



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**CARRIERE IN CAMBIAMENTO:
IL CASO DEI MANAGER DELLE RISORSE UMANE**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDO: ZHIJIAN JIANG

MATRICOLA N. 1217216

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1: La carriera e la sua mobilità.....	5
1.1 La carriera.....	5
1.2 Il sistema di carriera organizzativo.....	6
1.3 I determinanti della mobilità di carriera.....	8
1.3.1 Apertura all'esperienza	10
1.3.2 Livello di istruzione	10
1.3.3 Cambiamenti nel mercato del lavoro.....	11
Capitolo 2: La figura dell'HR Manager.....	13
2.1 La composizione demografica della Dru	13
2.2 Il modello di competenze di Ulrich.....	15
2.3 Il lavoro dell'HR manager in cambiamento.....	19
2.3.1 Forza lavoro flessibile	20
2.3.2 Digitalizzazione dei modelli di business.....	21
2.3.3 Analytics, AI e machine learning	22
Capitolo 3: Il percorso di carriera degli HR in Veneto.....	25
3.1 Metodo di lavoro.....	25
3.2 Risultati.....	27
3.2.1 Composizione demografica e job title.....	27
3.2.2 Posizione attuale	28
3.2.3 Titolo di Studio	28
3.2.4 Percorsi di carriera	29
Considerazioni finali	33
Riferimenti bibliografici	35

Introduzione

Il presente elaborato affronterà il tema della carriera lavorativa, argomento di grande attualità che interessa gran parte dei lavoratori. In particolare, verrà approfondito il percorso di carriera dei professionisti delle risorse umane, ai quali vengono richieste nuove e più complesse competenze, dovuto ai cambiamenti del contesto sociale dal punto di vista economico, demografico, ambientale e tecnologico.

L'obiettivo del lavoro è quello di mostrare i principali percorsi di carriera e i fattori che sono potenzialmente in grado di influenzarne la forma, conoscere i ruoli e le competenze di coloro che gestiscono le risorse umane e presentare i maggiori cambiamenti che essi stanno sperimentando nell'esperienza lavorativa. Verranno quindi illustrati i principali risultati di ricerca e analisi di studiosi specializzati nelle tematiche di risorse umane e sviluppo della carriera attraverso la lettura critica di articoli scientifici e indagini statistiche più recenti presenti in letteratura. Successivamente sarà condotta una ricerca sui profili dei professionisti delle risorse umane e attraverso un'indagine statistica verranno analizzati i dati e le informazioni raccolti tramite la piattaforma LinkedIn.

Nel primo capitolo si introdurrà il concetto di carriera, sottolineando come essa non sia unica e universale, omogenea per tutti, ma piuttosto multiforme. Si proseguirà con la presentazione del sistema di carriera organizzativo per conoscere i principali percorsi possibili da percorrere per soddisfare aspirazioni diverse. Successivamente si illustreranno i maggiori determinanti della mobilità di carriera, cioè i fattori che possono determinare il cambiamento dell'impiego, dell'azienda o del settore economico.

Per conoscere meglio coloro che hanno il compito di gestire il personale e di accompagnare i lavoratori nel corso della loro carriera professionale, nel secondo capitolo si approfondirà il ruolo dei professionisti delle risorse umane: innanzitutto verrà presentata la loro composizione demografica e le sue dinamiche evolutive passate, presenti e future. Si illustreranno poi le competenze necessarie da sviluppare per svolgere la loro mansione in modo soddisfacente e contribuire efficacemente al successo organizzativo attraverso il modello di Ulrich. Infine, si cercherà di delineare i cambiamenti lavorativi e ambientali che essi stanno sperimentando nel periodo attuale, dovuti soprattutto alla rivoluzione tecnologica e alla pandemia Covid-19.

Nel terzo capitolo verranno esposti i principali risultati della ricerca effettuata sui percorsi di carriera di un campione di professionisti delle risorse umane che lavorano nelle imprese Champions del Veneto, classificate da ItalyPost, per fornire un quadro generale della loro composizione demografica, dei loro percorsi di studio e di carriera, e delle attività che svolgono.

Capitolo 1: La carriera e la sua mobilità

1.1 La carriera

La parola *carriera* deriva dal provenzale antico e in origine indicava la parte della strada assegnata alla corsa dei cavalli con i carri, quindi un percorso fisso e predeterminato.

Al giorno d'oggi per **carriera** generalmente si intende il percorso individuale di una persona nel corso della sua vita lavorativa e/o professionale, attraverso il quale si raggiungono posizioni con maggiori responsabilità, potere e remunerazione; perciò, la carriera lavorativa spesso viene interpretata come una *scala*, attraverso la quale si cerca di arrivare in cima, ad una meta che appare prestabilita, ovvero il *successo*. Inoltre, la direzione pare unica, ossia quella verticale, priva di deviazioni, poiché ogni *gradino* della scala gerarchica segue ordinatamente quello precedente. Questa idea di carriera deriva in realtà da modelli di gestione aziendale e delle risorse umane ormai obsoleti e non adatti a descrivere la situazione odierna.

In primo luogo, il punto di arrivo, ovvero il **successo**, ha un significato diverso per ognuno di noi: può rappresentare l'ottenimento di tante promozioni, la ricezione di elevate remunerazioni, ma anche crescita personale e sviluppo professionale, cioè avere un lavoro in cui si riceve una formazione continua, sistematica o meno, oppure nel quale si possono realizzare progetti, come fondare una propria impresa. Per altre persone il successo si identifica con il ruolo sociale, dunque trovare un equilibrio tra le proprie identità multiple, che devono essere tutte presenti sul luogo di lavoro. Altri ancora identificano il successo nelle buone relazioni con i colleghi, essere apprezzati da loro. La **meta**, quindi, non è unica per tutti, e può mutare nel corso del tempo, a seconda della fase lavorativa in cui una persona si trova, in base alle sue aspirazioni personali e alle circostanze in cui si trova.

Inoltre, la **direzione** dello sviluppo della carriera non è unica, ossia quella verticale. Infatti, come si vedrà nel paragrafo successivo, dedicato al sistema di carriera organizzativo, un lavoratore può spostarsi anche lateralmente nel corso della sua vita professionale, avendo la possibilità di variare la funzione, area aziendale o addirittura l'azienda stessa. La carriera, oltre a non essere unidirezionale, non è nemmeno unidimensionale, cioè non è costituita dalle sole esperienze lavorative, poiché tutte le attività che vengono svolte dalle persone, nell'ambito professionale e non, concorrono a formare quell'insieme di conoscenze, relazioni e motivazioni che definiscono il loro percorso professionale. *Fare carriera*, quindi, non significa univocamente crescere verso l'alto, ma piuttosto raggiungere i propri obiettivi, con le interruzioni, le attese e i cambiamenti direzionali che sono fisiologici in un percorso in cui non è possibile avere il controllo e la previsione su tutti gli aspetti.

Secondo il modello dello specialismo, i lavoratori crescono verticalmente all'interno di una certa area o funzione aziendale e diventano alla fine esperti, specialisti del mestiere; perciò, le possibilità professionali future dovrebbero dipendere da quelle presenti e passate, rendendo la scala della carriera via via sempre più stretta. Tuttavia, secondo l'ultimo report del WEF¹ sul futuro del lavoro, circa il 40% delle competenze considerate oggi fondamentali per il lavoro, diventeranno obsolete entro il 2025 (Whiting, 2020). Tale previsione suggerisce, oltre alla specializzazione in un'unica funzione, di acquisire quelle competenze trasversali che favoriscano la comunicazione con altri membri dell'organizzazione e un eventuale cambiamento dell'area di specializzazione conservando il valore delle *skills* apprese in precedenza. La carriera non è quindi un percorso predefinito in cui il passato predice il futuro, ma piuttosto un insieme di tanti brevi cicli di apprendimento durante i quali in ogni esperienza professionale si possono acquisire nuove conoscenze e competenze, originando diverse possibilità future.

Vi è una molteplicità di percorsi che si possono intraprendere; per questo motivo è più opportuno parlare di *alfabeto professionale*, in cui ogni persona può riconoscersi in una lettera oppure costruirne una propria, la quale rappresenta il percorso che si vuole seguire per raggiungere il proprio obiettivo di carriera (Gianecchini, 2022).

1.2 Il sistema di carriera organizzativo²

Il sistema di carriera organizzativo è un insieme di pratiche di gestione delle risorse umane che indirizzano lo sviluppo professionale del lavoratore verso una crescita gerarchica in azienda (Bagdadli, 2007).

Tale sistema presuppone uno sviluppo di carriera all'interno della stessa organizzazione, anche se, come è stato evidenziato, al giorno d'oggi i percorsi di carriera possono svilupparsi in modo eterogeneo: le persone possono cambiare azienda nel corso della loro vita lavorativa, il settore in cui ci si occupa oppure la professione stessa.

I diversi percorsi di carriera possono essere ricondotti a quattro modelli principali: (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larsson, 1998)

- il percorso lineare;
- il percorso professionale;
- il percorso a spirale;
- il percorso transitorio.

¹ World Economic Forum 2020

² Il presente paragrafo è tratto dal libro *Risorse Umane. Persone, relazioni, valore* (Costa & Gianecchini, 2019).

Il **percorso di carriera lineare** è generalmente associato ad un rapporto di lavoro a tempo indeterminato all'interno di un'azienda a struttura piramidale. L'individuo cresce verticalmente all'interno di una singola funzione “scalando la piramide”, raggiungendo cioè posizioni gerarchiche prestigiose e ottenendo una retribuzione elevata. La scelta di sviluppare e promuovere i collaboratori interni a ruoli manageriali è comune tra le aziende di grandi dimensioni, caratterizzate da un minor grado di apertura e ampiezza.

