



CRANET
CRANFIELD NETWORK ON
COMPARATIVE HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT



Presentazione dei dati CRANET:

XXXIV Congresso Nazionale AIDP

27-28 Maggio 2005

Abano Terme



Relatori:

Raoul C.D. Nacamulli

Flavia Blumetti

Francesco Paoletti

Luca Solari



Presentazione

Questo report presenta i risultati di una ricerca sulle pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane svolta dall'Università degli Studi di Milano, dall'Università degli Studi di Milano-Bicocca e dall'Università degli Studi di Lecce.

I dati riportati riflettono un aggiornamento dello stato e delle prospettive della funzione *risorse umane* (HR) in Italia nonché un confronto con i principali trend emergenti a livello europeo.

Il presupposto che ha guidato la ricerca è che la funzione HR svolga un ruolo decisivo per la crescita e lo sviluppo delle persone e dell'organizzazione, nel tempo e nello spazio. Pertanto l'attenzione è stata posta sulle criticità e sulle sfide che interessano, in primo luogo, le nostre aziende.

Pur essendo il risultato di un lavoro congiunto, responsabili dell'organizzazione e della gestione dell'attività di campo e di elaborazione dei questionari sono Flavia Blumetti, Università degli Studi di Milano, e Francesco Paoletti, Università degli Studi di Milano-Bicocca.






Il campione*

* L'indagine CRANET è stata condotta sui Direttori delle Risorse Umane delle aziende italiane. Il campione è stato costruito grazie al supporto dell'AIDP, a cui va un riconoscimento particolare, così come particolare è il ringraziamento che rivolgiamo al Presidente Nazionale, Mario D'Ambrosio, e ai Presidenti Regionali per l'aiuto prezioso e l'interessamento mostrato nell'attività di ricerca:

Domenico Moretti (Abruzzo), Vincenzo Marchese (Campania), Isabella Covili Fagioli (Emilia Romagna), Titty Fortunato (Lazio), Laura Strazzeri (Liguria), Enrico Cazzulani (Lombardia), Angelo Camilletti (Marche), Michelangelo Rissone (Piemonte), Piero Scrimieri (Puglia), Filippo Abramo (Sardegna), Benedetto Viola (Sicilia), Giuseppe Di Biase (Toscana), Marco Gusella (Triveneto), Marco Di Tullio (Umbria).





Distribuzione per settori

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud/ Isole	Non spec.	Totale	(%)
Manifatturiero	23	11	9	8	2	53	44,9
Servizi Tradizionali	18	4	4	2	0	28	23,7
Servizi Avanzati	5	2	4	0	0	11	9,3
P.A.	6	10	2	3	5	26	22,1
Totale	52	27	19	13	7	118	100



Distribuzione per classe dimensionale

	Minori < 200 Dip.	Medio-Pic 201-500 Dip.	Medio-Pic 501-1000 Dip	Grandi > 1000 Dip.	Totale
Casi	20	28	23	44	118
(%)	16,9%	23,7%	19,5%	37,3%	100

	Minori < 200 Dip.	Medio-Pic 201-500 Dip.	Medio-Pic 501-1000 Dip	Grandi > 1000 Dip.	Totale
Casi	227	364	268	318	1225
(%)	18,5%	29,7%	21,9%	26,0%	100



