



**Colmare il gap HR-CEO:  
gettare le basi dei luoghi  
di lavoro di domani**

*Personio*

## In sintesi

Gli ultimi anni, in particolare, hanno visto l'affiorare di una serie di problematiche che i reparti HR sono chiamati a risolvere, tra cui le sfide poste dall'emergenza pandemica, dimissioni e licenziamenti ripetuti, il passaggio al lavoro ibrido e il fenomeno del disengagement dei dipendenti che, in questo momento, sembra aver raggiunto la durata massima di nove anni.

A oggi le organizzazioni non hanno ancora messo i team dell'ufficio del personale nelle condizioni di poter accogliere le sempre nuove aspettative dei dipendenti. Infatti, due terzi dei responsabili delle Human Resources pensa che la propria azienda abbia difficoltà nello stare al passo con loro. Con quasi il **70%** delle imprese preoccupate per questioni quali la gestione e il coinvolgimento dei lavoratori ibridi e di coloro che lavorano da remoto, ignorare quanto è importante tenere conto di tali aspettative porterà inevitabilmente a un'elevata attrition.

A loro volta, le aspettative nei confronti delle Risorse Umane sono aumentate non solo da parte dei dipendenti, ma anche dei dirigenti. Mentre il **69%** di questi ultimi riconosce che il proprio dipartimento

HR diventerà sempre più importante in futuro, la metà afferma, invece, che esso non è molto coinvolto nella strategia aziendale e il **53%** che non riceve abbastanza input e consigli dalla direzione del personale.

**Insomma, si sta creando un circolo vizioso all'interno delle organizzazioni, dove il valore delle Risorse Umane è ancora ampiamente sottovalutato.**

Questi sono solo alcuni dei primi risultati del nostro sondaggio, condotto su 4.500 responsabili HR e 2.200 dirigenti in tutta Europa. Proseguendo nella lettura, sarà possibile scoprire che cosa sta causando il divario tra C-level ed HR, in che modo tale distanza potrà essere superata e come aiutare l'ufficio del personale a compiere un "hard reset", raggiungendo il tavolo della dirigenza, perseguendo progetti di valore e adottando strumenti basati sull'intelligenza artificiale.

# Sommario

- 01 **Vivere in “permacrisi”: il problema della reattività** >
- 02 **Quali sono i problemi secondo i manager C-level?** >
- 03 **Quali sono i problemi secondo i team HR?** >
- 04 **Che cosa possono fare i C-level?** >
- 05 **Che cosa possono fare i team HR?** >
- 06 **“Hard reset”: il passo successivo delle Risorse Umane** >



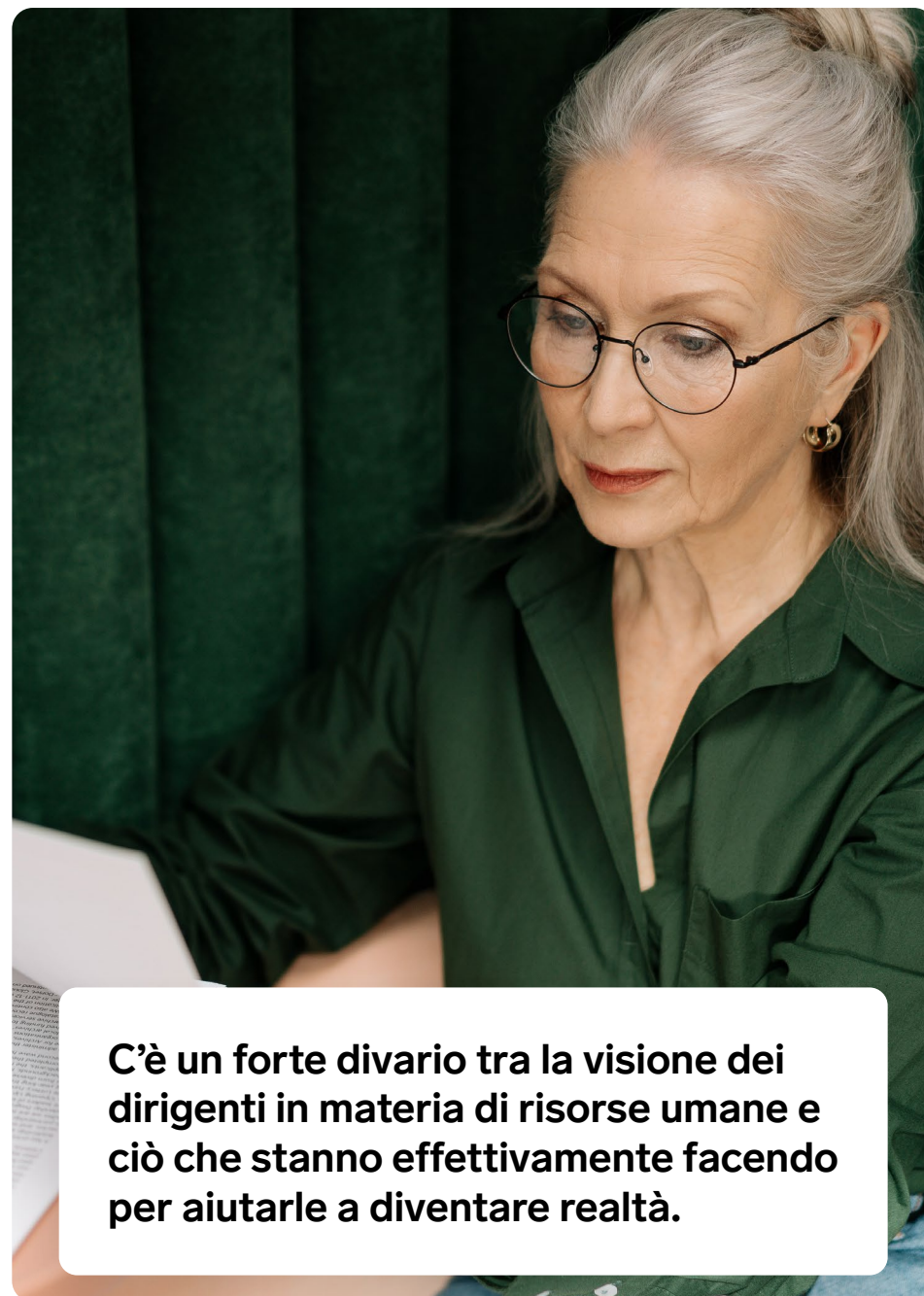
# Vivere in “permacrisi”: il problema della reattività

In tutta Europa, negli ultimi anni, i luoghi di lavoro hanno dovuto fare i conti con quello che sembra, ormai, essere un cambiamento continuo, senza fine, tanto che “permacrisi” è stata definita “parola dell’anno” del 2022. Dalla “Great Re-Evaluation” al quiet quitting, fino alla prova della settimana lavorativa di quattro giorni, i team HR hanno a malapena il tempo di concentrarsi sulle attività future.