Il **percorso di carriera professionale** prevede uno sviluppo della persona attraverso l'acquisizione di maggiori conoscenze e competenze in una determinata area professionale. Nonostante l'individuo rimanga nella stessa posizione gerarchica, cresce nel tempo guadagnando maggiore esperienza e assumendo maggiori responsabilità: ottiene per esempio la possibilità di partecipare a nuovi progetti più complessi, in modo da poter mettere in pratica conoscenze specialistiche maturate nel corso del tempo. In questo modello, a differenza del percorso lineare, la carriera organizzativa si scollega da quella retributiva: pur non ottenendo vere e proprie promozioni gerarchiche, il lavoratore riceve significativi incrementi di remunerazione in relazione alle prestazioni ottenute.

Il **percorso di carriera a spirale** implica invece periodici spostamenti tra ruoli e aree funzionali. La mobilità avviene generalmente in senso laterale, con la possibilità di crescere anche verticalmente. I lavoratori coinvolti in questo tipo di percorso sono principalmente stimolati dal cambiamento e dalla crescita personale. Un percorso ideale implicherebbe uno spostamento da una posizione ad un'altra adiacente in modo tale da poter trasferire le conoscenze e le competenze acquisite in precedenza nella nuova occupazione. Per promuovere questo tipo di percorso le organizzazioni possono progettare piani di *job rotation*³ sia per i neoassunti (*Graduate Program*) che per collaboratori con esperienza, oppure affidarsi all'iniziativa personale attraverso i sistemi di *job posting*⁴.

Infine, il **percorso di carriera transitorio** è caratterizzato da una maggiore instabilità e di conseguenza maggiore difficoltà di controllo dei passaggi da parte dell'azienda. I lavoratori in questo caso possiedono un elevato grado di autonomia, si distinguono per il loro desiderio di indipendenza e per la loro capacità di svolgere lavori anche molto eterogenei tra di loro. Le organizzazioni possono da un lato creare ambienti di lavoro dinamici attraverso l'organizzazione di lavori di gruppo o per progetto, e dall'altro fornire servizi di *career counseling* per dare supporto ai lavoratori nei momenti di cambiamento.

³ Passaggio tra funzioni aziendali diverse, in modo da acquisire una visione globale del business e sviluppare competenze trasversali, indicato in particolare per coloro che aspirano a una carriera manageriale

⁴ Sistema che permette ai lavoratori di autocandidarsi a posizioni aperte nella stessa organizzazione in cui si lavora

1.3 I determinanti della mobilità di carriera

Dopo aver illustrato i diversi percorsi di crescita all'interno della stessa azienda, è opportuno analizzare le possibili cause di mobilità verso l'esterno.

La **mobilità** è un aspetto chiave della carriera lavorativa di una persona, impatta sia le organizzazioni che i lavoratori. Le prime perché la scelta di mobilità dei collaboratori è strettamente correlata al loro HR⁵ management strategico, influenza la composizione del capitale umano e sociale e il loro successo nell'attrarre e trattenere personale di talento. La mobilità è rilevante anche per i lavoratori dato che ogni transizione di carriera di successo aumenta potenzialmente la loro *employability* e le conseguenti opportunità di avanzamento di carriera. Tuttavia, gli individui non possono cambiare liberamente lavoro, poiché fare una transizione di carriera richiede condizioni interne ed esterne favorevoli (Kornblum, Unger, & Grote, 2018).

Tra le varie definizioni di mobilità di carriera, ci si focalizza sui *boundaries*, intendendo i “confini fisici, temporali, emozionali, cognitivi e/o relazionali che definiscono entità come separate le une dalle altre” (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000), e una transizione tra queste entità significa attraversare i confini tra di essi.

Nella letteratura esistono diversi tipi di attraversamento dei confini (*cross boundaries*):

- **organizzativo**, ossia la transizione tra organizzazioni diverse;
- **industriale**, relativo al settore lavorativo;
- **occupazionale**, relativo all'insieme dei compiti, ovvero alla mansione e al ruolo che richiede una serie di abilità tale da permettere di eseguire il lavoro in modo soddisfacente. Attraversando i confini occupazionali, gli individui generalmente necessitano di acquisire nuove conoscenze e competenze attraverso la formazione e addestramento professionale.

Recenti modelli teorici riconoscono che i determinanti della mobilità comprendono sia l'**agire individuale** – determinato, per esempio, da tratti personali – sia **variabili strutturali** in un contesto più ampio – per esempio, la situazione del mercato di lavoro (Ng, Sorensen, Eby, & Feldman, 2007).

Ng e colleghi (2007) affermano che, nel corso della loro carriera, gli individui alternano tra periodi di equilibrio, nei quali si sentono adeguati al loro impiego, e momenti di instabilità che portano alla mobilità di carriera. Inoltre, gli stessi studiosi sostengono che la mobilità è un prodotto sia di fattori micro-individuali che di fattori macro-strutturali i quali hanno il potenziale di interrompere l'equilibrio della carriera di una persona.

⁵ Human Resources

I fattori strutturali determinano la disponibilità di scelte di mobilità e includono, tra l'altro, le condizioni economiche e le caratteristiche sociali. Mentre per quanto riguarda i fattori individuali, il modello degli autori suggerisce che sono le differenze individuali, come i tratti personali o gli stili di attaccamento, a influenzare le preferenze degli individui per la mobilità di carriera.

Infine, l'intento di cambiare lavoro dipende anche da fattori decisionali, come la preparazione per il cambiamento di una persona (Kornblum, Unger, & Grote, 2018).

Analogamente, Forrier e colleghi (2009) presentano un modello che comprende l'azione individuale e fattori strutturali come determinanti della mobilità. La componente centrale dell'azione individuale nel loro modello è il **capitale di movimento**, che essi definiscono come "le abilità, conoscenze, competenze e attitudini che influenzano le opportunità della mobilità di carriera di una persona" (Forrier, Sels, & Stynen, 2009).

Esso comprende diversi aspetti, come il capitale umano e sociale, ed è uno dei maggiori determinanti della mobilità poiché influenza le opzioni percepite degli individui e la motivazione di cambiamento. Inoltre, Forrier e colleghi (2009) sostengono che la mobilità di carriera dipende dalla struttura dei rischi e opportunità, dato che anche i fattori contestuali (come la domanda nel mercato esterno del lavoro) influenzano le opzioni e la motivazione per la mobilità.

L'affermazione fondamentale dei modelli teorici di Ng e colleghi (2007) e Forrier e colleghi (2009) è il fatto che le caratteristiche individuali e i fattori strutturali influenzano congiuntamente la mobilità di carriera. Tuttavia, Forrier e colleghi (2009) propongono il capitale di movimento come determinante centrale delle opportunità di mobilità, mentre Ng e colleghi (2007) si focalizzano sulle differenze tra gli individui relativamente alle preferenze di mobilità di una persona.

Infine, entrambi i modelli sostengono che la disponibilità di opzioni di mobilità è il maggior determinante della mobilità di carriera, considerando in particolare le condizioni del mercato del lavoro.

Nel loro studio, Kornblum e colleghi (2018) hanno preso in considerazione l'apertura all'esperienza, il livello di istruzione e i cambiamenti nel mercato del lavoro per analizzare il loro livello di correlazione con la mobilità di carriera. In particolare, si sono focalizzati su un campione di 503 professionisti che operano nel mercato del lavoro svizzero, *alumni* degli *Executive Master in Management*.

1.3.1 Apertura all'esperienza

Le persone che sono più aperte a nuove esperienze generalmente mostrano un alto livello di curiosità e desiderio di varietà, che ha come effetti la tendenza a dedicarsi a nuove attività e la ricerca di nuove esperienze.

Ng e colleghi (2007) nel loro modello sostengono che le persone più aperte hanno una maggiore preferenza per la mobilità dovuta al fatto che l'attraversamento dei confini soddisfa il loro desiderio di varietà. In linea con questa affermazione, recenti ricerche meta-analitiche dimostrano che le persone aperte hanno più probabilità di lasciare volontariamente la propria organizzazione (Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2017).

Cambiando azienda, le persone dovranno identificarsi con un nuovo gruppo sociale, imbattersi in nuove esperienze, in un ambiente lavorativo sconosciuto e spesso eseguire nuovi compiti lavorativi. Analogamente, cambiando settore, le persone entreranno a contatto con un nuovo ambiente di lavoro e necessiteranno di acquisire nuove conoscenze specifiche del settore. Infine, cambiando occupazione, viene ridefinita l'identità di una persona, dovendo acquisire nuove abilità e conoscenze attraverso percorsi di formazione e addestramento, formali o meno. Perciò, la mobilità di carriera dovrebbe essere attraente per le persone aperte a nuove esperienze, consentendo la soddisfazione del loro desiderio di cambiamento (Kornblum, Unger, & Grote, 2018).

Tuttavia, contrariamente a quanto era stato previsto, dall'analisi dei dati di Kornblum e colleghi (2018) non è stato rilevato un effetto significativo dell'apertura all'esperienza sulla transizione dei confini organizzativi, industriali e occupazionali.

1.3.2 Livello di istruzione

Secondo il modello di Forrier e colleghi (2009), la mobilità di carriera dipende dalle relative opportunità disponibili per le persone.

Il livello di istruzione è un aspetto fondamentale del capitale umano che determina il valore di un individuo nel mercato del lavoro e di conseguenza influenza le sue possibili transizioni di carriera: gli individui con un più alto livello di istruzione sono più attraenti per i datori di lavoro poiché possiedono preziose conoscenze procedurali grazie alle quali sono in grado di raggiungere prestazioni lavorative più elevate. Essi, inoltre, mostrano un comportamento più attinente al senso civico dell'organizzazione e meno controproducente. Perciò, le organizzazioni utilizzano il livello di istruzione come uno dei criteri essenziali per la selezione del personale, e i lavoratori con un più alto livello di istruzione spesso denotano maggiore sicurezza nel trovare un posto di lavoro nel mercato interno o esterno del lavoro. Quindi, un livello di istruzione più elevato dovrebbe dar luogo a maggiori opportunità di carriera tra

diverse organizzazioni, settori e impieghi. Come è stato descritto precedentemente, attraversare i confini dei settori e degli impieghi richiede adattamento al nuovo ambiente lavorativo e l'acquisizione di nuove abilità e conoscenze. Le persone con un più alto livello di istruzione in genere possiedono migliori abilità cognitive, le quali dovrebbero permettere loro di acquisire nuove conoscenze e competenze più agevolmente. Infine, conseguire una laurea implica l'apprendimento di utili *meta-skills*, come la pianificazione e la perseveranza motivazionale, che possono essere applicate in diversi settori e impieghi.

