

Dottorato di Sistemi Informativi Aziendali  
XXII Ciclo

Libera Università degli Studi Sociali  
“Guido Carli”  
Roma

**Human Resource Information  
Systems and the performance of the  
Human Resource Function**

Tesi di dottorato - Riassunto

Dott. Maria Chiara Benfatto

## **Riassunto**

Gli obiettivi di questa tesi sono i seguenti: presentare una review esaustiva della letteratura sui sistemi informativi delle risorse umane (HRIS) ed analizzare l'impatto dei sistemi informativi sulla performance della funzione HR. Numerose ricerche sono state condotte riguardo i benefici nell'introduzione di HRIS. Meno ampia è invece l'indagine condotta per misurare gli effetti di HRIS sulla performance della funzione risorse umane.

Questo studio è innovativo in quanto definisce gli HRIS, esamina l'attuale stato della ricerca empirica in ambito, e propone un modello architettonico per spiegare l'integrazione dei diversi processi della gestione delle risorse umane in un unico sistema integrato. Nel quadro proposto, l'integrazione non è presentata solo come la capacità della funzione HR di rispondere alla riduzione dei costi di pianificazione delle risorse, ma anche come la sua capacità di evolversi in un centro servizi in cui il tempo viene impiegato per la realizzazione della competitività aziendale attraverso la gestione strategica delle persone che ad essa contribuiscono.

Il nostro studio ha inizio con un'introduzione agli HRIS. Notiamo che nel contesto attuale della globalizzazione, la gestione manuale dei sistemi HR è del tutto inadeguata (Beckers & BSAT, 2002). Come per altre forme di sistemi informativi, quelli per la gestione delle risorse umane hanno un notevole potenziale come strumento che i manager possono utilizzare, sia in generale sia nella funzione HR, in particolare, per aumentare l'organizational capability (Tansley & Watson, 2000). La necessità di ridurre i costi, provvedere servizi di qualità superiore, e realizzare un cambiamento culturale sono le tre forze principali che spingono le imprese a ricercare soluzioni HRIS-driven (Yeung & Brockbank, 1995).

Alla luce di queste valutazioni preliminari, presentiamo una review delle definizioni più note di HRIS. Di queste, troviamo che la definizione più completa sia quella in cui l'HRIS è definito come un sistema socio-tecnico (integrato) il cui scopo è quello di raccogliere, memorizzare e analizzare le informazioni relative alle risorse umane di una organizzazione. Esso comprende l'hardware, e le

applicazioni così come le persone, le policy, le procedure e i dati necessari alla gestione della funzione risorse umane (Hendrickson, 2003).

Un'impresa che usa un mix complesso di soluzioni HRIS consente alla funzione HR di gestire le proprie risorse umane e il flusso informativo riguardante i lavoratori in un approccio integrato lungo l'intero ciclo di vita professionale di ciascun individuo, spostando così l'attenzione da un funzione HR process-centred (funzione HR transazionale) ad una gestione delle Risorse Umane client(employee)-centred (HR Management strategico).

Nella seconda parte del primo capitolo, ci concentriamo su vantaggi e svantaggi nell'introduzione di HRIS. Un esame della letteratura suggerisce che l'impatto della tecnologia nella gestione delle risorse umane si articola in due aree principali, l'impatto sull'efficienza nel completamento dei processi HR e l'impatto sul ruolo della funzione HR stessa.

In termini di efficienza dei processi HR, le argomentazioni più comuni sono che l'HRIS aiuta le organizzazioni a ridurre i costi di processo, a raggiungere una maggiore accuratezza, la garanzia di un accesso tempestivo e rapido alle informazioni, ed un notevole risparmio nei costi del personale HR.

Al di là di riduzione dei costi e al miglioramento della produttività, l'HRIS ha anche la potenzialità di influenzare radicalmente i diversi canali di reddito d'impresa. Tuttavia, stabilire misure dirette e obbiettive riguardo tali benefici è di più difficile realizzazione.