Il profilo della funzione del personale

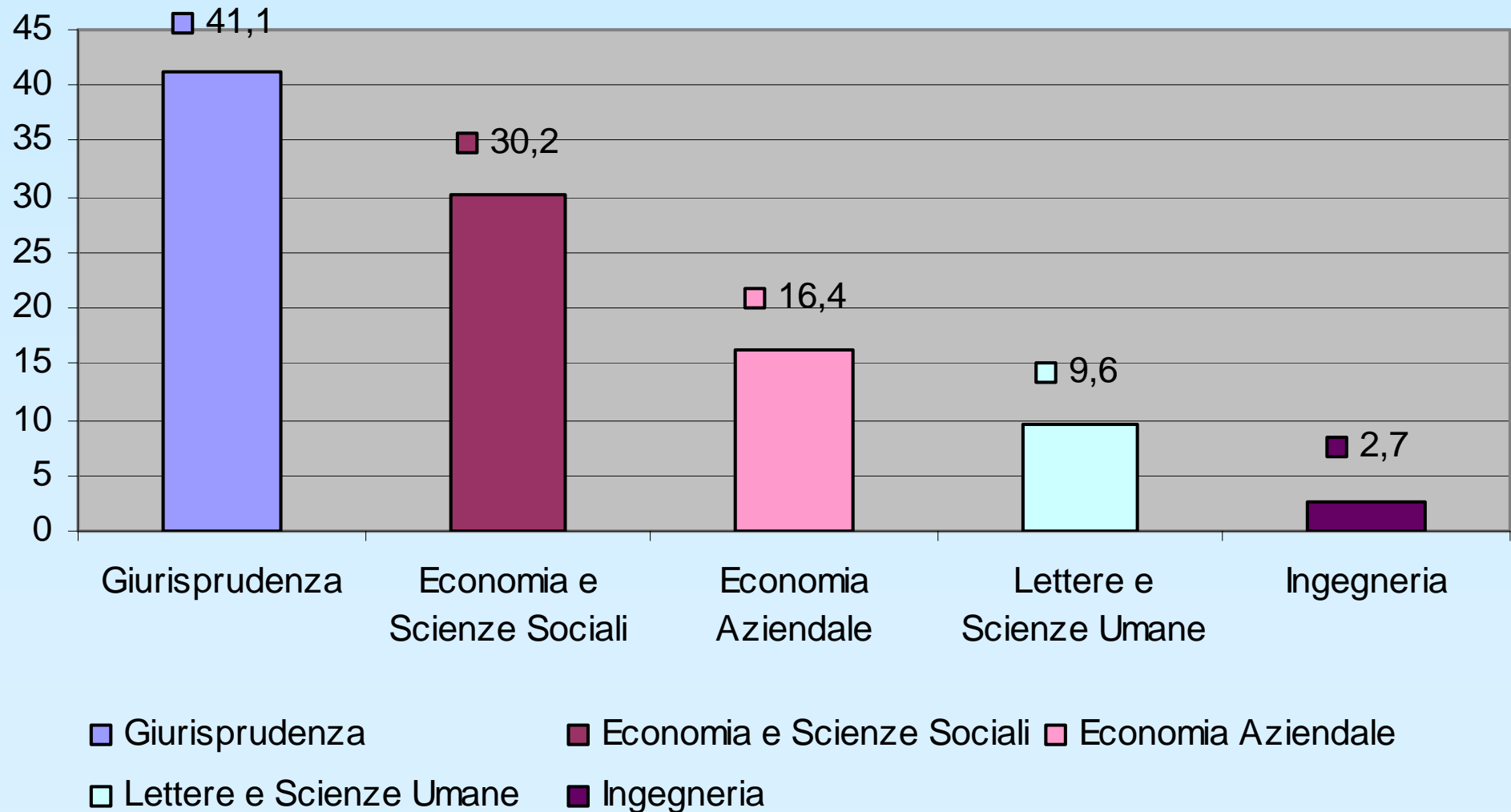


Il profilo del direttore HR

Uomo	⇒	84,9%
Laureato	⇒	86,3%
Esperienza consolidata	⇒	Media > 18 1° Quartile = 12
Carriera specialistica	⇒	79,9%
<i>Interna all'organizzazione</i>	⇒	31,2%
<i>Interorganizzativa</i>	⇒	48,7%
Carriera plurifunzionale	⇒	20,1%



La formazione del direttore HR



La formazione: le differenziazioni settoriali

I principali scostamenti rilevati rispetto alle lauree sono:

Manifatturiero

- Economia aziendale: 23,5%

P.A.






- Giurisprudenza 47,1 %
- Economia e Scienze Sociali 41,2%
- Economia Aziendale 5,9%

Servizi

- Lettere e scienze umane: 14,3%




La formazione

Tipo di laurea					
Economia Aziendale	27,6%	15,4%	51,8%	14,6%	16,4%
Economia e Scienze Sociali	28,4%	39,7%	23,3%	33,4%	30,2%
Lettere e Scienze Umane	20,1%	5,1%	3,6%	4,2%	9,6%
Giurisprudenza	3,7%	24,4%	7,1%	29,2%	41,1%









Una funzione al femminile ...

