naturalmente, in questa classificazione, all'aumentare del livello di complessità delle decisioni che vengono supportate con l'ICT corrisponde un aumento del vantaggio e della qualità delle competenze richieste.

Parallelamente, gli autori presentano una possibile tipologia di obiettivi strategici organizzativi a cui corrispondono diversi obiettivi e linee di azione per la funzione Risorse Umane (Fig. 3):

Figura 3: Strategie aziendali e obiettivi della funzione Risorse Umane

STRATEGIE COMPLESSIVE DELL'ORGANIZZAZIONE			
	Leadership di costo	Soddisfazione del cliente/qualità	Innovazione
<i>Obiettivi strategici per le Risorse Umane</i>	Far lavorare di più le persone	Far lavorare meglio le persone	Far lavorare le persone lungo una visione
<i>Linee di azione per le Risorse Umane</i>	Standardizzazione Efficienza	Emancipazione della linea Delega e condivisione delle decisioni Utilizzo di criteri di customer satisfaction	Contribuire a definire la vision Attrarre talenti creativi Premiare la capacità di rischiare
<i>Tipologia di lavoro svolto dalle Risorse Umane</i>	Amministrativo	Partnership con la linea	Supporto creativo alla pianificazione

Fonte: adattamento da Broderick e Boudreau (1992)

In realtà, nonostante queste enormi potenzialità, l'HRIS continua, anche per tutta la prima metà degli anni '90, ad essere prevalentemente utilizzato, a prescindere dalle strategie complessive dell'azienda, per le attività di tipo operativo, come la gestione delle paghe e controllo delle presenze (Kinnie, Arthurs, 1996), con la semplice finalità di aumentare i livelli di efficienza. Se ne fa insomma un uso poco sofisticato (Martinsons, 1994), perdendo così la possibilità di far leva sull'ICT per sostenere l'evoluzione del ruolo della funzione risorse umane in chiave strategica (Kossek, et al., 1994). Come osserva Ball (2001), è probabile che i fattori decisivi in questa direzione siano tre: la pressione all'efficienza dettata dalle strategie aziendali, spesso bloccate su orizzonti di breve termine; la cultura "amministrativa" tipica di molte direzioni delle Risorse Umane; la paura del venire meno delle fonti tradizionali di potere controllate dalla funzione.

All'inizio del XXI secolo, è riconducibile un ulteriore passaggio evolutivo. Da un lato, l'invocazione nei confronti della funzione di diventare capace di offrire un contributo strategico – per lungo tempo rimasta una vuota formula retorica, spesso abusata nei convegni per gli addetti ai lavori (Wright, et al., 1999) – sembra diventare un imperativo categorico a fronte del passaggio definitivo ad una società post-industriale (Parks, 2001): la maturazione dei processi di globalizzazione e internazionalizzazione delle imprese, la competizione per i talenti su un mercato del lavoro di dimensione oramai mondiale, il forte rischio di una progressiva delocalizzazione verso il sud del mondo anche di attività knowledge intensive e i profondi cambiamenti nel modo di concepire il tempo di lavoro, e il suo rapporto con il tempo 'privato', in atto nelle società occidentali più avanzate. Dall'altro, l'ulteriore balzo in avanti a livello tecnologico – legato all'ingresso di Internet e delle tecnologie ICT di networking all'interno delle organizzazioni, ma anche al contenuto altamente innovativo e sempre più attento alle esigenze dei clienti offerto dai fornitori di tecnologia (che tendono sempre più a presentarsi come partner strategici) – apre per la funzione Risorse Umane una gamma potenzialmente infinita di soluzioni, sintetizzata nell'etichetta "e-HR".

È in proposito molto interessante cercare di capire quali sono le motivazioni che hanno spinto la funzione a introdurre le logiche e gli strumenti di e-HR al proprio interno (Trapp 2001):

1. la possibilità di rendere disponibili online tramite Internet molte informazioni;
2. la necessità di permettere alle risorse di consultare direttamente informazioni relative alla gestione del personale (es. verificare online le giornate di ferie accumulate);
3. la gestione in outsourcing della parte amministrativa della gestione del personale al fine di permettere alla funzione di concentrarsi sulla parte più strategica;
4. la possibilità per la funzione HR di avvicinarsi alle altre funzioni aziendali al fine di perseguire insieme una strategia definita e coordinata attraverso anche i sistemi ERP (Enterprise Resource Planning).

Appare evidente un parziale spostamento, almeno nel dichiarato, dalle logiche di contenimento dei costi, assolutamente dominanti negli anni '90, verso un nuovo approccio caratterizzato da una maggiore attenzione al cliente interno e una ricerca di maggior collaborazione con la linea. Questo spostamento di focus corrisponde tra l'altro a ciò che oggi le imprese sembrano chiedere alla funzione: *“il top management chiede alla funzione HR di anticipare le esigenze del business assicurando all'organizzazione le risorse necessarie (sia in termini qualitativi che quantitativi) a realizzare le strategie aziendali. Richiede inoltre maggiore efficacia ed efficienza dei servizi rivolti alle risorse umane [...] le persone si aspettano una HR vicina alle proprie esigenze e ai propri bisogni, che orienti e crei opportunità di sviluppo professionale, che si prenda cura del loro benessere psicofisico messo a dura prova da sfide, impegni e responsabilità più ampie. Il management, responsabilizzato nella gestione delle risorse assegnate, chiede a HR metodi, strumenti e competenze per rendere più efficace la propria azione”* (Cesaria, Cubello, 2002).

L'ingresso dell'ICT nella Funzione: modalità e tecnologie di supporto

L'introduzione dell'e-HR all'interno della funzione richiede uno studio e un'analisi preliminare di tutti i processi della funzione stessa: la gestione integrata di tutte le fasi del ciclo di vita aziendale è resa possibile solo attraverso l'analisi di tutte le attività da cui è composta al fine di procedere con la reingegnerizzazione dei processi integrando i flussi informativi interni e la gestione dei dati di ogni singolo dipendente.

L'implementazione di servizi e funzionalità attraverso portali e-HR è un processo graduale e non può essere ridotto alla semplice costruzione di un sito Web. Generalmente, ogni funzione Risorse Umane implementa progressivamente un sistema sempre più complesso anche rispetto ai bisogni emergenti. È possibile identificare una serie di step progressivi:

- **Bacheca informatica:** il primo passaggio per l'introduzione di sistemi e-HR consiste in applicativi in grado di fornire informazioni ai dipendenti su procedure, politiche aziendali, illustrazione dei benefit, storia dell'azienda ed elenco dei manager dell'organizzazione. Questo primo passaggio è solitamente molto importante perché consente di limitare la circolazione cartacea, rendendo consultabili online una serie di materiali, aggiornabili anche automaticamente.
- **Database di ricerca:** banche dati realizzate allo scopo di rendere disponibili ai dipendenti le risposte alle domande più frequenti su permessi e benefit, sulle agende e sugli appuntamenti, sui piani di pensionamento.
- **Transazioni semplici relative alle risorse umane:** applicativi in grado di sostituire alcuni documenti cartacei con input elettronici, attraverso l'integrazione delle

funzioni di ricerca dei database e gli aggiornamenti periodici delle informazioni su ogni risorsa come, ad esempio, l'aggiornamento relativo alle informazioni sulle proprie attività formative.

- Transazioni complesse relative alle risorse umane: applicativi e sistemi più complessi, in grado, ad esempio, di permettere alle risorse di rispondere agli annunci di job posting pubblicati sulla piattaforma.
- Processo e-HR completo: applicativi comprensivi di tutti i passaggi necessari a completare i processi relativi alla funzione. Un processo integrato, comprendente sia attività semplici come quelle relative alle autorizzazioni e alla gestione delle note spese sia attività complesse come la valutazione della performance o la gestione di percorsi formativi. Le funzionalità più avanzate, su cui un numero crescente di organizzazioni stanno investendo oggi, sono relative allo sviluppo di strumenti informatici che possano efficacemente supportare anche i processi di knowledge management e succession planning, oltre che garantire la massima integrazione e sinergia tra le diverse leve gestite: dalla gestione e pianificazione delle risorse ai servizi per i dipendenti, dal payroll alla formazione, dai benefit al recruiting, dalla comunicazione alla reportistica.

Pertanto, le attività che possono essere incluse in un sistema e-HR sono molteplici e dipendono ovviamente dalle esigenze specifiche di ciascuna organizzazione; infatti, pressoché tutte le attività tipiche della funzione, tradizionalmente svolte da professional dedicati, possono oggi essere appoggiate a una piattaforma informatica.

I modelli più complessi di e-HR sono tipicamente organizzati dal punto di vista operativo su tre livelli (Cesaria, Cubello, 2002):

- sistemi self-service totalmente automatizzati, per richieste di informazioni, procedure amministrative, risoluzione di problemi semplici;
- contact center, nei quali rappresentanti della funzione Risorse Umane rispondono a domande e risolvono problemi di una certa complessità;
- team di Risorse Umane, dedicati all'elaborazione di politiche a supporto delle strategie aziendali, alla progettazione e realizzazione di programmi di ERM (Employee Relationship Management).

L'operatività di questi sistemi è ben illustrata dall'esempio della Iveco, riportato qui di seguito nel box 1.

Il sistema Iveco

Il dipendente accede ai servizi HR attraverso la Intranet aziendale. Nel caso in cui abbia difficoltà ad utilizzare qualche servizio o non trovi determinati servizi o informazioni, si rivolge ad un contact center di primo livello che risponde alle sue esigenze. L'operatore del contact center si accerta innanzi tutto che la risposta alla domanda del suo cliente interno non sia già presente sul portale; in caso affermativo, infatti, si limita ad aiutare la persona a trovarla direttamente. Se invece il problema posto richiede un approfondimento, l'operatore si avvale di uno dei gruppi di specialisti HR (centri di eccellenza). Questi elaborano la soluzione interagendo, se necessario, con i Business Partner di HR (i responsabili delle funzioni e delle linee di business). Attraverso il portale è possibile anche accedere a tool e procedure (ad esempio la valutazione online) o richiedere supporto e assistenza nell'applicazione.

Fonte: Cesaria e Cubello (2002)

Un'altra tendenza attuale, consiste nella focalizzazione su piattaforme differenziate per manager e per dipendenti. Rientrano in questa tipologia gli ESS (Employee Self-Service applications) per i dipendenti e gli MSS (Manager Self-Service) per i manager, i primi capaci di fornire informazioni rispetto a benefit, ai piani pensionistici, alle iscrizioni a qualsiasi servizio offerto dall'azienda, all'aggiornamento dei dati personali del dipendente, i secondi meno diffusi rispetto ai precedenti comprendono la gestione dei trasferimenti e delle spese, gli ordini di acquisto, le autorizzazioni a permessi e ferie, la redazione di budget e report.