Questa mancanza di programmazione, però, sta iniziando a essere motivo di critica non solo da parte dei dipendenti, ma anche degli stessi leader delle Human Resources, nonché delle organizzazioni. Limitando i manager HR a un modello di lavoro di tipo reattivo, non si consente loro di essere proattivi in quella che è l’ideazione dei futuri luoghi di lavoro.

**Per valutare l’impatto di tale fenomeno, abbiamo parlato con oltre 4.500 responsabili delle Risorse Umane e con 2.200 dirigenti in tutta Europa.** E i risultati sono stati sorprendenti. Innanzitutto è emersa una grande discrepanza tra gli scenari HR ipotizzati dai dirigenti e quello che essi effettivamente stanno facendo per contribuire a realizzarli.

Analizziamo per prima cosa come stanno evolvendo le aspettative dei dipendenti e perché è assolutamente imperativo consentire ai team della gestione del personale di prenderne atto e di soddisfarle.



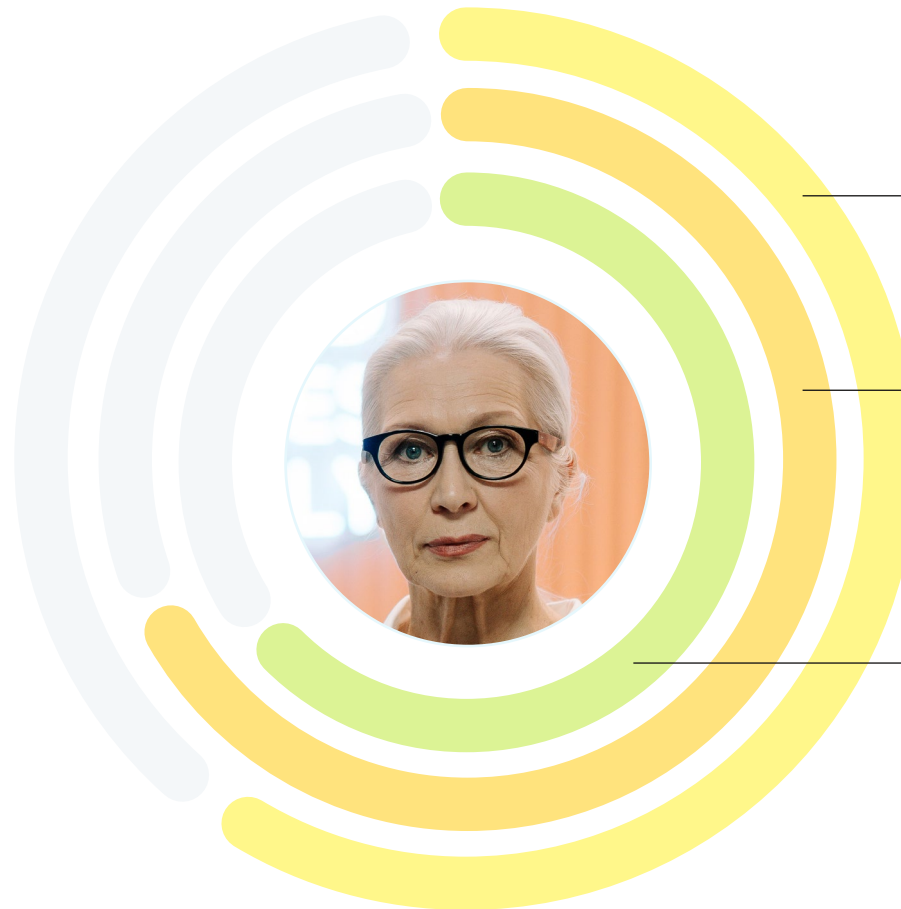
**C’è un forte divario tra la visione dei dirigenti in materia di risorse umane e ciò che stanno effettivamente facendo per aiutarle a diventare realtà.**

# Che cosa preoccupa maggiormente i responsabili HR?

Complici l'incertezza economica, l'adattamento a lungo termine al lavoro ibrido e la curiosità di sperimentare la settimana lavorativa di quattro giorni, quello che i dipendenti desiderano (e che, in fondo, si aspettano) si è evoluto.

Nel corso del nostro studio, due terzi dei responsabili HR hanno dichiarato che la propria azienda si sta sforzando di tenere il passo con queste mutate aspettative. E sebbene le sfide in gioco possano cambiare, la massima priorità - per quasi il 75% dei manager delle Risorse Umane - rimane un'impresa titanica: attrarre e trattenere i talenti migliori.

Molti sono preoccupati per le attuali politiche del lavoro e l'influenza di queste sulle organizzazioni:



**66%**

Due terzi sono preoccupati per la settimana lavorativa di quattro giorni

**69%**

Si preoccupa di gestire e di coinvolgere i lavoratori ibridi e quelli da remoto

**65%**

Afferma che la propria influenza sui C-level è significativa solo quando si verifica un problema urgente o a breve termine.

# Che cosa preoccupa i dirigenti in questo momento?

Mentre i manager HR si occupano prevalentemente delle attuali aspettative dei dipendenti, i dirigenti si interrogano, invece, sulle aspettative future della loro forza lavoro.