	Donne/HR	Donne/Organico
Manifatturiero	51,8 %	21,9 %
P.A.	72,7 %	50,0 %
Servizi	68,5 %	42,1 %
Campione	61,4 %	34,2 %




... prima del “soffitto di vetro”

					
% Donne Responsabili HR	42,5	24,4	15,6	10,1	15,1








L'iter della carriera

	Manifatt.	P.A.	Servizi	Campione
Specialistica Interna	31,6%	21,1%	41,7%	31,7%
Specialistica Esterna	57,9%	15,8%	54,2%	47,6%
Totale Specialistica	89,5%	36,9%	95,9%	79,3%
Plurifunzionale Interna	5,3%	32,3%	4,2%	11,0%
Plurifunzionale Esterna	5,3%	30,9%	0	9,8%



L'iter della carriera

					
Specialistica Interna	27,3%	22,0%	22,4%	45,1%	31,7%
Specialistica Esterna	51,0%	53,8%	36,8%	25,5%	47,6%
Tot. Specialistica	78,3%	75,8%	59,2%	80,6%	79,3%
Plurifunzionale Interna	13,1%	19,8%	17,1%	19,6%	11,0%
Plurifunzionale Esterna	5,6%	4,4%	18,4%	7,8%	9,8%

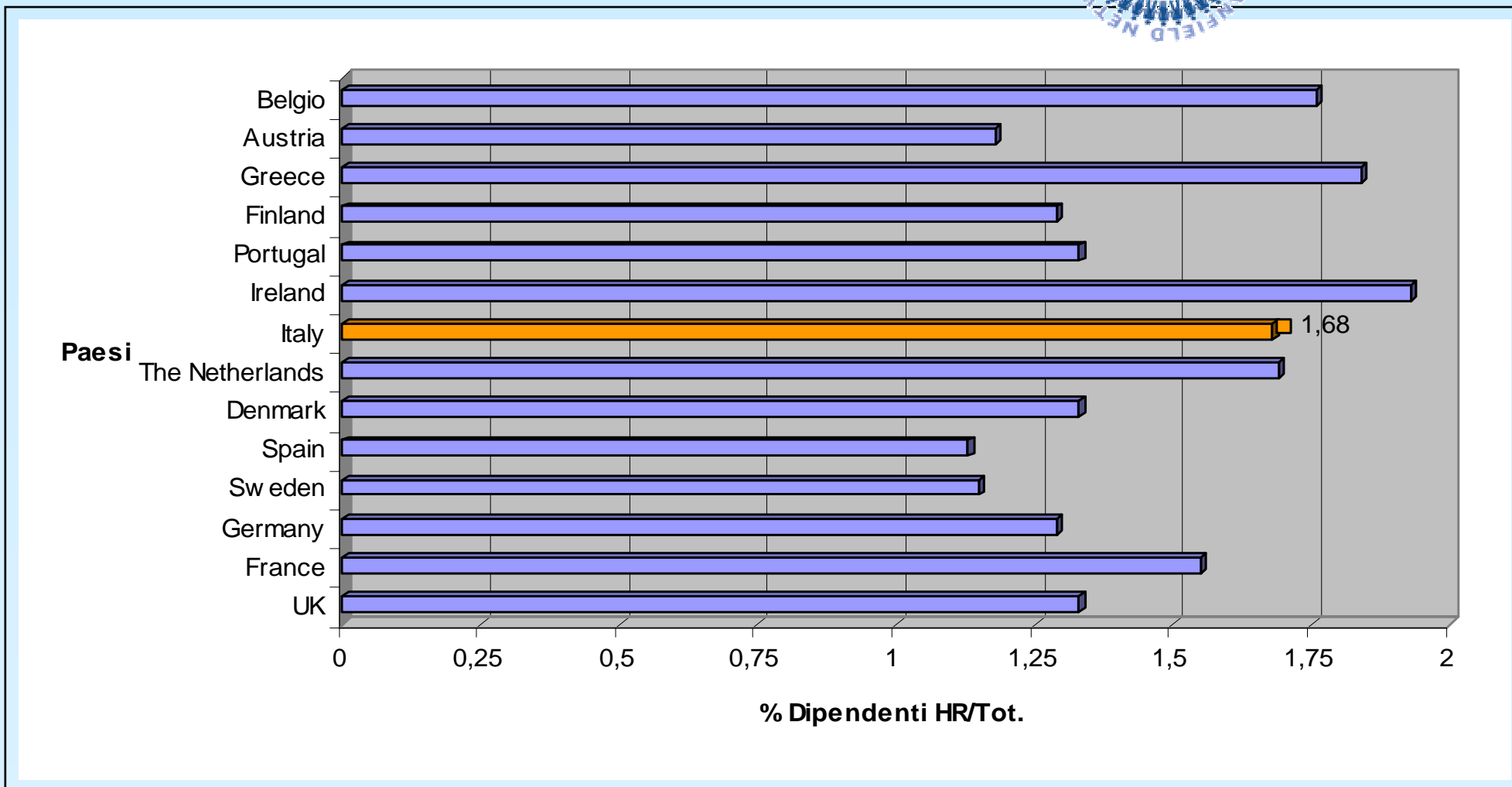


Il “peso” della funzione

Settore	% Dipendenti HR/Totale
Manifatturiero	1,14
P.A.	2,82
Servizi	1,68
Campione	1,67



