



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Sfide HR e soluzioni



Vincere la guerra dei talenti attraverso
l'automazione e l'esternalizzazione

In associazione con:



Contenuti

Prefazione	4
Introduzione	6
Sfide	9
Studio Arcadis	20
Soluzioni	25
Focus sulla Cina	27
Studio Accenture	31
Conclusioni	39
Metodologia di ricerca	40
Info	41
Bibliografia	42



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Prefazione

Alla fine del 2010, ADP Employer Services (ES) International ha condotto un'indagine sulle sfide che i responsabili delle risorse umane si trovano ad affrontare nelle imprese. Sono stati ascoltati 2.642 professionisti delle Risorse Umane (RU) provenienti da 8 paesi europei, dalla Cina e dall'Australia. Le conclusioni erano originariamente destinate al solo miglioramento dell'offerta ADP. Ci siamo, tuttavia, resi conto della natura unica e singolare del sondaggio che coinvolge aziende da 50 a 2.500 dipendenti.

In qualità di principale fornitore di servizi RU esternalizzati riteniamo prezioso condividere le nostre conoscenze e intuizioni e rendere pubblico il presente rapporto. Lo studio e la conseguente analisi sono stati condotti dalla Heliview e dalla CorporateLeaders in maniera del tutto indipendente al fine di garantire la neutralità e l'obiettività dei risultati.

Questo rapporto racconta le sfide esistenti (gestione dei talenti, riduzione dei costi e miglioramento delle prestazioni RU) e illustra le soluzioni da adottare per superarle. L'individuazione del "giusto approccio" e la capacità di comprendere se adottare processi di esternalizzazione, automazione o trasferimento dei compiti dalla direzione al dipendente o se coinvolgere professionisti esterni o personale RU supplementare sono risorse tanto personali quanto sono individuali le esigenze dell'azienda coinvolta.

La nostra pluriennale esperienza ci insegna che la trasformazione delle risorse umane richiede tempo ed è fondamentale per conoscere tutte le opzioni disponibili e per prendere la giusta decisione. Un accordo su quali processi e attività trasformare, mantenere al proprio interno, ristrutturare o esternalizzare e sulla modalità di gestione di tali risorse consentirà di determinare cosa ci si aspetta da un'organizzazione RU.

I casi riportati nel presente rapporto potrebbero costituire una fonte di ispirazione poiché illustrano le intelligenti soluzioni adottate da due società le cui RU sono in via di trasformazione. L'obiettivo è affrontare la guerra dei talenti con tecnologie innovative e modelli di leadership all'avanguardia che promuovono l'assunzione, la formazione e la permanenza delle migliori figure professionali. I dirigenti RU dimostrano, così, la propria importanza strategica per il successo globale della società.

Confronta le procedure RU adottate dalla tua azienda con i risultati qui proposti. Ci auguriamo che la lettura del presente rapporto possa generare intuizioni gratificanti per il tuo viaggio nelle risorse umane. Qualsiasi riscontro dettato dalla tua esperienza sarà molto apprezzato.

Buona lettura.

Mark Benjamin
Presidente
ADP Employer Services International

Prefazione

”Lo scopo di un’azienda è consentire alle persone comuni di compiere azioni non comuni”.

Peter Drucker

La guerra dei talenti consiste solo nell’assumere le persone migliori? L’Amministratore Delegato di un’importante azienda una volta mi disse: “Avere il migliore organico è un concetto irraggiungibile. Rientriamo tutti nella media. Lo scopo principale di un’azienda deve pertanto consistere nel tentativo di ottenere il massimo dai propri dipendenti dotandoli degli strumenti giusti, della corretta formazione e di quel grado di fiducia necessario a raggiungere gli obiettivi”. Se si vuole vincere la guerra dei talenti, l’attenzione non dovrebbe essere rivolta esclusivamente alla ricerca del migliore, bensì al tentativo di fornire alle persone la capacità di fare azioni non comuni.

Non conosciamo con esattezza la reazione e l’evoluzione del mercato dei talenti e del lavoro internazionale. Il mercato del lavoro ha le sue regole e l’unico modo per ottenere risultati positivi è quello di adattarsi a un mercato in costante trasformazione. Per far ciò, è necessario costruire un’organizzazione dinamica che accolga il cambiamento come una regola e non come un’eccezione con sistemi e procedure in grado di assicurare flessibilità e risolvere le sfide.

Il talento può essere oggi paragonato a un software, ossia a un servizio. Presto tutti noi faremo riferimento al talento come a un servizio (TAAS- Talent As A Service) grazie a strumenti, quali LinkedIn, che svolgeranno la funzione di piattaforma di mercato per gli acquirenti e i venditori di talento. I giovani sono sempre meno interessati alla “carriera” e sempre più affascinati dallo sviluppare le proprie capacità e fornire il proprio lavoro come un servizio per inseguire e realizzare i propri sogni. Le aziende devono esprimere successo, ispirare attraverso una gestione eccezionale e le offerte su misura, garantire formazione e sviluppo, stimolare costantemente i propri dipendenti e consentire loro di inseguire sogni.

Questo rapporto mostra come i responsabili delle risorse umane nelle PMI, così come i loro colleghi appartenenti a realtà aziendali più ampie, utilizzino l’automazione, l’integrazione e l’esternalizzazione per garantire la flessibilità e risolvere la sfida di gestione dei talenti. In tal modo, risorse e tempo saranno disponibili per creare leader, sostenere la cultura e influenzare le attività in seno all’organizzazione.

Il talento è attirato dal successo e da una buona leadership.

Andre Rampat
Direttore e Co-fondatore
di CorporateLeaders

Introduzione

La guerra dei talenti è ancora in atto ed è una realtà tanto per le piccole e medie imprese (PMI) quanto per le loro controparti più grandi.

Questo è il messaggio che emerge da un recente studio condotto su 2.642 professionisti RU provenienti da aziende da 50 a 2.500 dipendenti in otto paesi europei, in Cina e in Australia.

Nonostante la più grave recessione dagli anni Trenta, i dirigenti dichiarano di essere in difficoltà nell'assumere e trattenere i talenti di cui hanno bisogno per ricoprire i loro ruoli chiave.

La ricerca è stata condotta dalla Heliview nel 2010 e i risultati analizzati, in maniera del tutto indipendente, dalla CorporateLeaders per conto della ADP ES International. Le conclusioni dimostrano che l'assunzione di personale qualificato e la copertura dei ruoli chiave rappresentano il problema principale in sette dei dieci paesi ascoltati. Fanno eccezione il Regno Unito e la Cina, dove resta, comunque, tra i tre problemi principali, e la Polonia, dove desta maggiore preoccupazione la massa. Le aziende coinvolte nello studio hanno poi affermato che le loro sfide più importanti riguardano la maniera per trattenere e formare i loro talenti migliori, nonché la riduzione e il controllo dei costi RU.

L'approccio adottato dai responsabili delle risorse umane nelle PMI per la risoluzione delle problematiche sollevate è identico all'approccio promosso dai loro colleghi nelle aziende più grandi: automazione dei processi amministrativi quali buste paga, gestione degli orari, delle presenze e delle risorse umane, ed esternalizzazione delle funzioni RU quali la formazione e lo sviluppo, le buste paga, la gestione della salute e della sicurezza e assunzione per ottenere il tempo e i dati disponibili e diventare un partner commerciale di valore strategico. Un tale atteggiamento prevede anche il trasferimento di un numero maggiore di funzioni RU dalla direzione al dipendente e l'assunzione di consulenti esterni con conoscenze specialistiche.

Nella ricerca della soluzione migliore, le aziende sottolineano l'importanza di un'integrazione tra sistemi e servizi per le diverse funzioni RU.

Le preoccupazioni principali iniziano e finiscono con la ricerca di persone di talento in grado di assicurare all'azienda un profilo competitivo di alto livello. Nel corso del tempo necessitano, però, di una migliore informazione e di processi impermeabili.

Lo studio si concentra su aziende provenienti da 10 paesi con un organico da 50 a 2.500 dipendenti. La stragrande maggioranza (circa il 70% nella maggior parte dei paesi) ne ha meno di 500. La suddivisione è effettuata per paese (40:60) sulla base delle operazioni riconducibili a multinazionali e a società nazionali, sebbene le proporzioni varino da paese a paese.

Il rapporto, "Sfide HR e soluzioni: Vincere la guerra dei talenti attraverso l'automazione e l'outsourcing", esamina le conclusioni dello studio paragonandoli ai risultati delle recenti analisi. Si ispira anche alle opinioni degli esperti della ADP ES International e dei suoi consulenti esterni e riporta esempi di buona prassi. I risultati e i dibattiti si articolano in due sezioni: la prima che racconta le sfide affrontate dai professionisti RU e la seconda che illustra le possibili soluzioni da adottare per risolvere queste sfide.

Altri studi a cui si fa riferimento:

- "The International Barometer of HR Response to the Economic Downturn" (2009) a cura del Circolo di Valutazione Europea (ACE) che interessa, in particolare, il Belgio, la Francia, la Germania, l'Italia, il Portogallo, l'Olanda, la Slovenia e il Regno Unito.
- Studi annuali del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) nel Regno Unito: "The 2010 Resourcing and Talent Planning Survey" (basato sui dati del 2009) e "The Recruitment, Retention and Turnover Survey" del 2009 (basato sui dati del 2008).
- "Creating People Advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015", a cura del Boston Consulting Group e della World Federation of Personnel Management Associations.
- Il rapporto "10 Best Human Resources Practices", a cura dell'ADP americana, basato su un sondaggio condotto nella primavera del 2010 su 800 dirigenti RU, senior RU e altri dirigenti senior negli Stati Uniti, in Canada, nell'Europa occidentale, in Cina e in Australia.



Sfide

“L’assunzione e la fidelizzazione dei talenti sono aspetti fondamentali per le PMI.”

I responsabili delle risorse umane nelle PMI e nelle grandi imprese affrontano le medesime sfide. Di gran lunga, la più diffusa riguarda la gestione dei talenti, sebbene una delle maggiori preoccupazioni rimanga la riduzione dei costi e le prestazioni degli incarichi RU. I responsabili delle risorse umane affermano, inoltre, di non avere il tempo sufficiente per affrontare e risolvere tali sfide.

Gestione dei talenti

Abbiamo chiesto ad alcuni professionisti RU di elencare le principali sfide, tematiche o problematiche che devono affrontare ogni giorno (fare riferimento al grafico 1). Complessivamente, il 33% ha menzionato “l’assunzione di personale qualificato e la difficoltà a ricoprire le posizioni chiave”, il 27% “le difficoltà a mantenere il personale qualificato in azienda” e il 24% “la formazione di manager e dipendenti ad alto potenziale”.

Le problematiche legate all’assunzione e alla permanenza in azienda di personale qualificato non solo rappresentano uno dei fattori di difficoltà più citati, ma sono collocate al primo posto nell’elenco delle sfide da risolvere rispettivamente dall’11% e dal 10% degli intervistati, davanti a altre preoccupazioni.

La questione del ridimensionamento è la meno citata, con solo il 10% degli intervistati che la riconosce come una sfida. Lo stesso dicasi per la gestione della globalizzazione. Ciò non ci sorprende data la preponderanza delle aziende nazionali.