Per quanto concerne la diffusione che, a partire dalla fine degli anni '90, hanno avuto i portali aziendali di e-HR finalizzati ad offrire servizi in una logica di self-service, emergono dati interessanti nel progetto di ricerca CEDAR (2002), che cerca di ricostruire l'evoluzione nell'utilizzo di queste infrastrutture all'interno delle aziende nel periodo che va dal 1997, in cui solo alcuni "pionieri" cominciarono a servirsene, fino all'anno 2002. L'indagine, realizzata su grandi aziende appartenenti ai principali settori industriali ed estesa a quattro continenti – Nord America, Europa, Australia e Asia Pacifico – evidenzia, tra gli altri, i seguenti elementi:

- un guadagno medio di efficienza, in termini di costo e tempi delle transazioni intorno al 55%;
- un periodo di *payback* dell'investimento mediamente di 3 anni;
- un miglioramento della customer satisfaction dei clienti interni superiore al 50%;
- una crescente focalizzazione sulle applicazioni strategiche, vale a dire quelle dedicate ad attrarre, sviluppare e trattenere i talenti;
- la necessità di una forte sponsorship del Vertice e di una stretta collaborazione tra la funzione Risorse Umane e l'Information Technology come fattori critici di successo (elementi la cui centralità è pienamente confermata negli studi di casi più avanti riportati).

I dati riportati sembrano dunque confermare l'ipotesi che soprattutto a partire dall'inizio del XXI secolo le nuove tecnologie stiano effettivamente cominciando a supportare il processo di evoluzione del ruolo della funzione Risorse Umane in chiave strategica, pur sempre al fianco di un ancora piuttosto diffuso e rilevante loro utilizzo in chiave di semplice riduzione dei costi.

In primo luogo, sembra farsi concreta l'ipotesi di una maggior disponibilità di tempo da parte delle persone della funzione che sono state "liberate" da attività time-consuming di tipo amministrativo e che hanno la possibilità di orientare maggiormente le proprie energie allo sviluppo di sistemi che possano efficacemente rispondere ai bisogni aziendali.

In secondo luogo, i portali self-service e le soluzioni e-HR appaiono in grado di generare vantaggi a livello aziendale relativi alla raccolta e archiviazione online di tutti i dati relativi al personale e alla possibilità di utilizzare e accedere in modo integrato a tutte le informazioni riguardanti i singoli dipendenti: diventa così possibile offrire servizi di maggiore qualità complessiva al cliente interno.

La diffusione sempre più consistente dell'e-HR all'interno delle aziende sta progressivamente mettendo in discussione le logiche di azione, il ruolo e le competenze di tutti coloro che si occupano di risorse umane. Questo è ancor più vero nel contesto italiano, dove la forza e la legittimazione della funzione si sono spesso basate su aree di azione e sfere di influenza piuttosto diverse: le relazioni sindacali e le politiche retributive più che lo sviluppo e la gestione della conoscenza; la vicinanza al Vertice (Boldizzoni 1989) più che l'attenzione al cliente interno.

Diventa allora interessante ipotizzare che l'introduzione dell'e-HR rappresenti l'occasione per una vera e propria "rottura con il passato dal punto di vista filosofico" (Leopold, Hallier, 1999). In letteratura (Tansley, et al., 2001), si parla di "e-greenfield site": le nuove tecnologie offrono l'opportunità di un grande "prato verde" in cui sviluppare un nuovo approccio alla gestione delle risorse umane e in cui definire nuovi modelli di interazione e cooperazione con il Vertice aziendale e con la linea manageriale (Preece, 1993).

I driver di questa nuova filosofia sono efficacemente descritti da Seybold (1999):

- aumentare la fidelizzazione dei clienti
- dare a ciascun cliente prodotti/servizi personalizzati
- diminuire il time to market dei nuovi prodotti/servizi
- raggiungere i propri clienti nel modo più efficace con offerte mirate
- ridurre i costi delle transazioni e dei servizi
- agire in una logica di "customer life-time value".

Appare chiaro che, così come le aziende si muovono in una logica di CRM (Customer Relationship Management), allo stesso modo la funzione Risorse Umane si trova costretta a ridisegnare e integrare i processi di front e back office che riguardano i propri clienti, a partire dalle esigenze di questi ultimi e puntando a semplificare e fidelizzare i singoli attraverso diversi canali di contatto.

La funzione Risorse Umane finisce così per acquisire una prospettiva molto simile a quelle del marketing, in quanto impegnata nel difficile compito di "promuovere una esperienza professionale" ai dipendenti della propria organizzazione. Si comincia a parlare di CRM interno o, meglio, di ERM (Employee Relationship Management), in cui la funzione Risorse Umane chiaramente si propone di acquisire un approccio "one to one" con le proprie risorse: come nel marketing i clienti, così anche i dipendenti sono caratterizzati da un proprio ciclo di vita, che inizia con l'assunzione e termina con il passaggio verso un nuovo ruolo organizzativo o con l'abbandono dell'organizzazione.

In termini di processo, questa nuova filosofia si traduce, attraverso il supporto dei sistemi di e-HR, in un netto cambiamento delle modalità di "delivery" del servizio (Vitali, Saldarini, 2002): "le informazioni, i dati, gli strumenti decisionali sono direttamente e tecnologicamente affidati al manager di linea, superando in gran parte, l'approccio interposto e personale dell'incontro e della telefonata con gli addetti della funzione. In tempo reale, in modo esaustivo, con la possibilità di esplorare pos-

sibili implicazioni future al variare delle leve che può manovrare (ad esempio variando la destinazione della percentuale del budget benefit), il manager ha a disposizione, sulla sua scrivania, il sapere necessario per la sua area di responsabilità". Parallelamente, lo specialista delle Risorse Umane non è più chi è in possesso delle informazioni, ma chi facilita la diffusione delle stesse; non più chi risolve direttamente ogni problema legato al personale, ma chi ha la responsabilità di un più ampio e complesso servizio di consulenza.

Assumere un approccio di e-HR non significa semplicemente indossare una veste più tecnologica ma imparare a giocare un nuovo ruolo che si caratterizza per maggiore efficienza (velocità), per migliore efficacia decisionale (informazioni, dati, conoscenza), per l'esplorazione di nuove problematiche, per il supporto significativo a livello globale, per le nuove potenzialità predittive, per il rinnovato sostegno emozionale alle persone, per l'avvicinamento creato tra manager e persone.

Avvicinarsi ai propri clienti interni assume per lo specialista delle Risorse Umane un significato molto concreto:

- nel caso dei manager di linea, si tratta di offrire nuovi e migliori strumenti per misurare la produttività delle persone, offrire statistiche e supporti predittivi per massimizzare le probabilità che le persone non lascino l'azienda, creare conoscenza condivisa sulle persone per motivarle al meglio, individuare le strade più efficaci per attrarre nuovi talenti;
- nel caso dei dipendenti, si tratta di renderli autonomi nella gestione delle informazioni che li riguardano, facilitare l'accesso alle fonti informative e di knowledge management, garantire maggiore trasparenza rispetto alle possibilità di crescita professionale.

I servizi offerti dalla Funzione

Come già accennato in precedenza, oggi, grazie alle ultime novità dal punto di vista delle infrastrutture tecnologiche e dei software disponibili e, soprattutto, grazie agli sviluppi che negli ultimi cinque anni sono stati fatti in partnership tra clienti e fornitori di architetture di e-HR, possiamo affermare che è possibile utilizzare supporti ICT all'interno di pressoché tutti i processi di gestione delle risorse umane.

Nella tabella sotto riportata è possibile avere una panoramica complessiva delle possibilità oggi disponibili. (Tab. 1)

Tabella 1: Alcune delle più diffuse funzionalità e-HR

Gestione delle Risorse Umane	Servizi per i dipendenti	Formazione e sviluppo
Gestione competenze Pianificazione risorse Gestione e monitoraggio della performance Pianificazione carriere Succession planning	Richiesta agevolazioni Prenotazione viaggi Servizi bancari Directory aziendale	Pianificazione corsi Iscrizione corsi Corsi online
Payroll	Ricerca di personale	Compensation e benefit
Report su presenze e assenze Distribuzione automatica cedolini paga	Job posting interno ed esterno Ricerca selezione personale Lavoro interinale Amministrazione lavoro interinale Cambiamento turni/orari	Registrazione benefit Status dipendenti e amministrazione paghe Linee guida Amministrazione programma premi Assistenza dipendenti/beneficiari
Comunicazione	Gestione archivio	Reportistica
Newletter online Comunicazione a tutta la popolazione Direttive aziendali Policy e procedure online Ricerche/indagini aziendali	Archivio giornate di ferie e di malattia Modifica dati personali Richiesta periodi assenza Verifica status carriera	Reporting ad hoc Organigramma dinamico Distribuzione report

Fonte: Cesaria e Cubello (2002)

Sicuramente, rispetto a questo ventaglio di servizi possibili, si è assistito negli ultimi anni ad un progressivo spostamento da parte delle aziende da servizi più elementari di tipo “amministrativo” a servizi più complessi e integrati, legati ai processi di “sviluppo” delle risorse.

Nel 2000, una ricerca della Watson Wyatt, realizzata su un campione costituito prevalentemente da grandi aziende, evidenziava come le tecnologie Web e i portali self-service fossero utilizzati dalla funzione Risorse Umane prevalentemente per le attività di gestione del payroll e dei benefit e solo marginalmente, in alcune organizzazioni, fosse in corso una implementazione integrata di sistemi Web-based relativi a ulteriori attività della funzione, quali la selezione (e-recruiting), la formazione (e-learning), e la valutazione delle prestazioni.

Dati di ricerca del 2002 prodotti dalla Hay, segnalano invece con chiarezza il progressivo spostamento, nell’utilizzo di soluzioni ICT, verso l’area dello sviluppo: gestione delle politiche retributive, valutazione delle competenze, feedback a 360 gradi.

Se il passaggio descritto rappresenta una fase storica – dopo aver badato soprattutto all’efficienza dei processi amministrativi alla fine degli anni ’90, dal 2001, sempre di più, le aziende hanno cominciato a sperimentare le potenzialità delle nuove tecnologie per sostenere i processi più strategici dell’area delle risorse umane – è tuttavia ipotizzabile che si tratti anche di una sorta di ciclo di sviluppo. In altre parole, le organizzazioni si avvicinano all’e-HR essenzialmente spinte da esigenze di

“eliminare la carta e tagliare i costi” (fase 1) e poi scivolano verso uno stadio di maturità successivo (fase 2) in cui il focus diventa la possibilità di “creare valore attraverso la tecnologia”.