Dunque, individui ben istruiti sono presumibilmente più capaci di adattarsi con successo ad un nuovo ambiente e ciò rende la loro transizione tra i confini industriali e occupazionali più semplice ed efficace, di conseguenza offrendo loro opportunità di carriera in diversi settori e impieghi (Kornblum, Unger, & Grote, 2018).

Lo studio di Kornblum e colleghi (2018) conferma che il livello di istruzione è correlato positivamente con l'attraversamento dei confini organizzativi e industriali, però l'effetto sui confini occupazionali non è risultato abbastanza significativo.

1.3.3 Cambiamenti nel mercato del lavoro

Il mercato del lavoro è considerato uno dei principali determinanti di contesto della mobilità di carriera dato che la influenza in almeno due aspetti: in primo luogo, il mercato del lavoro riflette la disponibilità di lavori alternativi, pertanto consente o limita la mobilità; in secondo luogo, il mercato del lavoro influenza la volontà degli individui di assumersi rischi e di valutare nuove opportunità di lavoro. Quando il tasso di disoccupazione aumenta e sono disponibili relativamente poche posizioni aperte, i lavoratori sono presumibilmente più avversi al rischio e riluttanti nel lasciare la propria posizione corrente. Al contrario, se i lavoratori percepiscono che la situazione del mercato del lavoro sta migliorando e che le aziende sono alla ricerca di nuovi lavoratori, essi verosimilmente si preoccupano meno della sicurezza del posto di lavoro corrente. Dunque, potrebbero dimettersi volontariamente con maggiore probabilità dalle loro posizioni attuali in favore di occupazioni presso altre aziende che offrono maggiori opportunità di crescita, maggiore remunerazione o ambiente di lavoro migliore (Ng, Sorensen, Eby, & Feldman, 2007).

I risultati della ricerca di Kornblum e colleghi (2018) dimostrano che i cambiamenti del mercato del lavoro hanno un impatto significativo sull'attraversamento dei confini organizzativi, mentre gli effetti sulla transizione dei confini industriali e occupazionali non sono abbastanza forti, probabilmente per la particolarità del Paese preso in considerazione, la Svizzera, che presenta un mercato del lavoro tra i più favorevoli e stabili a livello mondiale, perciò i dati raccolti risultano conservativi.

Infine, dai loro studi emerge una correlazione negativa tra l'**età** e la transizione dei confini organizzativi, industriali e occupazionali: con l'aumentare dell'età, la probabilità di cambiamento dell'azienda, del settore e dell'occupazione di una persona diminuisce. Tale situazione probabilmente è dovuta a diverse motivazioni: i lavoratori potrebbero essere specializzati nel corso del tempo in un certo settore, provare un senso fedeltà per una determinata organizzazione oppure essere abituati a lavorare in un particolare ambiente, con determinati colleghi... tutto ciò riduce la loro propensione al movimento e cambiamento.

Osservando i risultati ottenuti, si può concludere che (Kornblum, Unger, & Grote, 2018):

- per i **lavoratori** è fondamentale investire nell'istruzione, dato che un livello di istruzione più elevato implica maggiori e migliori opportunità di carriera; è opportuno porre attenzione ai cambiamenti nel mercato del lavoro per le transizioni dei confini aziendali, mentre per le transizioni dei confini occupazionali, è necessario investire in conoscenze e competenze trasversali che possono essere applicate in diversi settori e impieghi;
- per le **organizzazioni** è importante investire in programmi di *career management*: lo sviluppo della carriera è un aspetto fondamentale per il trattenimento dei lavoratori in azienda poiché la valutazione delle opportunità di carriera interna influenza le loro decisioni di rimanere o lasciare l'impresa. Inoltre, le aziende che investono nella formazione dei propri collaboratori, incrementando la loro *employability* interna, hanno più probabilità di trattenerli, considerando che la specializzazione riduce la loro propensione alla ricerca di opportunità nel mercato esterno.

Capitolo 2: La figura dell'HR Manager

Le **risorse umane** rappresentano una preziosa fonte di valore nelle organizzazioni; infatti, le aziende sono prima di tutto costituite da persone e successivamente dalle ricchezze che ciascuno porta con sé. Tuttavia, le persone necessitano di essere gestite opportunamente in modo tale da poter creare un vantaggio competitivo per l'azienda, perciò i manager delle risorse umane, o **HR managers**, assumono un ruolo organizzativo fondamentale: cercano, selezionano, assumono, gestiscono, sviluppano e trattengono i migliori talenti che ritengono siano in grado di portare nuova energia, mentalità, cultura e conoscenza nell'impresa, permettendole di raggiungere se non superare i propri obiettivi. Si assicurano di creare un ambiente di lavoro adatto e confortevole dove i collaboratori possano esprimere al meglio le proprie potenzialità, intervengono nei momenti critici e di difficoltà, sostenendo i lavoratori attraverso il dialogo e proponendo relative soluzioni.

A partire dal 1987, D. Ulrich, Younger, Brockbank e M. Ulrich hanno avviato una ricerca per approfondire il lavoro dei professionisti delle risorse umane, in particolare hanno cercato di determinare le competenze che fossero in grado di rendere efficaci le loro operazioni e il loro impatto sulle prestazioni aziendali. Tale ricerca è stata svolta in sei sessioni ogni cinque anni e i risultati hanno messo in luce i ruoli, gli standards e le aspettative per i professionisti HR a livello mondiale.

2.1 La composizione demografica della Dru

Analizzando i dati ottenuti nel corso dei 25 anni, tra il 1987 e il 2012, Ulrich e colleghi (2013) sono stati in grado di delineare l'evoluzione demografica della Direzione delle Risorse Umane (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013):

- **aumento della presenza femminile nella funzione professionale:** tra il 1997 e il 2012 la percentuale degli uomini è calata dal 70% al 38%, mentre le donne sono passate dal 30% al 62%; chiaramente le donne si stanno occupando nella funzione HR in un numero sempre crescente. Tale fenomeno è risultato particolarmente accentuato negli ultimi anni presi in considerazione. Interessante da notare la presenza al 69% degli uomini nelle funzioni non-HR, la quale indica un'alta probabilità di collaborazione tra professionisti delle risorse umane donne e colleghi di altre funzioni aziendali uomini;
- **titolo di studio:** negli ultimi anni i professionisti HR sono tendenzialmente altamente istruiti; in particolare, nel 2012, il 51% degli intervistati possedeva una laurea di

secondo livello e il 39% una laurea di primo livello. Questa situazione denota le aspettative odierne nel mercato del lavoro per gli aspiranti a lavorare nella funzione delle risorse umane;

- **percorso di carriera:** una considerevole porzione dei professionisti HR (34%), invece di lavorare in una determinata azienda e sviluppare la propria carriera nella stessa organizzazione, assume la figura di collaboratore esterno, offrendo servizi professionali come la ricerca e selezione del personale o di consulenza. Il percorso di carriera più appropriato a descrivere tale situazione, tra quelli presentati nel paragrafo 1.2, dovrebbe essere quello professionale;
- **anni nella funzione HR:** negli ultimi 15 anni, un numero crescente di professionisti si occupa della funzione HR da meno di 5 anni (25% nelle ultime tre sessioni). Tale circostanza può sia indicare lo sviluppo della professione HR, tale da attirare sempre nuovi talenti, sia la tendenza dei lavoratori a muoversi tra le funzioni aziendali per motivi di carriera (percorso a spirale);
- **ruolo dei professionisti:** negli ultimi 5 anni, la percentuale dei professionisti HR generalisti è passata dal 49% al 40%, in favore invece degli specialisti. Le aree con maggior interesse di specializzazione sono il Reclutamento e Selezione, la Formazione, la Comunicazione e la Pianificazione Strategica.

Tali risultati suggeriscono una continua evoluzione della demografia della funzione risorse umane in risposta ai mutamenti delle condizioni di business esterne e dei meccanismi di funzionamento interni.

I risultati della ricerca *The 2020 People Profession survey* confermano nel complesso la predominanza della presenza femminile nella funzione HR (63% femminile), fatta eccezione per l'India (60% maschile), l'Arabia Saudita (87% m.) e gli Emirati Arabi Uniti (64% m.), che presentano una prevalenza maschile su quella femminile. La percentuale dei professionisti che operano nella funzione HR da meno di 5 anni complessivamente si attesta sul 34%, mentre la stessa percentuale varia da Stato a Stato: i Paesi in via di sviluppo come la Malesia (51%), il Messico (50%), e l'India (46%) presentano i valori più elevati; invece, i Paesi sviluppati come l'Australia (13%), gli Stati Uniti d'America (17%) e il Canada (25%) presentano i livelli più bassi. Interessante da notare come questi stessi Paesi sviluppati presentino la maggiore proporzione di professionisti che affermano di lavorare nella funzione risorse umane da più di 16 anni: Australia (45%), USA (44%) e Canada (40%).

Si può quindi dedurre come le differenze nella composizione demografica della Dru dipendano soprattutto dalla demografia e situazione socio-economica dei Paesi nel loro complesso.