Ci sono alcune interessanti variazioni nella scala di priorità dei diversi paesi. È chiaro che l’assunzione di personale qualificato è di particolare interesse per le piccole imprese (fare riferimento al grafico 2). Il Regno Unito e la Polonia si distinguono in Europa poiché hanno problematiche leggermente diverse. Per la Polonia, le principali sfide riguardano il controllo della massa salariale e una legislazione sul lavoro in grado di inserirsi in un’economia reduce da un passato eccessivamente regolamentato e con standard di vita in continuo miglioramento. Per il Regno Unito, le questioni principali da affrontare vertono sulla riduzione dei costi delle risorse umane e sul controllo della massa salariale. Ciò è probabilmente la conseguenza degli effetti recessivi maggiormente presenti qui che negli altri paesi europei.

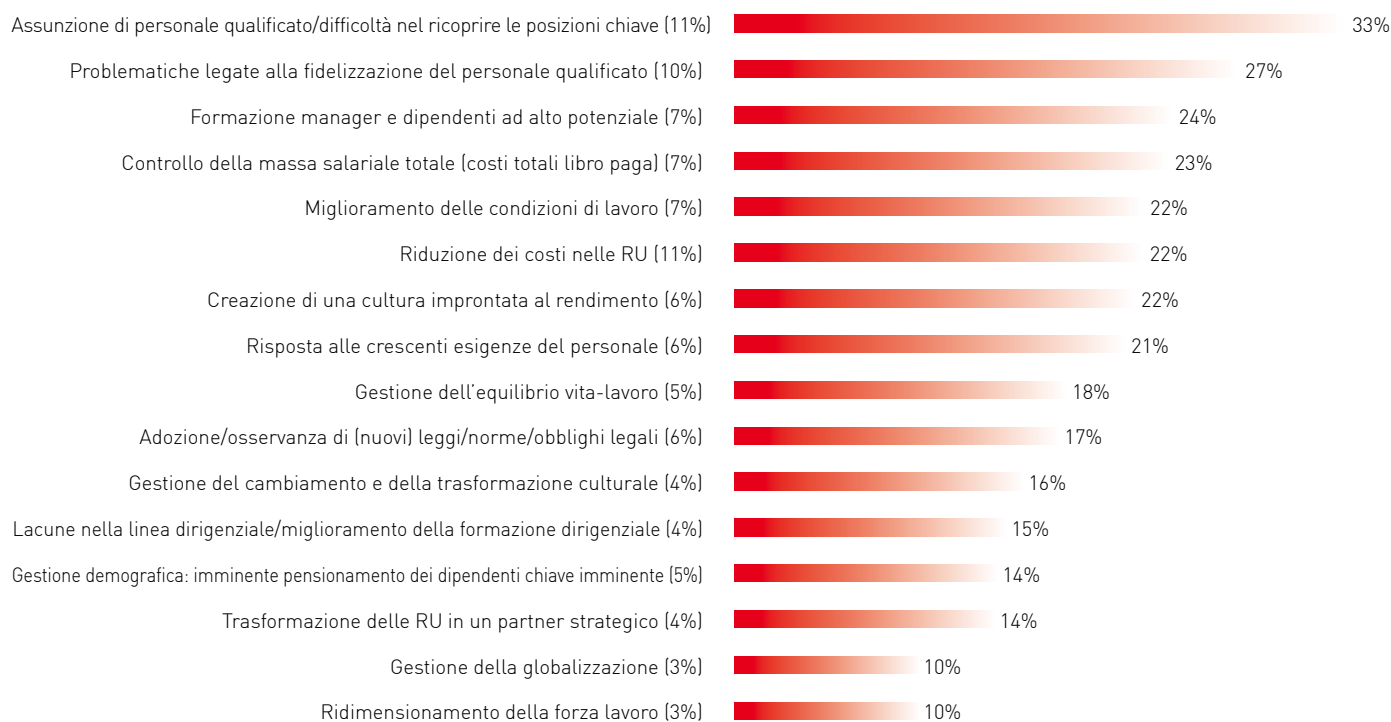
La preoccupazione dei professionisti RU in Europa in merito alla carenza di personale qualificato si riflette altresì in Australia con la medesima ansia. La questione legata all’assunzione di personale qualificato e con esperienza è una delle maggiori sfide citate dai professionisti australiani, menzionato dal 41%. Il 33% vede difficoltosa la formazione di personale ad alto potenziale, il secondo problema più comune. La tematica sulla permanenza del personale qualificato in azienda occupa il terzo posto (31%). Al secondo posto si classifica la creazione di una cultura improntata al rendimento.

La trasformazione delle risorse umane occupa gli ultimi posti con il 14%, mentre solo il 6% degli intervistati ritiene che il ridimensionamento sia un problema. Il dato riflette probabilmente il fatto che l'economia australiana ha dimostrato di essere più resistente rispetto alle altre negli ultimi anni.

La preoccupazione legata alla gestione dei talenti è presente anche in Cina, nonostante la difficoltà maggiore sia far rimanere il personale qualificato in azienda e non l'assunzione (fare riferimento al grafico sulla Cina a pagina 27).

Nel complesso, lo studio mostra che le problematiche legate alla gestione dei talenti rappresentano uno dei fattori principali di difficoltà quasi ovunque, nonostante il fatto che la maggior parte delle aziende abbiano cominciato a uscire dalla crisi economica lo scorso autunno.

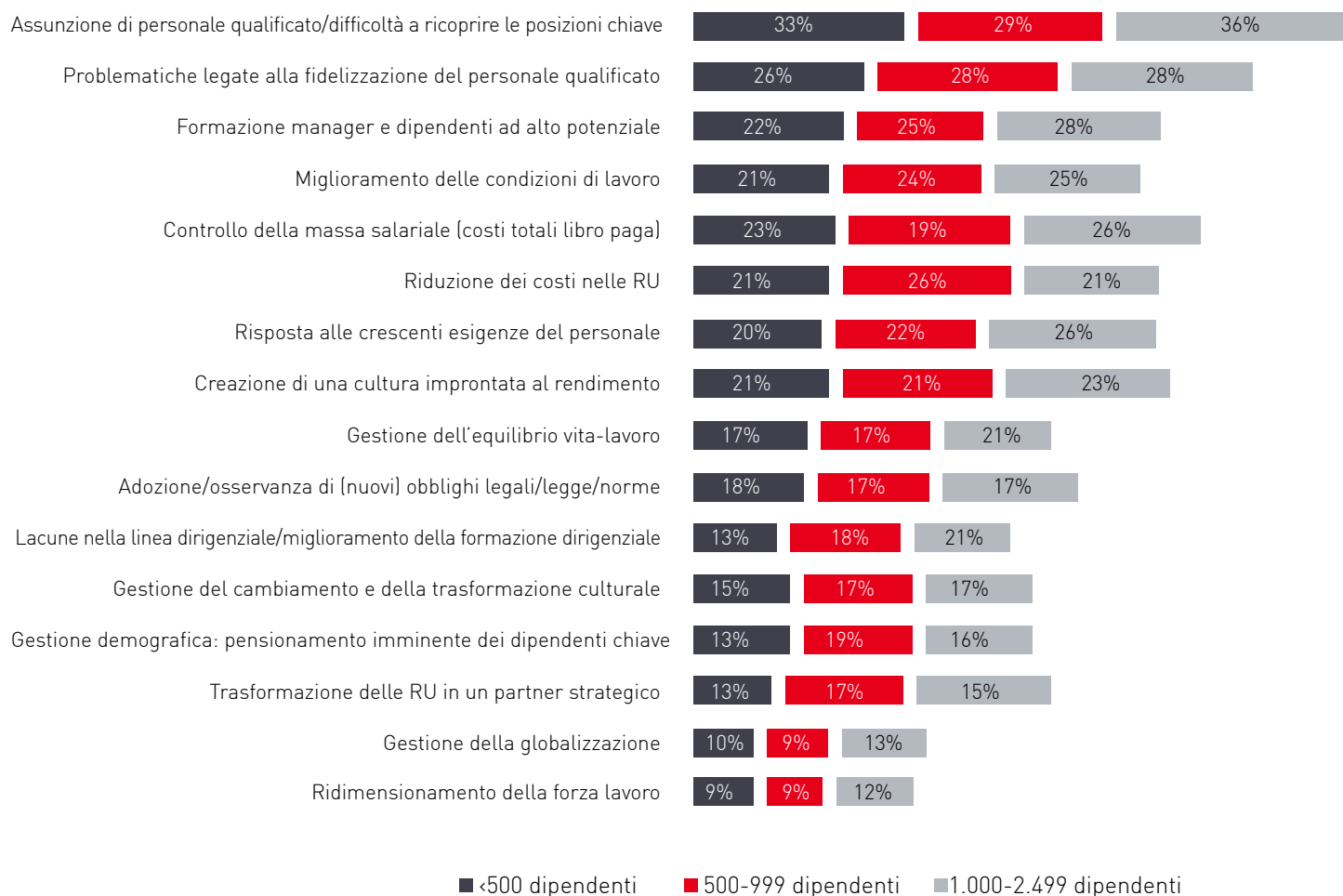
Grafico 1. Sfide, questioni e problematiche importanti



■ % dei responsabili RU che affrontano questa sfida, questione o problematica

Nota: la percentuale indicata tra parentesi si riferisce alla prima sfida, questione o problematica menzionata. Esempio: Tutte le imprese (n=2.642)

Grafico 2. Sfide per dimensione azienda



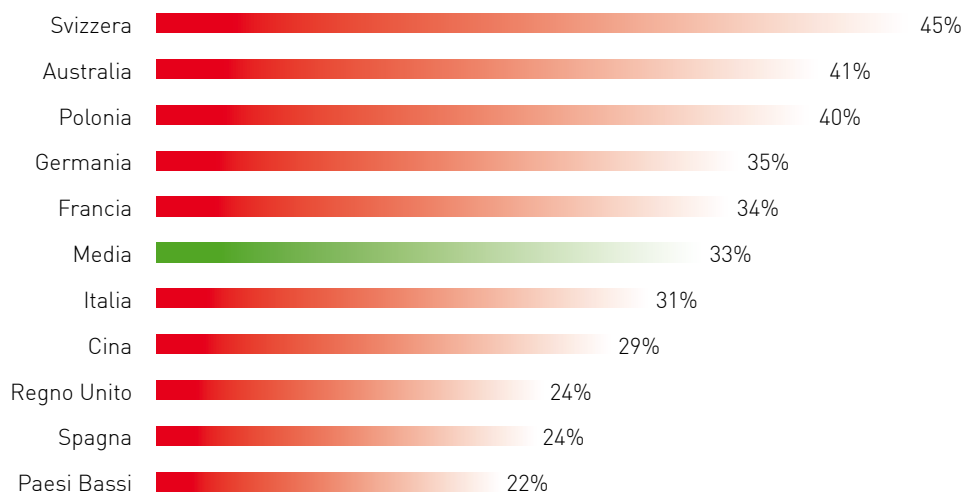
Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

I talenti migliori sono ancora inafferrabili

“In un momento in cui molti paesi europei registrano livelli record di diplomati e laureati, perché la guerra dei talenti è ancora in atto?”

L'aspetto più sconcertante del presente rapporto è la dominante preoccupazione in merito all'assunzione e la fidelizzazione di personale esperto e qualificato in quest'era economica.

Grafico 3. Sfida di assunzione per paese



■ % dei responsabili RU che devono affrontare la sfida dell'assunzione di personale qualificato o le difficoltà nel ricoprire le posizioni chiave

Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

“Dal momento che molti paesi europei registrano livelli record di diplomati e laureati, perché la guerra dei talenti è ancora in atto?”