Risultano interessanti da questo punto di vista i dati contenuti nella tabella 2.

Tabella 2: Le priorità delle aziende nell'utilizzo di soluzioni di e-HR

Processi	Utilizzo di soluzioni ICT Web-based
Comunicazione interna (politiche e procedure)	70%
Job posting	63%
Reclutamento	56%
Amministrazione delle attività formative (iscrizioni, ecc.)	49%
Selezione	43%
Valutazione delle competenze e delle prestazioni	37%
E-learning (fruizione online)	36%
Gestione delle politiche retributive	35%

Fonte: Hay (2002)

Per le aziende che si collocano in quella che abbiamo definito la Fase 2 del ciclo di sviluppo, la funzione Risorse Umane, grazie alle soluzioni di e-HR, finisce per assumere le seguenti caratteristiche (Vitali, Soldarini, 2002):

- *più piccola e più leggera*: molte meno persone impiegate nella funzione;
- *più complessa*: le persone hanno compiti di più elevato contenuto professionale;
- *più veloce*: i servizi sono offerti in tempo reale ai clienti interni, tramite internet/intranet/extranet/e-mail e call center;
- *migliore*: la varietà e la qualità dei servizi offerti ai clienti aumenta;
- *meno costosa*: i costi amministrativi diminuiscono drasticamente.

Qui di seguito sono descritti in modo sintetico i principali servizi afferenti a quella che abbiamo definito l'area dello “sviluppo”, con l'obiettivo di evidenziarne le caratteristiche fondamentali e le potenzialità.

E-recruiting e e-selection: negli ultimi anni, c'è stata una rapida ascesa del reclutamento online che, come tutti i processi legati alla rivoluzione ‘dot-com’, è stato soggetto a diverse modifiche e cambiamenti che hanno portato all'avvento di società specializzate nell'e-recruiting (ad esempio, Monster, StepStone). Per le organizzazioni, l'e-recruitment spesso si concretizza nella possibilità di ricevere online i curricula attraverso l'utilizzo del proprio sito Web: sono soprattutto le multinazionali, ma non solo, a ricorrere a questo strumento che permette, a livello mondiale, di promuovere e rendere note le diverse posizioni aperte e di ricevere quindi candidature da ogni parte del mondo. L'introduzione dell'e-recruiting da parte di molte organizzazioni è pertanto

prevalentemente legato a un obiettivo di cost-saving, in quanto la raccolta e l'archiviazione dei curricula avviene automaticamente, attraverso la messa a disposizione online di un modulo predefinito da compilare. Questo sgrava la funzione Risorse Umane dall'analisi puntuale di tutti i curricula e dall'archiviazione manuale. Va altresì rilevato, che, al di là del contenimento dei costi, l'e-recruiting oggi assume un valore sempre più strategico in termini di potenzialità di comunicazione e di interazione con il mercato del lavoro; si pensi, ad esempio, al supporto rispetto ai processi di "employer's branding" e mantenimento di un vantaggio competitivo nella guerra per i talenti.

Se per il reclutamento online, c'è stata da parte delle aziende un grande investimento e una crescente attenzione al fenomeno, non altrettanto si può dire per quanto riguarda l'e-selection, vale a dire la somministrazione di test online. I promotori dell'utilizzo dei test online evidenziano che l'uso di questi strumenti permette alle organizzazioni di sottoporre a prove di selezione, in qualsiasi luogo e in qualsiasi tempo, i possibili candidati. I detrattori, invece, rilevano come non sia possibile mantenere il controllo rispetto alle modalità di somministrazione e compilazione dei test, elemento che può ridurre la veridicità del test stesso. Ad oggi, l'utilizzo è ancora molto scarso e in realtà le poche società che utilizzano test online ricorrono soprattutto a test logico-matematici e attitudinali per effettuare un primo screening dei candidati. Soltanto una parte di coloro che hanno compilato online i test verrà poi convocata per le sessioni di selezione in presenza (*cf.* www.pgcareers.com).

E-learning: l'area su cui le tecnologie stanno fortemente impattando, all'interno della funzione Risorse Umane, è sicuramente quella relativa all'e-learning, vale a dire l'utilizzo delle tecnologie di networking e Internet a supporto dei processi di formazione (analisi dei bisogni, progettazione, erogazione, valutazione e tutoring). Pertanto non si tratta solamente di partecipare a corsi di formazione totalmente realizzati e fruibili online, ma anche di accedere a database di materiali consultabili in qualsiasi momento e in remoto oppure diventare membri di comunità virtuali di apprendimento. Le ricerche e gli studi suggeriscono che i benefici dell'e-learning comprendono la possibilità di apprendere secondo le modalità di tempo e spazio preferite dal discente, con la possibilità di aver sempre a disposizione materiali aggiornati e una tutorship di supporto. Per l'organizzazione significa prevalentemente un risparmio costi, soprattutto per quelle attività formative indirizzate ad ampie fasce della popolazione aziendale, ma anche la possibilità di fare sperimentazioni innovative per target particolari, come gruppi di partecipanti operanti in sedi sparse per il mondo.

I limiti dell'utilizzo dell'e-learning riguardano da una parte i temi che si possono affrontare – diventa, ad esempio, molto difficile lavorare su temi legati al comportamento organizzativo e allo sviluppo di competenze manageriali – e dall'altra la preferenza delle persone per il rapporto interpersonale che determina spesso un rifiuto "ideologico" dei corsi online.

Sicuramente interessante in prospettiva il tema delle Corporate Universities (Boldizzoni, Ghezzi, 2000): sempre più spesso le grandi aziende organizzano dei veri e propri "campus interni online" a sostegno dei processi formativi. Interessante notare che in quest'ambito cominciano a essere utilizzate anche nuove soluzioni tecnologiche come i sistemi di Web TV: molto interessante in questo senso, nel panorama italiano, l'esperienza di Banca Intesa.

E-performance management system: il supporto dell'ICT al processo di valutazione delle performance è legato soprattutto alla possibilità di rendere visibile e immediatamente evidente la scheda di valutazione compilata e condivisa dal responsabile e dalla risorsa successivamente al colloquio di valutazione. Infatti, dopo la parte di verifica della performance dell'anno e di condivisione degli obiettivi dell'anno successivo, il responsabile compila online la scheda che automaticamente viene visualizzata alla propria risorsa che ha la possibilità di approvarla. Questa conferma inserisce la valutazione in un database che verrà utilizzato dalle Risorse Umane che hanno così la possibilità di esercitare con efficacia il proprio ruolo di supervisione e di garanzia rispetto allo svolgimento del processo. Un altro grosso vantaggio lo si ha: nelle situazioni in cui capo e collaboratore operano in sedi territorialmente distanti, come nel caso di molte multinazionali; in quelle in cui si utilizzano sistemi di valutazione a 360 gradi e diventa cruciale quindi facilitare il coordinamento e rendere massimamente efficiente il processo di raccolta dati.

E-communication: la creazione delle intranet aziendali ha agevolato i processi legati alla comunicazione, in quanto ha permesso di rendere disponibili online materiali e dati che precedentemente non potevano essere consultati facilmente. Le intranet, spesso collegate ai Website aziendali, permettono di rendere visibili a tutti i dipendenti comunicazioni, procedure e politiche aziendali, ricerche e indagini che possono essere aggiornate facilmente. Inoltre, i dipendenti possono essere facilmente informati delle modifiche avvenute attraverso newsletter. I principali benefici di questo tipo di soluzioni sono sintetizzate con efficacia da Fleming (2000): 1) riduzione del tempo e dei costi necessari per rendere disponibili le informazioni; 2) disponibilità immediata e in ogni luogo delle informazioni; 3) contributo alla costruzione di archivi generali e integrati con tutte le informazioni relative all'azienda; 4) migliore livello di trasparenza nel processo di comunicazione interna e superamento, almeno parziale, delle barriere funzionali e gerarchiche.

I problemi maggiori, per quanto riguarda l'e-communication sembrano in prospettiva almeno due: da un lato, la sicurezza e la protezione di dati sensibili, e, dall'altro, la gestione dell'eccesso di informazioni. Da quest'ultimo punto di vista, molte aziende hanno iniziato di recente a sviluppare protocolli per una corretta gestione dei processi di comunicazione, di fronte al rischio che l'eccessiva informazione generi una perdita di efficienza e di efficacia (basta pensare al sempre più complesso problema dell'e-mail).

E-career e e-compensation: senza dubbio un'area di frontiera, e che nei prossimi anni assumerà un peso cruciale (PeopleSoft, 2001; Cesaria, Cubello, 2002; Hay, 2002) in termini di introduzione di soluzioni di e-HR, è quella relativa allo sviluppo, alla carriera e alla retribuzione. Qui di seguito alcune indicazioni sulle tendenze più recenti. Sicuramente in quest'ambito il job posting è lo strumento più consolidato: consente di verificare direttamente le possibilità di sviluppo e di carriera disponibili in azienda e di candidarsi immediatamente per la posizione vacante; soprattutto quando il processo è assolutamente trasparente e svincolato da barriere gerarchiche e burocratiche, il suo impatto sulla gestione delle persone è molto incisivo. Per quanto riguarda la carriera, è interessante l'esperienza della British Petroleum che, attraverso il portale "Myhr.net" mette a disposizione una utilità specifica denominata

“Career Development tool”, accessibile individualmente. Meno consolidate invece risultano le esperienze relative alla gestione complessiva delle retribuzioni, mentre esiste una tradizione oramai significativa nell’ambito specifico della gestione dei benefit: si tratta del “cafeteria approach”, utilizzato, tra gli altri, da Oracle, Cisco e Skandia. Tale sistema consente al singolo dipendente di variare direttamente la composizione del proprio pacchetto, selezionando i benefit maggiormente rispondenti alle proprie esigenze (auto aziendale, pensione integrativa, ecc.), nell’ambito di un ammontare massimo prestabilito.

L’impatto della tecnologia sull’organizzazione delle attività: processi, ruoli e competenze

Nei paragrafi precedenti abbiamo analizzato come l’introduzione delle nuove applicazioni di e-HR richieda, alla Funzione Risorse Umane, un profondo cambiamento in termini di filosofia gestionale e di approccio agli altri interlocutori aziendali, sempre più veri e propri clienti interni. Parallelamente va osservato che, per arrivare a progettare ed erogare con efficienza ed efficacia l’ampio ventaglio di servizi sopra descritto, diventa indispensabile una trasformazione anche dal punto di vista dei processi di organizzazione interna e funzionamento dell’Area Risorse Umane.