La ricerca mostra inoltre un graduale aumento del numero delle persone che lavorano nella funzione risorse umane negli anni. *L'Office for National Statistics* del Regno Unito riporta un aumento del 17% del numero dei professionisti HR tra il 2009 e il 2019, mentre *the Bureau of Labor Statistics* degli Stati Uniti prevede che sia i professionisti autonomi sia i ruoli manageriali in ambito HR saranno in aumento ad un tasso di crescita superiore al tasso medio di tutte le professioni tra il 2019 e il 2029 (CIPD SHRM AHRI Workday, 2020).

Non esistono ricerche simili aggiornate sul profilo di chi opera in HR in Italia; tuttavia, in un'analisi recente proposta da un sito specializzato e basata su dati contenuti in LinkedIn e altre fonti, Andrea De Vita e colleghi sono riusciti a stimare il numero di persone che lavorano nella funzione delle Risorse Umane in Italia: oltre 140.000 utenti ricoprono ruoli di gestione HR in azienda. Tuttavia, dato che non tutti i professionisti HR possiedono un profilo LinkedIn, si tratta di un dato solo indicativo, che permette però di ricavare alcune statistiche interessanti. In particolare, i dati confermano ancora una volta la prevalenza femminile nel settore HR che rappresentano circa il 65% del totale.

Hanno delineato poi una suddivisione dei professionisti HR in fasce d'età, in particolare la fascia d'età compresa tra i 18 e 24 anni rappresenta circa l'8% del totale, mentre quella tra i 25 e 34 anni occupa il 39%, la maggioranza è rappresentata invece dalla fascia compresa tra i 35 e 54 anni (47% del totale), infine i professionisti over 55 occupano circa il 6% degli utenti considerati, tuttavia quest'ultimo dato potrebbe essere significativamente sottostimato dato che i lavoratori di questa fascia d'età sono meno propensi a registrarsi sui portali online come LinkedIn.

I professionisti HR che lavorano nel settore fino a 5 anni rappresentano circa il 17% del totale, in linea con le statistiche dei Paesi sviluppati, mentre coloro che hanno un'esperienza tra i 6 e 10 anni occupano poco più del 19% dei posti, infine il 64% degli utenti considerati lavora nel settore da più di 10 anni (De Vita, 2022).

2.2 Il modello di competenze di Ulrich

Dopo aver presentato le principali caratteristiche dell'evoluzione demografica della funzione HR, Ulrich e colleghi (2013) nella loro ricerca hanno identificato 139 specifiche competenze comportamentali, raggruppate successivamente in **6 ambiti di competenze HR** che definiscono le *skills* e le conoscenze che i professionisti dovrebbero possedere. Tali competenze sono descritte sia in termini di ciò su cui la persona dovrebbe focalizzarsi, sia in termini di modalità con cui la stessa persona dovrebbe concentrarsi in una determinata area attraverso specifici ruoli HR (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013):

- ***Strategic Positioner***: i professionisti HR ad elevate prestazioni pensano e agiscono da una prospettiva *outside-in* padroneggiando quattro livelli di business. Innanzitutto imparano il linguaggio del business, il quale ruota attorno alla finanza; successivamente è necessario che essi contribuiscano alla definizione della strategia organizzativa; inoltre, selezionano e servono i clienti chiave dell'azienda, identificando i segmenti di clientela, riconoscendone le aspettative e indirizzando le azioni organizzative per andare incontro ai bisogni del cliente; infine è richiesto loro di essere costantemente informati sulle condizioni generali di business (trend sociali, tecnologici, economici, politici, ambientali e demografici) che influenzano i rispettivi settori e aree geografiche.
- ***Credible Activist***: per operare in modo efficace, i professionisti costruiscono una propria fiducia attraverso il senso del business. La credibilità viene a formarsi nel momento in cui essi fanno ciò che promettono, sviluppando relazioni interpersonali di fiducia, così da essere considerati persone affidabili. Essi trasmettono messaggi chiari e coerenti con moralità e non hanno una visuale solo riguardo alle attività delle risorse umane, ma anche circa le richieste del business nel suo complesso. Imparano quindi ad influenzare gli altri in senso positivo attraverso comunicazioni chiare, coerenti e di forte impatto. Infine, i lavoratori delle risorse umane hanno la necessità di essere consapevoli di sé e impegnati nella costruzione della propria professione.
- ***Capability Builder***: un efficace professionista HR è in grado di coniugare le abilità personali con le capacità organizzative. Per capacità si intende ciò che l'azienda sa fare bene e per cui è riconosciuta nel mercato; esse rappresentano quindi la fonte delle sue forze istituzionali e la reputazione che essa possiede in relazione a queste forze. Tali capacità fanno riferimento alla cultura, ai processi o all'identità di un'organizzazione. I professionisti HR dovrebbero agevolare i controlli delle capacità, quali il servizio al cliente, la velocità, la qualità, l'efficienza, l'innovazione e la collaborazione, per determinare l'identità aziendale. Una delle capacità emergenti tra le organizzazioni di successo è quella di creare un luogo di lavoro in cui i lavoratori ritrovano significato e obiettivo del proprio impiego.
- ***Change Champion***: operare in questo ambito significa per i professionisti assicurarsi che singole e indipendenti azioni organizzative siano integrate tra di loro e sostenute attraverso processi di cambiamento prestabiliti, facendo in modo che le capacità di cambiamento interne si adattino o conducano il percorso di cambiamento esterno. In qualità di *change champions*, i lavoratori contribuiscono ai cambiamenti a livello istituzionale (cambiando il percorso), di iniziativa (facendo in modo che i cambiamenti avvengano) e individuale (permettendo i cambiamenti personali). Per far sì che i

cambiamenti avvengano a questi tre livelli, i professionisti assumono due ruoli fondamentali nel processo di cambiamento: in primo luogo, introducono il cambiamento illustrandone le motivazioni e l'importanza, superando le eventuali resistenze, coinvolgendo gli *stakeholders* chiave nel processo ed esponendo le decisioni di avviare tale cambiamento; in secondo luogo essi sostengono il cambiamento istituzionalizzandolo, ovvero garantendo le risorse organizzative, progettando le strutture organizzative, agevolando le comunicazioni sistemiche e dirigendo l'apprendimento continuo.

- ***Human Resource Innovator and Integrator***: i professionisti HR che conoscono i principali risultati della ricerca passata sono capaci di essere innovativi e di integrare le pratiche HR in soluzioni unificate per risolvere futuri problemi organizzativi. Essi hanno la necessità di essere costantemente aggiornati sulle pratiche HR in ambiti chiave relativi al capitale umano (reclutamento e formazione), alla responsabilità di prestazione (valutazione e ricompense), alla progettazione organizzativa (team work, sviluppo dell'organizzazione) e alla comunicazione. Conoscendo queste pratiche relative ad ambiti diversi, sono in grado di proporre soluzioni integrate che contribuiscano ai risultati organizzativi garantendo allo stesso tempo il mantenimento della propria visione globale nel lungo periodo.
- ***Technology Proponent***: negli ultimi anni, la tecnologia ha modificato il modo di pensare e di agire degli HR nelle loro mansioni amministrative e strategiche. In primo luogo, essi utilizzano la tecnologia per svolgere in modo più efficiente le attività di amministrazione come la gestione delle paghe, dei *benefits*, delle spese mediche e l'erogazione di altri servizi; oltre a ciò, gli HR sfruttano la tecnologia in modo da permettere alle persone di tenersi in contatto tra di loro. Sotto questo punto di vista, la tecnologia assume un ruolo fondamentale nel miglioramento della circolazione delle comunicazioni, nel rendere i processi amministrativi più efficienti, nel connettere i lavoratori all'interno dei confini aziendali e con i clienti all'esterno. Una tendenza emergente è l'utilizzo della tecnologia come strumento di creazione-mantenimento delle relazioni attraverso i *social media*, permettendo alle imprese di posizionarsi all'interno del mercato favorendone la crescita. I professionisti HR che comprendono a fondo le potenzialità della tecnologia avranno modo di contribuire al miglioramento dell'identità organizzativa verso l'esterno e delle relazioni sociali all'interno dell'azienda. In qualità di *technology proponents*, gli HR devono accedere, sostenere, analizzare ed allineare la tecnologia al fine di ottenere informazioni, efficienza e relazioni.

Secondo l'analisi degli stessi studiosi (2013), i fattori, ciascuno appartenente ad uno degli ambiti di competenze presentati, che impattano maggiormente sulle prestazioni aziendali sono, in ordine di importanza:

- la connessione delle persone attraverso la tecnologia (*technology proponent*);
- l'allineamento della strategia, della cultura, delle pratiche e del comportamento (*capability builder*);
- il sostenimento del cambiamento (*change champion*);

mentre il fatto di essere *credible activist*, nonostante sia risultata la competenza che più di altre influenza il livello di efficacia della funzione HR percepito dai collaboratori, ha dimostrato il minor impatto sulle prestazioni aziendali.

Nonostante questi risultati abbiano mostrato una continua evoluzione dei requisiti per la funzione delle risorse umane in termini di competenze, essi enfatizzano comunque un approccio universalista ponendo l'attenzione nell'identificare competenze generiche per i professionisti HR (Lo, Macky, & Pio, 2015), ossia competenze valide per tutti, in diversi contesti organizzativi.

Il modello di Ulrich è stato ripreso dalla studiosa Vu (2017), la quale nel suo articolo ribadisce la rigosità con cui sono stati raccolti ed analizzati i dati da parte di Ulrich e colleghi (2013), confermando la rilevanza dei loro risultati nel delineare le competenze che sono necessarie possedere nell'attuale ambiente lavorativo del XXI secolo. Tuttavia, la studiosa mette in luce come molti HR manager non riescano a contribuire significativamente nelle discussioni aziendali sul piano strategico, poiché la principale competenza delle risorse umane e le loro funzioni si concentrano nelle attività tradizionali, operative.

