

Sezione A – DATI AZIENDALI GENERALI

1. **Anno di fondazione** 1978
2. **Assetto proprietario:** IMPRESA ITALIANA GUIDATA DA PROPRIETARIO FONDATORE
3. **Settore** ICT
4. **Eventuali aree di espansione:** consulenza
5. **Area geografica** di riferimento: Italia
6. **Fatturato** al 31.12.2014 113.900.000 €

DATI SUGLI ADDETTI

1. **numero addetti** per qualifica e per tipologia contrattuale (dati 2014 in full time equivalenti)

QUALIFICA	TOTALE ADDETTI	TIPOLOGIA CONTRATTO			
		TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	INTERINALI	ALTRI CONTRATTI
OPERAIO	0				
IMPIEGATO	1220	91%	3%	5%	1%
QUADRO	150	100%			
DIRIGENTE	30	100%			
TOTALE ADDETTI	1400				

2. % incidenza del **costo del lavoro** sui costi totali (in base a bilancio 2014) **35%**
3. **turnover** - anno 2014: assunti 38 - dimessi 25
4. % addetti con **laurea** **40%**

* Questa descrizione è stata elaborata dalla dr.ssa Sara Antoni sulla base di un'intervista approfondita e di altro materiale raccolto sull'azienda. Il lavoro è stato realizzato nell'ambito della tesi di dottorato condotta con la supervisione del prof. Gianfranco Reborà

5. **area di laurea** degli addetti

AREA DI LAUREA	addetti
ECONOMICA	25%
GIURIDICA	5%
INGEGNERIA	60%
PSICO-SOCIALE	0%
UMANISTICA	3%
ALTRO	7%

6. % addetti con **master o altro titolo di studio post laurea** 35%

7. **configurazione demografica** degli addetti per qualifica

ETA'	Addetti			
	operai	impiegati	quadri	dirigenti
Giovani (meno di 30 anni)		20%	6%	10%
Età medio-bassa (tra 30 e 40 anni)		44%	35%	20%
Età medio-alta (tra 40 e 50 anni)		25%	33%	43%
Maturi (più di 50 anni)		11%	26%	27%

ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE

1. il Responsabile della funzione Risorse Umane ricopre anche il ruolo di responsabile di fatto (non formale) dell'Organizzazione

2. Qual è la denominazione effettiva della funzione? **DIREZIONE DEL PERSONALE**

3. **ORGANIGRAMMA AZIENDALE.** La funzione risorse umane è in staff del direttore generale

4. **DESCRIZIONE ORGANIGRAMMA INTERNO FUNZIONE HR**

Distribuzione degli addetti per sede territoriale:

6 Milano
2 Roma
1 Treviso
1 Pisa
= 10

Articolazione per attività in PARTE AMMINISTRATIVA (5 soggetti) e COMPETENCE MANAGEMENT (4 soggetti).

5. E' possibile tracciare un **percorso evolutivo** della funzione risorse umane nel corso della storia dell'azienda? Da quanti anni riveste il ruolo di Direttore della funzione risorse umane ?

<< Questa azienda cambia organizzazione ogni anno. Su alcune cose abbiamo avuto una funzione di incubatrice, come per la Direzione Resource Management. C'è stata una evoluzione parallela alla crescita di tutto il gruppo. Ci siamo

dovuti confrontare con una certa multiaziendalità, con culture differenti legate ad acquisizioni, abbiamo dovuto reinventare percorsi di crescita comuni.>>

Il direttore è in carica da 10 anni.

STRATEGIA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E SISTEMI OPERATIVI

1. Qual è il significato che la gestione delle risorse umane assume in questa azienda all'interno della visione imprenditoriale? Qual è la **missione** della Funzione Risorse Umane? Qual è la strategia di gestione delle risorse umane ?

<< E' un discorso di approccio e di partnership, si cerca in ottenere gli stessi obiettivi.

Noi abbiamo definito politiche per il personale, quindi un'organizzazione che rappresenta livelli parzialmente gerarchici. Dentro la linea ci sono dei livelli gerarchici, che sono responsabili di grandi entità e poi sotto dei key people. Sui key people abbiamo fatto delle azioni specifiche di rinforzo manageriale. Poi abbiamo definito politiche specifiche per i technical focal point e delle politiche per gli high potential. Tutto questo si fa insieme alla linea.

