



# Future People: focus sull'Italia

*Le postazioni di lavoro nell'era  
della Trasformazione Digitale*

**In uno studio sponsorizzato da Cornerstone OnDemand, IDC ha intervistato 1352 professionisti HR e business manager in 16 paesi europei. Lo studio, intitolato Future People: Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation, IDC 2016, analizza le tendenze e gli sviluppi relativi al tema del lavoro flessibile, della leadership, della gestione delle performance e dello stato del dipartimento Risorse Umane nelle organizzazioni.**

**R**iteniamo che questo rappresenti uno degli studi più ampi condotto in Europa su un campione specifico di responsabili delle Risorse Umane. Nell'estratto seguente, vengono condivisi le evidenze principali risultanti dallo studio, con un confronto specifico dell'Italia rispetto al resto dell'Europa, e le implicazioni per le organizzazioni italiane.

# CONCLUSIONI ESSENZIALI A LIVELLO EUROPEO

La Trasformazione Digitale sta cambiando il modo in cui le organizzazioni operano e la forza lavoro produce valore in Europa. Questi cambiamenti fondamentali pongono enormi sfide per la gestione delle risorse umane, poiché i dipendenti richiedono spazi di lavoro flessibili e tecnologie di collaborazione all'altezza delle soluzioni consumer, mentre i processi delle Risorse Umane diventano sempre più digitali e self-service. Di conseguenza, le Risorse Umane e la Line-of-Business devono concordare su quali siano le nuove funzioni da attribuire alla funzione del Personale.

IDC ha individuato un certo numero di tendenze essenziali in Europa con riferimento al lavoro flessibile, alla leadership, alla gestione delle performance e al ruolo delle Risorse Umane:

- 1. Il lavoro flessibile ha un impatto diretto sull'employee engagement.** Alcuni aspetti specifici del lavoro flessibile sono collegati a tecnologie abilitanti (mobile, enterprise systems, formazione) e la libertà di lavorare da remoto ha un impatto importante sul senso di appartenenza dei lavoratori e sulla loro disponibilità a raccomandare l'impresa a terzi. Ciò significa che i sistemi e le tecnologie per il lavoro flessibile dovrebbero essere una priorità dei CEO e non dovrebbero essere trattati come un comune progetto IT.
- 2. L'Europa ha fatto molta strada nell'ambito degli orari di lavoro flessibili, ma persistono notevoli differenze a livello regionale.** Ad esempio, in merito all'accettabilità del lavoro da casa/ da remoto, abbiamo riscontrato una sostanziale differenza tra Nord e Sud, dove i paesi del Nord Europa mostrano la maggiore accettazione, mentre quelli del Centro-Sud quella inferiore. Ciò dipende da differenze culturali e manageriali, oltre che da un diverso grado di

maturità nell'adozione di determinate tecnologie. Per progredire nelle politiche del lavoro flessibile, le multinazionali europee devono pianificare paese per paese.

**3.**

**L'adozione di prassi collaborative ha un impatto importante sulle performance finanziarie.** Abbiamo riscontrato una proporzione più ampia di imprese con un elevato tasso di crescita tra quelle che abbracciano in modo più esteso un paradigma collaborativo, una forte mobilità interna dei dipendenti e un sistema di apprendimento aperto e collaborativo. Abbiamo riscontrato una forte connessione tra prassi collaborative e benessere dei dipendenti. La collaborazione è essenziale nelle organizzazioni europee e per arrivarci occorre investire nella cultura organizzativa, nei sistemi, nelle prassi gestionali e nelle linee guida.

**4.**

**La tanto dibattuta performance review non è morta.** A rigore del vero, sta diventando sempre più importante e rappresenta un valore fondamentale secondo la maggior parte dei rispondenti. Però, sta trasformandosi da una prassi formalmente annuale/ semestrale in un processo più frequente o perfino continuo per il 28% dei rispondenti. Un processo più frequente/ continuo di valutazione delle performance richiederà nuovi strumenti e un nuovo tipo di supporto da parte delle Risorse Umane.

**5.**

**Tra le nuove aree di sviluppo delle Risorse Umane si evidenziano le analytics dei dipendenti, la pianificazione dei bonus e la modellizzazione dei percorsi di formazione.** Sebbene i responsabili di linea enfatizzino gli aspetti legati alla gestione dell'amministrazione, emerge con chiarezza il desiderio che le Risorse Umane coprano nuove aree, come le statistiche relative alle performance dei dipendenti, l'educazione alla leadership e la semplificazione delle procedure burocratiche.