Le competenze relative ai ruoli strategici come *strategic positioner*, *change champion* e *organizational capability builder* sono considerati fattori decisivi nell'agevolare i professionisti HR a svolgere efficacemente il proprio lavoro, contribuendo quindi alla crescita delle organizzazioni, però nella pratica tali competenze rappresentano ancora una debolezza per chi lavora in ambito risorse umane. Questa è la principale barriera che impedisce loro di assumere il ruolo di *business partners* nelle proprie aziende. I professionisti HR dovrebbero perciò rendersi disponibili a partecipare alle discussioni relative alle *operations* strategiche ogni qual volta vi si presenta l'opportunità.

Essere coinvolti in queste questioni organizzative può rappresentare una grande sfida per loro, dato che implica la conoscenza dei processi produttivi e del *know-how* tecnico dei prodotti aziendali, ma ciò è un elemento essenziale per migliorare le proprie prestazioni lavorative. Possedere queste conoscenze permette loro di contribuire nell'ottimizzazione dei processi operativi, incrementando l'efficienza organizzativa. Perciò, i professionisti HR dovrebbero

essere ben attrezzati di competenze personali, professionali e di conoscenza organizzativa attraverso rigorosi programmi di formazione.

I modelli di competenza come quello presentato da Ulrich e colleghi (2013) permette ai professionisti HR di identificare le competenze necessarie da sviluppare per il loro lavoro e di verificare gli attuali divari da mediare (Vu, 2017, p. 360-363).

2.3 Il lavoro dell'HR manager in cambiamento

Il lavoro dei manager delle risorse umane sta incontrando diversi cambiamenti nel contesto attuale, caratterizzato da sfide dal punto di vista economico, ambientale, politico, sociale e tecnologico.

La prof.ssa Minbaeva (2021) ha utilizzato il termine *disruption* per descrivere i fattori che delineano la situazione odierna, definito come “un’interruzione del modo in cui un sistema, un processo o un evento solitamente funziona” (Minbaeva, 2021), affermando che numerose società di consulenza suggeriscono ai professionisti HR di porre attenzione a questi *disruptions*, quali la rivoluzione digitale, l’automazione e l’intelligenza artificiale (AI). Infatti, la locuzione “futuro del lavoro” è entrata nel vocabolario della funzione risorse umane per enfatizzare l’incertezza e l’ambiguità che caratterizzano i cambiamenti del personale, del luogo di lavoro e del lavoro stesso, necessari per ridurre il divario tra i progressi tecnologici e le competenze attualmente possedute dai lavoratori.

La professoressa presenta nella sua ricerca tre tendenze globali che guideranno il cambiamento nel mondo delle risorse umane, in particolare (Minbaeva, 2021):

- **la forza lavoro flessibile;**
- **la digitalizzazione dei modelli di business;**
- **gli analytics, l’AI e il *machine learning*.**

Sostiene inoltre che una delle ragioni per cui permane una forte divergenza tra ricerca e pratica è l’incapacità di liberarsi da diversi presupposti dogmatici creati e rafforzati da una mentalità ormai passata, superati dallo sviluppo delle tecnologie digitali, dai cambiamenti demografici a livello globale e dalla presenza delle minacce concorrenziali che richiede lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi ad un ritmo sempre più sostenuto.

La pandemia Covid-19 ha accentuato gli effetti delle tendenze globali illustrate sulle modalità in cui si considera, si organizza e si svolge il proprio lavoro. Tale esperienza di crisi sanitaria ha permesso al mondo del lavoro HR di avere un’anteprima di ciò che sarà il futuro contraddistinto dalla forza lavoro flessibile e dai modelli di business digitalizzati, e di come

l'introduzione delle tecnologie digitali nelle risorse umane possa aiutare i professionisti ad affrontare le sfide future.

2.3.1 Forza lavoro flessibile

La crescente flessibilità della forza lavoro ha garantito sempre più libertà di scelta ai collaboratori circa il proprio rapporto di lavoro, lasciando ai datori di lavoro, in particolare agli HR manager, la responsabilità di creare un ambiente lavorativo che possa soddisfare le esigenze dei propri lavoratori.

Nonostante il *gig economy*⁶ sia un concetto relativamente recente e ancora poco conosciuto, l'OECD⁷ prevede una sua forte crescita nei prossimi anni. Infatti, l'utilizzo delle tecnologie digitali verosimilmente contribuirà alla formazione del mercato del lavoro basato sui compiti piuttosto che su rapporti di lavoro a lungo termine (Schwellnus, Geva, Pak, & Veiel, 2019).

In questo modo viene messo in discussione il presupposto sul quale si basa la maggior parte dei rapporti di lavoro dipendente, per cui l'orario, il luogo di lavoro e l'insieme dei compiti descritti nelle *job descriptions* sono fortemente legati alle decisioni del datore di lavoro e stabili nel tempo.

Al giorno d'oggi esiste invece una tipologia di contratto chiamata **telelavoro** che, grazie all'utilizzo degli strumenti tecnologici di informazione e di comunicazione, permette ai lavoratori di operare stabilmente in luoghi diversi dagli uffici dell'azienda, per venire incontro alle esigenze personali dei collaboratori. Tuttavia, questa forma di lavoro rimaneva considerata come un'alternativa di minor rilevanza e prevista solo occasionalmente, finché l'esperienza vissuta durante la pandemia Covid-19 abbia dato vita al concetto dello *smartworking*, sotto al quale si riuniscono diverse forme di organizzazione del lavoro, caratterizzate principalmente dal lavoro a distanza e autogestione delle attività da parte delle persone nell'arco della giornata. Per comprendere appieno queste nuove modalità di organizzazione del lavoro, la prof.ssa Minbaeva suggerisce lo sviluppo di uno schema di riferimento teorico più ampio, in grado di adattarsi alle forme di organizzazione temporanee, alle piattaforme e agli ecosistemi così come ad un mondo in cui i confini organizzativi stanno diventando sempre più sfumati. Tale schema di riferimento dovrebbe essere costruito basandosi sulla risoluzione di problemi da parte di gruppi di lavoro formati da persone sconosciute tra di loro ma dotate di competenze

⁶ Sistema che presuppone rapporti di lavoro a breve termine utilizzando piattaforme tecnologiche come strumento di mediazione tra lavoratori e datori di lavoro

⁷ *Organisation for Economic Co-operation and Development*, un'organizzazione internazionale di studi economici per i Paesi membri, costituiti da Paesi sviluppati aventi in comune un'economia di mercato

professionali in settori diversi, e porre l'attenzione sulle relazioni che si vengono a stabilire tra gli attori e le azioni in un contesto caratterizzato da diverse strutture temporanee.

2.3.2 Digitalizzazione dei modelli di business

La digitalizzazione dei modelli di business rappresenta uno dei più importanti *disruptions* che ha interessato pressoché tutti i settori economici. Le tecnologie digitali, infatti, stanno manifestando una forte influenza sulle modalità di creazione ed erogazione del valore da parte delle organizzazioni verso i propri clienti. Le imprese hanno quindi la necessità di cogliere l'opportunità dello sviluppo degli strumenti tecnologici per integrarli all'interno della loro organizzazione, amministrazione, *operations* e strategia aziendale.

La letteratura sottolinea l'importanza di tenere distinti i concetti di *digitization* e *digitalization*. Il primo contribuisce al raggiungimento dell'eccellenza operativa sfruttando i progressi tecnologici, garantendo un'elevata efficienza, mentre il secondo prevede una trasformazione radicale della mentalità e del modello di business, sfruttando cioè le tecnologie digitali per esplorare nuove opportunità di guadagno e di creazione del valore.

In particolare, per i professionisti delle risorse umane, la *digitization* implica l'introduzione di una intensa educazione digitale in tutti i processi e sistemi, così come il conseguimento dell'efficienza operativa e dell'ottimizzazione dei costi attraverso l'implementazione degli strumenti digitali. Tuttavia, permane ancora una rilevante differenza tra il “fare in digitale” (come effetto della *digitization*) e l’“essere digitale” (come conseguenza della digitalizzazione del modello di business): per gli HR, il punto di partenza della trasformazione digitale verso l’“essere digitale” dovrebbe essere quello di concentrarsi sulla soddisfazione del cliente e successivamente ristrutturare i processi HR mediante continua innovazione e sperimentazione per assicurarsi che i lavoratori possano rispettare le aspettative del consumatore. Chiaramente la *digitization* è un'importante facilitatrice per la *digitalization*, si parla perciò di “dualità del digitale”. Le funzioni risorse umane aziendali hanno digitalizzato i loro sistemi di reclutamento, aggiornato i processi di *performance-management* e costituito un sistema di pianificazione della forza lavoro strategico basato sulle applicazioni.

Il presupposto dogmatico che occorre smentire in questa sede è l'orientamento degli HR verso risultati finanziari e operativi di breve periodo, ritenendo che le prestazioni aziendali siano una diretta conseguenza delle attività della Dru. Tale convinzione distoglie l'attenzione dei professionisti dalla ricerca di nuovi metodi di creazione del valore, poiché questi indirizzerebbero tutte le energie verso l'obiettivo di ottenere l'eccellenza operativa “facendo le cose meglio”, invece di “fare le cose in modo diverso”. Gli HR non dovrebbero quindi continuare ad ottimizzare processi operativi ormai superati, ma spostare lo sguardo verso nuovi

metodi di creazione del valore, ponendo il cliente al centro dell'attenzione attraverso la digitalizzazione, così da potersi adattare alla “dualità del digitale”.

La pandemia Covid-19 anche in questo caso ha offerto un'anteprima della digitalizzazione del lavoro: le funzioni HR di molte aziende durante il lockdown si sono trovate costrette a trasferire i loro processi online, dall'assunzione, inserimento in azienda, formazione, valutazione delle prestazioni, fino alla retribuzione. Le imprese che si sono dimostrate più resilienti anche sotto questo punto di vista sicuramente hanno ottenuto i risultati attesi, se non superato le aspettative e sfrutteranno appieno queste esperienze per far fronte alle sfide future.