Come suggeriscono Cesaria e Cubello (2002), si tratta di lavorare contemporaneamente su due versanti: il back office e la front line. Nel primo caso, è necessario costruire dei veri e propri “knowledge system” in grado di gestire in modo integrato tutte le informazioni aziendali e di dialogare in sicurezza con database anche di fornitori esterni di servizi (come ad esempio nel caso di Cisco, in cui i dipendenti possono aggiornare o modificare direttamente il database della società di assicurazione che offre il servizio); si tratta dunque di pensare al flusso delle attività in tutta la sua interezza, non solo al di là dei confini della funzione Risorse Umane, ma anche di quelli aziendali. Nel secondo caso, vale a dire per le attività di front line, vanno ricercate soluzioni in grado di avvicinarsi quanto più possibile al cliente interno: dalla predisposizione di chioschi all’interno degli stabilimenti o delle sale mensa per favorire l’accesso, alla possibilità di contattare telefonicamente il contact center aziendale e alla possibilità di utilizzare dei learning point (aree attrezzate per l’accesso, assistito da un tutor, ai servizi formativi disponibili).

In definitiva, diventa cruciale ripensare all’organizzazione complessiva dei processi, secondo alcune linee guida:

- analizzare e ridisegnare i processi di front line e di back office in modo da consentire la gestione integrata di tutte le fasi del ‘ciclo di vita aziendale’ del dipendente (dalla fase di recruiting e di entrata in azienda, all’inserimento, alla valutazione delle prestazioni e del potenziale, alla definizione di piani personalizzati di formazione e sviluppo, alla politica retributiva e ai benefit “personalizzati” fino alla gestione della fase di uscita) e garantire l’integrazione dei flussi informativi interni con la gestione dei dati del singolo dipendente;
- integrare i processi interni con quelli di fornitori esterni ai quali si ricorre per l’attivazione di servizi a cui i dipendenti possono autonomamente accedere (servizi fiscali, assicurativi, pensionistici);
- trasferire in modo consistente ai manager di linea responsabilità decisionali rela-

tive alla gestione dei propri collaboratori e supportare tale trasferimento con massicci investimenti in formazione e con la definizione di politiche chiare a garanzia dell'omogeneità e dell'equità di trattamento delle persone;

- creare nuovi ruoli all'interno della Funzione Risorse Umane, grazie ai tempi liberati dallo svolgimento dei compiti amministrativi, in grado di supportare le linee nelle scelte di business e gestionali: progetti di knowledge management, di attrazione e trattenimento di risorse pregiate, di sviluppo delle competenze strategiche.

Questi cambiamenti in termini di logiche di organizzazione dei processi – con uno spostamento dai compiti amministrativi (oggi delegati ai sistemi informativi o addirittura esternalizzati) verso attività di front line e di relationship management – si riflettono anche in termini di ruoli necessari all'interno della funzione. Vengono potenziate le strutture dedicate al recruiting, il cui obiettivo prioritario diventa quello di individuare e selezionare i migliori talenti disponibili sul mercato attraverso azioni sistematiche di “employer’s branding”; la funzione formazione e sviluppo, oramai investita di una responsabilità strategica, tende a spostarsi in staff alla direzione generale, collocazione che ribadisce l'importanza per il Vertice di dotarsi e accrescere le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi di medio termine; nascono nuove strutture di contact center per i dipendenti, in grado di fornire risposte a problematiche individuali per le quali non sono disponibili risposte online; infine, si creano nuove figure e servizi di career counselling a sostegno dell'orientamento professionale dei dipendenti.

Dal punto di vista delle competenze, per gli specialisti della Funzione Risorse Umane si tratta di lavorare ad una parziale riqualificazione che garantisca (Parks, 2001; Cesaria, Cubello, 2002):

- capacità di lavoro in team e su progetti;
- capacità di coaching in favore dei manager di linea;
- capacità di counselling individuale in favore dei dipendenti;
- capacità di analizzare i fabbisogni di formazione e sviluppo;
- familiarità con le nuove tecnologie;
- competenze specifiche di valutazione delle opzioni tecnologiche disponibili;
- conoscenza e sensibilità rispetto alla dimensione del business.

Casi emblematici raccontati in letteratura: i pionieri

Proprio le caratteristiche delle fonti da cui è partita questa ricerca, descritte all'inizio di questo capitolo e che ci suggerivano il mondo della pratica come fonte privilegiata di informazione, ci hanno spinto a focalizzare una parte consistente dell'analisi della letteratura sull'individuazione e lo studio di casi concreti relativi ad aziende che hanno introdotto sistemi e supporti ICT per la gestione delle attività e dei processi della Funzione Risorse Umane.

A fronte di un panorama molto ampio e variegato di esperienze che dalla metà degli anni '90 si sono susseguite, diventava cruciale individuare un criterio sensato per la scelta delle storie da raccontare. L'idea è stata quella di concentrarsi sull'esperienza di alcune aziende particolarmente all'avanguardia, nella quali appunto l'introduzione dell'ICT non si è limitata al trasferimento *tout court* dei processi aziendali

su un supporto elettronico, ma ha invece avviato un più ampio processo di cambiamento organizzativo finalizzato a ripensare complessivamente, da un lato, le logiche “interne” di organizzazione e funzionamento della Funzione Risorse Umane, dall’altro, i meccanismi di interazione e integrazione di tale Funzione con le altre attività aziendali e in particolare con le strategie complessive dell’impresa.

L’esperienza NOKIA

Nokia è da tempo coinvolta in un processo teso alla riorganizzazione della funzione di gestione del personale basata sull’applicazione di strumenti e funzionalità dell’ICT. Partendo dalla filosofia che caratterizza il proprio approccio al mercato – ispirata ai principi del *Customer Relationship Management* – e dai valori di fondo della propria cultura – soddisfazione del cliente, rispetto per l’individuo, miglioramento e apprendimento continuo – questo processo di riorganizzazione è finalizzato alla creazione di un network internazionale di HR business partner in grado di supportare la linea con interventi di natura strategica.

In termini concreti, l’approccio di Nokia all’e-HR si basa su un continuo processo di integrazione e standardizzazione delle attività di gestione delle risorse umane attraverso l’implementazione di piattaforme tecnologiche integrate e centralizzate a livello Corporate. Se in passato i processi HR erano molto differenti da regione a regione, da divisione a divisione, attualmente attraverso l’applicazione di soluzioni e-HR esistono un sistema informatico centralizzato e servizi comuni grazie ai quali è possibile ottenere risposte veloci e sistematiche con una notevole riduzione dei costi.

Nokia ha adottato soluzioni e-HR per tutti i processi chiave di gestione del personale – selezione, benefit e compensation, valutazione delle prestazioni, formazione e sviluppo, piani di carriera e relazioni con i dipendenti – con l’obiettivo di implementare nell’arco di qualche anno un modello e-HR comprensivo di tutte le attività.

In questa direzione, è possibile citare alcuni cambiamenti recentemente introdotti e basati sull’applicazione di soluzioni tecnologiche:

- integrazione della versione cartacea del sistema di valutazione delle prestazioni con una soluzione online che prevede la valutazione delle prestazioni, la mappatura delle competenze, i possibili sentieri di sviluppo e le opportunità formative, con l’obiettivo di supportare attraverso il Web alcuni momenti del processo di valutazione senza perdere la dimensione relazionale capo/collaboratore che viene mantenuta nella fase di restituzione del feedback;
- creazione di cinque centri che offrono opportunità di apprendimento online – integrate alle modalità più tradizionali di formazione – tra le quali i singoli dipendenti possono scegliere autonomamente, al fine di rendere ciascuno protagonista e responsabilizzato rispetto al proprio percorso di crescita e di sviluppo;
- implementazione di soluzioni di e-recruiting che prevedono la possibilità da parte del candidato di inserire il proprio *curriculum vitae* e compilare dei test online, al fine di rendere più stretta la relazione e più veloce l’interazione con il mercato del lavoro.

Sulla base di quanto riportato, è evidente che il passaggio all'e-HR richiede alla funzione HR di abbandonare il ruolo tradizionale di tipo burocratico/amministrativo a favore di un ruolo più strategico. Tale passaggio implica lo sviluppo di nuove competenze e abilità, quali la comprensione del business in cui opera l'azienda, l'assunzione di una logica di consulente al servizio del cliente interno, la familiarità con alcuni concetti di ICT al fine di diventare un partner esperto al servizio della linea e della strategia aziendale.

L'esperienza HONEYWELL

Honeywell ha dato avvio al processo di riorganizzazione della funzione HR attraverso l'applicazione di soluzioni di ICT nel 1999 anno in cui l'azienda si è integrata con la Allied Signal.

La fusione delle due realtà ha determinato innanzi tutto un profondo cambiamento del modello di business e, parallelamente, la necessità di creare un sistema comune di gestione delle risorse umane partendo da una ridefinizione delle modalità di relazione tra la nuova entità aziendale e la totalità dei dipendenti. Il modello a cui il management si è ispirato per "rifondare" tale rapporto è quello dell'ERM il cui presupposto fondamentale consiste nel considerare il dipendente a tutti gli effetti come un "cliente" dell'azienda.

Sono due i principali fattori che sembrano aver giocato un ruolo decisivo nel determinare il successo di questa profonda trasformazione organizzativa e culturale all'interno dell'azienda.

In primo luogo, l'aver, per così dire, "preparato il terreno" negli anni precedenti, tra il '95 e il 2000, durante i quali l'azienda ha fatto investimenti massicci per costruire una nuova e diversa relazione con i propri dipendenti. Attraverso la formazione, la cura di programmi individualizzati di sviluppo e il miglioramento quantitativo e qualitativo dei processi di comunicazione interna, Honeywell ha abituato progressivamente le persone a sentirsi dei veri e propri clienti dell'organizzazione. Questo ha comportato maggiori aspettative rispetto ai servizi offerti dalla Funzione Risorse Umane, ma anche una abitudine da parte dei dipendenti a sentirsi responsabilizzati in prima persona rispetto all'attivazione di tali servizi, generando in questo senso un vero e proprio cambiamento culturale.

In secondo luogo, l'aver costituito un team interdisciplinare – competenze di HR, di IT e di marketing – incaricato di progettare e realizzare la soluzione di e-HR più adeguata rispetto alle caratteristiche e alle esigenze dell'azienda.

Con tali premesse, l'introduzione della tecnologia è diventata semplicemente un fattore abilitante in grado di sostenere con maggiore efficacia ed efficienza il nuovo tipo di rapporto esistente tra individui e organizzazione.