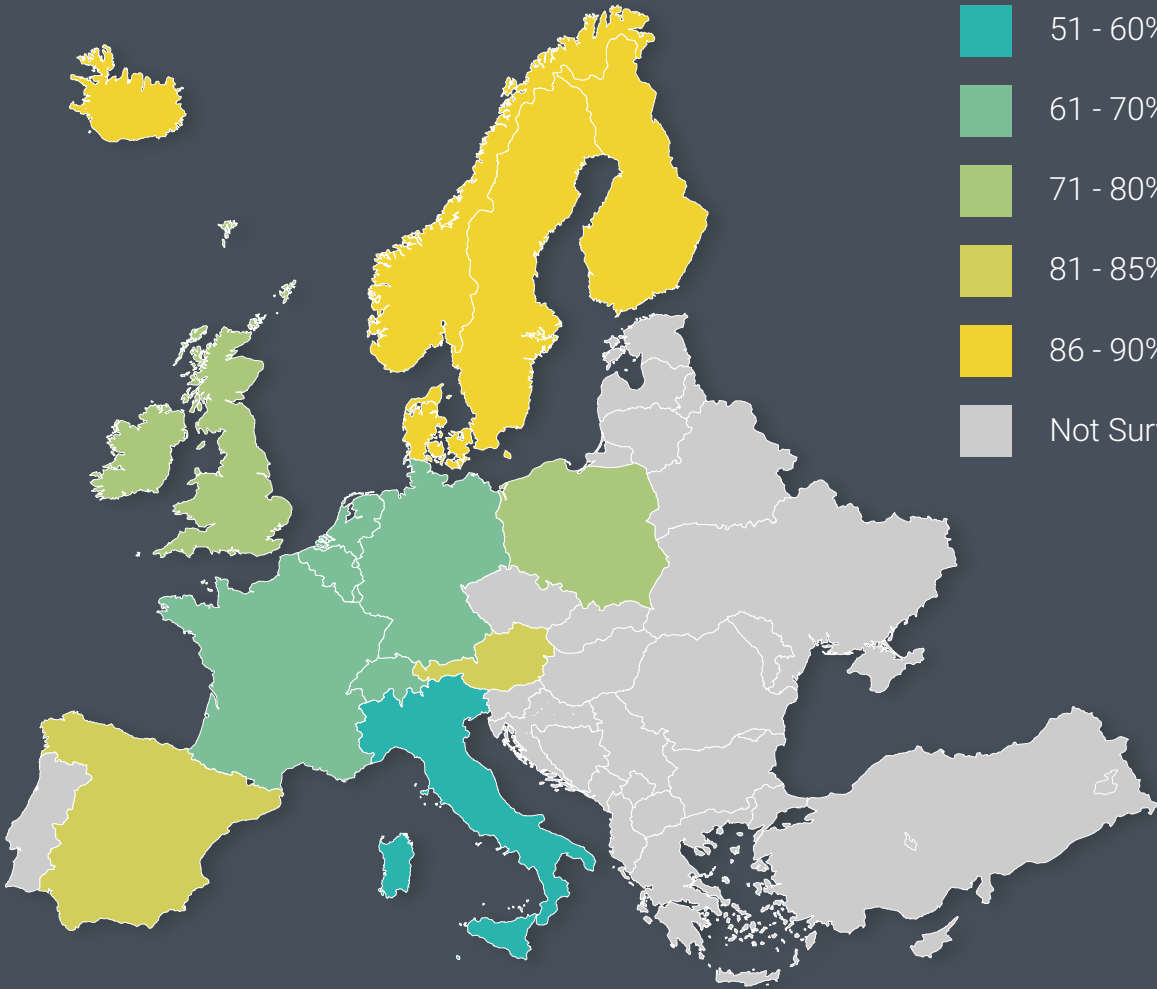
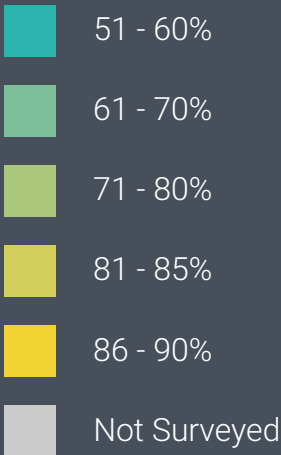
## ***Italia: valutazioni negative sul benessere dei dipendenti, prospettive non così positive sulla collaborazione, e una nozione relativamente tradizionale delle Risorse Umane***