2.3.3 Analytics, AI e machine learning

Lo sviluppo delle tecnologie digitali ha comportato la nascita di nuovi fattori che influenzano le modalità di lavoro della Dru, in particolare si trattano di dati e analitica, intelligenza artificiale (AI), *machine learning*, robotica e automazione.

L'analitica probabilmente costituisce la sfida principale per l'HR, compreso la qualità dei dati analizzati e l'integrazione degli stessi, poiché i professionisti HR generalmente non possiedono elevate competenze analitiche, dalla capacità di porsi domande di ricerca rilevanti dal punto di vista del business, a quella di costruire e utilizzare modelli analitici sofisticati. Perciò in questo senso la funzione delle risorse umane necessita di un miglioramento delle competenze efficace, pianificando opportuni corsi di formazione, in modo tale da acquisire le competenze di analisi dei dati e di implementazione dei cambiamenti (*change agents*) dovuti ai risultati ottenuti nelle attività di ricerca.

Evidentemente, l'analitica è in grado di interrompere il modo in cui i sistemi solitamente operano, eventualmente impedendo loro di continuare a danneggiare l'organizzazione. In altre parole, l'analitica può essere considerata come un *disruptor*, uno strumento molto potente che tuttavia necessita di essere integrato in un modello analitico completo ed esaustivo, diversamente potrebbe portare ad un'interpretazione fuorviante dei dati da parte dei managers, portandoli a prendere decisioni errate.

Problematiche simili riguardano l'introduzione dell'intelligenza artificiale e del *machine learning* nelle attività organizzative. Infatti, Raisch e Krakowski (2021) in un loro articolo mettono in luce come l'applicazione acritica dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni possa influenzare negativamente le pratiche manageriali (Raisch & Krakowski, 2021). In particolare, essi hanno identificato la tensione paradossale tra l'*augmentation* e l'automazione, sottolineando come dare particolare rilievo unicamente ad uno qualsiasi dei due fattori possa portare a risultati organizzativi e sociali controproducenti. Gli studiosi (2021) sostengono che l'automazione basata sull'AI è una decisione spinta dall'obiettivo di conseguire la massima

efficienza, mentre l'*augmentation* è un processo co-evolutivo in cui l'essere umano e la macchina apprendono nuove conoscenze a vicenda.

Nonostante il genere e il grado di coinvolgimento dell'essere umano possa variare da un caso all'altro, il punto di partenza dello sviluppo del *machine learning* è generalmente frutto di uno specialista umano che, rispetto ai computer, possiede anche le competenze di pensiero critico. Perciò, l'interazione tra le macchine e gli uomini è basata sui presupposti introdotti dagli esseri umani stessi, che però possono essere incompleti, parziali o incerti.

Gli autori (2021) suggeriscono pertanto di non concentrarsi eccessivamente sull'implementazione passiva delle nuove tecnologie, ma di sviluppare competenze in grado di cogliere le sfide del business, di tradurle in termini matematici e di spiegare i risultati dei nuovi modelli nei processi organizzativi.

Infine, ribadiscono l'importanza per gli HR manager di porre i clienti al centro dell'attenzione, comprendere come servirli al meglio mediante le risorse umane aziendali. Non si tratta quindi di operare meramente in modo migliore, più economico, più veloce o più *smart*, ma di cambiare il modo di fare le cose, i modelli di business su cui basarsi, per conseguire il successo aziendale.

Capitolo 3: Il percorso di carriera degli HR in Veneto

Il percorso di carriera delle persone sta subendo importanti cambiamenti; per comprendere meglio la situazione e le dinamiche attuali dei professionisti HR ho condotto una ricerca attraverso una serie di analisi dei dati di coloro che lavorano in ambito risorse umane, prendendo in considerazione alcune aziende più significative della regione del Veneto.

La scelta delle aziende non è stata casuale: ho selezionato le 188 imprese venete Champions classificate da ItalyPost, il *brand* che raccoglie le attività di Post Editori, una società editoriale tesa a favorire la crescita della cultura d'impresa e del lavoro e che, proprio per questa sua *mission* sociale e culturale si definisce una “*Community Corporation*” (ItalyPost, 2022).

ItalyPost il 20 Maggio 2022 ha pubblicato la lista delle 1000 imprese italiane che hanno performato meglio sotto il punto di vista economico-finanziario tra il 2014 e il 2020, le cosiddette imprese Champions. Nella ricerca realizzata per L'Economia del Corriere della Sera sui bilanci degli ultimi sei anni dal Centro Studi ItalyPost, il Veneto occupa il terzo posto, preceduto dall'Emilia-Romagna e dalla Lombardia, per il numero di imprese Champions per abitante (circa una ogni 25.900) e per dimensione media del fatturato (71,6 milioni per azienda), producendo un fatturato globale di 13 miliardi e 475 milioni. L'indagine, basata sui bilanci depositati al 28 febbraio 2022, si ferma ai dati 2020 (ItalyPost, 2022).

3.1 Metodo di lavoro

La ricerca è iniziata dalla raccolta dei dati dei professionisti HR attraverso la piattaforma LinkedIn, uno dei social network più diffusi al mondo in ambito business, che ha la finalità principale di creare interconnessioni tra i professionisti. Viene utilizzato sia dagli HR Manager per cercare nuovi talenti da inserire in azienda sia dai lavoratori per trovare nuove opportunità lavorative, un vero e proprio luogo di incontro tra domanda e offerta lavorativa. La stessa piattaforma viene spesso utilizzata dalle imprese come strumento di *Social Media Marketing*, per presentarsi al mercato, sia del lavoro che di consumo, e migliorare quindi la propria reputazione.

Le informazioni raccolte comprendono:

- il **nome** dell'azienda selezionata;
- i **dati anagrafici** dei professionisti delle risorse umane (nome, cognome, sesso);

- il **titolo di studio** (livello e ambito di istruzione, classificato secondo i gruppi disciplinari del CENSIS⁸) ed eventuali Master o Corsi professionalizzanti seguiti, in ambito HR o meno;
- la **posizione attuale** (*Job title*), eventuali descrizioni delle attività svolte, l'anno a partire dal quale si occupa tale posizione e il macro-settore economico dell'azienda considerata, classificato secondo ATECO 2007 aggiornamento 2022⁹;
- tutte le **posizioni precedenti**, eventuali descrizioni delle attività svolte, con i relativi anni di inizio e fine, i Paesi in cui sono stati svolti tali rapporti lavorativi e i macro-settori economici delle imprese presso cui si ha lavorato.

Sono stati trovati informazioni degli HR di 105 aziende su 188 considerate, per un totale di 222 professionisti. Interessante da notare come solo il 56% delle aziende ritenute più performanti sotto il profilo economico-finanziario possieda almeno un HR attivo sulla piattaforma LinkedIn.

Si ipotizza che ciò possa essere dovuto a diverse ragioni:

- l'azienda non possiede la funzione Risorse Umane poiché la dimensione dell'impresa non richiede una funzione specifica per la gestione delle persone: i manager generali, dei reparti o la proprietà stessa si occupano della selezione del personale, mentre la gestione dei contratti, della retribuzione e degli aspetti legali è affidata all'area amministrativa;
- l'azienda possiede una funzione Risorse Umane, però i professionisti non fanno uso della piattaforma LinkedIn, piuttosto si affidano per esempio alle agenzie di lavoro o altri portali online (*Job Board*) per la ricerca e selezione del personale e la pubblicazione della propria domanda.

Tuttavia, tali ragioni non sono sufficienti per giustificare l'assenza della funzione HR almeno nelle aziende top della regione, poiché, come è stato sottolineato, le persone rappresentano la risorsa fondamentale di un'impresa e per tale motivo necessitano di essere gestite con adeguata professionalità e attenzione.

Le informazioni sono state raccolte in un foglio Excel e successivamente analizzate sotto diversi punti di vista.

⁸ Centro Studi Investimenti Sociali, un istituto di ricerca socio-economica italiano fondato nel 1964, con sede a Roma

⁹ Classificazione delle attività economiche adottata dall'Istat per finalità statistiche e dalle altre Autorità della Pubblica Amministrazione per fini fiscali e contributivi

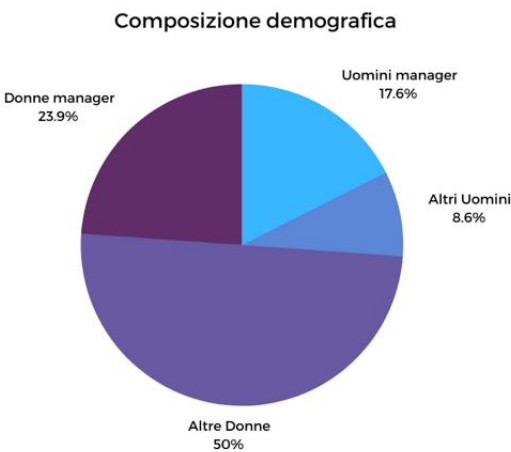
3.2 Risultati

Innanzitutto, si può notare come le 105 aziende considerate abbiano in media poco più di 2 persone impiegate nella funzione Risorse Umane, tuttavia tale valore varia notevolmente da impresa a impresa: si passa infatti da un minimo di una persona per azienda ad un massimo di 9 HR nella stessa organizzazione, valore che dipende probabilmente dalla dimensione organizzativa e complessità delle mansioni da svolgere. Le aziende che possiedono il maggior numero di professionisti HR sono *AGF88 Holding S.r.l.*, *Carel Industries S.p.A.*, *Pietro Fiorentini S.p.A.* e *Sit S.p.A.*

3.2.1 Composizione demografica e job title

Analizzando la **composizione demografica** delle Dru, viene confermata l'assoluta prevalenza femminile nella funzione, occupando quasi il 74% delle posizioni prese in considerazione; tuttavia, si nota un *gender gap* inverso quando si considerano le posizioni apicali: infatti, 39 uomini su 58 occupano una posizione al vertice come *Manager*, *Director* o *Business Partner*, mentre il peso relativo si dimezza se si considerano le professioniste donne (53 su 164).