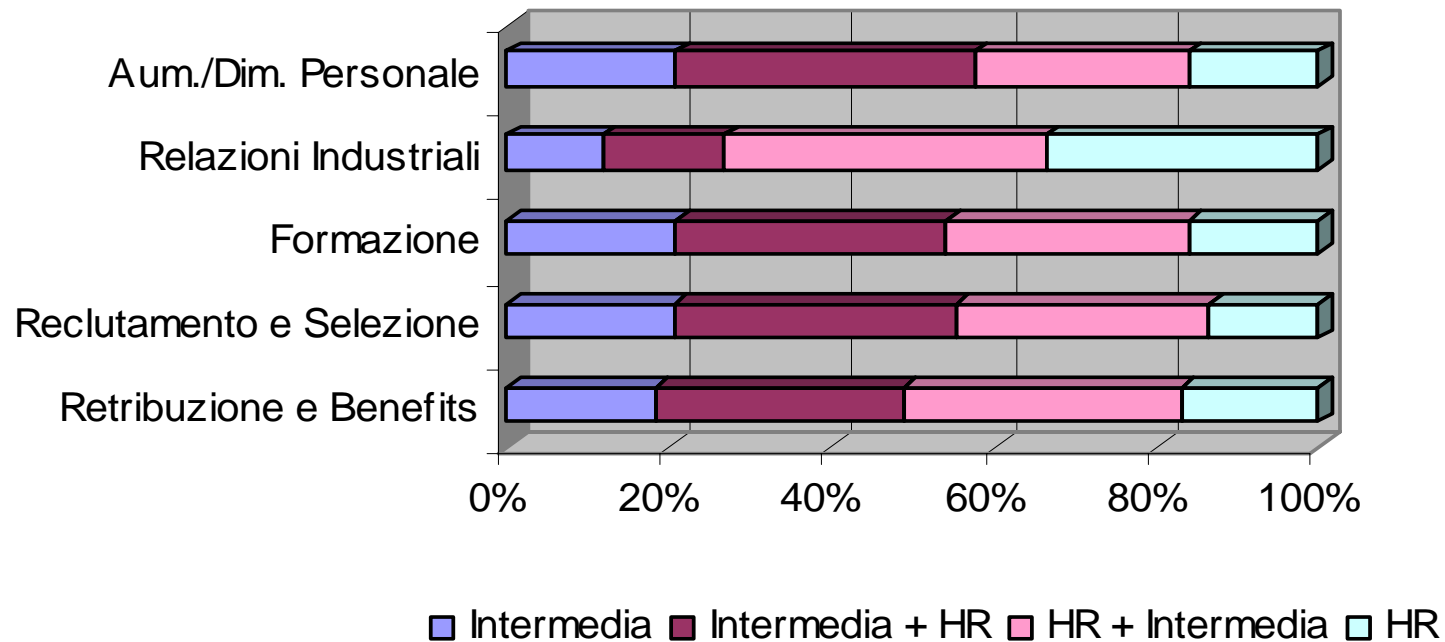
Il “peso” della funzione



I processi decisionali e l'autonomia della funzione



Rapporto tra la linea e la direzione HR



Specificità per settori

- **Manifatturiero**

- La funzione HR interviene in misura molto più rilevante in autonomia nelle decisioni di **aumento e riduzione del personale** (+23% rispetto alla media tot. risposte).
- La linea sembra avere su questo tema un'influenza molto al di sotto della media del campione

- **P.A.**

- La linea interviene in misura minore nelle decisioni riguardanti la **formazione** (-39% tot. risposte)

- **Servizi**






- La funzione HR risulta poco coinvolta nelle decisioni sul **dimensionamento del personale** (-43% tot. risposte); mentre sembra avere un peso più rilevante rispetto ad altri settori su retribuzioni e benefit