Sarebbe stato normale ritenere che il processo di ridimensionamento che sta andando avanti nel settore privato dal 2008 avrebbe collocato sul mercato un certo numero di persone esperte e qualificate pronte a rientrare nel mondo del lavoro. Questo chiaramente non è successo. Anche in Spagna, considerato come uno dei paesi più colpiti dalla crisi economica (tra quelli coinvolti nel nostro studio), gli intervistati ritengono che il problema principale riguardi l'assunzione di talenti.

E questo non è l'unico sondaggio ad aver accertato questo fatto. Il rapporto ACE¹ dimostra che il 60% dei 559 intervistati, per lo più provenienti da otto paesi europei, ha mantenuto o incrementato il budget RU durante questa recessione e ciò differisce da quanto accaduto in occasione di episodi simili avvenuti negli anni precedenti. La maggior parte delle persone intervistate concorda nel dire "quanto ancora sia difficile ricoprire alcune posizioni".

I rapporti annuali del CIPD² sulle assunzioni nel Regno Unito nel 2009 e nel 2010 illustrano le medesime preoccupazioni. Nel rapporto 2010, basato sui dati raccolti nel corso dell'anno precedente, ossia nel bel mezzo della crisi, si legge:

"Nonostante la riduzione delle attività di assunzione e il fiorente mercato del lavoro, i due terzi (68%) delle aziende hanno avuto difficoltà di assunzione." Sebbene la suddetta percentuale sia inferiore rispetto al dato dell'anno precedente, il motivo principale risiede ancora nella carenza di competenze e conoscenze specialistiche (67% rispetto al 73% dell'anno precedente). "I manager, i professionisti e le posizioni tecniche sono state le offerte di lavoro più difficili da ricoprire", aggiunge il rapporto.

Perché dovrebbe essere così? Nel bel mezzo della recessione e in un momento in cui molti paesi europei registrano livelli record di diplomati e laureati, perché la guerra dei talenti è ancora in atto?

Forza lavoro sempre più vecchia

Alcuni commentatori ritengono che l'invecchiamento della forza lavoro sia un fattore significativo. Se, da un lato, baby-boomer qualificati e con esperienza vanno in pensione, dall'altra, troppi pochi giovani sono disponibili per prenderne il posto.

Le imprese oggetto del nostro studio ritengono che "la gestione di dati demografici" rappresenti una sfida minore se paragonata a quella dell'assunzione. Ciò suggerisce che il legame tra carenza di talenti e invecchiamento della forza lavoro non venga riconosciuto come tale. Fa eccezione la Germania, dove il 21% delle imprese afferma di avere un problema con "l'imminente pensionamento dei lavoratori chiave".

Economia della conoscenza

Accanto alla forza lavoro che invecchia, gli analisti sottolineano che lo sviluppo dell'economia basata sulla conoscenza è stato il principale elemento di differenziazione tra questa crisi e i precedenti periodi di stagnazione economica.

Trevor Townsend, direttore operativo della divisione RU presso l'ADP nel Regno Unito, sostiene che il passaggio dalle industrie manifatturiere a quelle basate sulla conoscenza ha rappresentato la causa scatenante della guerra dei talenti. Ammette, tuttavia, come anche l'invecchiamento della forza lavoro costituisca un problema. Funge da consulente per svariate compagnie riguardo sistemi RU e servizi e attinge dalla sua esperienza per le loro svariate esigenze: "Se ingaggiate, avranno tutti le stesse qualifiche. Le esperienze e la visibilità di esposizione possono, tuttavia, differire in modo significativo. Non sempre coloro che hanno le stesse qualifiche apportano gli stessi benefici.

Le compagnie di pubblico servizio, per esempio, mettono un uomo in un furgone e la loro più grande preoccupazione sta nel registrare le ore lavorative effettive. Possono avere da 2.500 a 3.000 dipendenti e personale a contratto. Così, malgrado siano una grande azienda, le loro esigenze di assunzione possono essere molto semplici. Si porranno le seguenti domande: la persona è stata adeguatamente formata, consegna in orario e non investe nessuno?

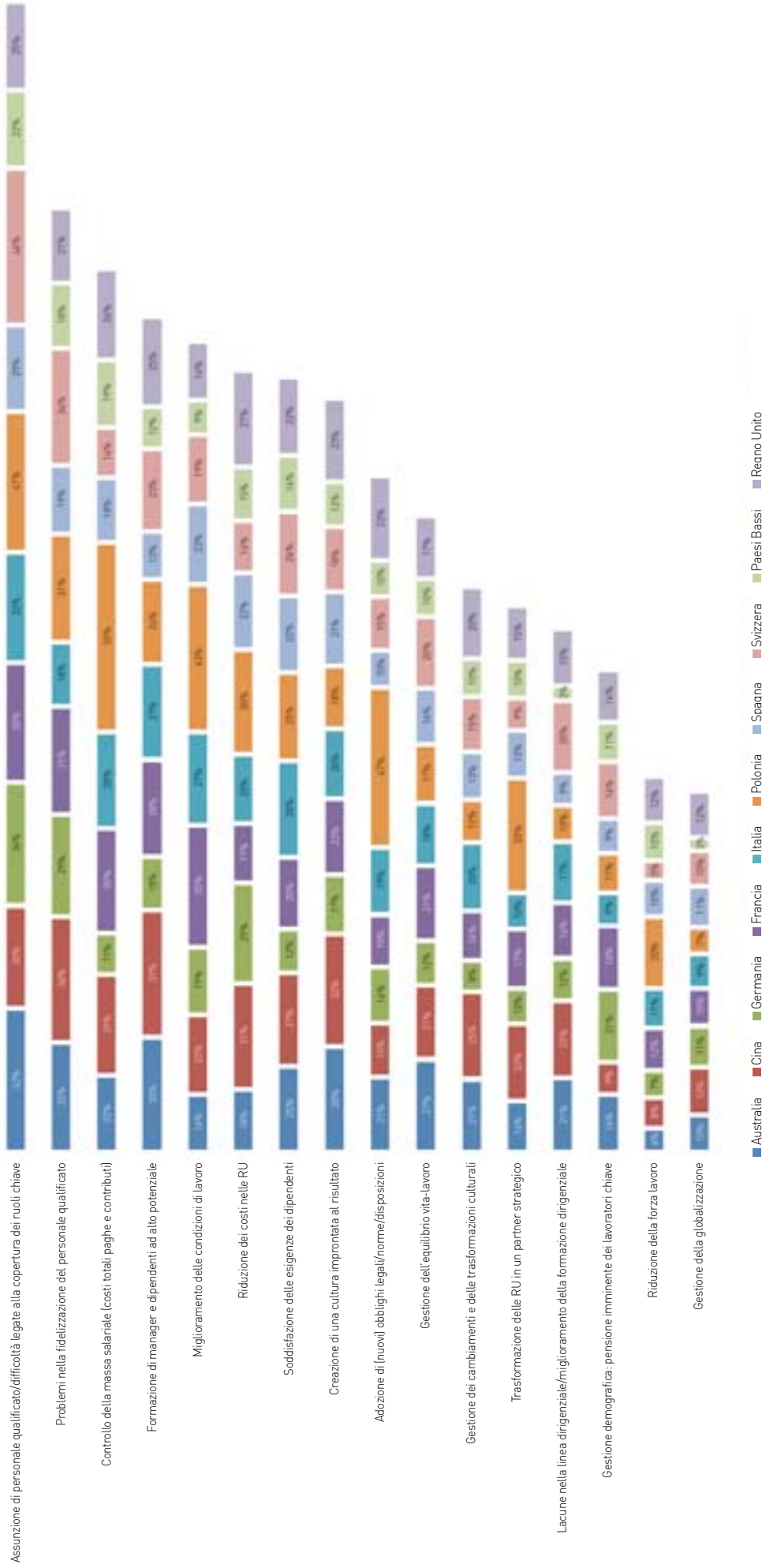
Ma una piccola azienda farmaceutica, con 350/500 dipendenti, potrebbe rendersi conto che un individuo particolarmente bravo possa contribuire maggiormente alla ricerca e avere un grande impatto sui profitti".

Townsend sottolinea anche che, nonostante il mercato del lavoro si espanda durante una recessione, le aziende spesso si aggrappano al talento più prezioso e lasciano andare coloro che ritengono essere meno produttivi. La disponibilità dei dipendenti con le conoscenze più innovative non coincide pertanto necessariamente con gli alti e bassi dell'indice di disoccupazione.

Ritiene, infine, che la legislazione sul lavoro possa influenzare, il che potrebbe spiegare le differenze tra paesi, l'apparente tranquillità inglese verso la questione dell'assunzione dei talenti: "Il mercato del lavoro è meno rigido nel Regno Unito. In alcuni paesi ci vuole più tempo per assumere le persone che per licenziarle, soprattutto in Francia e in Olanda" dichiara.

"Il passaggio dalle industrie manifatturiere a quelle basate sulla conoscenza ha rappresentato la causa scatenante della guerra dei talenti".

Grafico 4. Sfide per paese



Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

Cambiano le aspettative

Il rapporto del Boston Consulting Group (BCG)³ illustra la crescente complessità del mondo del lavoro. L'analisi riflette il pensiero di Townsend per cui i cambiamenti nella natura del mondo del lavoro costituiscono la causa principale della carenza di talenti. Il rapporto evidenzia, inoltre, il cambiamento delle aspettative del personale dipendente.

Molte aziende riconoscono oggi, dopo la pluriennale campagna di convincimento promossa dai professionisti delle risorse umane, che le persone sono la loro risorsa più importante. Allo stesso tempo, una nuova generazione di giovani ad alto potenziale è alla ricerca di uno stile di vita gratificante piuttosto che di una carriera a lungo termine presso una stessa società. Su questi giovani non si può più fare affidamento affinché rimangano presso la stessa società e facciano carriera.

“Una nuova generazione di giovani ad alto potenziale è alla ricerca di uno stile di vita gratificante piuttosto che di una carriera a lungo termine presso una stessa società”.

Il nostro studio dimostra che la “gestione dell'equilibrio vita-lavoro” costituisce una sfida per il 18% delle società. Nelle grandi imprese (1.000-2.500 dipendenti) è considerato un problema dal 21% degli intervistati. Nelle piccole imprese (<500 dipendenti) la percentuale scende al 17%.

Come spiega Thomas Mulder, direttore RU della filiale olandese di Accenture: “Inseguono il loro sogno”. Accenture si è impegnata molto per scongiurare la carenza di talenti assumendo personale competente e con esperienza (fare riferimento alla scheda relativa all'uso di LinkedIn a pagina 31). Mulder ritiene, tuttavia, che la fidelizzazione dei dipendenti giovani sia una sfida.