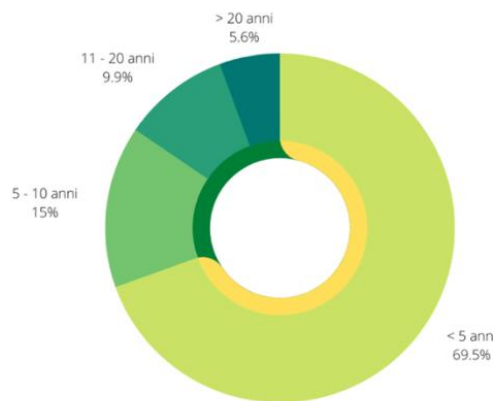
Le figure manageriali dotate di maggiori responsabilità rappresentano quindi il 41,4% dei profili considerati, con *job titles* variegati come *HR Business Partner*, *Chief Human Resources Officer*, *HR Director*, *HR Manager* oppure Responsabile delle Risorse Umane. Mentre la restante parte è occupata da professionisti con minori responsabilità o operanti su attività specifiche come *HR Generalist*, *HR Specialist* (focalizzati in specifici ambiti professionali come il *Recruiting*, l'*Administration*, il *Training & Development*, il *Payroll* o l'*Employer Branding*), *HR Assistant* o Addetto alle Risorse Umane. Spesso i *job titles* vengono accompagnati da attributi come *Junior* o *Senior* per indicare il livello di esperienza della persona, oppure da *Corporate*, *Group* o *Department* per specificare la sua area di responsabilità.



3.2.2 Posizione attuale

Osservando il **macro-settore economico** delle imprese Champions in cui i professionisti HR sono occupati attualmente, si nota l'assoluta predominanza del settore delle **attività manifatturiere** (circa il 94% dei lavoratori operano in questo settore), che comprende una vasta gamma produttiva: dalla fabbricazione di macchinari e apparecchiature industriali, seguita dall'industria tessile e dalla fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, fino alla fabbricazione di prodotti chimici e farmaceutici. Successivamente trovano posto il settore del **commercio all'ingrosso e al dettaglio** (3%), i **servizi di informazione e comunicazione** (2%), infine due professionisti sono occupati nel settore **energetico** e una nel settore del **noleggio di autoveicoli**. Come si vedrà successivamente, una parte non trascurabile dei professionisti, prima di giungere a coprire la posizione attuale nel settore manifatturiero, ha fatto esperienza in diversi settori.

Essi hanno un'**anzianità media** nella posizione di 5,3 anni; tuttavia, anche in questo caso c'è una notevole diversità: si passa infatti da una durata minima inferiore all'anno ad una durata massima di 42 anni. In particolare, il 69,5% dei lavoratori occupa la posizione da meno di 5 anni, mentre il 15% tra i 5 e 10 anni, il 9,9% tra gli 11 e 20 anni, infine il 5,6% da più di 20 anni.



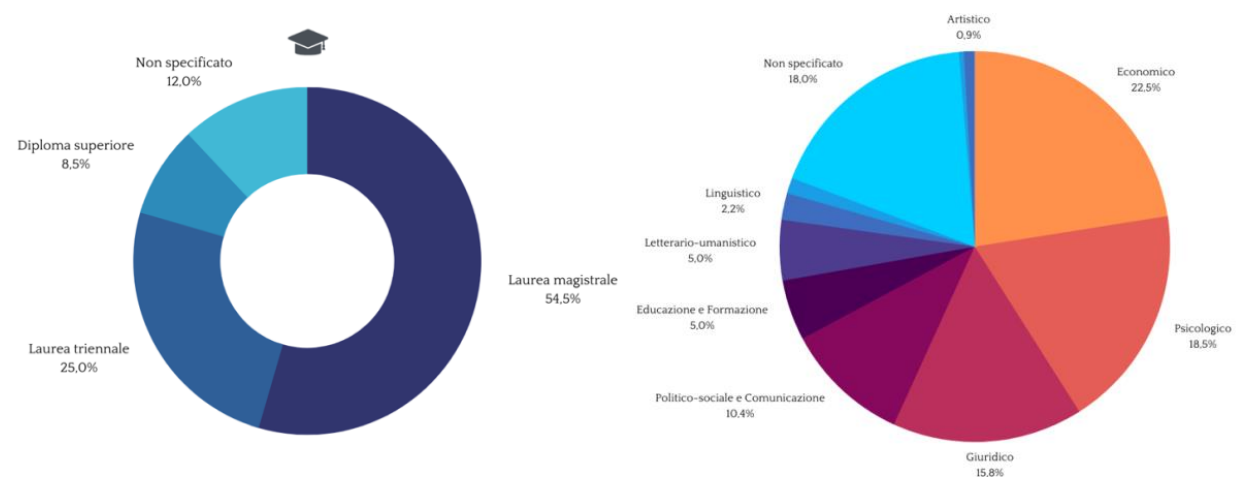
3.2.3 Titolo di Studio

Il **livello di istruzione** prevalente tra i professionisti HR è la **laurea magistrale**, detenuta dal 54,5% del personale, mentre un quarto di essi possiede una **laurea triennale**, l'8,5% dichiara di possedere un **diploma superiore**, infine il 12% degli utenti non ha specificato il titolo di studio posseduto sul proprio profilo LinkedIn.

Analizzando il gruppo disciplinare da cui provengono i lavoratori, si osserva come il 22,5% possieda un **background economico**, seguito dal gruppo **psicologico** che rappresenta il 18,5% del totale, non trascurabile una porzione di essi che ha intrapreso il percorso **giuridico** (15,8%),

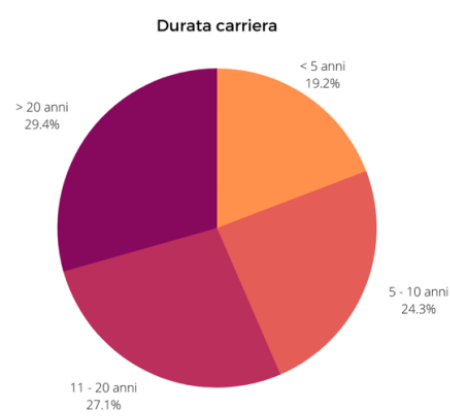
il 10,4% ha studiato **scienze politiche, sociali e di comunicazione**, il gruppo dell'**educazione e formazione** e quello **letterario-umanistico** rappresentano entrambi il 5%, mentre una minoranza possiede un *background linguistico* (5 profili), **ingegneristico** (3), **artistico** (2) e **scientifico** (1), infine il 18% non ha specificato l'ambito di studi intrapreso.

Tra i profili analizzati, il 67% dichiara di aver seguito un Master o un corso professionalizzante, di cui l'85% in ambito Risorse Umane. I corsi maggiormente frequentati sono i Master in *HR Management* offerti dalla *CUOA Business School*, *24ORE Business School*, *ALMA Laboris Business School* e dalla *SDA Bocconi School of Management*. Tra coloro che hanno seguito almeno un corso non strettamente legato all'ambito delle Risorse Umane, il 56% ha conseguito un Master in *Business Administration*, *Management generale* e corsi affini.



3.2.4 Percorsi di carriera

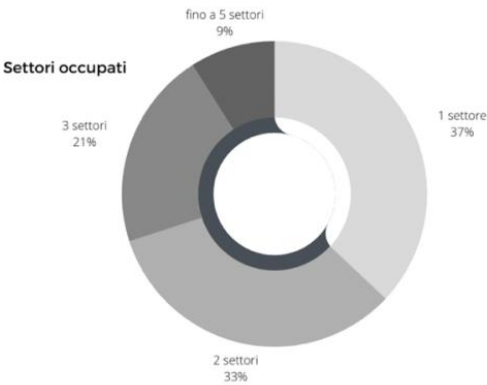
La **durata media della carriera lavorativa** dei professionisti HR è di 14,6 anni; tuttavia, analizzando con più attenzione i dati si osserva come essi siano abbastanza equidistribuiti tra i diversi gruppi di esperienza. Infatti, il 19,2% di essi ha iniziato la propria carriera da meno di 5 anni, il 24,3% tra i 5 e 10 anni, il 27,1% tra gli 11 e 20 anni, infine il 29,4% da più di 20 anni, fino ad arrivare ad un massimo di 42 anni.



Ognuno di essi ha coperto in media poco più di **tre posizioni** nell’arco della propria carriera professionale. In particolare, il 60,8% finora ha occupato da 1 a 3 posizioni, mentre il 32% da 4 a 6 posizioni, infine il 7,2% ha coperto più di 6 posizioni, fino ad arrivare ad un massimo di 10, rilevato in due profili professionali.

La **durata media di ogni posizione** è di 5,2 anni. Il 40% degli utenti presenta una durata media per posizione inferiore ai 3 anni, mentre il 48,6% tra i 3 e 10 anni, infine il 12,6% ha coperto in media la stessa posizione per più di 10 anni.

Osservando il **settore economico** in cui ciascuno ha operato, il 37% dei lavoratori è rimasto nello stesso settore, per lo più manifatturiero, 1 su 3 ha lavorato in due settori diversi, mentre il 21% in tre settori differenti, infine il 9% fino a 5 settori. Considerando che si stanno analizzando le informazioni di un gruppo circoscritto di professionisti che operano nella funzione delle Risorse Umane, gran parte di essi, prima di occupare la posizione attuale nel settore manifatturiero, ha fatto esperienza nelle **attività professionali**, in particolare negli studi legali, contabili e di consulenza aziendale, o nelle **attività di supporto alle imprese**, quali le agenzie di lavoro e di collocamento, impegnati soprattutto nella ricerca e selezione del personale. Non mancano i settori del **commercio all’ingrosso e al dettaglio**, delle **telecomunicazioni** e **consulenza informatica**, e dell’**istruzione**, da quella statale ai corsi di formazione privati.