Oltre la metà (**54%**) ha ammesso che la propria **organizzazione era in ritardo** quando - ad esempio - si è trattato di prepararsi alle sfide future, tra cui il potenziamento delle competenze digitali, l'attenzione alla diversità e all'inclusione, il lavoro flessibile e la sostenibilità.

54%

La stragrande maggioranza dei dirigenti (**69%**) ritiene **sia necessario che la propria azienda diventi più efficiente e produttiva.**

69%

Tuttavia, quasi la metà (**48%**) afferma di **non disporre di una strategia chiara e definita per raggiungere tale obiettivo.**

48%



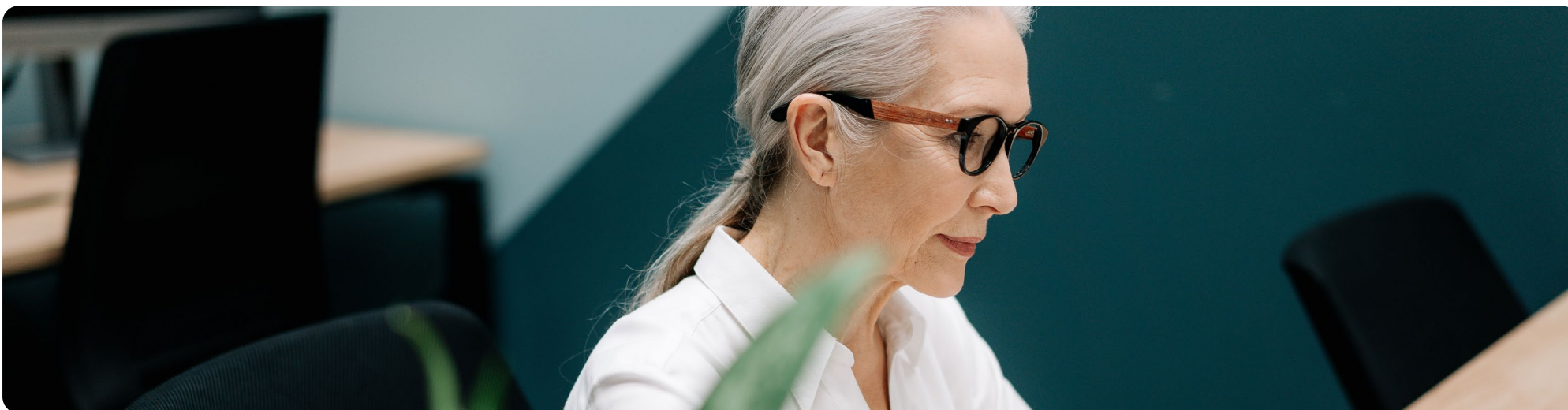
## Come affrontare tali preoccupazioni?

Quello che appare chiaro da queste preoccupazioni divergenti è che i team HR possiedono le competenze idonee ad affrontarle. Non solo attrarre e trattenere i talenti è al centro della loro attività, ma possiedono anche le skill per compiere scelte di lavoro ibrido e optare per settimane lavorative di quattro giorni.

Inoltre, i reparti Human Resources sono in grado di guidare le aziende lungo il percorso di trasformazione digitale, di creare forza lavoro e leadership diversificate. E sono quelli coinvolti nella maggior parte delle attività correlate agli obiettivi di sostenibilità quotidiana. Infine, le funzioni HR sono le più indicate per migliorare la produttività di intere organizzazioni, contribuendo a mutare in meglio il modo di lavorare.

Quindi, se siamo tutti consapevoli delle competenze che abbiamo a disposizione all'interno delle nostre organizzazioni tramite i reparti Risorse Umane, che cosa non funziona?

Più avanti tratteremo di come l'immagine che i C-level hanno dei dipartimenti HR può non solo indurli a non supportare i loro obiettivi, ma addirittura ad ostacolarli.



## Sezione 02

# Le complesse aspettative dei dirigenti nei confronti dei reparti HR

50%

dei manager sostiene che il proprio HR non sia coinvolto nella strategia aziendale di alto livello

La buona notizia è che, nel complesso, i dirigenti riconoscono il valore dell'input delle Risorse Umane sulla strategia aziendale. E quasi il **70%** afferma che, in futuro, il proprio reparto HR rivestirà un ruolo di sempre maggiore rilievo nell'ambito della propria attività.

La cattiva notizia è che quasi i **due terzi (63%) dei C-level intervistati desidererebbe comprendere più approfonditamente l'effettiva funzione del team delle Human Resources**. Infatti, oltre la metà ammette di non sapere come impiegarlo in modo efficace e strategico in azienda.

Mentre il **63%** ritiene che il ruolo dell'ufficio del personale abbia un certo valore come partner strategico, emerge comunque una certa insoddisfazione: il **50%** dei dirigenti sostiene che il proprio team HR non sia sufficientemente coinvolto nella strategia aziendale di alto livello. Inoltre, oltre la metà (**53%**) asserisce di non ricevere abbastanza input e consigli da parte sua.



## Aspettative dei dirigenti vs realtà:

Il **70%** afferma che i reparti HR, in futuro, diverranno più importanti per il business

ma

Il **63%** vorrebbe avere una maggiore comprensione di ciò che effettivamente “fa” un reparto HR

Il **63%** ritiene che il ruolo dell'HR sia utile come partner strategico

ma

Il **50%** sostiene che il proprio team HR non sia molto coinvolto nella strategia aziendale

Il **40%** pensa che le Risorse Umane debbano essere impiegate come partner strategico continuativo

ma

Il **53%** dice di non ricevere sufficienti input e consigli dai propri team HR

In sintesi, tali contraddizioni pongono alle organizzazioni le seguenti criticità, che verranno illustrate nel dettaglio nelle sezioni successive:

Criticità 1

**Il ruolo delle Risorse Umane non è ancora considerato strategico**

Criticità 2

**I dirigenti sono insoddisfatti di alcuni aspetti del lavoro dei team HR**

Criticità 3

**I team HR devono poter mostrare il loro valore aggiunto**

Criticità 4

**I reparti Human Resources devono essere incoraggiati ad assumere un ruolo proattivo**



## Criticità 1

# Il ruolo delle Risorse Umane non è ancora ampiamente considerato strategico

### La problematica:

Il **63%** dei responsabili HR afferma che la funzione principale della loro attività è attualmente incentrata sugli aspetti amministrativi con il **57%** dei dirigenti che ha fatto la stessa affermazione.