In particolare, Honeywell ha implementato un portale (myhoneywell.com) con un'interfaccia grafica di facile uso e accessibile da qualsiasi postazione. Secondo la strategia aziendale, tale portale rappresenta l'unica fonte di informazioni con riferi-

mento all'azienda e ai propri dati personali (salario, percorso di carriera, piani di formazione, trasferimenti). Il portale prevede due sezioni, l'una riservata ai dipendenti e l'altra ai manager:

- i primi hanno accesso a informazioni riguardanti i dati amministrativi, il sistema pensionistico, la politica di benefit, la formazione a distanza;
- i secondi oltre a poter accedere a informazioni riguardanti i dipendenti, hanno la possibilità di prendere decisioni e agire online rispetto ai piani di successione, alle politiche di incentivazione e alla gestione del sistema di valutazione delle prestazioni.

In futuro, la prospettiva è di arricchire tale portale con delle applicazioni tecnologiche che consentano anche la gestione di attività piuttosto complesse quali, in particolare, quella relative alla gestione dei sistemi di total reward.

L'esperienza IBM

IBM ha avviato il processo di trasformazione della funzione HR in una logica di e-HR nei primi anni '90 periodo a partire dal quale l'azienda si è trovata coinvolta in una profonda crisi che l'ha portata a ripensare il modello di erogazione dei servizi HR, i contenuti del servizio, le competenze e il modo in cui queste sono organizzate.

Ripercorrendo la storia di IBM è possibile individuare alcune direttrici strategiche del cambiamento che l'ICT ha utilmente supportato, qualche elemento che ha reso possibile il cambiamento e il passaggio ad una logica di e-HR ed infine alcune variabili che è necessario tenere criticamente sotto osservazione al fine di programmare gli sviluppi futuri.

Per quanto riguarda le direttrici strategiche del cambiamento che hanno guidato il processo di reingegnerizzazione della funzione avvalendosi della tecnologia, ma senza farla mai diventare un fine, le principali sono state:

- un contributo della funzione HR più vicino al business e alla strategia aziendale;
- l'armonizzazione di tutti i programmi di HR e l'implementazione di soluzioni a livello mondo;
- la riorganizzazione per processo e non per aree geografiche;
- la condivisione delle competenze critiche di HR a livello mondiale;
- l'introduzione di una filosofia di gestione delle persone basata sulla valorizzazione e la responsabilizzazione del contributo di ognuno (logica di self-service);
- la messa a punto di un set di servizi in grado di adattarsi alle esigenze del singolo cliente;
- l'introduzione graduale di strumenti di ICT integrati e comuni a livello globale.

Con riferimento agli elementi che hanno influenzato il cambiamento e il successo dei risultati, è possibile citare:

la necessità: il processo è stato avviato partendo dalla necessità di ridurre i costi delle strutture di HR e in generale di quelle di staff, come tentativo di rispondere alla crisi degli

anni '90; a tal fine si è proceduto all'armonizzazione dei programmi e delle soluzioni con un adeguamento a livello globale di tutte le soluzioni di gestione del personale;

le aspettative del cliente: il cliente interno si aspettava che la funzione HR sapesse essere partner e creare del valore di business attraverso la capacità di attirare e trattenere i talenti, vero asset strategico di una azienda di servizi;

la tecnologia: le soluzioni tecnologiche sono state l'acceleratore del cambiamento, prima fra tutte Internet che ha consentito la creazione delle piattaforme gestionali e di comunicazione su cui si basa l'80% delle attuali soluzioni di HR;

la sponsorship del management: i processi di cambiamento richiedono la vision di un progetto chiaro e la determinazione a raggiungerlo da parte del top management e di tutta la funzione HR.

Infine, per quanto riguarda le variabili da tenere sotto osservazione, l'esperienza IBM consente di evidenziare:

cost management: nel caso di IBM la riduzione delle risorse e dei costi complessivi della funzione HR può essere valutato intorno al 50% dopo un periodo di quattro anni, mentre rimane più difficile stimare i benefici indiretti generati in favore degli altri processi aziendali dipendenti da HR;

change management: in un momento di grande trasformazione, l'integrazione e l'armonizzazione dei processi di gestione delle risorse umane è un elemento di accelerazione del cambiamento; il rischio, non verificatosi al momento in IBM, è che si verifichi una riduzione della creatività e della responsabilizzazione individuale;

knowledge management: l'introduzione di soluzioni di ICT ha avuto un grande impatto sulle modalità di gestione e di condivisione della conoscenza in termini quantitativi, qualitativi e di velocità; il rischio è dato dal volume di informazioni che è cresciuto più velocemente delle tecniche e della capacità di selezionarle;

relazione con le persone: l'introduzione delle nuove tecnologie ha aumentato le possibilità di coinvolgere e responsabilizzare gli individui nei processi di gestione delle risorse umane che li riguarda; il rischio, non attuale ma potenziale per quanto riguarda l'esperienza di IBM, è l'instaurarsi di relazioni superficiali e impersonali;

process management: nelle soluzioni e-HR l'applicazione gestionale coincide con la descrizione e la documentazione dell'intero processo, cosa che permette una maggior conoscenza e un miglior controllo dei processi aziendali, con qualche eventuale rischio di irrigidimento;

personal development: le soluzioni di e-HR permettono una maggiore trasparenza e accessibilità delle opportunità di sviluppo personale (job-posting, formazione online, mentoring, ecc.);

flessibilità: le applicazioni e-HR consentono una maggiore flessibilità in termini di accessibilità e di tempi di fruizione da parte di tutti delle informazioni e degli strumenti di gestione (attraverso l'intranet aziendale); il rischio è una perdita di controllo da parte del management sulle attività delle persone.

Sulla base dei risultati conseguiti sino ad oggi, tre sono le osservazioni che è possibile fare con riferimento all'esperienza di IBM:

- un bilancio provvisorio positivo pur con la necessità di tenere sotto controllo alcuni elementi;

- un percorso in evoluzione con prospettive di sviluppo molto interessanti;
- la consapevolezza del ruolo strategico della funzione HR nel supportare la linea e l'implementazione della strategia aziendale.

L'esperienza CONVERGY

Convergy è una azienda di servizi con sede a Cincinnati e più di 40 mila dipendenti a livello mondo.

Nel 1999 la compagnia ha deciso di creare una funzione centralizzata di Sviluppo Organizzativo al fine di:

- progettare e rendere disponibile online uno strumento per il feedback a 360 gradi ai manager e ai loro dipendenti;
- rendere disponibili in versione online i moduli per iscriversi ai corsi di formazione a distanza, per registrarsi ai corsi di formazione in presenza e per trovare i materiali didattici utili a sviluppare le competenze richieste;
- dare ai manager gli strumenti virtuali necessari per definire con i propri collaboratori gli obiettivi di apprendimento e per verificare i progressi realizzati.

Il passo fondamentale per la creazione di questo ufficio centralizzato è stato l'individuazione della piattaforma tecnologica di supporto che prevedesse la possibilità di descrivere in modo uniforme e comune ciascuna attività, di definire degli standard di competenze necessarie per esercitare tali attività, di personalizzare i sistemi di valutazione delle prestazioni e di identificare i percorsi formativi necessari per sviluppare le competenze richieste. Il valore aggiunto derivato dall'implementazione di tale piattaforma tecnologica è stata la standardizzazione dei processi a livello mondo.

Il processo ha dato origine al centro di sviluppo personale – Personal Development Centre (PDC) – che comprende il sistema di valutazione a 360 gradi online e un programma di corsi online, di formazione in aula e materiali didattici di vario tipo. Il PDC è stato reso accessibile via intranet dal mese di giugno 1999.

Prima dell'implementazione del PDC, il processo di valutazione a 360 gradi veniva fatto solo dai senior manager: la funzione personale li avvisava tramite l'invio di un documento che era giunto il momento di fare l'assessment, invitandoli a completare il format online; una volta compilate, le schede venivano inviate a una società esterna che restituiva i feedback dopo tre mesi. Questo processo tuttavia non aveva mai funzionato: il tasso di risposta era molto basso, non vi era alcuna possibilità di intervenire in itinere per sollecitare i "ritardatari" e, soprattutto, la disponibilità dei risultati dopo 90 giorni non aveva alcuna utilità.

L'introduzione del PDC ha consentito di ovviare a queste criticità rendendo il sistema molto più veloce. In particolare, il processo funziona in questo modo: la funzione HR manda una e-mail ai senior manager ricordando loro che è arrivato il momento dell'assessment. I manager individuano le persone che vogliono coinvolgere nel processo, inviano loro i format via e-mail con una nota che li avvisa di compilare i moduli e di rinviarli al PDC entro due settimane. Durante queste due settimane i manager

hanno la possibilità di controllare chi ha compilato le schede e di sollecitare gli inadempienti. Quando tutte le persone individuate hanno compilato le schede, il manager schiaccia il pulsante “OK” e istantaneamente ottiene dal PDC i punteggi ottenuti. Segue la fase di discussione e confronto per la definizione delle aree di miglioramento.

Superate le resistenze iniziali, ora il feedback a 360 gradi è diventato parte della cultura aziendale contribuendo al miglioramento della relazione capo/collaboratore.

Nel settembre del 2001, si è deciso di estendere il sistema di valutazione online anche a tutti i middle manager che si fossero dimostrati interessati: nell’arco di sei settimane hanno chiesto di poterne usufruire più di 700 persone a dimostrazione del successo dell’iniziativa.

