L’evoluzione della gestione delle risorse umane

Dall’amministrazione del personale alla governance del lavoro digitale

PEOPLE

WORK

TECH

Obiettivi e domanda guida

- Ricostruire le principali fasi di sviluppo dell'HRM.
- Collegare ogni modello a una diversa idea di lavoratore e organizzazione.
- Analizzare l'impatto di dati, piattaforme e AI sulle pratiche HR.
- Valutare il ruolo della funzione HR nella qualità del lavoro.

L'evoluzione dell'HRM ha ampliato l'autonomia delle persone oppure ha reso il controllo più sofisticato?

EVOLUZIONE

Le fasi storiche dell’HRM

1950–1970	1980–1990	2000–2015	2016–OGGI
Amministrazione e relazioni industriali	Sviluppo, cultura e HR strategico	E-HRM, globalizzazione e talent management	Employee experience, analytics, AI e sostenibilità

Le fasi si sovrappongono. Molte organizzazioni usano tecnologie avanzate dentro modelli ancora fondati su controllo, gerarchia e adempimento.

Quattro modelli di funzione HR

Modello	Oggetto centrale	Ruolo HR	Rischio
Amministrativo	Rapporto di lavoro	Conformità e procedure	Ridurre la persona a pratica
Strategico	Capacità organizzative	Allineamento alla strategia	Subordinare tutto alla performance
Esperienziale	Percorso del lavoratore	Servizi e relazione	Individualizzare problemi collettivi
Digitale e sostenibile	Dati, lavoro e impatti	Governance e progettazione	Tecnocentrismo e retorica

Amministrazione del personale e relazioni industriali

FUNZIONI CENTRALI

Contratti e paghe
Orari e presenze
Disciplina e conformità
Negoziazione collettiva

IDEA DI ORGANIZZAZIONE

Ruoli definiti
Gerarchia formale
Standardizzazione
Conflitto regolato istituzionalmente

Questa dimensione non scompare: diritti, correttezza amministrativa e relazioni sindacali restano infrastrutture dell'HRM.

La svolta strategica

FIT	BUNDLE	CAPABILITY	OUTCOME
Coerenza con strategia e struttura	Pratiche HR che si rafforzano insieme	Competenze e routine organizzative	Prestazione e sostenibilità nel tempo

La domanda cambia: non soltanto “quali pratiche HR adottare?”, ma “quale sistema di lavoro rende possibile la strategia senza degradare persone e competenze?”.

Sistemi ad alta prestazione: promesse e tensioni

PROMESSA

- Selezione e formazione coerenti.
- Autonomia e partecipazione.
- Feedback e riconoscimento.
- Coordinamento tra pratiche HR.

TENSIONE

- Intensificazione del lavoro.
- Pressione sulla disponibilità personale.
- Partecipazione senza potere reale.
- Benefici distribuiti in modo diseguale.

La stessa pratica può sostenere autonomia o aumentare il controllo a seconda del contesto e delle relazioni di potere.

Dalla funzione al ciclo di vita del lavoratore

ATTRAZIONE	INGRESSO	SVILUPPO	PERMANENZA	USCITA
Promessa e accesso	Onboarding e appartenenza	Apprendimento e mobilità	Lavoro, riconoscimento, benessere	Transizione e relazione futura

L’employee experience aiuta a vedere il percorso nel suo insieme. Diventa retorica quando sostituisce interventi su carichi, equità e qualità del lavoro.

E-HRM e infrastruttura digitale

SELF SERVICE	PIATTAFORME	DATI E AI
Dipendenti e manager accedono direttamente a dati e procedure.	Processi HR integrati, workflow, portali e servizi condivisi.	Previsioni, raccomandazioni, generazione di contenuti e automazione.

La trasformazione digitale modifica responsabilità e accesso. Un processo trasferito online può spostare lavoro amministrativo su dipendenti e manager.

People analytics: dalla descrizione alla decisione

DESCRITTIVA	DIAGNOSTICA	PREDITTIVA	PRESCRITTIVA
Che cosa è accaduto?	Quali fattori sono associati?	Che cosa potrebbe accadere?	Quale azione viene suggerita?

Aumentando l’ambizione analitica aumentano anche le assunzioni, il rischio di errore e la necessità di spiegazione e controllo umano.

AI e gestione algoritmica

DOVE INTERVIENE

Recruiting e matching
Turni e assegnazione dei compiti
Valutazione e obiettivi
Formazione e mobilità
Supporto HR conversazionale

DOMANDE DI GOVERNANCE

Qual è l'obiettivo?
Quali dati lo rappresentano?
Chi controlla l'errore?
Chi può contestare?
Chi risponde della decisione?

L'ILO richiama tre criticità strutturali: obiettivi mal definiti, dati inadeguati e programmazione opaca.

Lavoro ibrido e nuova managerialità

CAMBIA IL LAVORO DEL MANAGER

- Coordina attività distribuite.
- Rende esplicite priorità e dipendenze.
- Protegge tempi di concentrazione.
- Costruisce coesione senza presenza continua.

NUOVE TENSIONI

- Aumento delle riunioni.
- Asimmetrie tra presenti e remoti.
- Monitoraggio digitale.
- Confini incerti tra lavoro e vita.

Nel 2024 circa il 24% dei dipendenti dell'UE lavorava in modalità ibrida. Il modello richiede pratiche manageriali intenzionali.