**Dall'altro lato, solo il 42% dei manager HR dichiara di essere attualmente un partner strategico per i propri C-level.**

### Soluzione per i team C-level:

È necessario che i dirigenti riformolino le proprie aspettative nei confronti delle Risorse Umane e della loro funzione in azienda. Data la divergenza di opinioni tra C-level e team HR sul ruolo delle Human Resources, si rende necessario conciliare le due posizioni:

- Chiedi al tuo responsabile delle Risorse Umane quali sono i cinque principali problemi che vede verificarsi all'interno della tua organizzazione in questo momento e come potrebbe iniziare a risolverli.
- Per affrontare le carenze di competenze e risorse, lavorare con il responsabile delle HR e per decidere chi assumere al fine di portare la funzione del personale al livello successivo e determinare se esiste un business case per costruire il team.

## L'opinione di un CEO:

“Creiamo tre OKR a livello aziendale ogni trimestre e **ci assicuriamo sempre che uno sia un obiettivo mirato alle persone.** Le Risorse Umane hanno i dati sui nostri dipendenti, sulla nostra produttività e sulle nostre lacune di competenze. È senza dubbio importante che abbiano un posto al tavolo dei C-level. Ciò garantisce che la nostra azienda e i nostri dipendenti dispongano degli strumenti di cui hanno bisogno per avere successo in futuro.”



**Brendan Noud,**  
CEO



## Criticità 2

# I dirigenti non sono soddisfatti di alcuni aspetti del lavoro dei team HR

### Ecco quanto emerso:

Sebbene l'integrazione dei team HR con un processo decisionale più strategico rappresenti una soluzione semplice per i C-level, c'è un discreto lavoro da fare da parte delle Risorse Umane.

Il nostro studio ha chiesto ai dirigenti intervistati di indicare le criticità dei propri dipartimenti HR nel modo di lavorare.



## Cosa pensano veramente i dirigenti dei team HR:

“I reparti HR sono lenti nel rispondere ai cambiamenti di priorità” **(28%)**



“I reparti HR sono lenti nell'adottare nuovi processi” **(28%)**



“I reparti HR non sono in grado di correlare la strategia aziendale alle criticità interne” **(26%)**



“I reparti HR sono poco abili nel destreggiarsi tra priorità e obiettivi in competizione tra loro” **(24%)**



“I reparti HR non possiedono un'attitudine finanziaria” **(23%)**



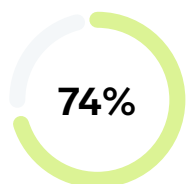
“I reparti HR sono meno focalizzati sul cliente” **(23%)**



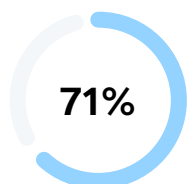
## Soluzione per i team HR:

Quasi il **70%** dei dirigenti intervistati vorrebbe che il proprio team dell'ufficio del personale avesse una migliore comprensione degli obiettivi aziendali. Per questo, i leader delle Risorse Umane devono essere preparati per discussioni a livello esecutivo sull'orientamento dell'azienda.

Essere in possesso di dati quantitativi corretti è fondamentale in questo caso: quasi il **75%** dei C-level afferma quanto sia importante che i reparti HR forniscano metriche, con il **71%** che, in particolare, vorrebbe venissero fornite metriche in grado di quantificare il contributo al conseguimento degli obiettivi commerciali.



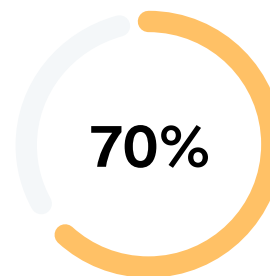
**74%**  
dei C-level ritiene importante che l'HR fornisca delle metriche



**71%**  
dei leader vorrebbero che metriche HR che mostrino il contributo agli obiettivi commerciali

## Esempio:

- Potenziale risparmio di denaro nei costi di assunzione se l'attrition viene ridotta del X%
- Crescita potenziale dei clienti in caso di assunzione di X nuovi account executive
- Potenziale aumento della percentuale di soddisfazione dei dipendenti se vengono introdotte determinate iniziative (come i giorni senza riunioni).



**70%**  
degli executive vorrebbe che il team HR avesse una migliore comprensione degli obiettivi di business

## I team HR devono poter mostrare il loro valore aggiunto

### La problematica:

È ora di abbandonare le insoddisfazioni per concentrarsi sui vantaggi che i C-level potrebbero trarre dall'attività dei reparti Human Resources. Affinché, molte di queste iniziative si realizzino, i Leadership Team devono dare più voce ai team HR, chiedendo il loro contributo e coinvolgendoli nelle riunioni e nella pianificazione della strategia aziendale. Per quanto riguarda gli aspetti analitici delle attività, i dirigenti devono anche poter fornire alla direzione del personale strumenti e competenze necessarie.

### Soluzione per entrambi i reparti:

Questo dovrebbe essere uno sforzo in entrambe le direzioni. Innanzi tutto occorre avere chiara la cooperazione tra il tuo team HR, il CFO e il CEO. I team delle Risorse Umane dovrebbero lavorare in collaborazione con le parti interessate a livello esecutivo per condividere dati, proporre decisioni e presentare un fronte unito all'intera organizzazione.

Al contempo, i dirigenti devono fornire ai dipartimenti HR le risorse di cui essi hanno bisogno per far sì che aumentino coinvolgimento e produttività, investendo negli strumenti più idonei.

Ad esempio, report e analisi dell'ufficio del personale possono aiutare a creare un "linguaggio condiviso" in cui entrambe le parti sono in grado di ascoltare gli obiettivi reciproci e stabilire priorità chiare per gli uni e per gli altri.