D'altra parte, è anche necessario considerare i costi connessi all'implementazione di un sistema informativo HR. Questi includono i costi connessi alla necessità di garantire un accesso diffuso all'HRIS, i costi degli strumenti di lavoro flessibile, i costi transazionali associati al passaggio da un sistema più tradizionale a uno moderno di HRIS e quelli connessi alla manutenzione dello stesso.

Secondo Bussler e Davis (2001), la sicurezza è un ulteriore fattore che sia gli HR sia i professionisti IT devono considerare nell'implementazione di un HRIS. Le risorse umane, per loro stessa natura, trattano dati riservati e l'impresa deve impegnarsi a proteggere tali dati con coscienza e responsabilità.

Un altro fattore che non dovrebbe essere sottovalutato è la resistenza al cambiamento che i lavoratori potrebbero mettere in atto in quanto legati al vecchio e rassicurante sistema paper-based (Ostermann et al., 2009). La gestione del cambiamento diventa una leva importante per la funzione HR. Impostare programmi di formazione e di mentoring all'interno di gruppi di impiegati facilita il passaggio a nuovi sistemi informativi. Secondo numerosi autori, ancora più efficace, durante un processo di transizione, è il coinvolgimento diretto dei dipendenti nello sviluppo del sistema HR.

Nell'ultima parte del primo capitolo, presentiamo una review dettagliata degli studi relativi all'HRIS. Nella maggior parte dei casi, si tratta di studi concettuali o non empirici. Sulla base di una ricerca esaustiva della letteratura, riassumiamo, in maniera strutturata, gli studi empirici più consolidati che utilizzano approcci sia qualitativi che quantitativi.

È doveroso osservare che la maggior parte degli studi esistenti sono incentrati sul grado di utilizzazione degli HRIS e sulle applicazioni e le funzionalità HR inserite come parte integrante dei sistemi informativi.

Nel capitolo 2, si evidenziano le criticità nel rapporto tra le risorse umane e la tecnologia al suo servizio. Il passaggio ad operazioni HR più efficaci e una tecnologia più avanzata non sono dettati da una pura ricerca di innovazione, bensì da una precisa richiesta da parte del business. Un numero crescente di organizzazioni approcciano alla trasformazione delle operazioni HR con una mente aperta, sia che la soluzione identificata sia il frutto di una progettazione interna o un pacchetto acquistato da un provider esterno (Raymond, 1985). Le implicazioni per la funzione HR sono chiare: la gestione dei servizi necessita di un cambiamento nelle prestazioni per tenere il passo con le richieste provenienti da stakeholders e shareholders, o, in caso contrario, essere considerato come uno degli obiettivi primari delle strategie di outsourcing.

L'architettura della tecnologia HR che supporta la nostra proposta di un nuovo modello per la gestione del personale illustra come un'impresa possa sfruttare la tecnologia migliore per servire il processo di cambiamento HR. In particolare, prendiamo in esame le implicazioni di tale modello alla luce dei nuovi ruoli HR

e delle loro esigenze. Il modello consente di illustrare come l'infrastruttura HR possa evolvere per soddisfare le esigenze degli HR business partner, dei centri di eccellenza e degli shared service centre (SSCs). Infine il modello viene utilizzato per spiegare l'integrazione dei diversi processi HR in un unico sistema di gestione che supporta il processo di trasformazione condotto dagli HRIS.

Prima di introdurre il modello, diamo uno sguardo in profondità alla nuova struttura dei processi HR risultanti dall'interrelazione tra tecnologie ICT e flusso informativo/lavorativo.

Secondo Lengnick-Hall e Moritz (2003), l'HRIS si è sviluppato attraverso tre forme principali. La più semplice da implementare è la pubblicazione di informazioni. Forme più complete di HRIS includono le operazioni di automazione. Infine, la forma più complessa di HRIS consiste nel trasformare il modo in cui l'HR è gestito nell'organizzazione.