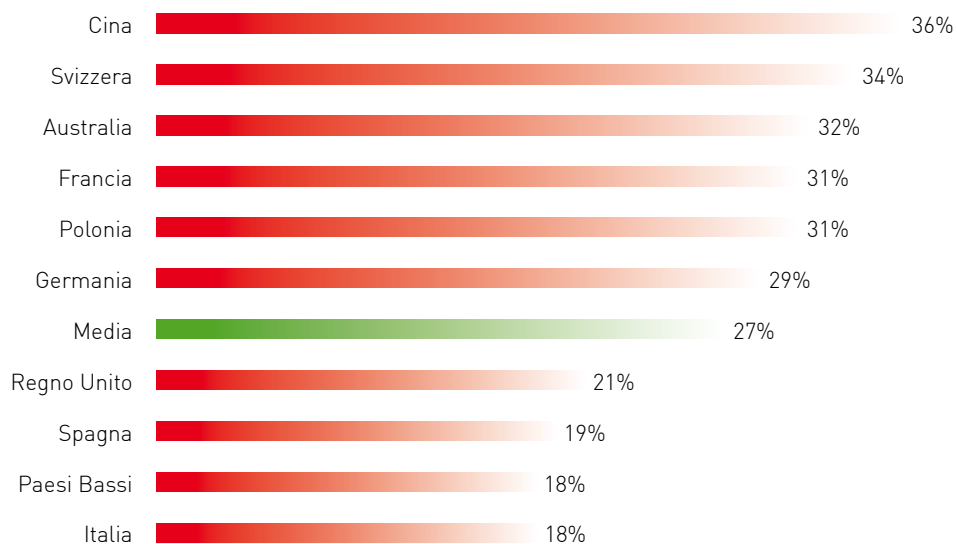
“Dobbiamo costruire la nostra offerta sull'individuo. Ai giovani non interessa la carriera. Vogliono sviluppare le proprie capacità per impiegarle da qualche parte. Se la carriera non coincide con il sogno professionale, sono più propensi a cambiare lavoro e persino ad accettare uno stipendio più basso. Ci troviamo di fronte a un cambiamento che dobbiamo ancora comprendere”.

Trattenere i talenti

“La fidelizzazione rappresenta la seconda sfida più importante per i dirigenti delle risorse umane intervistati”.

La fidelizzazione rappresenta la seconda sfida più importante per i dirigenti delle risorse umane intervistati (27%). La fidelizzazione del personale dipendente costituisce un problema significativo tanto per le piccole imprese (26%) quanto per le grandi imprese (> 500 dipendenti, 28%). Fanno eccezione la Spagna e l'Italia. In Spagna la questione si colloca al quarto posto e in Italia al nono.

Grafico 5. Sfida di fidelizzazione per paese



■ % dei dirigenti delle risorse umane che devono affrontare la questione della fidelizzazione del personale qualificato

Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

“Formare manager e personale qualificato rappresenta la terza sfida più importante”.

Come stanno rispondendo i dirigenti RU alla sfida della carenza di talenti e a un turnover ben superiore a quello atteso tra i giovani?

Una critica fatta spesso alle RU riguarda il fatto che la guerra dei talenti consiste esclusivamente nell'assumere "dipendenti perfetti" piuttosto che nell'esser pronti a migliorare le capacità delle persone in modo da farle diventare produttive e innovative, dando loro tutte le esperienze di cui hanno bisogno per crescere nel lavoro.

Questa è stata l'osservazione fatta da Rosabeth Moss Kanter, professore di Management all'università di Harvard, durante una conferenza del CIPD nel 2005. Nel suo intervento, incitava i professionisti RU a fare di più per formare e sviluppare la forza lavoro⁴.

Il suo punto di vista è condiviso da Euan Davis, direttore della ricerca per la HFS Research. "Mi chiedo se la preoccupazione nei riguardi dell'assunzione e della fidelizzazione di personale qualificato sia in parte dovuta alla mancanza di volontà espressa dalle aziende di investire nella formazione e nello sviluppo dei propri dipendenti in attesa di una sorta di laghetto bello e pronto da cui pescare talenti". In particolare, si domanda se l'ottica a breve termine degli investitori non stia influenzando le RU e generando l'assenza di pianificazione a lungo termine della forza lavoro.

Euan Davis e Moss Kanter hanno ragione. Il nostro studio prova, tuttavia, che molte piccole imprese stanno prendendo sul serio la formazione e lo sviluppo. Formare manager e personale qualificato rappresenta, infatti, la terza sfida più importante che le aziende si trovano ad affrontare (in totale: 24%). Il problema è di poco più rilevante per le grandi aziende (28%) che per quelle più piccole (<500 dipendenti, 22%).

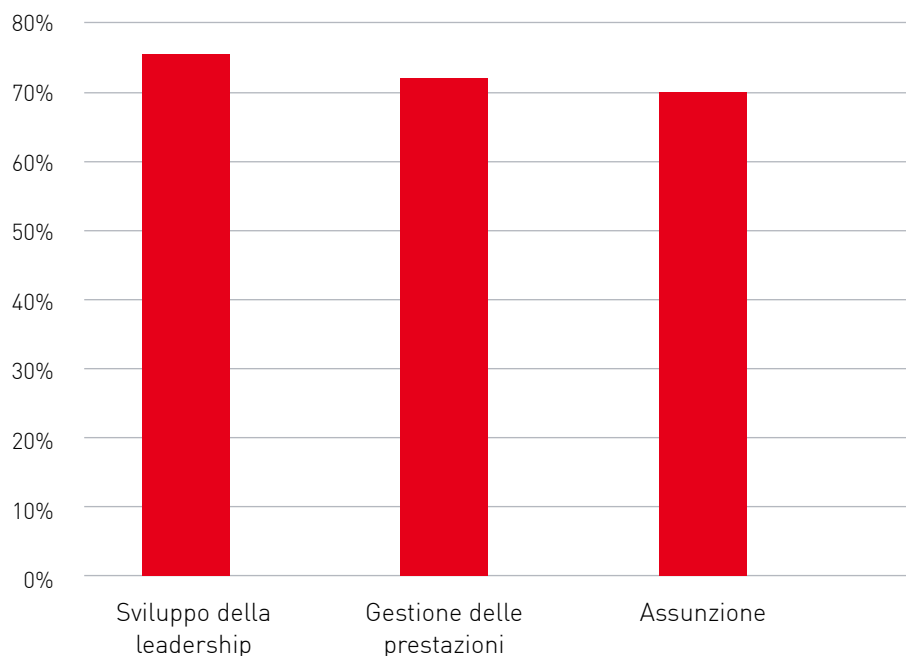
In risposta a tale sfida, si registra una crescita nell'adozione della gestione delle competenze. L'ottanta per cento delle imprese coinvolte dal nostro studio già prevede la gestione delle competenze. Il quarantaquattro per cento la applica all'intera forza lavoro, mentre il 36% si rivolge a gruppi specifici di lavoratori. Oltre il 70% intende introdurre o estendere l'utilizzo di modelli di competenza e profili professionali mirati allo sviluppo della leadership, alla gestione delle prestazioni, all'identificazione di personale ad alto potenziale e all'assunzione.

Considerando le dimensioni di queste aziende, possiamo dire che si tratta di un sano approccio alla risoluzione del loro problema principale: la formazione di manager e dipendenti ad alto potenziale.

Tale approccio è avallato dal rapporto 2009 del CIPD² che evidenzia come la nomina di persone ad alto potenziale sia il modo più comune per affrontare le problematiche di assunzione e come una formazione supplementare rappresenti l'iniziativa più efficace per consentire al personale interno di ricoprire tutti i ruoli.

Un eccellente esempio della strategia in atto viene da Arcadis, una società internazionale di progettazione e ingegneria civile. Arcadis ha, di fatto, adottato l'approccio tipico della cultura della conoscenza citata da Trevor Townsend (ADP UK), compensando la carenza di talenti con la creazione di un ambiente stimolante in cui lavorare e sviluppare le proprie capacità gestionale. (Fare riferimento al caso di studio a pagina 20).

Grafico 6. Utilizzo di modelli di competenza



■ % di dirigenti RU che intendono introdurre o estendere l'utilizzo di modelli di competenza e profili professionali per le funzioni RU.

Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

Studio Arcadis

Coltivare talenti e ambienti di lavoro stimolanti per avere successo

Arcadis, società internazionale di progettazione e ingegneria civile, crede nella formazione dei propri talenti. Il novanta per cento dei dirigenti nei suoi uffici olandesi sono del luogo.

La filosofia chiave dell'azienda si basa sulla creazione di leader ispiratori che producano risultati positivi, coinvolgano i team professionali e motivino le persone a rimanere. Nonostante la recessione, Arcadis ha adottato un importante programma di sviluppo della leadership, mostrando una particolare attenzione verso la fidelizzazione dei talenti.

Marcel Stultiens, direttore RU nei Paesi Bassi, afferma: "Crediamo nella crescita dei nostri talenti in questa società".

"Abbiamo investito tempo e denaro per far capire ai leader l'importanza del loro ruolo. Diciamo ai nostri leader: bisogna ispirare le persone, dare loro un riscontro positivo e prestare loro attenzione".

Arcadis assicura, inoltre, che coloro che non vogliono essere manager possono guadagnare anche facendo un percorso

di carriera professionale diverso: "Puoi diventare uno specialista o un manager e guadagnare gli stessi soldi. Le persone hanno anche la possibilità di cambiare il proprio percorso professionale. Riteniamo che ciò sia molto importante per un'organizzazione professionale", spiega Stultiens.

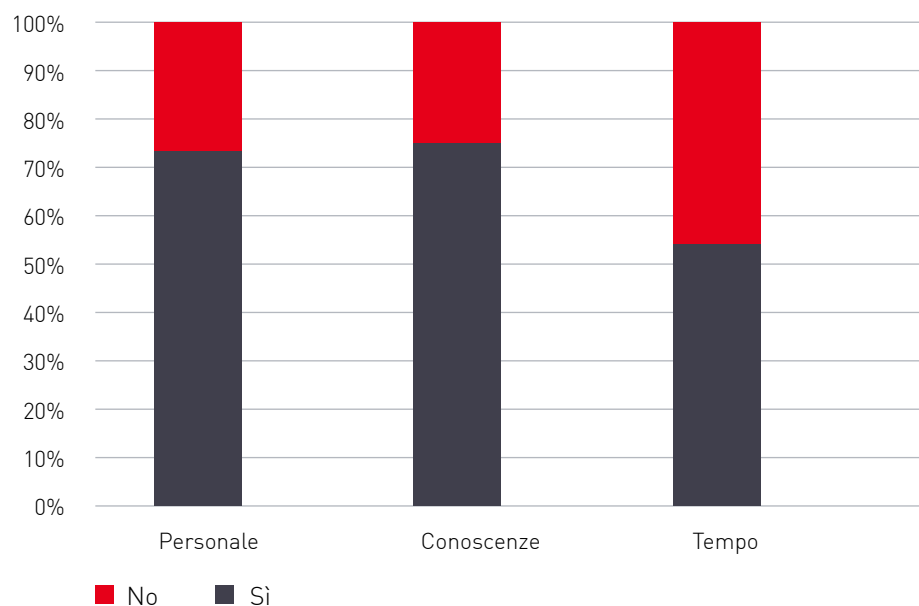
Per rendere la vita professionale ancora più allettante, l'azienda ha organizzato un ambiente di lavoro molto flessibile. Stultiens dichiara che non ci sono ostacoli alla concessione di orari part-time. Alcuni degli amministratori esecutivi lavorano, per esempio, quattro giorni a settimana. Nella sede olandese, tutti i 2.500 dipendenti hanno la possibilità di lavorare da casa o da uno dei dieci uffici dislocati in tutto il paese.

Se, da una parte, Stultiens riconosce come reale la carenza di talenti, dovuta per lo più alla diminuzione del numero di giovani che entra nel mercato del lavoro, dall'altra, afferma che il problema non occupa il primo posto del suo elenco di priorità. Ciò è particolarmente legato al fatto che Arcadis ha creato un ambiente di lavoro davvero stimolante.