## Appunti di un Chief People Officer...

Sally Sourbron, Chief People Officer di TravelPerk, elenca alcuni dei report più preziosi da condividere con il team C-level:

- Piano di assunzione %
- Uscite <6 mesi %
- Soddisfazione del candidato
- % assunzioni diversificate
- Tempi di assunzione
- Punteggio coinvolgimento manager
- Movimento interno
- Vertici del Net Promoter Score
- % coinvolgimento
- Dati sulla diversità di appartenenza %
- Ore di volontariato %
- % di attrito
- Soddisfazione dei dipendenti (eSat)
- SLA per le operazioni sul personale
- Self-service %



**Sally Sourbron,**  
Chief People Officer



## Criticità 4

# Le Risorse Umane devono essere responsabilizzate alla proattività

### La problematica:

Durante lo studio è emerso che la stragrande maggioranza dei dipartimenti HR è attualmente costretta a lavorare in modo reattivo anziché proattivo. Il che risulta particolarmente preoccupante soprattutto quando si guarda alle percezioni che i dirigenti hanno del lavoro delle Risorse Umane.

42%

Dei dirigenti afferma che il proprio reparto HR ha principalmente una funzione reattiva **(e il 36% dei responsabili del suddetto reparto afferma la stessa cosa)**

55%

Invece, asserisce di pianificare il futuro utilizzando i dati, **ma solo il 38% è preparato per potenziali sfide che riguardano le persone.**

8%

**Dei dirigenti affronta criticità e problemi legati alle persone solo quando queste si presentano**

### Soluzione per i team HR:

Se intendono adottare un approccio proattivo, devono poter dedicare meno tempo a tutte quelle attività ripetitive e dispendiose nonché di basso valore, come - ad esempio - la gestione delle richieste dei dipendenti. L'automazione delle operatività e dei processi HR è in grado di restituire ai team della direzione del personale **60 ore al mese**, un tempo prezioso da impiegare per incrementare la produttività e pianificare le attività future.

## L'opinione di un CEO:

“È fondamentale che i team delle Risorse Umane trovino fonti di dati, che si tratti di retribuzioni, benefit o altri programmi, per confrontare ciò che stanno facendo aziende simili. La sfida è che così tante fonti di dati sono intrinsecamente retrospettive, scarsamente utili ad aiutare i team delle Risorse Umane a prevedere cosa accadrà in futuro. **Questo fa sì che molti team delle Risorse Umane lavorino in maniera reattiva, perché hanno a che fare con dati obsoleti e sistemi farraginosi.**”



**Matt Schulman,**  
CEO

**PAVE**

## Sezione 03

# Il circolo vizioso dell'HR, tra soluzione di problemi e processi

Dunque, i segnali del divario tra le diverse aspettative sul ruolo delle Risorse Umane sembrano essere evidenti, ma qual è, nel concreto, la loro causa? Ecco, di seguito, quello che i leader HR pensano sia la radice della questione (affronteremo ciò che pensano i dirigenti più avanti):



Causa 1

**Le Risorse Umane tendono ad essere viste solo come risolutori di problemi**

Causa 2

**I team HR sono appesantiti da lavoro di basso valore aggiunto**

Causa 3

**I professionisti delle Risorse Umane non si sentono ascoltati dai dirigenti**

Causa 4

**Alle Risorse Umane mancano cultura dei dati e competenze per analizzarli**

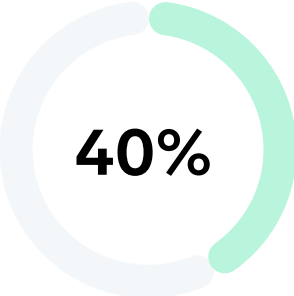
## Causa 1

# I reparti HR tendono ad essere visti solo come risolutori di problemi

Quasi il **40%** dei responsabili delle Human Resources afferma di avere principalmente una funzione reattiva, affrontando i problemi relativi alle persone non appena questi si presentano. Mentre il **57%** è convinto che i reparti HR siano fondamentali solo nel momento in cui c'è una crisi da affrontare.

In questo caso, il Covid-19 ha svolto un ruolo chiave: due terzi dei responsabili della direzione del personale, infatti, sostiene che i team HR siano stati tenuti in maggiore considerazione durante il picco della pandemia rispetto ad oggi. E il **60%** pensa che la loro influenza strategica si sia ridotta a partire dai periodi di lavoro obbligatorio da casa durante la pandemia.

Tale cambiamento ha avuto implicazioni di ampia portata sul grado di soddisfazione e sulla fidelizzazione dei manager HR: il **50%** di loro non ritiene che il contributo delle Risorse Umane sia apprezzato all'interno della propria organizzazione e il **70%** desidera che esso abbia un'influenza maggiore sull'azienda.



**40%**

**dei responsabili delle Risorse Umane prevede di lasciare il proprio lavoro nei prossimi 6-12 mesi**

## L'opinione uno dei Direttori di People Partnering:

“Questo 40% suggerisce che c'è un livello crescente di affaticamento tra chi gestisce le Risorse Umane, per i quali è aumentata la necessità di essere reattivi nel risolvere i problemi, soprattutto oggi, le cui sfide sono senza precedenti. Questo va bene per le organizzazioni, in quanto soddisfa le loro esigenze, ma è una vera sfida per le persone che affrontano temi HR tutti i giorni: cercando di anticipare i problemi, ora rischiano il burn-out.”



**Pete Cooper,**  
Director of People  
Partnering

*Personio*



## Causa 2

# I team HR sono appesantiti dal lavoro routinario

Uno degli elementi più significativi emersi del nostro studio è dato dal numero di team C-level (**57%**) che considera il ruolo dell'ufficio del personale come fondamentalmente operativo. E quasi due terzi dei responsabili HR (**63%**) afferma che la loro funzione principale è, di fatto, operativa, come lo è la gestione delle attività amministrative relative ad assunzioni, onboarding, buste paga, benefit e congedi.

Questo crea un circolo vizioso, in cui i leader delle Human Resources non hanno tempo per nient'altro che il lavoro amministrativo. E la loro mancanza di tempo, a sua volta, rafforza l'immagine dell'HR che rimanda a un ruolo puramente operativo. Inoltre, quasi due terzi (**64%**) **dei responsabili della direzione del personale ha affermato che dedicare tempo a tali mansioni impedisce loro di occuparsi delle attività strategiche.**

## Consiglio:



Perseguendo il paradigma “solo amministratore” diventa quasi impossibile per le Risorse Umane rafforzare il ruolo di potenziale partner strategico delle aziende.