Poi tutte le politiche per la definizione degli obiettivi e realizzazione, la formazione, la crescita professionale delle persone, i percorsi di carriera si svolgono insieme alla linea. Noi consideriamo la crescita come valore delle persone con il commitment specifico della linea su queste tematiche >>.

2. Chi si occupa dei sistemi operativi di gestione delle risorse umane (fornire indicazione percentuale del tempo dedicato – ogni riga deve fornire una somma pari al 100%)?

SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	SUDDIVISIONE RESPONSABILITA' (%)						
	DIREZIONE GENERALE	MANAGER DI LINEA	FUNZIONE HR CENTRALE	FUNZIONE HR DECENTRATA	ALTRA FUNZIONE STAFF	OUTSOURCING	CONSULENTI ESTERNI
PIANIFICAZIONE	0	20	30	0	50	0	0
ACQUISIZIONE	0	0	100	0	0	0	0
SELEZIONE	0	0	30	70	0	0	0
FORMAZIONE E SVILUPPO	0	0	70	30	0	0	0
VALUTAZIONE	0	50	0	50	0	0	0
RETRIBUZIONE VARIABILE	30	30	40	0	0	0	0
GESTIONE RETRIBUTIVA E PREVIDENZA	0	0	50	20	0	30	0
DESTINAZIONE E MOBILITA'	0	50	0	0	50	0	0
GESTIONE ORDINARIA	0	0	50	50	0	0	0
SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE	0	0	100	0	0	0	0
RELAZIONI SINDACALI	0	0	100	0	0	0	0

SERVIZI AI DIPENDENTI	0	0	100	0	0	0	0
DISCIPLINA, RISOLUZIONE E CONTENZIOSO	0	0	100	0	0	0	0

Altre funzioni staff: direzione resource management, in staff alla direzione generale, che si occupa della pianificazione e ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse. Prima in direzione personale, da gennaio isolata per rilevanza. Forte supporto alla linea. Non interviene direttamente sul personale, ma fornisce indicazioni sul suo utilizzo.

3. In particolare, per quanto concerne il sistema informativo del personale, quali sistemi SW sono utilizzati in riferimento a ciascun sistema operativo di gestione delle risorse umane ?

SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	Nessun SW	SW specifico stand alone	ERP (Si integrato)	Portale (soluzione WEB)
PIANIFICAZIONE	X			
ACQUISIZIONE	X			
SELEZIONE				X
FORMAZIONE E SVILUPPO			X	
VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE VARIABILE		X		
GESTIONE RETRIBUTIVA E PREVIDENZA		X		
DESTINAZIONE E MOBILITA'		X		
GESTIONE ORDINARIA			X	
RELAZIONI SINDACALI	X			
SERVIZI AI DIPENDENTI	X			
DISCIPLINA, RISOLUZIONE E CONTENZIOSO	X			

4. Si ravvedono **prospettive di evoluzione** nei sistemi operativi di gestione delle risorse umane ad oggi implementati?

<< Programma people, vale a dire un insieme di attenzioni per un sottoinsieme di persone. >>

5. Che ruolo assume in tale contesto la **COMUNICAZIONE INTERNA** ?

<< Si gestisce insieme alla funzione dedicata alla comunicazione interna. È un elemento trasversale, che implica però forte coinvolgimento della Funzione Risorse Umane (dipendeva da me fino all'anno scorso). A parte la componente legata alle relazioni sindacali, è un discorso fatto a livelli. Un primo livello ampio di management, che coinvolge il 10% dell'azienda, è la reportistica e una riunione all'anno. Con gli altri si fanno riunioni di gruppo, dove il gruppo è anche informale, anche clienti che si vanno ad incontrare insieme a quelli della linea. Poi e tutto comunicazione... la formazione è comunicazione, l'e-learning è comunicazione, le valutazioni e le autovalutazioni sono comunicazione di valori....>>

PROFESSIONALITA' INTERNE

TIPOLOGIA ASSUNZIONE E CARATTERISTICHE ANAGRAFICHE

1. **numero addetti** funzione HR per categoria contrattuale (dati 2014 in full time equivalenti)

TOTALE ADDETTI	TIPOLOGIA CONTRATTO			
	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	INTERINALI	ALTRI CONTRATTI
10	80%	0%	10%	10%