La pressione del tempo

Nell'affrontare la sfida della gestione dei talenti, oltre la metà dei dirigenti RU avvertono la pressione del tempo. Alla domanda se avessero personale sufficiente, conoscenze adeguate e tempo per affrontare le sfide poste, la maggioranza di essi ha risposto che il fattore tempo rappresenta l'ostacolo più grande. Tre quarti delle aziende dichiarano di avere conoscenze e personale. Solo il 54% ha, però, tempo sufficiente.

Grafico 7. Personale, conoscenze e tempo sufficienti?



Esempio: Aziende che citano una o più tematiche (n= 2,534)

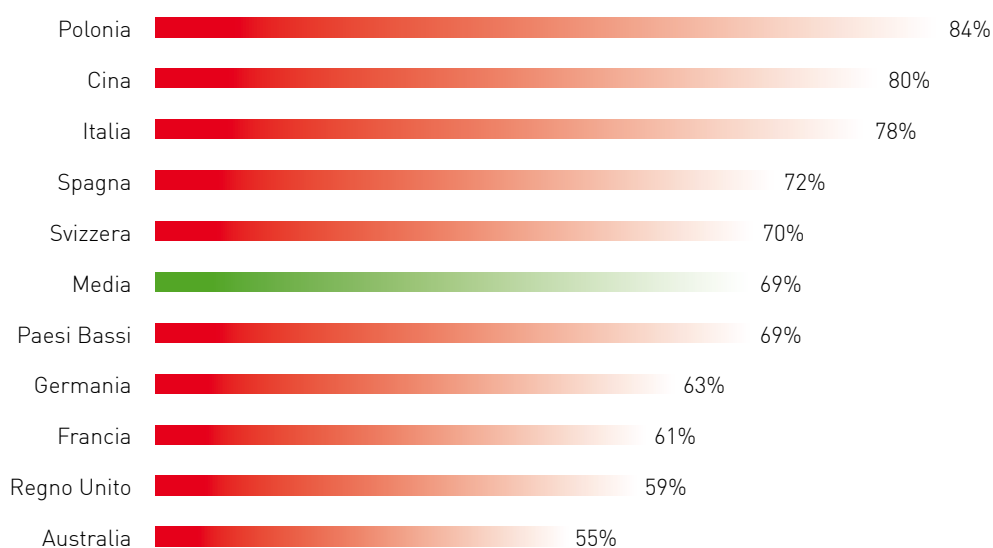
Questa differenza è evidente in tutte le aziende, dalla più piccola alla più grande, e in tutti i paesi europei, sebbene i dirigenti australiani e, in particolar modo, cinesi siano più restii ad affermare di avere sufficienti conoscenze per svolgere il proprio ruolo. La più grande lacuna della Cina riguarda, tuttavia, il personale. Altre diversità riscontrate tra la Cina e i paesi europei sono presentate nella scheda a pagina 27.

Le metriche - la chiave per le strategie influenti

Facendo di nuovo riferimento alle sfide da affrontare, è sorprendente vedere come la percentuale relativa alla trasformazione delle risorse umane in partner strategico sia relativamente bassa. Ciò potrebbe essere spiegato, tuttavia, dal fatto che la stragrande maggioranza delle aziende coinvolte nel nostro studio, già posseggano componenti RU nel loro piano strategico aziendale (80% in media nei diversi paesi e segmenti).

Per la maggior parte delle aziende in cui le RU sono parte della strategia aziendale complessiva, la misurazione e la valutazione degli indicatori chiave di prestazione occupano una posizione di rilievo: il 72% contro il 57% delle imprese senza componenti RU integrati nel piano.

Grafico 8. Importanza dei KPI



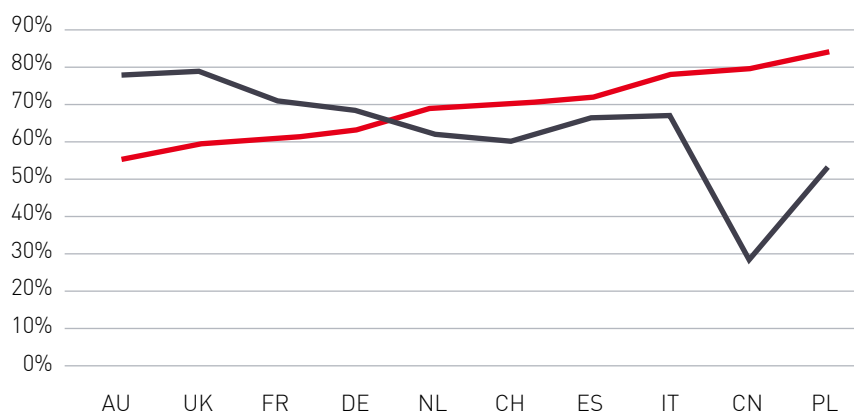
■ % dei dirigenti RU per i quali il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni RU sono (molto) importanti

Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

Complessivamente, il 67% dei professionisti RU afferma che la misurazione e la valutazione degli indicatori chiave di prestazione siano fattori importanti o molto importanti, mentre il 18% ritiene che non lo siano. Circa due terzi sembrano essere soddisfatti delle procedure di misurazione e valutazione

attuali. Il confronto tra i risultati complessivi dei diversi paesi implica una relazione tra l'importanza del monitoraggio e della valutazione degli indicatori chiave di prestazione e il grado di soddisfazione: maggiore è l'importanza, minore è la soddisfazione delle aziende nei confronti dei processi esistenti.

Grafico 9. Misurare le prestazioni RU



■ % dei dirigenti RU per i quali il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni RU sono (molto) importanti

Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

■ % dei dirigenti RU che sono (molto) soddisfatti delle attuali procedure di monitoraggio e valutazione delle prestazioni RU.

Esempio: Aziende per le quali il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni RU sono (molto) importanti (n=1.733)

Le aziende coinvolte nel nostro studio tendono a una maggiore comprensione dell'importanza di disporre di dati migliori sulla forza lavoro. Ciò consente alle RU di affrontare la sfida della gestione dei talenti e di contribuire al processo decisionale aziendale con un approccio più strategico.

L'importanza del legame tra RU e partecipazione aziendale è anche sottolineata dal recente studio internazionale condotto da ADP⁵. Lo studio, che ha coinvolto 800 tra dirigenti RU, dirigenti senior RU e altri dirigenti senior negli Stati Uniti, in Canada, nell'Europa occidentale, in Cina e in Australia, ha mostrato come le aziende in cui le RU giocano un ruolo attivo o in cui fanno parte del piano strategico registrano un incremento del 15% nel grado di soddisfazione.

Le risposte al sondaggio sul sistema metrico dimostrano, inoltre, che nelle aziende in cui le RU sono più vicine alla strategia aziendale, l'importanza del sistema metrico è più chiaro. E più intenso è il processo di misurazione, più l'azienda è in grado di apprezzarne il significato e di capirne le esigenze.



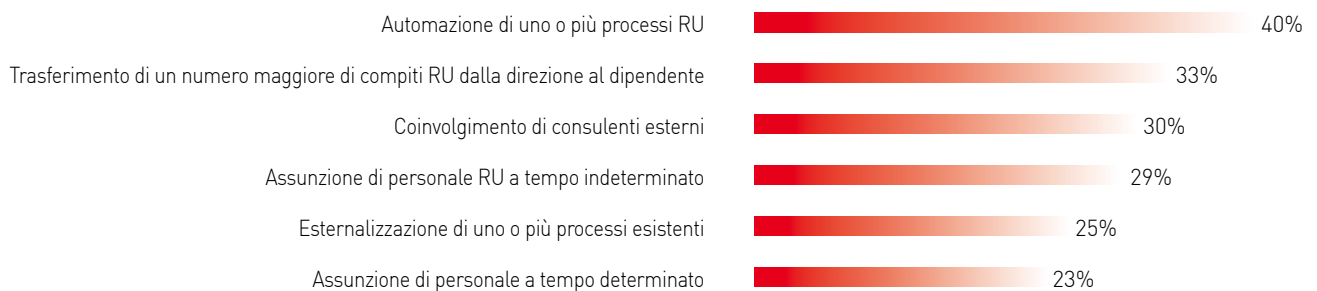
Soluzioni

“L’automazione è la soluzione più efficace per risolvere la sfida della gestione dei talenti.”

Più personale, più conoscenze

Come pensano dunque i professionisti RU di rispondere alle sfide che si pongono loro davanti? Tutte le azioni che promuovono contribuiscono a ridurre le tempistiche e sono mirate allo sviluppo di nuove conoscenze. Ciò consente ai dirigenti RU di portare le proprie funzioni a un livello più alto in termini di contributo alla strategia aziendale.

Grafico 10. Superare le sfide RU



■ % dei dirigenti RU che considerano l’attività come una soluzione alle loro sfide

Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

Delle sei azioni presentate per gestire le sfide RU nei prossimi 1 o 2 anni, l’automazione di uno o più processi esistenti occupa il primo posto, con il 40% dei dirigenti RU che scelgono tale opzione (fare riferimento al grafico 10).

Dal grafico 10 si evince anche che le soluzioni al secondo e terzo posto riguardano l’esternalizzazione di alcune funzioni RU: il 33% ritiene utile trasferire un numero maggiore di funzioni RU dalla direzione al dipendente e rivolgersi a consulenti esterni con conoscenze specialistiche. Quasi altrettanti (il 29%) credono opportuno assumere in maniera permanente più personale RU, malgrado tale opzione sia impensabile per molte aziende in questa fase del ciclo economico. Il 25% è a favore dell’esternalizzazione e il 23% vorrebbe assumere in maniera temporanea più personale.

Interessanti le differenze tra paesi. Il Regno Unito ha collocato, per esempio, l'assunzione permanente di più personale RU al secondo posto, mentre i Paesi Bassi mettono il trasferimento di funzioni RU al primo posto, l'automazione dei processi al secondo (34%) e l'assunzione di più personale RU in fondo (14%).

La Germania ha posto l'assunzione di più personale RU al secondo posto, mentre la Spagna al sesto. Queste differenze riflettono probabilmente le tendenze nazionali di ridimensionamento dei dipartimenti RU nel corso degli ultimi anni.

Focus sulla Cina

Non sorprende che la Cina si differenzi per alcuni aspetti dagli otto paesi europei oggetto dello studio.

La gestione dei talenti rappresenta ancora il problema principale, ma si registra una minore preoccupazione verso l'assunzione di personale qualificato e con esperienza. La tematica più critica per la maggior parte dei direttori RU sembra essere quella legata alla formazione e alla fidelizzazione dei talenti assunti.

La questione più citata riguarda la formazione di personale ad alto potenziale, che preoccupa circa il 37% degli intervistati. Una simile percentuale, il 36%, fa riferimento alla fidelizzazione della forza lavoro qualificata. Seguono la creazione di una cultura improntata al risultato, citata dal 32%, la riduzione dei costi nelle RU (30%) e l'assunzione di personale qualificato e con esperienza (29%).

Si registrano alcune interessanti differenze tra le piccole imprese o filiali con un organico inferiore a 500 dipendenti, le cui risposte sono in linea con i risultati complessivi riportati in precedenza e con le conclusioni delle medie e grandi imprese. Tra le aziende che vantano un organico di 500-1.000 dipendenti, la riduzione dei costi nelle RU diventa sempre più una priorità e va a sostituire la preoccupazione per una cultura improntata al risultato. La questione della fidelizzazione dei talenti rappresenta, invece, la sfida più grande con il 46%. Nelle società con più di 1.000 dipendenti, tuttavia, la tematica della fidelizzazione non compare più tra i primi tre posti, la riduzione dei costi nelle RU rimane una priorità e il controllo del costo del lavoro si colloca al terzo posto.