Ad occuparsi delle attività amministrative scende in campo l'automazione dei processi, lasciando così ai team HR il tempo necessario per focalizzarsi su iniziative più strategiche.



### Causa 3

## I professionisti HR non si sentono ascoltati dai dirigenti

Inutile dire che i team delle Human Resources, se non ricevono l'invito a parteciparvi, non possono fornire alcun approfondimento ai dirigenti nell'ambito di riunioni di pianificazione strategica.

Solo il **57%** dei responsabili HR intervistati afferma che il proprio reparto è presente a tutte le riunioni di leadership e ha un peso sulle decisioni critiche relative alla strategia aziendale. E per coloro che hanno un posto al tavolo dei dirigenti, non c'è comunque alcuna garanzia che il loro contributo venga utilizzato.

Poco più di un terzo (**37%**) viene invitato solo quando viene chiesto loro di fornire consulenza su questioni specifiche in tema HR, **mentre meno della metà (49%) fa notare come i loro consigli vengano ascoltati solo occasionalmente dai dirigenti senior.**



49%

**fa notare come i loro consigli vengano ascoltati solo occasionalmente dai dirigenti senior.**



## Causa 4

# Alle Risorse Umane mancano cultura dei dati e competenze per analizzarli

Prima, però, che i leader HR insistano per vedere il proprio ruolo riconosciuto al tavolo dei dirigenti, è necessario assicurarsi che essi abbiano accesso alla people analytics - necessaria sia all'interno che all'esterno della sala riunioni - e le competenze per implementarla. Ma questo è, per ogni azienda, ben lungi dall'essere una garanzia.



### Ecco che cosa dicono, a tale riguardo, i responsabili delle Risorse Umane:

Afferma che stare al passo con l'evoluzione del settore HR è una sfida

69%

Non è sicuro che la propria funzione possa tenere il passo

60%

Non è sicuro che il proprio team abbia le giuste competenze tecnologiche per affrontare il futuro

58%

sostiene di aver bisogno di più strumenti tecnologici per stare al passo con la domanda di dati

73%

### E i C-level:

73%

è convinto che la direzione del personale debba stare al passo con la domanda di dati e analitiche

55%

non è sicuro che i reparti HR abbiano le competenze tecniche necessarie

## Sezione 04

# Un posto al tavolo dei dirigenti e strumenti AI: consigli per i C-level

Ora che abbiamo approfondito i problemi che impediscono alle organizzazioni di fornire ai team HR gli strumenti di cui hanno bisogno per avere successo, diamo un'occhiata alle possibili soluzioni emerse dallo studio.

### Soluzione 1

**Rimuovere le barriere che ostacolano il ruolo dei responsabili HR al tavolo dei dirigenti**

### Soluzione 2

**Introdurre l'intelligenza artificiale nei reparti HR**



## Soluzione 1

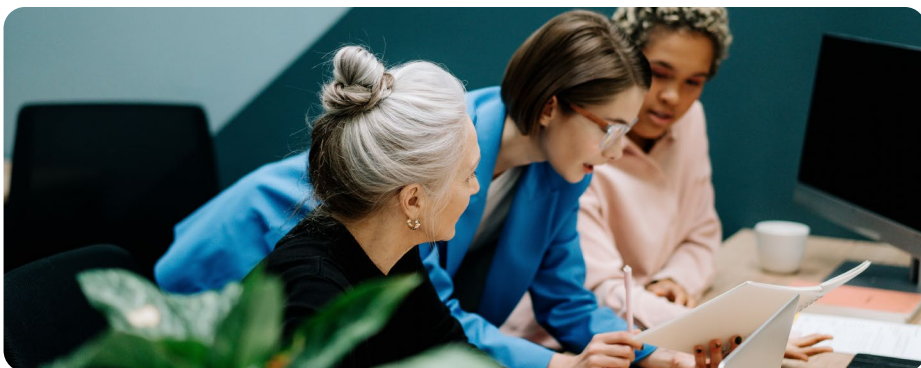
### Rimuovere le barriere che ostacolano il ruolo dei responsabili HR al tavolo dei dirigenti

#### Stai fornendo risorse sufficienti al tuo reparto HR?

Solo poco più di un terzo (**36%**) dei responsabili delle Risorse Umane afferma che la loro funzione principale è quella di partner strategico dei C-level. E questo potrebbe essere spiegato col fatto che un terzo dei manager HR sostiene di doversi destreggiare tra molte priorità, ma che non ha le risorse per farlo in modo efficace.

#### Stai davvero includendo le Risorse Umane?

Oltre un quinto (**22%**) dei leader HR spiega che la dirigenza senior non li informa, né coinvolge il loro team per ricevere consulenza sulle decisioni più critiche relative alle persone. Un quinto dei responsabili della direzione del personale ha, inoltre, aggiunto che, sia tra la leadership che tra i dipendenti, vi è una mancanza di rispetto e di comprensione del ruolo delle Human Resources in azienda.



### E alla domanda su che cosa li trattiene dal concentrarsi su un lavoro di tipo proattivo e strategico, i leader HR hanno condiviso quanto segue:

33%

“I reparti HR devono destreggiarsi tra molte priorità, ma non hanno il tempo o le risorse per farlo in modo efficace”

22%

“La senior leadership non informa il team HR, né lo coinvolge per consigliarsi sulle decisioni critiche relative ai dipendenti”

21%

“C'è una mancanza di rispetto e di comprensione, tra leadership e dipendenti, del ruolo delle Risorse Umane”

18%

“Manca il budget, così come altre risorse”

## Che cosa chiedono i leader HR ai C-level

Allo stesso modo, i team della direzione del personale hanno espresso il desiderio di vedere in atto alcuni cambiamenti chiave da parte dei loro dirigenti, per passare a una posizione più strategica all'interno dell'azienda. Non sorprende che più risorse e maggior supporto dall'interno dell'organizzazione siano ritenuti fondamentali per i team delle Risorse Umane, anche la formazione mirata a colmare le lacune di competenze è considerata importante per il futuro.