Un'altra classificazione dei sistemi informativi per lo HRM si basa sull'innovazione degli strumenti utilizzati, rispetto a un HR tradizionale. Questa distinzione viene espressa attraverso tre generazioni di HRIS (Evans et al., 2002):

- 1a Generazione di HRIS: Si tratta dei tentativi iniziali di sfruttare l'HRIS.
- 2a Generazione di HRIS: Include cambiamenti qualitativi e miglioramenti nei servizi di gestione delle risorse umane offerti.
- 3a Generazione di HRIS: Si realizza nel momento in cui la tecnologia viene utilizzata per raggiungere obiettivi precedentemente non realizzabili.

Le due categorizzazioni di cui sopra possono essere presentate lungo due dimensioni: la generazione di HRIS, a significare la portata del cambiamento/miglioramento che la tecnologia apporta nella gestione delle risorse umane, e il livello consentito di automazione delle transazioni.

La direzione presa nella gestione delle risorse umane supportata dalla tecnologia è strettamente collegata al presupposto che l'HR potrebbe avere un ruolo diretto nelle performance dei lavoratori a sostegno dei risultati di business. L'im-

applicazione di questo approccio è che l'HR possiede i mezzi per migliorare le prestazioni organizzative e, a sua volta, estende la gamma delle attività in cui l'HR potrebbe legittimamente essere coinvolto e le informazioni richieste per gestire tali attività in modo efficace. In una prospettiva di sistemi e dati, si determina il passaggio dalla una visione amministrativa pura alla progettazione integrata del ciclo di performance dei dipendenti e delle modalità con cui questi ultimi possano essere supportati nella realizzazione degli obiettivi organizzativi (vedi Figura 1).

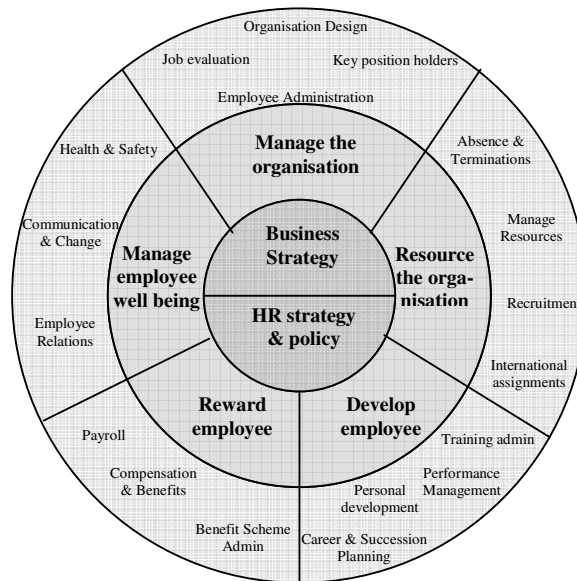


Figure 1. Performance cycle and demands on HR system (personal elaboration of Fombrum et al., 1984)

Lo sviluppo delle leve HR per la gestione dei dipendenti a sostegno degli obiettivi organizzativi evidenzia la necessità di acquisire informazioni e di migliorare la gestione dei processi di supporto in diversi ambiti: gestire l'organizzazione, alimentare l'organizzazione, far crescere il lavoratore, premiare il lavoratore.

Tutti i processi sopra identificati nascono dall'esigenza di operare in condizioni di continuità, con i dati provenienti da una fase del processo di gestione resi disponibili nella fase successiva e un livello di integrazione tra le componenti del sistema HR, a cui raramente si è assistito in passato .

La tabella successiva presenta un confronto tra pratiche HR tradizionali e pratiche supportate da HRIS. Tale confronto rappresenta un punto di partenza per i professionisti HR e i loro business partner nella valutazione di come l'organizzazione possa implementare gli HRIS efficacemente (Enshur, 2002).