Un terzo delle multinazionali che partecipano al sondaggio, di cui rappresentano il 37%, sono di proprietà americana e solo il 36% ha sede in Cina a fronte della tendenza più diffusa registrata negli altri paesi per cui le

multinazionali hanno sede nel paese d'origine.

Alla luce dell'influenza americana, non sorprende il fatto che il 67% delle aziende prevede di esternalizzare alcuni aspetti delle risorse umane nei prossimi uno o due anni: molto più che in Europa. Il 38% ha già esternalizzato alcune funzioni. Il dato è leggermente superiore alla media degli altri paesi europei.

C'è un'altra differenza notevole con l'Europa: la maggior parte dei dipartimenti RU in tutti i paesi affermano di avere personale e conoscenze sufficienti per svolgere le proprie funzioni e per affrontare le sfide esistenti, ma spesso manca il tempo per realizzare tutto ciò che intendono fare. La Cina deve spesso fronteggiare la carenza di personale e conoscenze.

Emerge un quadro di un paese con un'industria manifatturiera più presente rispetto ai paesi dell'Europa occidentale. Poiché il passaggio a un'economia basata sulla conoscenza è piuttosto lento, la questione relativa all'assunzione di personale qualificato e con esperienza è meno sentita, nonostante la rapida crescita stia portando a una maggiore concorrenza in termini di possibilità lavorative e aumento dei salari per coloro che gestiscono fabbriche e laboratori. Nel frattempo, sembra che le piccole società fornitrici e il settore dei servizi si stiano disperatamente aggrappando al proprio personale qualificato con l'intenzione di svilupparlo e accrescerne lo spettro di conoscenze e abilità.

È interessante, infine, notare come solo il 14% dei dirigenti RU cinesi veda la questione della legislazione come una preoccupazione rispetto al 46% della Polonia. Quest'ultimo dato riflette probabilmente la penuria normativa in materia di lavoro.

“Le funzioni RU più automatizzate sono la gestione del libro paga, degli orari, delle presenze e dell’amministrazione principale RU”.

Automazione e integrazione

L’automazione è la soluzione più diffusa per risolvere le sfide. La scelta è chiaramente legata alla possibilità di risparmiare tempo, ma rispecchia anche l’esigenza, più volte espressa dai direttori RU di migliorare i risultati della forza lavoro per assumere un ruolo più strategico all’interno dell’azienda.

Pratica attuale

Vale la pena notare che il livello di automazione delle oggetto del presente studio è forse inferiore alle aspettative, considerando i due decenni di rapido sviluppo di software progettati appositamente per il mercato delle risorse umane. Alla domanda su quante attività siano condotte almeno in parte manualmente (ossia utilizzando carta e software generici come MS Excel), più della metà degli intervistati ha elencato la maggior parte dei processi RU (fare riferimento al grafico 11).

Le funzioni RU più automatizzate sono la gestione del libro paga, degli orari, delle presenze e dell’amministrazione RU. In altre parole, i primi processi principali a essere automatizzati sono stati quei compiti che richiedono un tempo maggiore di esecuzione.

Grafico 11. Come vengono svolte le funzioni RU

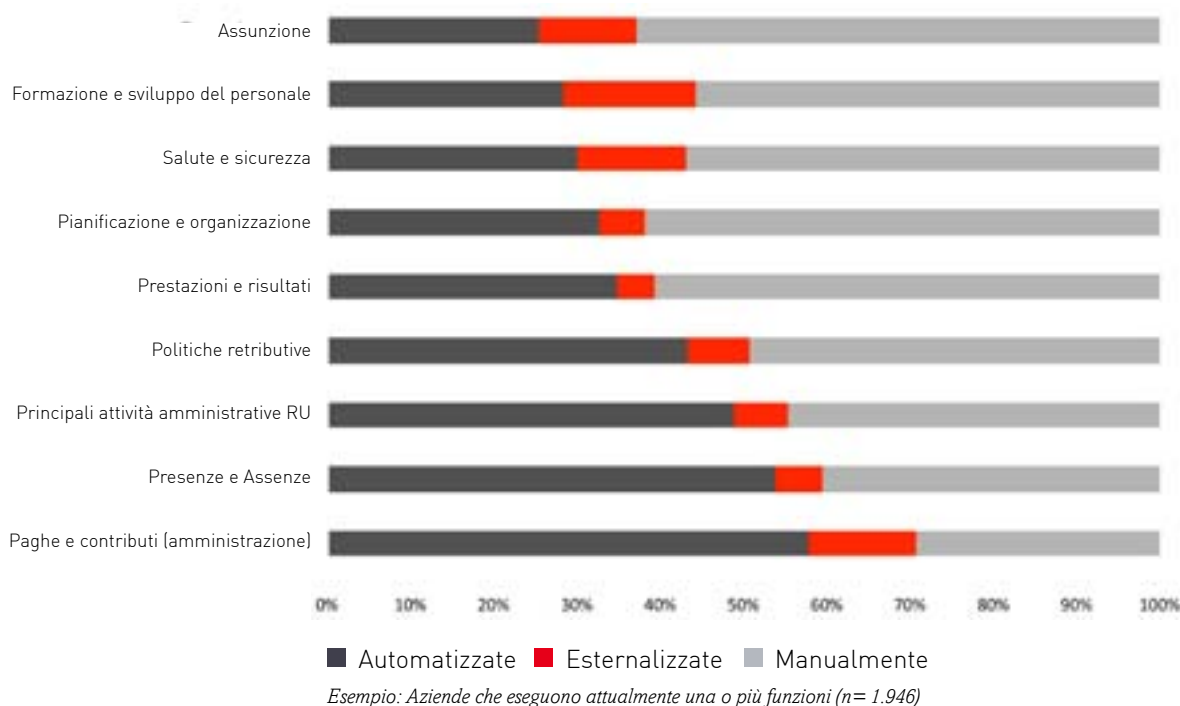
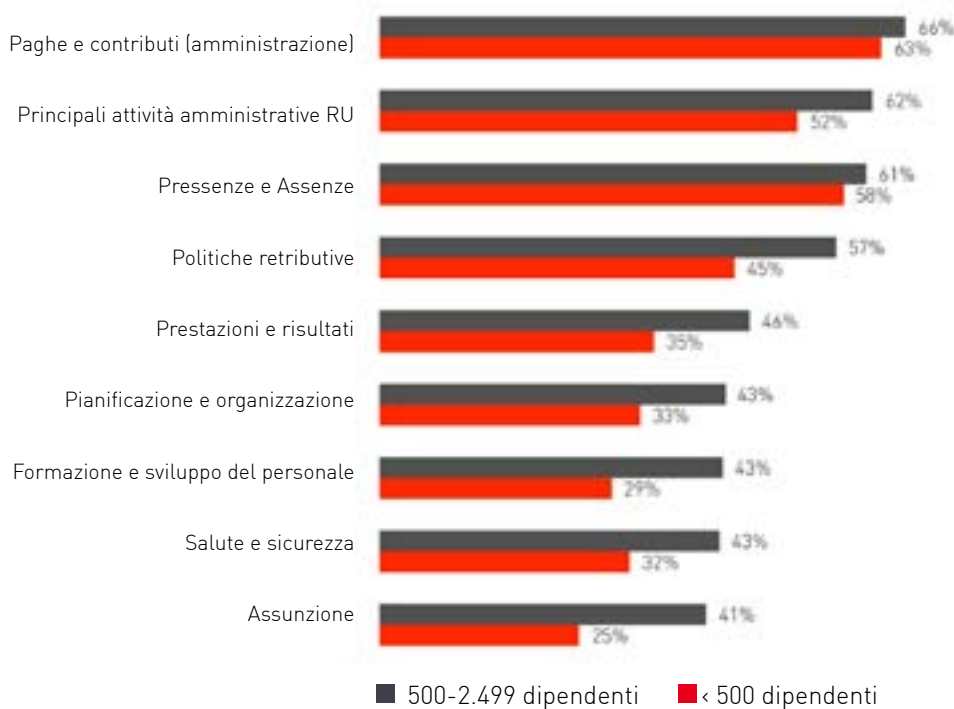


Grafico 12. Automazione per dimensione di azienda



Esempio: Aziende che eseguono attualmente una o più funzioni (n= 1.946)

"Questa forte intenzione di automatizzare un numero sempre maggiore di funzioni RU, unita alla scelta quasi altrettanto diffusa di delegare maggiormente i processi RU, conferma che le aziende sono alla ricerca di soluzioni che consentano ai manager e ai dipendenti di svolgere parte delle funzioni amministrative".

Progetti per il futuro

Le funzioni che hanno maggiori possibilità di essere automatizzate nei prossimi uno o due anni sono la gestione delle prestazioni, l'assunzione, la formazione e lo sviluppo. Poco sorprende che si tratti delle sfide più importanti nelle RU. Lo studio condotto da Accenture fornisce un chiaro esempio di come uno strumento automatico di segnalazione professionale sviluppato in collaborazione con LinkedIn garantisca all'azienda la fidelizzazione dei suoi talenti. (Fare riferimento al caso di studio a pagina 31).

Lo studio rivela anche che i dirigenti RU vedono nella gestione automatizzata del libro paga, degli orari e delle presenze ulteriori opportunità per ottimizzare e ridurre i tempi, nonostante siano già le funzioni meno eseguite manualmente.

Come spiega Suzanne Broekhof, Direttore Marketing di ADP ES International: "Questa forte intenzione di automatizzare un numero sempre maggiore di funzioni RU, unita alla scelta quasi altrettanto diffusa di delegare maggiormente i processi RU (33%), conferma che le aziende sono alla ricerca di soluzioni che consentano ai manager e ai dipendenti di svolgere parte delle funzioni amministrative".

Grafico 13. Piano di automazione



■ % dei dirigenti RU che attualmente automatizzano (una parte della) la funzione

■ % dei dirigenti RU che vorrebbero più automazione (di una parte della) della funzione

Esempio: Aziende che eseguono attualmente una o più funzioni (n= 1.946)

"La volontà di delegare i processi RU alla forza lavoro è meno sentita nelle aziende più grandi (> 1.000 dipendenti) che in quelle più piccole. Ciò si spiega con il livello già elevato di automazione e con l'adozione di tecnologie SS/MSS".

Studio Accenture

Automazione e LinkedIn per vincere la guerra dei talenti

Un impiego insolito delle nuove tecnologie per affrontare la guerra dei talenti è stato sviluppato da Accenture con LinkedIn.

Thomas Mulder, Direttore RU della filiale olandese di Accenture, afferma che assumere persone con esperienza sia più difficile e complicato che assumere laureati. Per superare questo ostacolo, l'azienda aveva già istituito un sistema di segnalazione professionale in cui ogni dipendente aveva la possibilità di segnalare una persona per un nuovo incarico. Otteneva un bonus se la persona era chiamata per il colloquio e un bonus ulteriore se otteneva il lavoro.

Accenture ha collaborato con LinkedIn per diffondere tale programma nel mondo. Il personale che utilizza LinkedIn riceve, nella casella di posta elettronica fornita da Accenture, i nominativi dei contatti LinkedIn che potrebbero coincidere con il profilo di un nuovo incarico presso Accenture. Ciò serve per incoraggiare i dipendenti a segnalare queste persone.