**G**uardando in maggiore dettaglio i risultati provenienti dall'Italia, è importante evidenziare che la percentuale di rispondenti che sono orgogliosi del loro posto di lavoro e sono disponibili a raccomandarlo è circa il 59%. Sono 12 punti percentuali sotto la media europea del 71% (Fig. 1) e il più basso risultato misurato su dieci paesi. Considerato che i manager e le Risorse Umane sono i portatori e i sostenitori fondamentali dei valori aziendali, il fatto che soltanto il 59% sia disposto a raccomandare la propria azienda è un dato in qualche modo allarmante. IDC ritiene che tale dato sia significativamente inferiore presso i dipendenti comuni, nel qual caso le organizzazioni italiane starebbero fronteggiando una crisi reale in termini di employee engagement.

Altri studi sull'employee engagement vedono l'Italia posizionata piuttosto in basso rispetto agli altri paesi europei. Una possibile spiegazione è la competizione relativamente limitata per la selezione del talento in un mercato del lavoro abbastanza rigido, tradizionale e altamente regolamentato. Un'altra ragione importante è che le organizzazioni italiane intercettate dallo studio attribuiscono una valutazione relativamente bassa al lavoro flessibile, che rappresenta un fattore importante rispetto al benessere dei dipendenti.

Molti rispondenti in Italia hanno segnalato la possibilità di attività ricreative sul posto di lavoro (67%), sistemi IT accessibili attraverso nuovi device (69%) e postazioni di lavoro flessibili (58%). Però, su diversi parametri del lavoro flessibile, come la disponibilità di formazione sui servizi IT (73%), gli open-space (66%), la possibilità di mobilità interna (86%) e gli orari flessibili (76%), le organizzazioni italiane esprimono valutazioni in qualche modo inferiori rispetto agli altri paesi in Europa. I risultati mostrano che mentre le imprese italiane hanno lavorato bene nell'adozione delle nuove tecnologie, come ad esempio i dispositivi touch, ancora molta strada deve essere fatta per progredire oltre le barriere organizzative e culturali che si oppongono al lavoro flessibile. Questo riguarda in modo particolare la formazione IT, gli open-space e la mobilità interna.

Proportion of respondents that are proud and willing to recommend



**Figura 1**  
Nota: N=1,352  
Fonte: IDC, Cornerstone OnDemand HR-LOB Survey, Marzo 2016



In merito alla valutazione dei dipendenti, abbiamo rilevato che i rispondenti delle organizzazioni italiane sono più o meno allineati alla media europea e sono relativamente soddisfatti rispetto ai processi in corso. Però, soltanto una parte limitata delle organizzazioni in Italia (23%) procede con regolarità o continuità alle performance review (28% in Europa). Questo evidenzia un approccio relativamente tradizionale alla valutazione dei dipendenti e la necessità di rinnovare il processo di valutazione in modo tale che diventi più significativo per manager e dipendenti.

In merito alla collaborazione, IDC rileva che i manager di linea in Italia sono generalmente più negativi rispetto ai colleghi europei. Le percentuali dei manager che concordano con l'affermazione che i dipendenti sono incentivati a condividere la conoscenza (51%), che i dipendenti sono incoraggiati ad assumersi nuove responsabilità (53%), che ai dipendenti sono affidate importanti decisioni in autonomia (43%), che i dipendenti sono coinvolti nei processi decisionali (51%), sono notevolmente inferiori rispetto agli altri paesi europei. Considerato che la ricerca ha rivelato una connessione importante tra la collaborazione e i risultati economici di una impresa, le valutazioni negative dei manager in Italia appaiono problematiche.

Nello studio, i manager in Italia evidenziano molto più spesso della media europea la selezione (51%), la formazione (40%) e la gestione dei dipendenti (36%), come i compiti più attribuiti alle Risorse Umane, rispetto a nuove responsabilità. Questo riflette una nozione piuttosto tradizionale da parte dei manager in Italia. Comunque, la ricerca evidenzia alcuni segnali di cambiamento in corso. Le più importanti opportunità di crescita per le Risorse Umane sono indicate nell'analisi delle performance dei dipendenti (43%), nella disponibilità di migliori strumenti di self-service (34%), nella modellizzazione dei percorsi di crescita (34%). Queste segnalazioni suggeriscono che i manager riconoscono un ruolo sempre più strategico e analitico alle Risorse Umane.