Key HR Processes	Traditional HR	HRIS
<b>Acquiring Human Resources</b>		
<i>Recruitment &amp; Selection</i>	Paper resume & paper postings Positions filled in months Limited by geographical barriers	Electronic resume & internet posting Positions filled in weeks or days Unlimited access to global applicants
<i>Selection</i>	Costs directed at attraction Manual review of resume FTF process	Costs directed at selection Electronic review of resume (scanning) Some distance interviewing
<b>Rewarding Human Resources</b>		
<i>Performance evaluation</i>	Supervisor evaluation Face-to-face appraisal	360 degree evaluation Appraisal software (online & hard-copy)
<i>Compensation &amp; Benefits</i>	Time spent on paperwork (benefit changes) Emphasis on salaries & bonuses Naïve employees Emphasis on internal equity Changes made by HR	Time spent on assessing market salaries Emphasis on ownership & quality of life Knowledgeable employees Emphasis on external equity Changes made by employee on line
<b>Developing Human</b>		
<i>Training &amp; Development</i>	Standardized classroom training Development process is HR driven	Flexible online training Development process s employee driven
<i>Career Management</i>	HR lays out career paths Reactive decision Personal networking (local area only)	Employees manage their career with HR Proactive planning with technology Electronic & personal networking
<b>Protecting Human Re-</b>		
<i>Health &amp; Safety</i>	Building & equipment safety Physical fatigue Mostly reactive programs Limited to job-related stressors	Ergonomic considerations Mental fatigue & wellness Proactive programs to reduce stress Personal & job-related stressors
<i>Employee Relations/Legal</i>	Focus on employee-management relations Stronger Union presence Equal employment opportunity Sexual harassment/Discrimination Task performance monitoring	Focus on employee-employee relations Weaker Union presence Intellectual property & data security Inappropriate use of technology Use of technology monitoring (big brother)
<b>Retaining Human Re-</b>		
<i>Retention strategies</i>	Not a major focal point	The critical HR activity currently Online employee opinion survey Cultivating an effective company culture Repetitive tasks done by technology
<i>Work/family balance</i>	Not a major focal point	Development & monitoring of programs Providing childcare & eldercare Erosion of work/home boundaries

Table 1. Comparison of traditional HR to HRIS

Nella seconda parte del capitolo, colleghiamo il livello di avanzamento dei sistemi informativi e adottiamo un approccio modulare per mappare i contenuti principali dello HRIS e il rapporto con i sistemi di gestione delle risorse umane. La matrice risultante dall'incrocio delle due dimensioni è raffigurata nella tabella 2. Essa descrive tre livelli di HRIS (EDP, MIS, DSS) e cinque funzioni di gestione delle risorse umane (pianificazione delle risorse umane, amministrazione del personale, formazione e sviluppo di carriera, performance management e gestione della compensation). Tale rappresentazione non è un elenco completo dei moduli HRIS, ma è una matrice il cui scopo è fornire una descrizione generale dell'HRIS che possa essere applicato a qualsiasi organizzazione nella realizzazione di sistemi informativi per la gestione delle risorse umane. Va inoltre notato che alcuni moduli non possono essere limitati a una determinata funzione e che la sofisticazione delle applicazioni varia al variare dell'ambiente di business.

Function\Level	EDP	MIS	DSS
Human resource planning	Skills inventory	Turnover analysis, Organizational charting	Succession planning, Work force dynamics analysis
Staffing	Basic employee information, Applicant tracking	Recruitment analysis, Selection analysis, Position analysis, Manpower structure analysis	Staffing simulation
Training and career development	Employee training data, Training courses Career profile	Training needs analysis, Training cost-benefit analysis, Promotion analysis	Career management simulation, Training evaluation and decisions
Performance management	Performance data	Performance appraisal analysis, Attitude survey, Attendance management analysis, Productivity analysis	Performance management simulation
Compensation management	Payroll, Health insurance Routine reports (e.g. income tax)	Personnel cost analysis, Compensation structure analysis	Compensation management simulation

Table 2. HRIS Modules by Level and by Function

Nella terza parte del capitolo, viene svolta una review della tecnologia HR, da soluzioni payroll-driven ai sistemi di HRM alle applicazioni ERP. In secondo luogo si discute la possibilità di adottare soluzioni di unico supplier o strategie "best of breed". Infine indaghiamo in profondità su come le nuove tecnologie aprano la strada per la riorganizzazione dei processi di back office ed l'emersione di nuovi ruoli nella funzione HR, quali quello di HR Business Partner (HR BPS) e di expertise centre, che in quanto specialisti rivendicano lo sviluppo di nuovi modi di gestione delle informazioni e dei sistemi a sostegno del loro ruolo.