Il sistema funziona grazie all'ausilio dei software più recenti per abbinare le parole. LinkedIn inserisce i dettagli del posto di lavoro

che Accenture desidera occupare. Il software individua le parole chiave presenti nella descrizione dell'incarico e le confronta con le parole chiave menzionate nei dettagli dei contatti. Il programma, noto come LinkedIn Referral Engine, è stato lanciato da Accenture e LinkedIn nel mese di marzo 2011.

Il motore invia e-mail periodiche contenenti le nuove proposte di lavoro alla casella di posta elettronica dei dipendenti iscritti e consente loro, tramite la homepage personale di LinkedIn, di individuare potenziali abbinamenti, valutare le proposte, decidere chi segnalare e concludere il processo sulla homepage dell'Employee Referral Program.

Mulder afferma che il 33% dei nuovi assunti sono ora segnalati dai loro colleghi. L'esperienza dimostra inoltre che essi tendono a rimanere più a lungo in Accenture. Il sistema affronta così uno dei principali problemi dell'azienda: non solo l'assunzione di personale qualificato ed esperto, ma anche la fidelizzazione dei giovani dipendenti.

Unitamente alla spinta verso l'automazione, dallo studio emerge chiaramente che l'integrazione di strumenti RU e della tecnologia è estremamente importante per i dirigenti. Alla domanda su quale sia il fattore più importante nella scelta di un nuovo sistema o servizio RU, il 40% degli intervistati ha risposto l'integrazione. La flessibilità nell'utilizzo del sistema e del servizio fornito si colloca al secondo posto.

La necessità di integrare le risorse umane con i processi aziendali già citata in precedenza va di pari passo con l'esigenza di integrare gli strumenti RU. L'integrazione di sistemi progettati appositamente per le funzioni RU affianca lo studio di statistiche più sofisticate sulla forza lavoro e sostiene una maggiore comprensione degli alti e bassi dei dipendenti, portando il personale a un grado di impegno, fidelizzazione e produttività più elevato.

Esternalizzazione delle funzioni RU

Lo studio dimostra che la richiesta di esternalizzazione di alcune funzioni RU è in aumento.

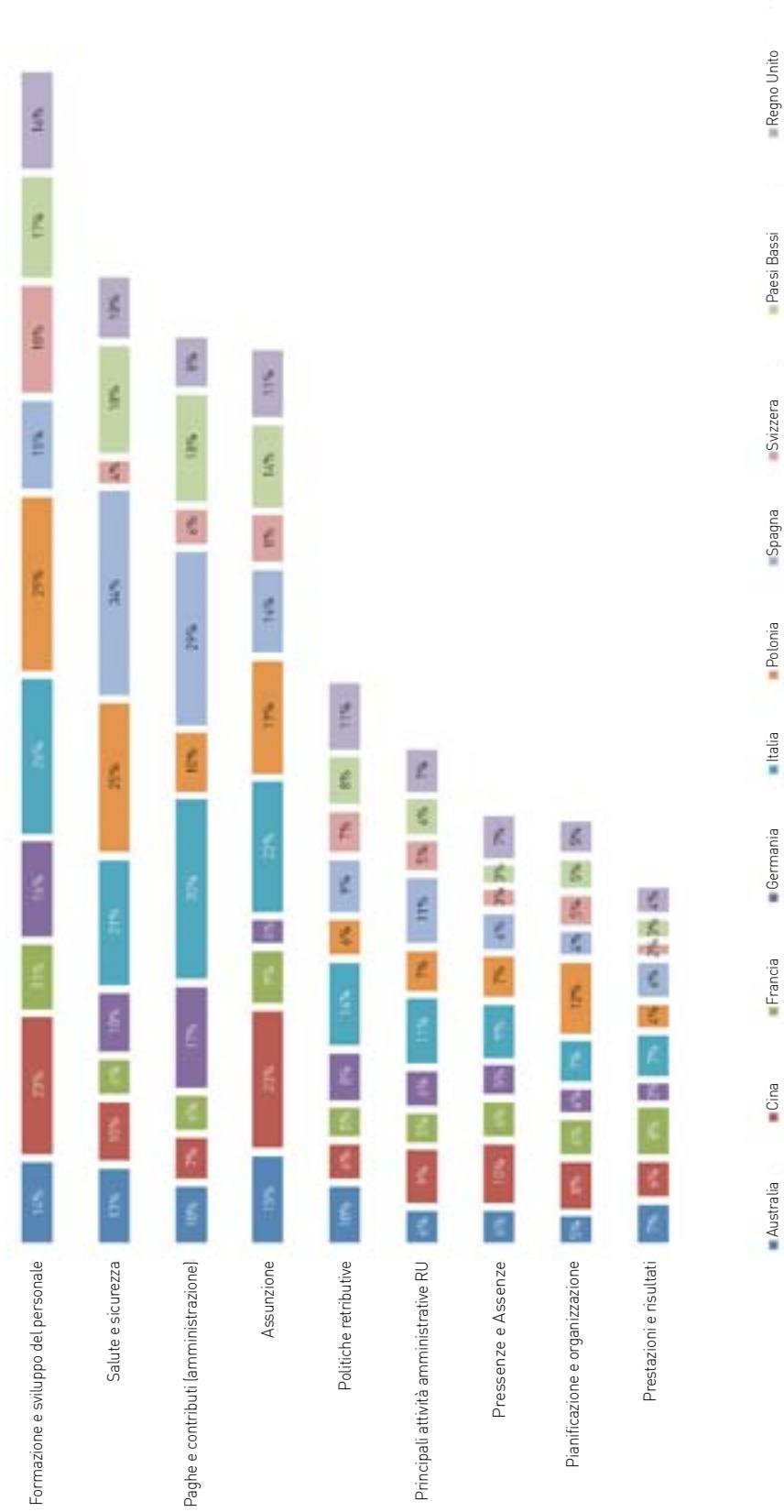
Stato attuale dell'esternalizzazione

In media, il 10% delle aziende coinvolte nel nostro studio affidano uno o più processi RU a società di servizi esterne.

Le funzioni più comunemente esternalizzate sono la formazione e lo sviluppo, con il 17% degli intervistati che dice di affidare (una parte di) questa funzione all'esterno, la gestione del libro paga, della salute e della sicurezza (tutte con il 14%) e le assunzioni (13%). Anche in questo caso, le differenze tra paesi sono interessanti, in particolare per quanto riguarda l'esternalizzazione delle assunzioni: solo l'8% in Svizzera e il 4% in Germania rispetto al dato italiano del 22%. I paesi che più esternalizzano la formazione sono la Polonia, con il 29%, e l'Italia, con il 26%. In Francia, solo l'11% affida la formazione del personale all'esterno.

I paesi che si affidano maggiormente a società esterne per la gestione del libro paga (commercialisti inclusi) sono la Spagna e l'Italia; le percentuali europee più basse si registrano in Francia, Svizzera, Regno Unito e Polonia.

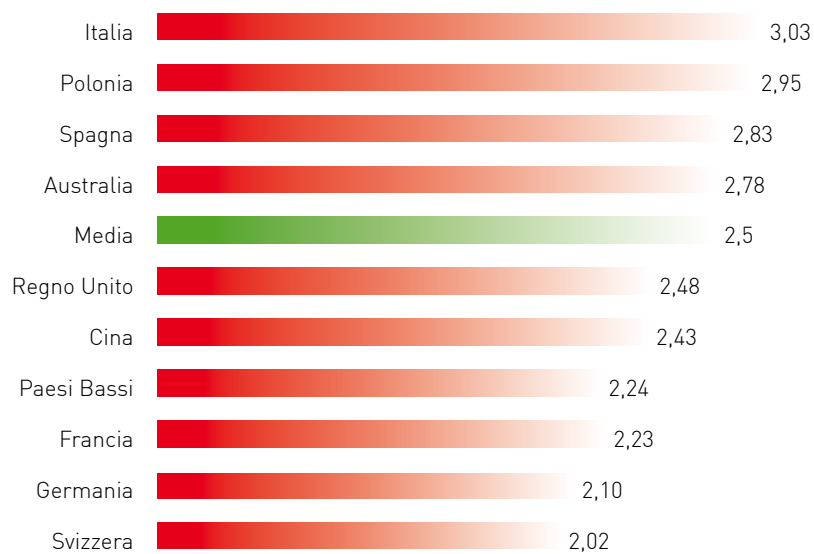
Grafico 14. Esternalizzazione per funzione e paese



Esempio: Aziende che eseguono attualmente una o più funzioni (n= 1.946)

Il nostro studio rivela che una società esternalizza in media da due a tre processi RU. Ciò indica che l'esternalizzazione delle funzioni RU rappresenta una scelta strategica per le aziende. Una volta deciso per questa soluzione, esternalizzano più di un processo.

Grafico 15. Funzioni esternalizzate dalla società



■ Numero medio di funzioni che le aziende esternalizzano

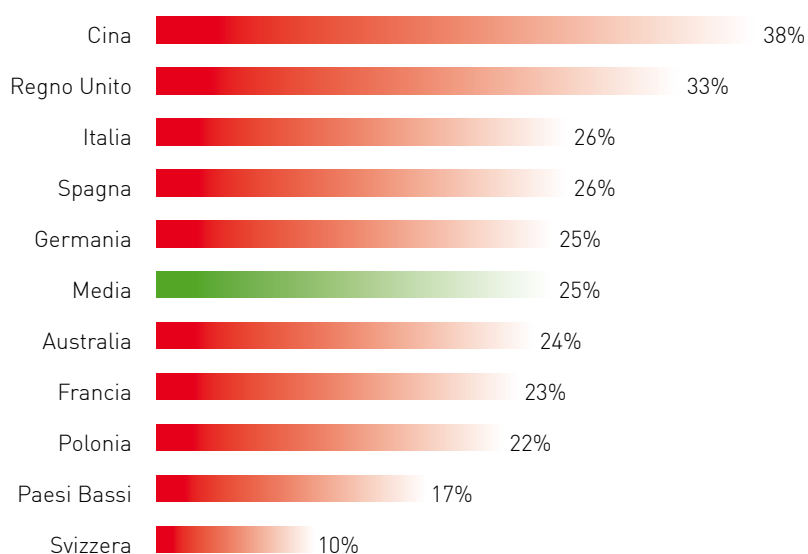
Esempio: Aziende che attualmente esternalizzano (una parte di) una o più funzioni (n= 953)

Popolarità di esternalizzazione delle funzioni RU in continuo aumento

I dati mostrano che un gran numero di aziende vogliono esternalizzare alcune funzioni RU.

Si registrano ancora chiare differenze tra i paesi. Il 33% delle aziende nel Regno Unito, il 26% in Spagna e in Italia ma solo il 10% in Svizzera, dato che lo rende il paese meno interessato a questo tipo di cambiamento, vedono nell'esternalizzazione di una o più funzioni RU la soluzione alle sfide esistenti. Negli altri paesi europei, circa un quinto o un quarto delle aziende intervistate ritiene che possa funzionare mentre in Cina il 38% la vede come una soluzione efficace.