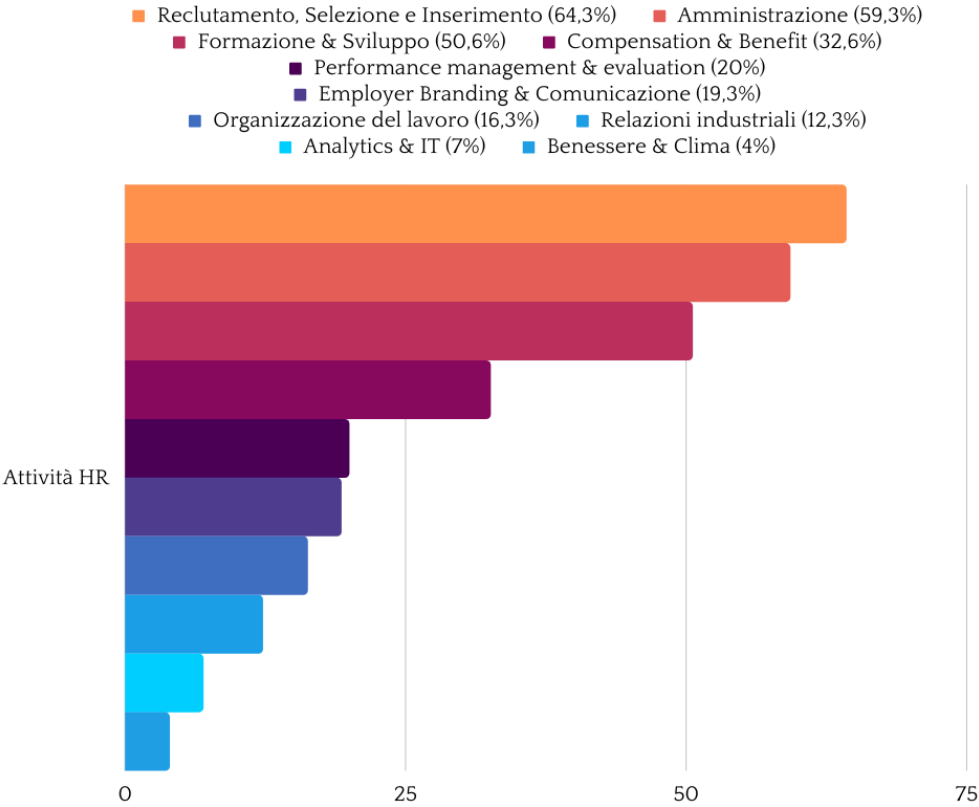


Per quanto riguarda l’**esperienza lavorativa all’estero**, solo 9 profili (4%) hanno avuto l’occasione di operare almeno una volta in un Paese diverso dall’Italia, andando in uno Stato europeo come Francia, Germania, Spagna o Regno Unito, ma anche in uno extra-europeo come Stati Uniti, Cina o Australia. In media le posizioni all’estero rappresentano il 41,7% del numero di posizioni occupate in totale da questi 9 utenti; tuttavia, analizzando i dati si può osservare come essi abbiano trascorso mediamente solamente un quarto della loro carriera fuori dall’Italia. Perciò si può concludere che l’esperienza all’estero non ha un’influenza abbastanza significativa nella carriera lavorativa dei professionisti HR del Veneto, i quali operano soprattutto nel territorio nazionale.

Analizzando nello specifico le **carriere** dei professionisti **in ambito HR**, si può constatare che in media l'80,7% delle posizioni da essi coperte durante la propria esperienza professionale afferisce la funzione delle Risorse Umane. In particolare, l'87% di essi ha occupato più della metà delle posizioni in ambito HR, tra cui il 65,8% ha operato esclusivamente in questa funzione.

Situazione analoga si riscontra se si prova a stimare la durata dell'esperienza in HR in relazione a tutta la durata della loro carriera lavorativa: in media hanno trascorso l'82% della loro vita professionale in questo ambito. Il 61,2% dei profili considerati ha trascorso tutto il periodo di carriera nella funzione HR, mentre il 16,2% di essi ha passato meno della metà della vita lavorativa nella stessa funzione.

Le principali **attività** svolte dai professionisti delle risorse umane sono quelle di **Reclutamento, Selezione e Inserimento** del personale, dichiarate dal 64,3% di coloro che hanno fornito una descrizione delle mansioni svolte per ogni posizione, seguite dalle attività di **Amministrazione**, svolte dal 59,3% dei profili, insieme a quelle di **Formazione & Sviluppo** del personale, praticate dal 50,6% di essi. Fanno parte delle mansioni degli HR anche le attività di **Compensation & Benefit** (32,6%), **Performance management & evaluation** (20%), **Employer Branding & Comunicazione** (19,3%), **Organizzazione del lavoro** (16,3%), **Relazioni industriali**, ovvero sindacali (12,3%), infine attività marginali come **Analytics & IT** (7%), ossia analisi dei dati e implementazione di software innovativi, e **Benessere & Clima** (4%), con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro confortevole.



Considerazioni finali

Nel corso dell'elaborato è stato presentato il concetto di carriera, la sua caratteristica di essere multiforme e i principali percorsi che si possono intraprendere per l'avanzamento nella stessa organizzazione. Successivamente è stato mostrato come le caratteristiche individuali e i fattori strutturali influenzino congiuntamente la mobilità di carriera, in particolare i fattori determinanti sono rappresentati dal livello di istruzione, dall'età e dalle condizioni esterne del mercato del lavoro.

Si è sottolineato come sia fondamentale per gli individui investire nell'istruzione e nella formazione continua in competenze trasversali, alimentando il capitale umano e migliorando la propria *employability*, espandendo quindi le opportunità di carriera. Da parte delle imprese è importante invece la pianificazione di adeguati sistemi di *career management* per trattenere i migliori talenti.

Nel secondo capitolo ci si è focalizzati sulla figura dell'HR manager e sono state presentate le dinamiche evolutive della sua composizione demografica: sempre più professioniste donne stanno assumendo posizioni nella funzione delle risorse umane e il loro livello di istruzione è in aumento.

Attraverso il modello di Ulrich sono stati illustrati gli ambiti di competenze che necessitano di essere sviluppate perché gli HR possano contribuire efficacemente al successo aziendale, in particolare devono investire nella connessione delle persone attraverso la tecnologia, nell'allineamento della strategia, della cultura, delle pratiche e del comportamento, e nel sostenimento del cambiamento.

Grazie agli studi della prof.ssa Minbaeva sono stati presentati i cambiamenti, chiamati *disruptions*, che stanno avvenendo nelle attività lavorative degli HR dovuti alla rivoluzione tecnologica e alle esigenze di flessibilità della forza lavoro. In particolare, si è ribadita la necessità di cambiare i modelli di business, di porre il cliente al centro dell'attenzione e di non adottare la nuova tecnologia in maniera passiva, rischiando altrimenti di compromettere i risultati organizzativi.

Nella parte finale del lavoro si è cercato di fornire una panoramica della funzione risorse umane delle imprese più performanti nella regione del Veneto: è stata confermata la prevalenza femminile e l'elevato livello di istruzione, soprattutto in ambito economico e psicologico. Infine, sono state tracciate le principali caratteristiche del loro percorso di carriera. In base all'analisi effettuata si constata la focalizzazione delle attività dei professionisti delle risorse umane nelle attività operative tradizionali, quali il *Reclutamento*, *Selezione e Inserimento* del personale e le funzioni amministrative, mentre le attività di *Analytics & IT* e *Benessere &*

Clima, indicate dalla prof.ssa Minbaeva come attività maggiormente interessate dai cambiamenti dovuti alle attuali condizioni esterne, rimangono ancora marginali. Gli HR del Veneto dovrebbero quindi progressivamente sviluppare competenze relative a questi ambiti per far fronte alle sfide che incontreranno nel futuro della carriera.

Riferimenti bibliografici

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 474.
- Bagdadli, S. (2007). *Designing career systems: are we ready for it?*
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K., & Larsson, R. (1998). Il management delle carriere. *Sviluppo & Organizzazione*, 167, 124-137.
- CIPD SHRM AHRI Workday. (2020). *The People Profession Survey*.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill Education.
- De Vita, A. (2022, Aprile 21). *15 statistiche per conoscere meglio il settore HR italiano*. Tratto da Altamira: <https://www.altamirahrm.com/it/blog/statistiche-hr-italia>
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.
- Gianecchini, M. (2022). Un'altra carriera è possibile. TEDxPordenone, Italia.
- ItalyPost. (2022, Maggio 20). *Ecco le 1.000 imprese Champions 2022. Emilia sempre al top, bene Lombardia e Veneto. Non solo il Sud ai margini*. Tratto da ItalyPost: <https://www.italypost.it/ecco-le-1-000-imprese-champions-2022-emilia-sempre-al-top-bene-lombardia-e-veneto-non-solo-il-sud-ai-margini/>
- ItalyPost. (2022, Agosto 6). *ItalyPost*. Tratto da Chi siamo: <https://www.italypost.it/chi-siamo/>
- Kornblum, A., Unger, D., & Grote, G. (2018). When do employees cross boundaries? Individual and contextual determinants of career mobility. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 657-668.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 2308-2328.
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*.
- Ng, T., Sorensen, K., Eby, L., & Feldman, D. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 363-386.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 192-210.
- Rubenstein, A., Eberly, M., Lee, T., & Mitchell, T. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 23-65.

- Schwellnus, C., Geva, A., Pak, M., & Veiel, R. (2019). Gig economy platforms: Boon or Bane? *OECD Economics Department Working Papers*.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 457-471.
- Vu, G. (2017). A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvment in Required Competencies for Human Resource Professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, 357-365.
- Whiting, K. (2020, Ottobre 21). *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. Tratto da World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

Dichiaro di aver utilizzato 9940 parole per la stesura della Prova Finale.