### 1. Più risorse per consentire una migliore produttività:

#### Aumento del budget

26%

#### Un team più grande per bilanciare il carico di lavoro

25%

#### Maggiore utilizzo della tecnologia per velocizzare i processi e risparmiare tempo

25%

### 2. Maggiore sostegno da parte di altri all'interno dell'organizzazione:

#### Maggiore comprensione del proprio ruolo tra i dipendenti

25%

#### Maggiore comprensione del proprio ruolo da parte dei dirigenti

24%

#### Maggiore supporto da parte dei C-level

24%

### 3. Più formazione per colmare le lacune di competenze attuali e future:

#### Aggiornamento in tema di HR data analytics

23%

#### Investimenti in specializzazioni HR (come, ad esempio, il DEI)

22%

## Soluzione 2

### Introdurre l'intelligenza artificiale nei reparti HR

Il recente accesso diffuso a ChatGPT e ad altre tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (detta anche Artificial Intelligence o AI) ha cambiato non solo il modo in cui pensiamo alle attività routinarie e ripetitive che normalmente svolgiamo, ma anche al modo in cui pensiamo al futuro dei nostri ruoli.

Sulla scia delle grandi aziende come IBM, che hanno recentemente sospeso le assunzioni per individuare quali lavori manuali potrebbero essere sostituiti da un sistema AI, è importante che i dirigenti considerino quale ruolo vorrebbero che l'AI giocasse all'interno della loro organizzazione.

Il nostro studio ha rilevato una differenza nel modo in cui leader HR e dirigenti si rapportano a questa nuova tecnologia: i dirigenti sono decisamente aperti al potenziale dell'AI e pensano che questa potrebbe rendere i loro dipartimenti HR significativamente più efficienti, i team delle Risorse Umane sono, invece, preoccupati per l'impatto che questa tecnologia potrebbe avere sul loro lavoro:

**“Ha un grande potenziale per rendere più efficiente la funzione svolta dalle Risorse Umane”**

68%

**“Intendiamo incorporarla nelle nostre attività HR nei prossimi cinque anni”**

64%

**“La maggior parte delle delle attività HR, in futuro, potrebbe essere rilevata dall'AI”**

58%

**“Alla luce dei recenti progressi dell'AI, come ChatGPT, in futuro le funzioni HR potrebbero essere svolte dall'intelligenza artificiale”**

58%

“Questa recente indagine sottolinea davvero la scarsa comprensione che molti dirigenti C-level hanno nei confronti del valore che i loro team HR possono offrire. Immagmano che la parte relativa ai dati e all'amministrazione del lavoro sia il nucleo e il fine ultimo del loro lavoro.

**Ma le Risorse Umane sono risorse “umane” per un motivo.** C'è una quantità limitata di cose che la tecnologia può fare e il valore reale del ruolo delle Risorse Umane risiede altrove.

Ci sono grandi efficienze che la tecnologia AI può fornire ai team della gestione del personale. Ma il suo impatto sulle strategie relative ad argomenti più grandi è limitato. I C-level sbagliano se pensano che si tratti di un'alternativa; dovrebbe invece riguardare un maggior empowerment.”



**Ross Seychell**  
Chief People Officer

*Personio*

“L’automazione, negli ultimi anni, è stata una delle principali tendenze nell’ambito delle Risorse Umane e vediamo molti clienti chiedere più soluzioni di questo tipo. Con gli ultimi progressi delle tecniche di intelligenza artificiale saremo in grado di risolvere i problemi in modi che non siamo mai stati in grado di fare prima.

**Dobbiamo però assicurarci che i reparti HR non si sentano minacciati dalla tecnologia e che i dipendenti non perdano il contatto umano.**

L’AI ha il potenziale per fare progredire la funzione HR e l’esperienza dei dipendenti in generale”



**Chris Eggert**  
Head of Product  
*Personio*

## Come i leader delle Risorse Umane vedono il ruolo dell’intelligenza artificiale e dell’automazione nei processi HR:

I leader HR sono, in sostanza, preoccupati per l’impatto dell’intelligenza artificiale sul proprio ruolo. Dal canto loro, le organizzazioni hanno l’opportunità di sfruttare le potenzialità dell’AI per aiutare le Risorse Umane a passare dall’occuparsi dei processi al focalizzarsi sugli obiettivi e a concentrarsi su un lavoro più strategico:

**“La funzione HR ha bisogno di più tecnologia per stare al passo”**

73%

**“L’AI ha un grande potenziale per aiutarci ad avere più tempo libero da dedicare alle attività strategiche”**

70%

**“Sono preoccupato per l’impatto dell’AI sui posti di lavoro e per le esigenze di competenze”**

67%

**“Sono preoccupato di perdere il lavoro, poiché gran parte della funzione HR è automatizzata”**

57%

## Consiglio:



Soprattutto se la tua azienda opera nell’UE ai sensi della legislazione GDPR, tieni presente che l’utilizzo specifico di ChatGPT può portare a problemi di privacy dei dati per la tua azienda. In effetti, in un primo momento è stato persino vietato in Italia per queste stesse preoccupazioni, con il Regno Unito che sta attualmente indagando. Scegli invece un software di intelligenza artificiale progettato per l’uso aziendale e che protegga i dati di dipendenti e clienti.

## Sezione 05

# Definizione oculata delle priorità: concentrarsi su iniziative HR di valore

Per ottenere il consenso dei dirigenti, è consigliabile concentrarsi sulle stesse iniziative che sono prioritarie per il team dirigenziale. Sebbene la lista di priorità differisca a seconda dell'organizzazione, nello studio sono emersi alcuni obiettivi principali, tra cui fornire maggiori consigli sulla people strategy, migliorare il coinvolgimento dei dipendenti e ottenere migliori insights.