Le politiche di flessibilità del lavoro








La flessibilità del lavoro

					
Part time					
Non usato	7,1%	1,5%	2,3%	24,2%	15,5%
Usato per < 10% dip.	79,3%	83,2%	87,8%	79,6%	70,7%
Usato per 11%-20% dip.	5,6%	12,2%	6,9%	3,0%	8,6%
Usato per oltre 20% dip.	7,9%	3,1%	3,1%	10,6%	5,2%








La flessibilità del lavoro

Lavoro a tempo determinato					
Non usato	26,3%	3,8%	3,1%	4,7%	7,7%
Usato per < 10% dip.	71,8%	85,4%	80,9%	62,5%	67,5%
Usato per 11%-20% dip.	1,1%	9,2%	13,7%	14,1%	10,3%
Usato per oltre 20% dip.	0,8%	1,5%	2,3%	18,8%	9,4%








La flessibilità del lavoro

Lavoro su chiamata					
Non usato	4,5%	4,0%	14,7%	5,9%	61,4%
Usato per < 10% dip.	83,9%	76,8%	82,2%	64,7%	34,2%
Usato per 11%-20% dip.	7,1%	12,8%	2,3%	13,2%	2,6%
Usato per oltre 20% dip.	4,5%	6,4%	0,8%	16,2%	1,8%








La flessibilità del lavoro

					
Telelavoro					
Non usato	79,6%	89,1%	67,4%	85,7%	83,8%
Usato per < 10% dip.	18,8%	10,2%	31,8%	11,1%	16,2%
Usato per 11%-20% dip.	1,2%	-	-	-	-
Usato per oltre 20% dip.	0,4%	0,8%	0,8%	3,2%	-



La flessibilità del lavoro






A domicilio					
Non usato	61,1%	82,8%	69,0%	91,9%	93,1%
Usato per < 10% dip.	35,9%	16,4%	30,2%	8,1%	6,9%
Usato per 11%-20% dip.	1,9%	-	0,8%	-	-
Usato per oltre 20% dip.	1,1%	0,8%	-	-	-



Il ridimensionamento degli organici



Il ridimensionamento degli organici

Politiche					
Blocco assunzioni	48,2%	37,5%	66,3%	51,0%	70,7%
Pension. Anticipati	42,6%	23,4%	56,7%	63,4%	56,1%
Dimissioni volontarie	45,6%	22,6%	75,2%	59,3%	75,6%
Licenziamenti	62,5%	35,3%	36,6%	32,4%	34,1%
Mobilità interna	37,9%	36,8%	42,3%	43,7%	54,1%
Outplacement	27,9%	14,6%	15,7%	18,3%	9,2%
Mancato rinnovo CT	43,0%	40,4%	69,0%	73,7%	78,8%
Outsourcing	37,9%	45,3%	32,1%	46,5%	48,9%