2. **configurazione anagrafica** degli addetti della funzione HR

ETA' ANAGRAFICA	addetti
Giovani (meno di 30 anni)	10%
Età medio-bassa (tra 30 e 40 anni)	40%
Età medio-alta (tra 40 e 50 anni)	30%
Maturi (più di 50 anni)	20%

FORMAZIONE

3. % addetti della funzione HR con **laurea 60%**

4. **area di laurea** degli addetti della funzione HR

AREA DI LAUREA	addetti
ECONOMICA	33%
GIURIDICA	33%
INGEGNERIA	0%
PSICO-SOCIALE	17%
UMANISTICA	17%
ALTRO	0%

5. % addetti della funzione HR con **master o altro titolo di studio post laurea 10%**

ESPERIENZA PROFESSIONALE

6. **anzianità nel ruolo** degli addetti della funzione HR (da quanti anni ci si occupa della gestione delle risorse umane, indipendentemente dall'azienda in cui si lavora)

ANZIANITA' NEL RUOLO	addetti
Poca esperienza (da 1 a 5 anni)	20%
Media esperienza (da 6 a 15 anni)	40%
Lunga esperienza (più di 15 anni)	40%

7. **percorso interaziendale** effettuato dagli addetti della funzione HR (in quante aziende ci si è occupati della gestione delle risorse umane)

PERCORSO INTERAZIENDALE	addetti
Carriera monoaziendale	60%
Carriera pluriaziendale (da 2 a 4 aziende)	30%
Carriera pluaziendale spinta (più di 4 aziende)	10%

8. in caso di carriera pluriaziendale, numero di **settori** in cui gli addetti della funzione HR hanno lavorato

PERCORSO INTERSETTORIALE	addetti
Carriera monosettoriale	30%
Carriera plurisettoriale	70%

9. Quali **profili professionali** e quali **relative competenze** saranno più importanti per il **futuro** all'interno della funzione HR e quali sono i **valori che devono caratterizzare il comportamento** delle persone che vi operano ?

<< Cerchiamo soggetti con cultura umanistica, competenza normativa ed economica, la competenza di business la forma qui, capacità relazionali, capacità di empatia >>.

EFFETTI DIRETTI E INDIRETTI

1. Valutare gli effetti indiretti e diretti prodotti dalla Funzione Risorse Umane sull'organizzazione (inserire una X all'interno della cella prescelta)

EFFETTI DIRETTI PRODOTTI SULL'ORGANIZZAZIONE (effetti sul sistema sociale dell'organizzazione)				
	bassi	medio-bassi	medio-alti	alti
SODDISFAZIONE				X
IMPEGNO E MOTIVAZIONE				X
FLESSIBILITA'				X
CAPACITA' E COMPETENZE				X
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO			X	

EFFETTI INDIRETTI PRODOTTI SULL'ORGANIZZAZIONE (effetti sulle performance complessive aziendali)				
	bassi	medio-bassi	medio-alti	alti
TURNOVER			X	
PRODUTTIVITA'			X	
RISULTATI ECONOMICI E FINANZIARI			X	

DESTINATARI

1. Descrivere la relazione esistente tra Funzione Risorse Umane e le seguenti categorie di soggetti:

- Dipendenti SUPPORTO ALLA CRESCITA
- Vertice aziendale PARTNERSHIP
- Clienti: FREQUENTI INCONTRI DEI CLIENTI INSIEME ALLA LINEA MANAGERIALE

Sezione F – LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE

Sono previsti processi di valutazione **delle performance** della Funzione Risorse Umane?

<< Ci sono un insieme di indicatori sulla funzione del sistema qualità: numero di colloqui di valutazione, numero di trasferimenti,....abbiamo una reportistica, ... per le funzioni specifiche vi sono degli indicatori per la formazione, delle valutazioni, alcune cose sulla risoluzione dei problemi. >>

<< La Funzione viene valutata in base alla sua capacità di supportare il business. Di supporto strategico. Perché la soddisfazione delle persone noi la misuriamo anche, ma è legata più a situazioni di business a sua volta. Quindi le persone sono contente se sviluppano le loro capacità e vivono in un ambiente sereno con gli strumenti per lavorare. Ci sono delle precondizioni per la soddisfazione>>.

Posizionamento nella matrice di Ulrich