Grafico 16. Piano di esternalizzazione di una o più funzioni



■ % dei dirigenti RU che considerano l'esternalizzazione come una soluzione alle loro sfide

Esempio: Tutte le imprese (n= 2.642)

Poiché la maggior parte dei direttori RU delle PMI europee non utilizzano l'esternalizzazione, quali sono i loro piani per il futuro? Due aziende su cinque affermano che potrebbero esternalizzare una o più funzioni nei prossimi uno o due anni. Anche in una Svizzera poco entusiasta, il 13% è a favore dell'esternalizzazione nel settore delle risorse umane. I paesi più propensi a esternalizzare sono la Spagna, il Regno Unito, la Francia e la Polonia. Possiamo aggiungere anche la Cina.

Grafico 17. Trend attuale e futuro delle funzioni RU in outsourcing



■ % dei dirigenti RU che esternalizzano (una o più) funzioni*

■ % dei dirigenti RU che vorrebbero esternalizzare (una o più) funzioni**

*Esempio: Aziende che eseguono attualmente una o più funzioni (n= 1.946)

**Esempio: Aziende che vorrebbero esternalizzare (una o più) la funzione

In futuro, le aziende saranno più propense a esternalizzare le assunzioni, la formazione e lo sviluppo dei propri dipendenti e la gestione delle prestazioni e del libro paga. Fatta eccezione per la gestione del libro paga, si tratta ancora una volta delle questioni più difficili per il settore RU (fare riferimento al grafico 17).

Un terzo delle aziende che già esternalizzano intende estendere il programma nel prossimo futuro, mentre il 20% afferma che ridurrà il numero di funzioni attualmente esternalizzate.

Dei due paesi non europei inclusi nello studio, l'Australia tende ad allinearsi con l'Europa in misura molto maggiore rispetto alla Cina. In Australia, il 24% vede l'esternalizzazione come una soluzione e il 40% si aspetta una maggiore diffusione del processo nei prossimi due anni. In Cina, il 67% delle aziende prevede di esternalizzare alcuni aspetti delle risorse umane nei prossimi uno o due anni, mentre il 38% già lo fa.

I paesi entusiasti del processo di esternalizzazione ne considerano i principali vantaggi quali la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità delle procedure, una maggiore flessibilità, minori preoccupazioni, un'attenzione particolare alla principale attività aziendale, l'ottimizzazione delle conoscenze specialistiche e, ultimo ma non meno importante, il risparmio di tempo. Tutti questi benefici sono stati citati da almeno il 30% delle aziende.

Il rinnovato interesse nel processo di esternalizzazione delle funzioni RU costituisce un nuovo sviluppo alla luce di una storia di crescita lenta al di fuori degli Stati Uniti. L'esperto Phil Fersht, amministratore delegato e responsabile dello studio per HFS Research, ritiene che ciò sia prevedibile. "La maggior parte delle aziende hanno già ridotto all'osso le risorse umane e l'unico modo per ottimizzare e migliorare il livello di produttività è trasformare i processi e adottare nuovi sistemi IT e di gestione delle paghe e dei contributi", afferma.

"Come risultato, direi che possiamo iniziare a considerare una maggiore volontà di esternalizzazione nelle realtà aziendali europee rispetto a quelle americane già nei prossimi due anni. Il principale modo in cui le aziende possono ottenere risultati immediati è rivolgersi a un unico fornitore e ottenere servizi meno onerosi che supportino i dipendenti e gestiscano paghe e contributi".

Il mercato europeo nel settore dell'esternalizzazione RU non è sfruttato come quello americano. Le imprese europee possono, inoltre, beneficiare di soluzioni RU paneuropee di alta qualità attualmente disponibili.

“Le imprese europee possono beneficiare di soluzioni RU paneuropee di alta qualità attualmente disponibili”.



Conclusioni

Il quadro che emerge dallo studio è che le PMI europee devono comprendere la necessità di trasferire le risorse umane su un piano più elevato in termini di contributo alla strategia aziendale globale e individuare gli approcci corretti attraverso la gestione dei talenti, il miglioramento delle modalità di assunzione e l'analisi dei dati sulla forza lavoro.

La competizione per il personale esperto e qualificato ha rappresentato un fattore fondamentale anche durante il periodo di recessione ed è probabile che si intensifichi con il miglioramento dell'economia. Le piccole aziende conoscono questa sfida e il fatto che un approccio più strategico possa contribuire a risolverla, per esempio, nominando dei partner commerciali nelle RU in grado di lavorare a stretto contatto con i responsabili aziendali e fornire consulenza in aree specialistiche quali l'assunzione e la fidelizzazione, come già accade, d'altronde, nelle società più grandi.

Le PMI devono combattere da sempre una battaglia più dura a causa delle loro dimensioni e delle risorse umane più limitate. Di conseguenza, più dinamici sono i principali processi e i sistemi RU, più tempo e risorse possono essere liberati per affrontare le principali sfide. Possono essere successivamente sulla scena in termini di automazione ed esternalizzazione. Molte aziende cominciano, tuttavia, ad aumentare gli investimenti in queste soluzioni rendendole parte della funzione RU vista come un vero e proprio partner strategico. Le loro dimensioni, che consentono una maggiore flessibilità, e la disponibilità di nuove e ormai collaudate tecnologie integrate potrebbero costituire un vantaggio per le PMI, con la nuova generazione di lavoratori alla ricerca di uno stile di vita gratificante che prediligono a una carriera a lungo termine.

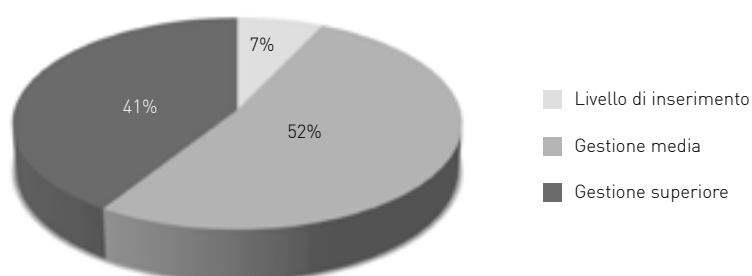
Nei due paesi non europei coinvolti nello studio, emerge uno scenario simile, anche se la Cina registra maggiori differenze rispetto all'Australia. Tali diversità sembrano essere dovute al contesto economico dei due paesi: rispetto ai paesi europei, l'impatto della crisi economica è stato sicuramente minore per entrambi. Ma mentre gli approcci di gestione australiani si avvicinano a quelli europei, la Cina è più influenzata dall'atteggiamento americano e i professionisti RU cinesi si trovano ad affrontare la carenza di persone e conoscenze. Ciò è probabilmente dovuto a un elevato arbitraggio del lavoro in un'economia orientata alla produzione in cui si registra tra le persone una facile propensione a cambiare lavoro per migliorare il proprio stipendio.

Nel complesso, la recessione ha chiaramente avuto un effetto sulla pratica RU, ma non nel modo in cui ci si sarebbe aspettato. Piuttosto, sembra avere generato e messo in luce alcune delle preoccupazioni dei dirigenti RU e aver incentivato il loro desiderio di lavorare a un livello più strategico e più vicino al processo aziendale.

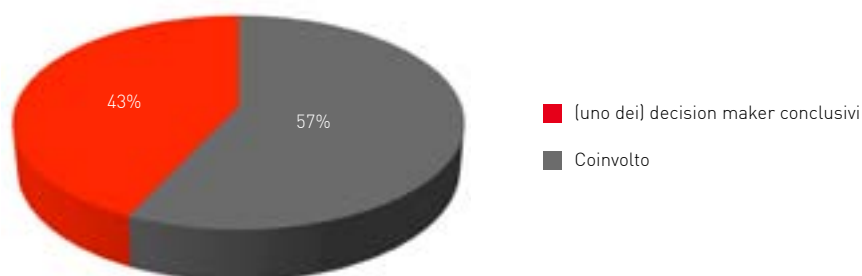
Metodologia di ricerca

2.642 interviste (749 telefoniche e 1.893 online) sono state condotte su dirigenti con una buona conoscenza, diretto o indiretta, della strategia o politica RU delle aziende che vantano un organico da 50 a 2.500 dipendenti in Australia, Cina, Francia, Germania, Italia, Polonia, Spagna, Svizzera, Paesi Bassi e Regno Unito a fine estate 2010.

Livello incarico



Processo decisionale



Lo studio è stato realizzato dalla Heliview Research, una società di servizi indipendente specializzata in ricerche di mercato nel settore TIC, RU, finanza e mobilità, per conto di ADP ES International.

Info



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP), con quasi 9 miliardi di dollari di ricavi e circa 550.000 clienti, è uno dei maggiori fornitori mondiali di soluzioni per l'esternalizzazione delle risorse aziendali. Forte della sua pluriennale esperienza, ADP offre oggi ai suoi clienti un'ampia gamma di soluzioni per la gestione delle RU, del settore paghe e contributi e delle questioni fiscali e amministrative da un'unica fonte. Le soluzioni ADP sono di facile attuazione per i dipendenti e rappresentano il valore aggiunto di ogni azienda.

www.adp.com



CorporateLeaders è un network indipendente composto da quasi 6.000 dirigenti senior e leader aziendali. CorporateLeaders fornisce servizi di consulenza, valutazione e convalida di progetti, networking, eventi, ricerche, notizie e approfondimenti sull'evoluzione delle trasformazioni nei settori di strategia aziendale, responsabilità sociale, finanza e risorse umane.

CorporateLeaders pone le basi per consentire ai dirigenti di creare nuovi rapporti, di coltivare i contatti esistenti, di condividere le conoscenze e di sviluppare l'attività commerciale in un ambiente in costante evoluzione.

www.corporate-leaders.com

heliview

research

La Heliview Research, fondata nel 1984, è una società di servizi indipendente specializzata nelle ricerche di mercato. I settori di sua competenza sono l'ICT, le RU, la finanza e la mobilità. La Heliview Research ha un suo Call Centre, che lo rende un fornitore integrale di risposte relative al mercato. Da molti anni ormai, la Heliview Research pubblica un portafoglio annuale multi-cliente per i settori ICT, RU e mobilità. In aggiunta ai suddetti programmi, la Heliview Research svolge regolarmente degli studi sulla soddisfazione dei clienti e di fattibilità per conto di singoli fornitori di ICT e altri clienti nel campo delle RU.

www.heliview.nl/research

Bibliografia

- 1) "International Barometer of HR Response to the Economic Downturn" (2009) a cura del Circolo di Valutazione Europea (ACE), autori Janice Clapan, dello SCALA Group, Londra, Gerdi Beernaert, del CPM, Belgio e altri.
- 2) Lo studio CIPD "The 2010 Resourcing and Talent Planning Survey" (basato sui dati del 2009) e lo studio "Recruitment, Retention and Turnover Survey 2009" (basato sui dati del 2008) sono disponibili presso il CIPD, www.cipd.co.uk.
- 3) "Creating People Advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015", il Boston Consulting Group e la World Federation of Personnel Management Associations, il Boston Consulting Group, Exchange Place, Boston, MA 02109, USA, www.bcg.com/publications.
- 4) Il rapporto sulla conferenza sulla gestione del personale dell'ottobre 2005, www.peoplemanagement.co.uk
- 5) "10 Best Human Resources Practices", 2010, ADP Research Institute. Nella primavera del 2010, l'ADP ha condotto un sondaggio via internet su 800 dirigenti RU, dirigenti senior RU e altri dirigenti senior negli Stati Uniti, in Canada, nell'Europa occidentale, in Cina e in Australia.



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

www.es.international.adp.com info.

international@adp.com