### Soluzione 1

**Perseguire le iniziative che i dirigenti intendono vedere attuate**

### Soluzione 2

**Creare l'ambiente ad hoc per la produttività**





## Soluzione 1

# Perseguire le iniziative che i dirigenti intendono vedere attuate

Alla domanda su come - tra le attuali sfide economiche e aziendali - i team HR potrebbero contribuire a creare più valore all'interno dell'azienda nei prossimi dodici mesi, i dirigenti affermano di voler vedere perseguire le seguenti iniziative dal proprio dipartimento della direzione del personale:

### Consulenza proattiva sulle strategie delle persone in relazione ai problemi aziendali

39%

### Supporto per migliorare il coinvolgimento e la produttività dei dipendenti

38%

### Fornire informazioni più approfondite sulle persone e sulle prestazioni aziendali

37%

### Essere più adattabili e flessibili

34%

### Fornire consigli commerciali su questioni e strategie relative alle persone

34%

### Dimostrare il valore dell'attività delle Risorse Umane nell'azienda

31%

## L'opinione di un CPO:

“Investire in HR è una leva strategica per qualsiasi azienda. Il servizio quotidiano delle operation delle Risorse Umane deve essere guidato dall'esperienza e incentrato sulla tecnologia, creando capacità per un lavoro strategico e a valore aggiunto.

**La prima cosa che un C-level può fare è dare al proprio partner delle Risorse Umane un posto al tavolo.** Assicurati che siano inclusi nelle riunioni operative standard in modo che possano imparare, osservare e collaborare come il resto del team. Forniranno una prospettiva diversa.

Inoltre, attraverso investimenti tecnologici ed esperienze digitali, i dirigenti possono fare in modo che i reparti HR acquisiscano dati e trovino opportunità misurabili che aiutino a rendere più efficienti le persone e a dimostrare un ritorno sull'investimento.”



**Sally Sourbron,**  
Chief People Officer



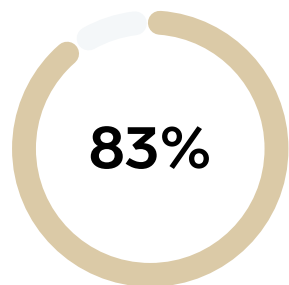
## Soluzione 2

# Creare l'ambiente ad hoc per la produttività

Come discusso, affinché la direzione del personale diventi un prezioso partner strategico per i C-level e per l'azienda in generale, deve essere alleggerita in quelle che sono le attività amministrative.

Quasi il 70% dei dirigenti ha espresso la necessità che la propria organizzazione diventi più efficiente e produttiva. Tuttavia, quasi la metà afferma di non avere una strategia chiara in atto per far sì che questo si realizzi.

E non si tratta di qualcosa che ha un impatto solo sui team HR: in un altro recente studio di Personio è stato messo in luce che l'83% dei dipendenti perde fino a otto ore settimanali per le attività amministrative. **E che la stragrande maggioranza di questi (83%) afferma che parte del tempo perso è speso per l'amministrazione delle Risorse Umane**, tra cui attività di recruiting, elaborazione dei congedi e accesso alle informazioni sulla forza lavoro.



**afferma che parte del tempo perso è speso per l'amministrazione delle Risorse Umane**



## Consiglio:

L'automazione delle Risorse Umane può liberare team HR e dipendenti, trasformando le seguenti attività in processi che possono essere completati in pochi clic:

- **Publicizzare i ruoli disponibili**
- **Creazione di report**
- **Trovare candidati**
- **Onboarding**
- **Elaborazione delle richieste di ferie**
- **Gestione delle prestazioni**
- **Aggiornamento dei file digitali dei dipendenti**
- **Caricamento dei dettagli di monitoraggio del tempo**

**Scoprire come**

# “Hard reset”: il passo successivo delle Risorse Umane



**Ross Seychell**  
Chief People Officer  
Personio

“Più che mai, la leadership esecutiva è interessata a comprendere il valore delle Risorse Umane, ma i leader HR rimangono scettici circa la loro capacità di essere profondamente coinvolti. A mio avviso, questa è una grande opportunità per fare due cose: ridefinire il ruolo delle Risorse Umane e compiere scelte audaci.

Soprattutto in termini di definizione e di chiarimento del modo in cui poter creare partnership proficue, le Human Resources dovrebbero prendere l’iniziativa con l’amministratore delegato o con l’Executive Team e spingere per un hard reset, scoprendo in quali frangenti la loro esperienza può giovare ai profitti. Dopotutto, il disallineamento tra HR e C-level non avvantaggia nessuno, soprattutto i dipendenti.

I team delle Risorse Umane dovrebbero, inoltre, concentrarsi sulla creazione di casi aziendali attorno ai problemi organizzativi da risolvere. Ciò implica bilanciare la dicotomia dei leader delle Risorse Umane tra esigenze commerciali dell’azienda e progetti orientati alle persone. Per fare ciò, questo è il momento, per i reparti HR, di intensificare e chiedere di più”

# Metodologia

Il sondaggio è stato realizzato per conto di Personio da Censuswide, tra il 28 marzo e il 4 aprile 2023.

Il campione del sondaggio è stato così ripartito

- 4.516 responsabili HR in aziende con 10-2,000 dipendenti nei seguenti mercati: Regno Unito e Irlanda (1007), DACH (1000), Spagna (500), Paesi Bassi (504), Finlandia (502), Italia (500) e Svezia (504)
- 2.250 dirigenti in aziende con 10-20.000 dipendenti nel Regno Unito e in Irlanda (500), DACH (500), Spagna, Paesi Bassi, Finlandia, Svezia e Italia (250 ciascuna)

## Informazioni su Personio

Personio è la piattaforma all-in-one per le Risorse Umane in grado di automatizzare e semplificare l'attività HR, oggi e per il futuro. La missione di Personio è consentire alle organizzazioni di ottenere più tempo per ciò che conta: le persone.

[Prenota la tua demo gratuita](#)



### Contatti stampa:

press@personio.com  
+49 (0) 159 0616 8883  
www.personio.com/press

### Per i clienti:

hello@personio.com  
+44 (0) 20 8138 9602  
www.personio.com

### Follow us on:

 @personio  
 @personiohr  
 @personiohr  
 @personio\_hr

Personio