## Suggerimenti di IDC per l'Italia

**D**opo avere confrontati i risultati della ricerca in Italia e in Europa, le organizzazioni italiane dovrebbero prendere in considerazione le seguenti indicazioni:

- 1.** **Focus dell'investimento in alcuni aspetti 'soft' del lavoro flessibile ("Smart working").** La ricerca ha mostrato che alcune dimensioni particolari del lavoro flessibile hanno un impatto forte sul benessere del dipendente, come la mobilità interna e gli orari flessibili. Queste sono aree dove le organizzazioni italiane devono ancora crescere e introdurre maggiore fiducia/ libertà nelle relazioni tra manager e dipendenti.
- 2.** **Investire nel miglioramento della collaborazione.** In Italia, sul tema della collaborazione abbiamo rilevato un orientamento molto meno positivo da parte dei manager. IDC vede una opportunità importante di investimento nella formazione alla leadership, negli strumenti per la collaborazione, nella cultura organizzativa. La condivisione della conoscenza, l'empowerment, la fiducia, sono parametri fondamentali per rendere le organizzazioni più innovative e adattabili.

### 3.

**Modernizzare il ruolo delle Risorse Umane.** I manager in Italia hanno una nozione piuttosto tradizionale del ruolo delle Risorse Umane con un focus prevalente sui compiti transazionali, come la selezione, la formazione e l'amministrazione del personale. Nel momento in cui i processi diventano digitali e i manager e i dipendenti cominciano a richiedere strumenti self-service, le Risorse Umane devono reinventare il proprio ruolo. La lista dei desiderata da parte dei manager in Italia ha dato qualche indicazione sul futuro ruolo che potrebbe giocare la funzione, inclusa la gestione delle candidature in digitale, la creazione di previsioni e valutazioni approfondite sulle competenze e sui talenti, la pianificazione delle risorse.

## About IDC

International Data Corporation (IDC) is the premier global provider of market intelligence, advisory services, and events for the information technology, telecommunications, and consumer technology markets. IDC helps IT professionals, business executives, and the investment community make fact-based decisions on technology purchases and business strategy. More than 1,100 IDC analysts provide global, regional, and local expertise on technology and industry opportunities and trends in over 110 countries worldwide. For 50 years, IDC has provided strategic insights to help our clients achieve their key business objectives. IDC is a subsidiary of IDG, the world's leading technology media, research, and events company.

IDC Italy

Viale Monza, 14

20127 Milano, Italia

+39.02.28457.1

Twitter: [@IDCItaly](https://twitter.com/IDCItaly)

[idc-insights-community.com](https://idc-insights-community.com)

[www.idcitalia.com](https://www.idcitalia.com)

## About Cornerstone OnDemand

Cornerstone OnDemand (NASDAQ: CSOD) is a global leader in cloud-based learning and talent management software. The company's solutions help organisations realise the potential of a modern workforce. From recruitment, onboarding, training and collaboration, to performance management, compensation, succession planning and analytics, Cornerstone is designed to enable a lifetime of learning and development that is fundamental to the growth of employees and organisations. Based in Santa Monica, California, the company's solutions are used by approximately 2,600 clients worldwide, spanning more than 23.8 million users across 191 countries and 42 languages. Based in Santa Monica, California, the company's solutions are used by approximately 2,600 clients worldwide, spanning more than 23.8 million users.

[www.ccornerstoneondemand.it](https://www.ccornerstoneondemand.it)

[@csod\\_IT](https://twitter.com/csod_IT)

# **Copyright and Restrictions**

Any IDC information or reference to IDC that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from IDC. For permission requests contact the Custom Solutions information line at 508-988-7610 or [permissions@idc.com](mailto:permissions@idc.com). Translation and/or localization of this document require an additional license from IDC. For more information on IDC visit [www.idc.com](http://www.idc.com). For more information on IDC Custom Solutions, visit [http://www.idc.com/prodserv/custom\\_solutions/index.jsp](http://www.idc.com/prodserv/custom_solutions/index.jsp).

Global Headquarters: 5 Speen Street Framingham, MA 01701 USA P.508.872.8200  
F.508.935.4015 [www.idc.com](http://www.idc.com)

Copyright 2016 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.

# Future People: focus sull'Italia

*Le postazioni di lavoro nell'era  
della Trasformazione Digitale*