L’analisi di queste quattro esperienze consente di ricavare alcune importanti indicazioni di portata più generale rispetto ai processi di introduzione di soluzioni ICT a supporto della gestione delle attività della Funzione Risorse Umane:

- verificare preventivamente la compatibilità delle soluzioni ipotizzate con la cultura aziendale, al fine di limitare quanto più possibile atteggiamenti di resistenza e sabotaggio di fronte al cambiamento: nel caso di Nokia, le logiche di ERM erano di fatto già esistenti in azienda, facevano parte del DNA sia di chi, come la Funzione Risorse Umane, era chiamato ad offrire i servizi, sia di chi, come la linea, era chiamato ad usufruirne in modo autonomo e proattivo;
- preparare il terreno facendo leva sulla formazione e sulla comunicazione interna, due strumenti cruciali per far maturare una diversa mentalità all’interno dell’organizzazione: come testimonia l’esperienza di Convergry, a quel punto l’infrastruttura tecnologica – in questo caso il portale di self-service – diventa un notevole acceleratore di pratiche e comportamenti già diffusi in azienda;
- garantirsi la sponsorship del Vertice aziendale affinché, da un lato, si crei una solida alleanza con la Funzione Risorse Umane indispensabile per assicurare la coerenza delle soluzioni adottate con gli obiettivi strategici di medio-lungo termine dell’azienda, e, dall’altro, siano garantiti la sensibilizzazione e il coinvolgimento della linea rispetto al cambiamento;
- coinvolgere in prima battuta i più alti livelli manageriali realizzando “esperienze pilota” di adozione di determinate soluzioni ICT: come nel caso dell’informatizzazione del processo di valutazione delle prestazioni in Convergry, tale modalità favorisce l’introduzione dell’innovazione e genera un effetto di “trascinamento” nei confronti degli altri strati della popolazione aziendale;
- cogliere l’occasione offerta da più ampi processi di cambiamento strategico e organizzativo per favorire l’introduzione di nuove soluzioni ICT e delle differenti logiche di gestione e funzionamento che esse implicano, come nel caso di Honeywell, impegnata nel processo di fusione con Allied Signal;
- verificare che l’introduzione delle nuove tecnologie avvenga rispetto ad esigenze vere e attuali dell’organizzazione e sia pertanto in grado di offrire un aiuto concreto alla risoluzione di problemi con cui il management si confronta nella quotidianità, come nel caso di Convergry, impegnata a gestire in modo efficiente e rapido la valutazione dei propri manager collocati in sedi geografiche diverse rispetto a quelle dei loro superiori coinvolti nel processo di appraisal a 360 gradi.

INDAGINE SUL CAMPO

In questo capitolo sono sintetizzate le principali evidenze emerse attraverso il lavoro di ricerca sul campo. Sono state realizzate quindici interviste in profondità (sulla base della check-list riportata in allegato) con specialisti della Funzione Risorse Umane di grandi aziende italiane e multinazionali operanti nei principali settori industriali.

La considerazione preliminare è che, rispetto alla situazione nordamericana ma anche di altre realtà europee, in Italia l'introduzione delle nuove tecnologie nell'ambito della Funzione Risorse è probabilmente in ritardo di un paio d'anni. Ne risulta che le prassi descritte dalle aziende incontrate si sono rivelate generalmente un po' in ritardo rispetto alle innovazioni più avanzate raccolte in letteratura e discusse nel capitolo precedente.

Strumenti e soluzioni di ICT

In generale, l'impatto dell'ICT sulla Funzione Risorse Umane è ancora in uno stato embrionale in tutte le aziende interpellate: strumenti e soluzioni di ICT, qualora vengano adottati, sono utilizzati soprattutto per la gestione dei dati relativi alle risorse dell'azienda, attraverso la creazione di quella che può essere definita come una "anagrafica computerizzata". In alcuni casi si è proceduto ad una completa informatizzazione dei dati utilizzati, in altri ci si è limitati all'inserimento dei curricula in un *software* appositamente creato o all'interno della *intranet* aziendale. Di solito i dati inseriti sono consultabili direttamente sia dalla Funzione Risorse Umane che dagli stessi dipendenti attraverso un sistema di condivisione delle informazioni, tranne in un caso tra quelli osservati in cui ciascuno può accedere solo alle informazioni utili al suo ruolo specifico.

Tra gli altri strumenti di ICT utilizzati il più diffuso è sicuramente la *intranet* aziendale, presente in quasi tutte le aziende intervistate, oltre a meccanismi di reclutamento *online* sia esterno (*e-recruiting*), sia interno (*job posting*) e di formazione a distanza (*e-learning*). L'*e-learning*, però, così come il *job posting*, sono nella maggior parte dei casi strumenti riservati ad una fascia ristretta della popolazione aziendale (quella dei manager) e, per alcune aziende, queste soluzioni rispondono soprattutto alla necessità di valorizzare i talenti e sono affiancate da strumenti utilizzati per implementare il sistema di *appraisal* (ad esempio in un caso è stato adottato un *e-tool* chiamato *e-start*, creato appositamente per "costruire l'accoglienza" per i nuovi arrivati).

La massima diffusione di soluzioni di ICT è stata riscontrata nelle attività di Amministrazione del Personale: gestione delle pratiche di *payroll*, gestione delle ferie dei dipendenti, ecc.

Dalle interviste emerge come fondamentale il fatto che l'introduzione o meno dell'ICT dipende, innanzitutto, dalla cultura organizzativa di ogni singola azienda. Organizzazioni che comprendono tra i loro valori quello dell'innovazione continua, tendono a dotarsi più facilmente di strumenti di ICT, con l'obiettivo di rispondere alla necessità di avere una coincidenza tra i valori dichiarati e i valori vissuti. Per molte di queste aziende, nella maggior parte dei casi appartenenti a gruppi multinazionali di grandi dimensioni, la necessità di un forte investimento in ICT non è solo dettata da una questione di immagine (l'introduzione della tecnologia sostiene un'immagine di azienda all'avanguardia sia agli occhi del mercato, sia all'interno), ma può anche essere dettata dalla presenza di una struttura complessa e articolata, magari dislocata sul territorio, in cui le modalità di gestione sono slegate dalla presenza nello stesso momento e nello stesso posto. In quest'ottica, l'introduzione dell'ICT risponde soprattutto ad esigenze di comunicazione, sia verso l'esterno che verso l'interno.

Diverso, invece, è il caso di altri tipi di organizzazioni che, a causa delle dimensioni più ridotte o della natura del loro *business*, appaiono semplicemente meno abituate a ricorrere all'utilizzo di nuove tecnologie. Per queste aziende, la scarsa (o addirittura nulla) introduzione di strumenti di ICT è semplicemente dettata dalla presenza di una cultura organizzativa fondamentalmente avversa all'utilizzo massiccio di strumenti informatici, a causa di una visione molto tradizionale della gestione dei processi e delle relazioni tra le persone. Molto critiche si mostrano soprattutto le aziende la cui attività si basa su un contatto diretto con i clienti (è il caso ad esempio di un'azienda che si occupa di vendita porta a porta di prodotti per la casa). In questo caso, proprio per la natura stessa del *business* trattato, così come nei rapporti con i clienti viene privilegiato il contatto diretto, lo stesso avviene con le risorse interne; l'idea che sta alla base è che l'uso di nuove tecnologie sia per la comunicazione che per la gestione delle Risorse Umane potrebbe risultare "troppo freddo" in un contesto in cui "il contatto umano è fondamentale". In altre aziende, invece, pur venendo riconosciuto il fatto che l'ICT potrebbe avere un impatto positivo sull'organizzazione del lavoro all'interno della Funzione Risorse Umane, una visione del business molto "tradizionalista" considera l'investimento in nuove tecnologie ancora troppo elevato per abbandonare metodi e strumenti di lavoro ormai consolidati.

L'impatto dell'ICT sui processi della Funzione

Per le aziende che si sono dotate di strumenti e soluzioni di ICT, le motivazioni sono molteplici, ed anche l'impatto che ciò ha avuto sullo sviluppo di nuove competenze viene spesso percepito in modo diverso a seconda dei casi.

In generale quello che emerge è che l'introduzione dell'ICT ha risposto all'esigenza di far diventare la Funzione Risorse Umane un *business partner* con un ruolo strategico tanto quanto quello delle altre funzioni, che si interfaccia direttamente con il cliente (da qui la necessità di una completa informatizzazione dei dati disponibili, sia relativi ai clienti esterni che interni). In questi casi, l'introduzione dell'ICT ha permes-

so una “migrazione” delle competenze della Direzione del Personale da una dimensione più tecnica ad una accentrata su dimensioni manageriali (relazione, gestione, *decision making*, visione ampia del problema), anche perché ha permesso di risparmiare molto tempo prima utilizzato esclusivamente nella gestione delle pratiche amministrative interne ed ora rivolto ad altre attività – di maggiore rilevanza strategica – che implicano contatti continui con altri interlocutori aziendali. In quest’ottica, l’introduzione dell’ICT ha consentito, quindi, anche una modifica della cultura aziendale, da una precedente verticalità, ad una maggiore trasversalità tra le diverse funzioni, sulla base dell’idea che per cambiare la cultura occorre prima cambiare gli strumenti di gestione.

Quello che viene sottolineato, poi, è che l’introduzione dell’ICT permette anche di gestire meglio e più velocemente i dati disponibili, aumentando di conseguenza la velocità decisionale; è anche vero, però, che il fatto di trovarsi a prendere decisioni in modo molto rapido (con un conseguente aumento delle decisioni prese), fa aumentare anche la possibilità di sbagliare. A ciò si aggiunge il fatto che se è vero che le informazioni condivise all’interno dell’organizzazione sono maggiori, è anche vero che occorre interpretarle correttamente: la quantità di informazioni disponibile non è da considerarsi un valore in sé.

Oltre a questo, infine, l’uso di strumenti informatici permette, attraverso l’analisi incrociata di tutti i dati e con la definizione di indicatori anche economici, di avere una visione più a lungo termine dell’organizzazione a sostegno dei processi di pianificazione relativi al business.

L’impatto dell’ICT sulle competenze

Se è vero che, come viene evidenziato, una delle maggiori conseguenze dell’impatto dell’ICT è la maggiore velocità di utilizzo dei dati disponibili, viene anche sottolineato il fatto che gli strumenti informatici adottati possono anche risultare molto impersonali. Se da una parte, infatti, viene facilitata la gestione ordinaria delle attività, è però necessario che le Risorse Umane si dedichino a ripensare la propria capacità comunicativa e a riprogettare i processi di comunicazione, a partire dal fatto che essi risultano fortemente mediati dai supporti ICT. Accanto ad essa devono anche essere sviluppate competenze di marketing, perché l’utilizzo del mezzo informatico amplifica la necessità di comportarsi come se il dipendente fosse un cliente: la comunicazione via *mail* o via *intranet* è una comunicazione mediata e, in quanto tale, deve essere “accattivante”, altrimenti il rischio è che si crei distanza tra le persone privilegiando la quantità (il numero di persone raggiunte) alla qualità (dei rapporti interpersonali). Per evitare ciò, le Risorse Umane, ad esempio, devono essere in grado di capire quando una comunicazione può essere fatta via *mail* e quando è preferibile farla *face-to-face*, altrimenti può accadere, paradossalmente, che invece di aiutare le Risorse Umane a risparmiare tempo gli strumenti di ICT possano risultare tanto impersonali da costringerle a raddoppiare il proprio carico di lavoro per dover spiegare di persona ciò che è già stato comunicato via *mail*.