Organizzazioni basate sulle competenze

POSIZIONE

Titolo formale
Mansioni definite
Carriera verticale

SKILL

progetti
learning
mobilità

PORTAFOGLIO

Competenze dimostrate
Esperienze trasversali
Opportunità interne

Opportunità: mobilità più ampia. Rischio: classificare persone e lavori attraverso tassonomie rigide.

Le competenze della funzione HR contemporanea

Competenza	Applicazione	Domanda critica
Business e organizzazione	Leggere strategia e processi	Quale lavoro produce valore?
Dati	Interpretare evidenze e limiti	Cosa misura davvero il dato?
Tecnologia e AI	Valutare sistemi e fornitori	Chi controlla e chi risponde?
Relazione e negoziazione	Ascolto, conflitto e partecipazione	Chi ha voce nella decisione?
Etica e sostenibilità	Valutare impatti nel tempo	Quali costi umani restano invisibili?

Pubblico e privato: differenze e convergenze

AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

- Legalità, imparzialità e trasparenza.
- Vincoli istituzionali e responsabilità pubblica.
- Competenze digitali e capacità amministrativa.
- Servizi orientati a cittadini e territori.

IMPRESA

- Competitività e adattamento.
- Mercati del lavoro e attrazione.
- Innovazione dei modelli operativi.
- Relazione tra investimenti e risultati.

Convergenza: entrambe affrontano competenze, digitalizzazione, benessere, equità e qualità dei servizi.

Benessere e HRM sostenibile

CARICHI	AUTONOMIA	RELAZIONI	TEMPO
Intensità e recupero	Spazio decisionale reale	Supporto e sicurezza psicologica	Confini e prevedibilità

Il welfare individuale non compensa un’organizzazione del lavoro nociva. La sostenibilità richiede interventi su compiti, tempi, responsabilità e relazioni.

Inclusione: dalla rappresentanza alle pratiche

ACCESSO

Chi entra
Chi viene selezionato
Chi riceve accomodamenti

ESPERIENZA

Chi parla
Chi viene ascoltato
Chi appartiene

OPPORTUNITÀ

Chi apprende
Chi avanza
Chi decide

La misurazione della diversità acquista senso quando illumina differenze nei processi e nei risultati.

Partecipazione e dialogo sociale nell’innovazione

PRIMA	DURANTE	DOPO	RICORSO
Finalità e rischi discussi	Test con lavoratori e rappresentanti	Monitoraggio degli effetti	Segnalazione e correzione accessibili

La partecipazione migliora la qualità dell’adozione tecnologica perché rende visibili conoscenze del lavoro, rischi e usi imprevisti.

Caso 1: dal lavoro ibrido alla sorveglianza

Un’azienda introduce un indice di produttività basato su accessi, messaggi, riunioni e tempi di risposta. HR lo presenta come supporto al lavoro ibrido. Dopo alcuni mesi, i manager lo usano nelle valutazioni e i dipendenti aumentano messaggi e riunioni per proteggere il punteggio.

DOMANDE

Cosa misura l’indice?

Come modifica i comportamenti?

Chi viene svantaggiato?

Va corretto o eliminato?

Consegna: formulare una decisione HR e un piano di comunicazione.

Caso 2: il modello predice chi lascerà

HR acquista un modello che segnala il rischio di dimissioni. I manager dedicano opportunità e colloqui soprattutto alle persone con punteggio alto. Alcuni lavoratori con punteggio basso ricevono meno attenzione e finiscono per lasciare l'organizzazione.

DECISIONI

Qual è l'obiettivo?

Il punteggio produce un effetto?

Chi conosce la previsione?

Quale alternativa esiste?

Consegna: individuare la profezia che si autoavvera e riprogettare l'intervento.

Workshop: progettare la funzione HR del 2030

1. CONTESTO	2. MANDATO	3. PROCESSI	4. GARANZIE
Organizzazione e sfide	Valore e responsabilità HR	Servizi, decisioni e dati	Partecipazione e controllo

Output: una mappa su una pagina con tre priorità, un processo da ridisegnare, una tecnologia utile e un rischio da governare.

Tempi: 20 minuti di lavoro · 3 minuti di restituzione per gruppo

Rubrica per valutare il progetto HR

Criterio	Domanda	Peso
Coerenza	Il modello risponde al contesto?	20%
Qualità del lavoro	Migliora autonomia, competenze e relazioni?	25%
Governance	Responsabilità e partecipazione sono chiare?	25%
Equità	Benefici e rischi sono distribuiti in modo giusto?	20%
Fattibilità	Competenze e risorse sono realistiche?	10%

Cinque idee da portare via

01 L’HRM evolve per stratificazione, non per sostituzione completa.

02 Ogni modello incorpora una diversa idea di persona e prestazione.

03 Dati e AI ampliano la capacità decisionale e anche la responsabilità.

04 Qualità del lavoro, equità e sostenibilità sono risultati HR.

05 La funzione HR governa relazioni, tecnologia e progettazione organizzativa.

Letture e fonti essenziali

RICERCA E ISTITUZIONI

ILO (2025), AI in Human Resource Management.

ILO (2026), AI Systems at Work.

OECD (2025), Algorithmic Management in the Workplace.

Eurofound (2026), The Shift to Hybrid Working.

PROSPETTIVA SOCIOLOGICA E HRM

Beer et al. (1984), Managing Human Assets.

Legge (1995), Human Resource Management.

Castells (2009), Comunicazione e potere.

Sennett (1999), L’uomo flessibile.

Kellogg et al. (2020), Algorithms at Work.

Fonti e materiali aggiornati al 9 novembre 2026