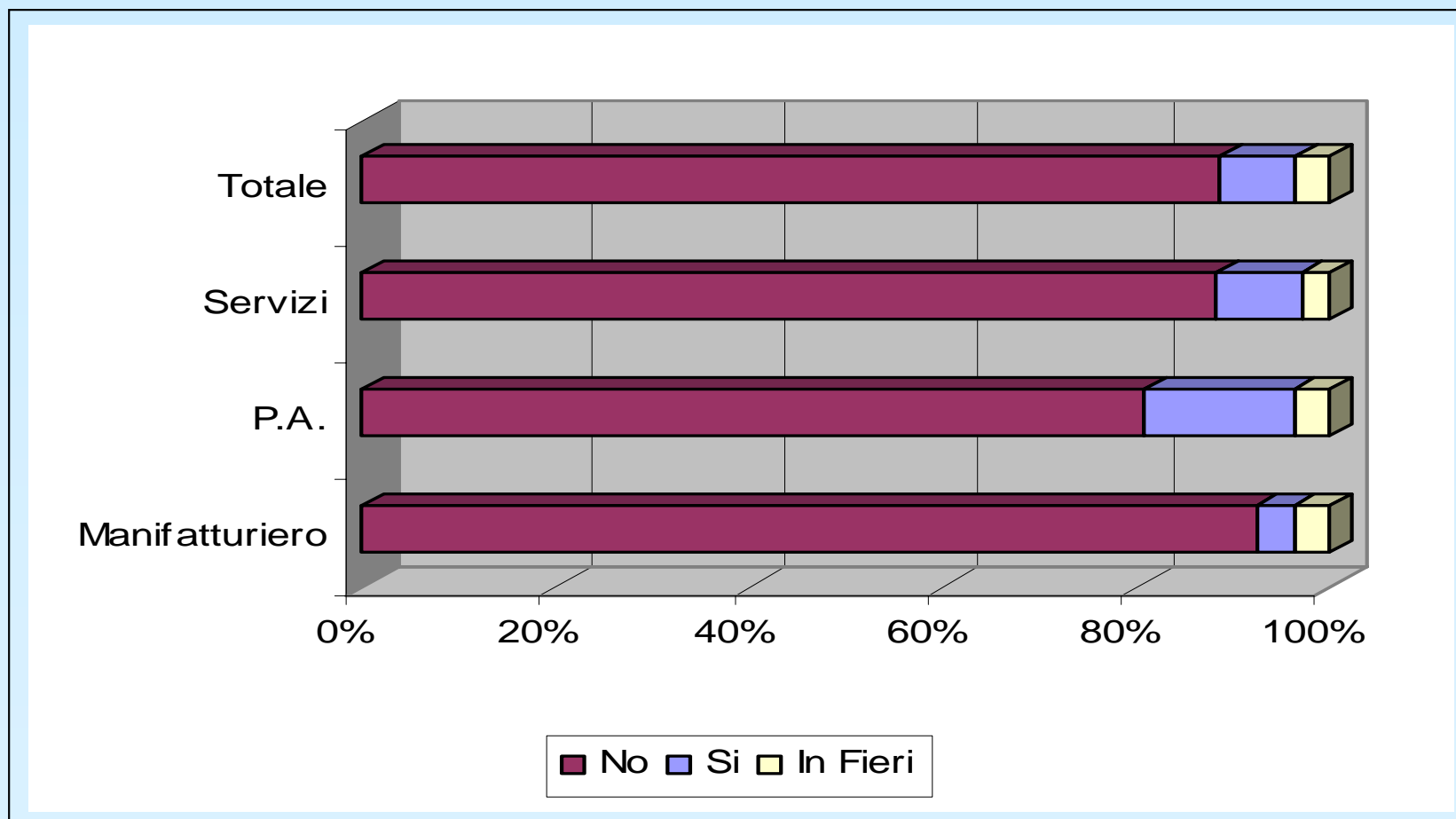


Una conseguenza: il fenomeno dell'*aging*...

Settore	Media % Dip. Età > 45 anni	Media % Dip. Età < 25 anni
Manifatturiero	26,9%	8,2 %
P.A.	58,3%	1,6 %
Servizi	28,3%	12,8 %
Campione	34,6%	8,5 %








...e i programmi d'azione dedicati...



L'aging: un raffronto internazionale



Medie					
% Anziani > 45 anni	30,6%	31,4%	27,5%	29,9%	34,6%
% Anziani < 25 anni	18,2%	11,2%	16,1%	16,3%	8,9%
Prog. per anziani	9,9%	6,6%	6,0%	6,3%	7,8%