Tra le competenze delle RU che vengono influenzate dall’introduzione dell’ICT ci sono, poi, le capacità di analisi, pianificazione e valutazione; diventano, infatti

preponderanti le capacità di analisi e valutazione, mentre quella di organizzazione è già insita nello strumento informatico. In generale l'introduzione dell'ICT comporta una minor attività amministrativa per la Funzione Risorse Umane e una maggiore attività gestionale (quindi più spazio per la creatività). In alcuni casi si pensa di dare la parte amministrativa in outsourcing, concentrandosi esclusivamente sulla parte gestionale. L'acquisizione di una cultura manageriale di gestione delle Risorse Umane è fondamentale; in alcuni casi questo ha portato ad uno spostamento delle responsabilità verso il basso della piramide, laddove, ad esempio, ogni responsabile di funzione è stato reso responsabile delle risorse a lui sottoposte, nonché dello sviluppo delle loro conoscenze e competenze.

Dalle interviste emerge poi che, con l'introduzione dell'ICT, più che un gap di conoscenze vi è un gap di capacità (di saper utilizzare gli strumenti introdotti). Questo spesso genera un'iniziale resistenza, soprattutto tra le classi di manager più anziane che spesso si trovano a dover avere come riferimenti persone molto più giovani di loro, con una conseguente fatica ad accettare un tale cambiamento. Anche con riferimento a queste difficoltà viene detto che il ruolo degli addetti della Funzione Risorse Umane dovrà essere, in futuro, quello di facilitatori/promotori, capaci di coinvolgere le persone, compresa l'introduzione di nuove tecnologie; le Risorse Umane non avranno più semplicemente il ruolo di risolutore di problemi ma anche quello di consulenti e agenti di cambiamento impegnati nell'accompagnare l'organizzazione attraverso le trasformazioni generate dall'introduzione dell'ICT.

Le prospettive future

Coloro che si sono dimostrati più scettici rispetto all'utilizzo dell'ICT hanno sostenuto che l'ausilio di supporti informatici toglie centralità al ruolo delle risorse umane in quanto "parcellizzerebbe le attività e renderebbe le RU sempre più sole". L'uso dell'ICT, inoltre, potrebbe portare ad una eccessiva condivisione delle informazioni che non viene vista come maggiormente funzionale al ruolo delle Risorse Umane ma, al contrario, come un rischio, perché potrebbe portare ad una perdita del presidio dei processi ora riservati alle Risorse Umane, con una conseguente perdita di importanza del ruolo finora ricoperto. Anche tra coloro che hanno sostenuto l'importanza dell'introduzione dell'ICT è stata evidenziata un'iniziale diffidenza all'interno dell'azienda verso l'utilizzo di nuove tecnologie che, almeno apparentemente, sembrava avrebbero portato ad una perdita della centralità del ruolo delle Risorse Umane agli occhi delle altre funzioni; in questi casi, però, veniva sottolineata la necessità di trasmettere il messaggio che il vero potere della funzione non sta tanto nel ruolo ricoperto quanto nella competenza posseduta.

Per tutti, comunque, l'idea è che l'utilizzo dell'ICT in futuro entrerà a pieno titolo nella Funzione Risorse Umane, anche se con maggiore intensità nelle società knowledge intensive.

CONCLUSIONI

Il principale dato emerso dalla ricerca è che, se certamente la Funzione Risorse Umane sembra essere in cammino verso l'assunzione di un ruolo strategico – anche grazie all'impatto determinato dall'introduzione delle nuove tecnologie –, tuttavia tale cammino appare oggi piuttosto complicato e ancora abbastanza lungo.

La funzione RU è, infatti, oggi sottoposta a una forte tensione al cambiamento caratterizzata dal tentativo di trovare una nuova identità che si concretizzi nella capacità di dare risposte efficaci, in termini di servizi offerti, nei confronti dei propri clienti interni ed esterni. Solo in questo modo sembra possibile costruire nuove fonti di legittimazione per la funzione agli occhi del vertice aziendale, del management di linea e dei singoli dipendenti.

In questo processo evolutivo (Ulrich, 2000; Lawler, Mohrman, 2001), è possibile intravedere due linee principali: l'una di carattere "strutturale" (hard) e l'altra di carattere "culturale" (soft).

Sul versante strutturale, la progressiva organizzazione dei processi, delle attività e dei ruoli della funzione lungo tre principali nuclei:

- centri di competenza specialistica (si occupano di presidiare l'innovazione di contenuto e metodologica rispetto alle diverse leve di gestione del personale: formazione, selezione, valutazione, ecc.)
- centri di servizi condivisi (si occupano delle gestione del versante burocratico-amministrativo)
- business partner (garantiscono il raccordo con la linea, di cui analizzano e interpretano costantemente i bisogni di servizio e alla quale offrono supporto continuo per il raggiungimento dei risultati di business)

Sul versante culturale, la funzione si confronta sempre più spesso con la necessità di sviluppare e orientare le proprie logiche di azione nella direzione del "servizio al cliente interno" – capacità di offrire servizi personalizzati e di qualità ai diversi segmenti interni serviti e dell'"agente di cambiamento" – capacità di supportare la linea nella gestione dei processi di cambiamento che tendono ad assumere un carattere oramai permanente nella maggior parte delle organizzazioni.

In questo quadro evolutivo, giocano un ruolo sempre più rilevante le nuove tecnologie, il cui impatto sui processi, e sulle attività della funzione è andato rapidamente modificandosi negli ultimi due/tre anni. Se la seconda metà degli anni novanta ha celebrato l'ingresso massiccio dell'e-HR nella logica del controllo dei costi e del guadagno di efficienza, a partire dal 2000-2001 si è avviato sempre più diffusamente, da parte delle aziende, il tentativo di utilizzare e valorizzare l'ICT a supporto dei processi strategici di sviluppo aziendale. Tutto questo sta oggi finendo per incidere pesantemente sul profilo professionale dello specialista della funzione RU, modificando e allargando il ventaglio di competenze richiesto.

Dalla ricerca emerge con chiarezza il fatto che queste nuove prospettive di utilizzo, maggiormente collegate ai processi di sviluppo, sono riconducibili a due fattori essenziali: da una parte, le maggiori efficienze realizzate nei processi amministrativi liberano risorse per attività a maggior valore aggiunto (formazione, valutazione prestazioni e potenziale, analisi delle competenze, mobilità/carriera, ecc.); dall'altra, le richieste provenienti dalla linea sono in forte evoluzione. Quest'ultima, infatti, si attende in misura crescente che dalla funzione RU vengano forniti, in modo rapido ed efficace, servizi personalizzati e di qualità. Appare evidente il grande potenziale dell'ICT al fine di progettare e realizzare tali servizi a beneficio dei diversi clienti interni, in una logica di ERM (Employee Relationship Management).

Le trasformazioni descritte implicano un profondo cambiamento in termini di competenze, sensibilità e mentalità per chi opera nella Funzione HR. In particolare:

- necessità per tutte le risorse di acquisire competenze relative all'utilizzo delle ICT per gestire i sistemi di e-HR (sia quelli più tradizionali legati alla gestione amministrativa sia, soprattutto, quelli più innovativi legati ai processi di sviluppo delle persone);
- necessità di comprendere le logiche e le potenzialità delle infrastrutture ICT per essere in grado di “dialogare consapevolmente” con i fornitori interni/esterni di tecnologia e coniugare così le architetture e le soluzioni informatiche con i bisogni reali (centralità del costruire sempre più solide partnership tra la funzione RU e quella IT);
- necessità non solo di familiarizzarsi con le nuove tecnologie, ma anche di farsi promotori della diffusione del loro utilizzo tra la popolazione aziendale (occorre sposare la causa fino in fondo!);
- necessità di rinforzare le competenze strategiche e la conoscenza del business: l'introduzione della tecnologia come “e-greenfield”, vale a dire come opportunità di ridiscutere i processi aziendali e renderli maggiormente funzionali al business;
- necessità di sviluppare competenze di groupware per gestire le “community” aziendali (ad esempio quelle collegate all'utilizzo dell'e-learning);
- necessità di rinforzare le capacità di analisi, elaborazione, interpretazione e utilizzo della mole di dati resa disponibile.

Infine, appare inevitabile una redistribuzione dei compiti e delle attività tra le Risorse Umane e le funzioni di linea, a valle del fatto che le nuove tecnologie abilitano progressivamente le persone a muoversi in una logica di self-service. Diventa allora importante, per gli addetti alla funzione RU, passare da una logica reattiva e di controllo ad una di “promozione della responsabilizzazione dei capi di Linea e delle loro persone” a usare in autonomia i servizi. In altre parole, anche grazie all'ICT, si tratta di avviare un rapporto diverso tra le parti, in cui il contributo della funzione RU si orienta sempre più nella direzione di una consulenza strategica, non solo nei confronti del Top Management, ma anche dei Manager di linea. Per quanto riguarda i singoli dipendenti, è interessante notare che, anche grazie all'ICT, l'ago della bilancia, nel rapporto tra individuo e organizzazione (oggi caratterizzato da un rinnovato contratto psicologico), si sposta ulteriormente verso l'individuo, sempre più interessato a consolidare la propria employability, e gli operatori della funzione RU sono chiamati a promuovere tale processo attraverso messa a disposizione di servizi adeguati.

Oggi, le condizioni per un cambiamento sembrano esserci tutte: da una parte, l'introduzione della tecnologia, se è vero che non trasforma direttamente gli operatori della funzione in business partner – come dimostrano recenti dati di ricerca (Lawler, Mohrman, 2000) – tuttavia libera risorse e tempi dai processi amministrativi in favore di attività di rilevanza strategica; dall'altra, l'introduzione della tecnologia, creando le condizioni di "greenfield", apre la possibilità di un ripensamento complessivo della funzione e delle sue logiche con la possibilità di riprogettarsi in modo più coerente con la richiesta di sostegno strategico proveniente dalla linea.

Rimane aperta la questione relativa a quale peso continueranno ad avere i vincoli di natura culturale e politica, in particolare per una funzione tradizionalmente "conservativa" come quella delle RU: da un lato, la domanda è se gli operatori della funzione riusciranno a 'cambiare pelle' e a modificare la propria mentalità e il proprio modo di proporsi, assumendo un approccio da consulenti interni al servizio dell'organizzazione; dall'altro, il dubbio è se sapranno correre il rischio di rinunciare ai tradizionali presidi di potere e giocare la propria legittimazione su nuovi e, fin qui, inesplorati versanti.

Tutto questo sapendo che probabilmente (Rynes, 2004), la strada dell'adozione di un ruolo strategico è una strada obbligata per la sopravvivenza della funzione.