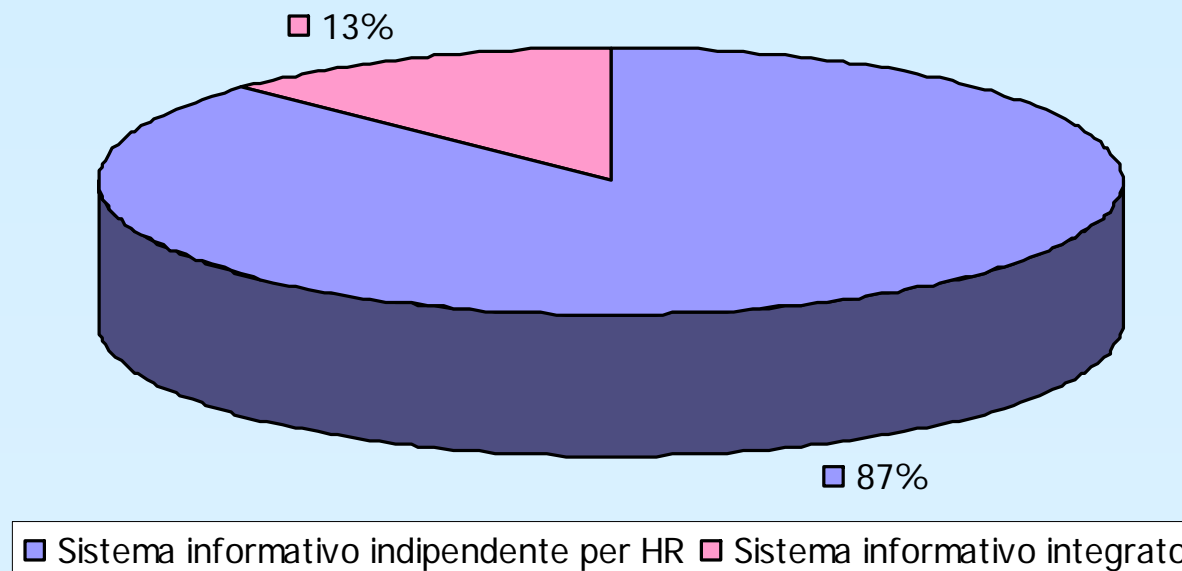


Verso l'e-HRM. I sistemi informativi per il personale



Sistemi informativi del personale

- La funzione HR è dotata di un sistema informativo indipendente (87,1% delle risposte): un dato che mostra una struttura in genere meno integrata con gli altri sistemi



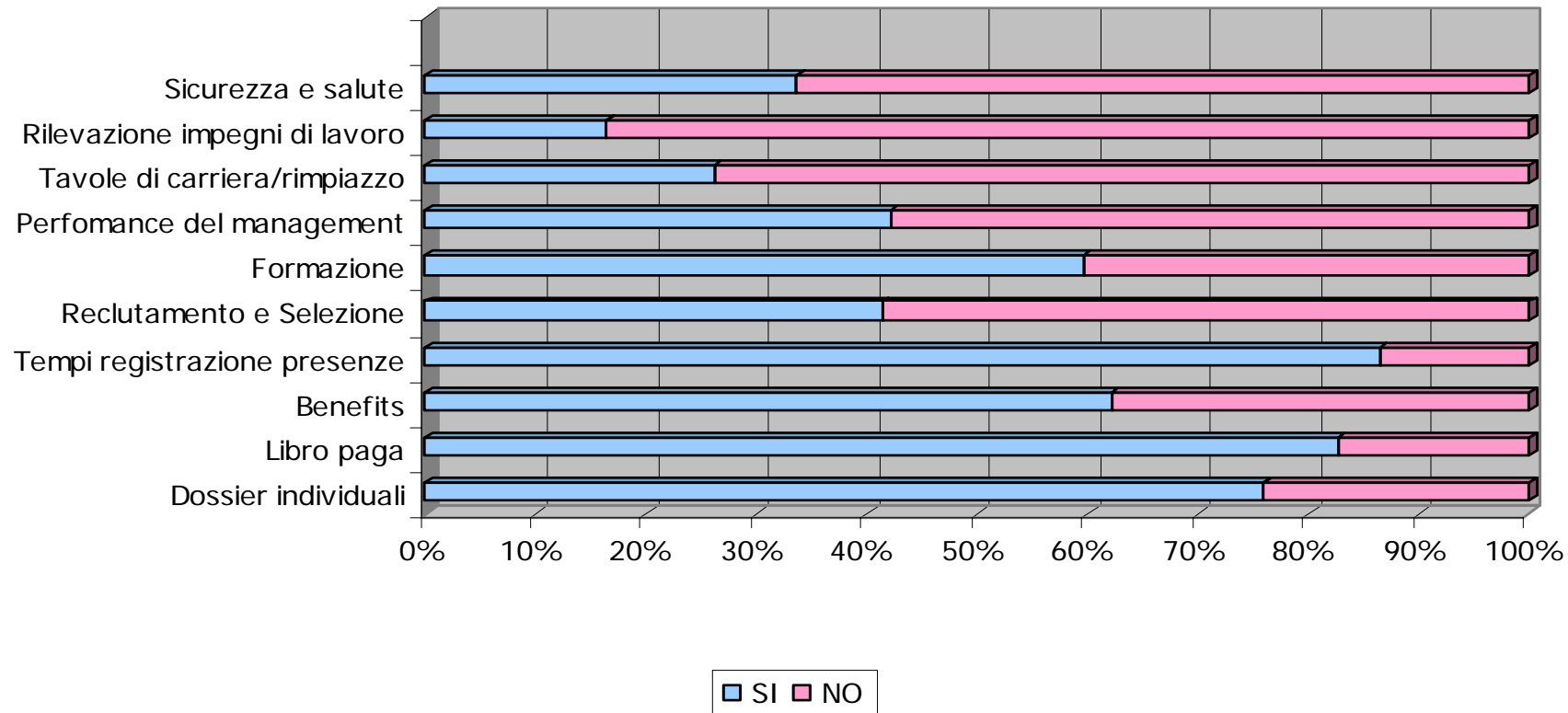
Sistemi informativi del personale

- I Sistemi Informativi del personale hanno un utilizzo prevalentemente amministrativo (69,3% del campione), mentre risultano ancora poco sfruttati nelle funzioni di gestione (30,7% del campione)



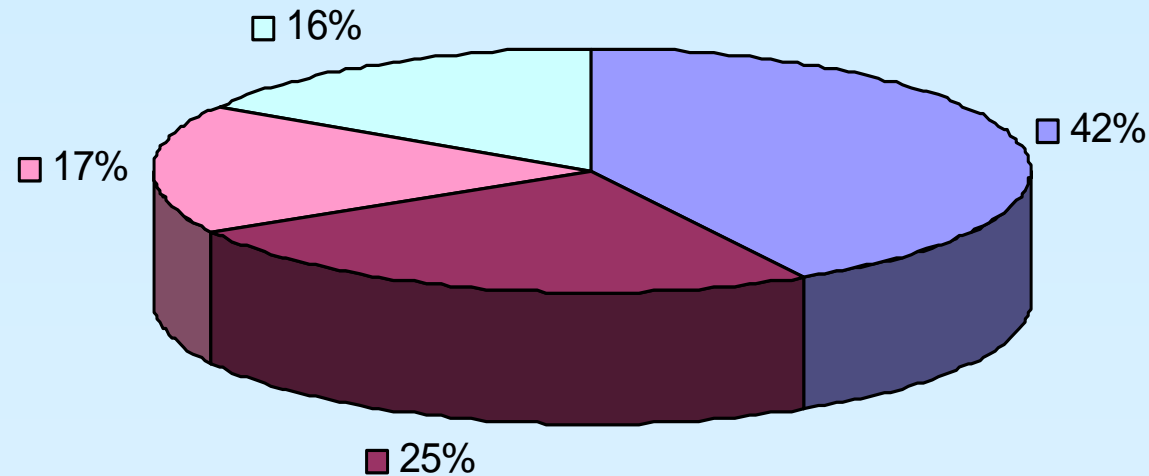
Sistema informativo del personale

In quale delle seguenti aree è utilizzato il sistema informativo per la gestione delle risorse umane?



Sistemi di e-HRM e comunicazione interna

- Le funzioni di comunicazione utilizzate nei sistemi di eHRM sono di tipo semplice (pubblicazione di informazioni generali) e unidirezionale



■ Unidirezionale "semplice"
 ■ Unidirezionale "articolata"
■ Bidirezionale "semplice"
 ■ Bidirezionale "articolata"



“Sfide” e “criticità” percepite dalla funzione HR



Le tendenze generali

- La funzione GRU ha raggiunto molti dei suoi obiettivi storici:
 - Partecipazione ai Comitati di Direzione (93,1% dei casi);
 - Coinvolgimento nel processo di elaborazione del piano strategico di business:
 - Fin dalla fase iniziale: 63,6%;
 - In fasi successive di consultazione: 24,5%
 - In fase di implementazione: 4,5%
 - Non consultata: 3,6%
 - Aumento dell'orientamento al servizio alla line attraverso la partecipazione alla definizione e all'utilizzo delle leve di gestione



Le “sfide” ...

Sfide nei prossimi 3 anni per HR	Frequenza (%)
Gestione delle carriere	2,5
Clima e commitment	7,6
Competenze	14,0
Comunicazione interna	3,4
Efficienza e Flessibilità	5,1
Formazione	4,2
Gestione “Diversity Management”	3,4
Innovazione e Creatività	3,4
Gestione di outsourcing e downsizing	11,2
Riduzione dei costi HR	12,2
Sviluppo e Valorizzazione dei Talenti	15,9



... e le “criticità” percepite

Criticità HR nei prossimi tre anni	Frequenza (%)
Commitment	3,4
Comunicazione	7,6
Gestione delle carriere	3,8
Formazione	10,2
Gestione “Diversity Management”	1,7
Innovazione e Creatività	3,4
Leadership	16,1
Sviluppo e Valorizzazione dei Talenti	0,8



“Sfide” e “criticità” a confronto