ALLEGATO

Check-list utilizzata nell'indagine sul campo

Questa check-list ha l'obiettivo di supportare la raccolta di dati nel corso delle interviste effettuate in azienda. Tali interviste hanno la finalità di ricostruire l'assetto, le caratteristiche e l'evoluzione dei principali profili appartenenti alla famiglia professionale di riferimento.

Dati identificativi dell'azienda (ragione sociale, settore, dimensioni, ecc.) e della persona intervistata

La fotografia della funzione/area professionale di riferimento

- Ricostruzione del modo in cui la famiglia/funzione indagata è strutturata da un punto di vista formale (ruoli previsti dall'organigramma e loro connessioni gerarchiche e funzionali sia all'interno della funzione che con altri enti aziendali).
- Principali processi presidiati/gestiti dalla funzione.
- Macro attività nelle quali si scompongono tali processi.
 - Attori (figure professionali) coinvolti.
 - Peso e rilevanza delle singole figure in termini di responsabilità.
- Rispetto a ciascuno dei processi descritti quali sono, per le figure professionali indagate, le principali interfacce (figure) esterne e che tipo di relazione esiste con esse.
- Rispetto ai processi/attività descritti precedentemente, quali sono le competenze rilevanti.

L'impatto dell'ICT

- Quali dei processi precedentemente considerati sono stati maggiormente impattati dall'ICT; quali lo saranno nel prossimo futuro (breve termine, nell'arco dell'anno).
- Proviamo a ricostruire le modalità e le conseguenze di questo impatto (come le ICT hanno modificato, stanno modificando, modificheranno i processi/attività).

- Principali soluzioni/strumenti di ICT introdotti all'interno della funzione.
- Quali attori (figure professionali) sono maggiormente interessati da questi fenomeni; quali figure sono nate o stanno nascendo (sia in modo formalizzato che informalmente).
- Quali competenze emergono come strategiche rispetto al nuovo quadro; quali differenze rispetto al passato.
- Rispetto alle nuove competenze necessarie a fronte dell'impatto dell'ICT, esiste un problema di skill shortage (verificare a livello di mercato del lavoro sia interno sia esterno).
- Quali ulteriori criticità sono emerse/stanno emergendo a valle dell'introduzione delle nuove tecnologie; come vi state attrezzando per affrontarle e superarle.
- L'introduzione dell'ICT in che misura è riconducibile alla necessità di rispondere a effettivi bisogni di miglioramento (maggiore efficacia ed efficienza) dei processi aziendali oppure risponde a logiche di imitazione/benchmarking ("lo fanno i concorrenti/le aziende leader lo faccio anch'io") o di immagine ("l'introduzione alla tecnologia sostiene un'immagine di azienda all'avanguardia sia agli occhi del mercato sia all'interno").

Prospettive future

Ampliando lo sguardo ai prossimi 3/5 anni, in generale quali sono i cambiamenti che prevedibilmente toccheranno la funzione/famiglia professionale; quale ruolo giocheranno l'ICT rispetto a questi cambiamenti.

Allargando invece lo sguardo ad altre realtà aziendali con cui è in contatto/ha notizie, in che misura i fenomeni in atto all'interno della sua azienda sono presenti; sono invece riscontrabili impatti derivanti dall'introduzione dell'ICT diversi ma comunque significativi (a quali realtà pensa).

Riferimenti bibliografici

- Bach, S., Sisson, K., 2000, "Personnel management in perspective", in Bach, S., Sisson, K., (eds), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, Blackwell Business Books, Oxford.
- Ball, K., 2001, "The use of human resource information systems: a survey", *Personnel Review*, 30/6.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., 1999, "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", *Human Resource Management*, 38, pp. 287-302.
- Boldizzoni, D., 1989, *Nuovi paradigmi per la Direzione del Personale*, Isedi, Torino.
- Boldizzoni, D., Ghezzi, G., 2000, "Nuove frontiere della formazione: le Corporate Universities", *Sviluppo & Organizzazione*, 178, Marzo/Aprile.
- Boldizzoni, D., Manzolini, L., 2000, *Creare valore con le risorse umane*, Guerini e Associati, Milano.
- Boudreau, J.W., Ramstad, P., 2003, *From 'Professional Business Partner' to 'Strategic Talent Leader': what's next for Human Resource Management?*, working paper.
- Brockbank, W., 1999, "If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage", *Human Resource Management*, 38, pp. 337-352.
- Broderick, R., Boudreau, J.W., 1992, "Human resource management, information technology, and the competitive edge", *Academy of Management Executive*, 6/2.
- Brown, J., Hagel, J., 2003, "Does IT matter? An HBR debate", *Harvard Business Review*, June.
- Castells, M., 1996, *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford.
- CEDAR, 2002, "Cedar's Fifth Annual Survey and Lessons Learned from Early Adopters of 1997", *Cedar Report*.
- Cesaria, R., Cubello, A., 2002, "E-Human Resources? Solo una moda se non si ripensa l'identità della funzione", *Sviluppo & Organizzazione*, 191, Maggio/Giugno.
- Corporate Leadership Council, 2000, *The Future Role of HR in Large Organizations*, Corporate Executive Board.
- Csoka, L.S., Hackett, B., 1998, *Transforming the HR function for Global Business Success*, Conference Board, New York.
- Drucker, P., 1993, *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Fleming, C., 2000, "HR&Intranets", *Credit Union Magazine*, Madison, July.
- Grant, R., 1991, "The resource-based theory of competitive advantage; implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33/3.
- Grant, R., 1996, "Toward a knowledge based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17.
- Hall, L., Torrington, D., 1986, "Why not use the computer? The use and lack of use of computers in personnel", *Personnel Review*, 15/1, pp. 3-7.
- Hall, L., Torrington, D., 1998, "Letting go or holding on - the devolution of operational personnel activities", *Human Resource management Journal*, 8/1, pp. 41-55.

- HayGroup, 2002, "e-HR: A New Source of Value Creation", working paper.
- Hope-Hailey, V., *et al.*, 1997, "A chameleon function: Hrm in the 1990s", *Human Resource Management Journal*, 7/3, pp. 5-18.
- Kinnie, N.J., Arthurs, A.J., 1996, "Personnel specialists' advanced use of information technology: evidences and explanations", *Personnel Review*, 25/3, pp. 3-19.
- Kossek, E.E., *et al.*, 1994, "Waiting for innovation in the HR department: Godot implements a HRIS", *Human Resource Management*, 33/1, pp. 135-59.
- Kotlyar, I., Ades, K., 2002, "E-selection: advancements in assessment technology", *Canadian HR Reporter*, April, 8.
- Lawler, E.E., 1995, "Strategic Management: an idea whose time has come", in Downie, B., Coates, M.L., (eds), *Managing human resources in the 1990s and beyond: is the workplace being transformed?*, pp. 46-70, IRC Press, Kingston (CAN).
- Lawler, E., Mohrman, S., 2000, *Creating a strategic Human Resources Organization*, Center for Effective Organization, Los Angeles.
- Legge, K., 1989, "Information technology: personnel management's lost opportunity?", *Personnel Review Special Edition*.
- Legge, K., 1995, *Human Resource management*, Macmillan, Basingstoke.
- Leopold, K., Hallier, J., 1999, "Managing the employment relationship on greenfield sites in Australia and New Zealand", *International Journal of Human Resource Management*, 10/4, pp. 716-36.
- McKay, L., Torrington, D., 1986, *The Changing Nature of Personnel Management*, IPM, London.
- Martinsons, M.G., 1994, "Benchmarking human resource information systems in Canada and Hong Kong", *Information and Management*, 26, pp. 305-16.
- Martinsons, M.G., 1996, "Human resource management applications of knowledge based systems", *International Journal of Information Management*, 17/1, pp. 53-35.
- Montironi, M. (a cura di), 2002, "Nuove tecnologie e nuovi sistemi di gestione del personale", *Hamlet*, Maggio, 3.
- Moralis, M., 2002, "E-HR: a work in progress", *Canadian HR Reporter*, May, 9.
- Parks, E., 2001, *Technology - a critical competency for HR professionals*, SHRM White paper.
- PeopleSoft, 2001, *HR in the New economy*, White Paper Series.
- Pfeffer, J., 1994, "Competitive advantage through people", *California Management Review*, 36/2, pp. 9-23.
- Pfeffer, J., 1998, *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, "The core competencies of the corporation", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 79-91.
- Preece, D., 1993, "Human Resource specialists and technical change at greenfield sites", in Clark, J. (ed.), *Human Resource management and Technical Change*, Sage, London.
- Quacquarelli, B., Paoletti F. (a cura di), 2002, "E-Human resources. Quali cambiamenti comporta a livello organizzativo e culturale l'introduzione delle nuove tecnologie nella gestione delle risorse umane", *Sviluppo & Organizzazione*, 191, Maggio/Giugno.

- Rynes, S., 2004, "Where do we go from here? Imagining new roles for human resources", *Journal of Management Inquiry*, 13/3.
- Seybold, P.B., 1999, *Customer.com*, Random House, London.
- Smith, L.H., Riley, C.F., 1994, *Human resources alignment study, Best practices Report: Achieving Success Through People*, The American Productivity and Quality Center, Houston.
- The Conference Board, 2004, *Measuring more than efficiency. The new role of human capital metrics*, Executive Summary.
- Tansley, C., Newell, S., Williams, H., 2001, "Effecting HRM style practices through an integrated human resource information system", *Personnel Review*, 30/3.
- Torrington, D., Hall, L., 1989, "How personnel managers come to terms with the computer", *Personnel Review*, 18/6, pp. 26-31.
- Trapp, R., 2001, "Of mice and men", *People Management*, 7/13.
- Ulrich, D., 1997, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Vitali, P., Saldarini, L., 2002, "Un E-Human Resources 'sensato' per il contesto aziendale", *Sviluppo & Organizzazione*, 191, Maggio/Giugno.
- Watson, T.J., 1994, *In search of management*, Routledge, London.
- Watson, T.J., Leopold, J., Harris, L. (eds), 1999, *Strategic Human resourcing: Principles and practices*, Financial Times/Pitman Publishing, London.
- Watson Wyatt, 2000, *The Net Effect: eHR and the Internet*, Research Report.
- Wiley, C., 1992, "A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today", *Industrial management*, November/December.
- Wilky, L., Christie, M., 2000, "Forging new employee relationships via e-HR", *HR Focus*, December.
- Wright, P.M., Dyer, L., Takla, M.G., 1999, "What's Next? Key Findings from the 1999 State-of-the-art & Practice Study", *Human resource Planning*, 22/4, pp. 12-20.