Nell'ultima parte del capitolo 2, si evidenzia per l'organizzazione HR la necessità di sviluppare una strategia tecnica a sostegno del nuovo modello di gestione. Questo implica inevitabilmente strumenti e sistemi che in precedenza erano al di fuori del dominio delle risorse umane. L'uso di strategie di contact management e di customer relationship management (CRM) per monitorare i sistemi di contatto e i centri di servizio é ormai pratica standard nelle operazioni di HR SSC (Shared Service Centre). La domanda d'integrazione si estende quindi al di là della storica necessità di gestire in maniera integrata HR e payroll. Nuove tecnologie HR affrontano oggi un'integrazione a vari livelli: integrazione inter-funzionale all'interno della funzione HR; integrazione inter-funzionale, al di fuori della funzione HR; integrazione dei canali di comunicazione, sistemi di e-business; necessità di reporting incrociati.

La necessità di una prospettiva cross-funzionale all'interno della funzione HR ci dà l'opportunità di analizzare in seguito i processi core HR che contribuiscono alla costruzione del modello presentato in figura 1: HR administration, reward, organizational management, formazione e sviluppo, recruitment, valutazione ed assessment, strumenti di lavoro flessibile.

Il terzo capitolo considera approcci alternativi per l'analisi comparata dei sistemi informativi HR e si prefigge di identificare i modelli teorici validi finora presenti in letteratura, quelli cioè che adottano un approccio globale nella misurazione del contributo dello HRIS alla business performance. Innanzitutto, diamo una panoramica sulle opere di: Haines et al. (1997), Hagood et al. (2002) and Beckers et al. (2002).

Osserviamo, poi, il gap esistente nella ricerca attuale sul rapporto tra gli indicatori di performance e le misure suggerite dagli approcci globali. Tutti gli studi presi in esame sono caratterizzati da tale gap e non tengono conto delle pratiche innovative sopra evidenziate (ad esempio, le architetture service-oriented e la funzionalità self-service).

In linea con questa considerazione, il nostro studio si propone di costruire un modello globale destinato a misurare il valore aggiunto del contributo HRIS alla

performance complessiva del business. Considerando la natura di questa ricerca, il metodo di ricerca scelto è l'analisi concettuale. L'analisi strutturata di due modelli esistenti è stata condotta al fine di misurare l'efficacia dell'HRIS e di individuare i fattori che la determinano.

In particolare combiniamo il modello dell'HRIS success di Haines e Petit (1997) e il modello di HRIS performance di Watson Wyatt (2002), al fine di misurare la performance globale dei sistemi informativi delle risorse umane nelle organizzazioni. Il modello così delineato è poi integrato con altri modelli pertinenti, in particolare, un modello HRIS information-based e la definizione di HR performance di Howes e Foley.

Sulla base della revisione dei due modelli e della letteratura in materia, è possibile affermare che sia il modello di Haines e Petit e quello Watson Wyatt hanno dei limiti. Il primo modello si basa su atteggiamenti e credenze (che incidono sulla componente della soddisfazione degli utenti dell'HRIS success) e sui comportamenti (che incidono sulla componente *system usage* dell'HRIS success). Gli autori sostengono che la soddisfazione degli utenti e la variabile del *system usage*, insieme, forniscono un quadro completo per un sistema di successo. Tuttavia, tali misure si concentrano maggiormente sulla percezione di HRIS success e non analizzano il livello di sofisticazione del sistema e la componente "hard" per la misurazione del successo di un sistema informativo HR, vale a dire la performance economica dell'efficacia dell'HRIS. D'altra parte, il modello Watson Wyatt di HRIS progress ed HR effectiveness, pur re-integrando il modello con la performance economica della funzione HR, non comprende la componente persone/task/organizzazione sul lato dell'HRIS progression.

Attraverso il nostro approccio, invece, si suggerisce una terza via, in una prospettiva olistica di HR Management. In tale prospettiva, un'analisi integrata delle precondizioni che aggiungono valore ai sistemi informativi deve essere condotta al fine di fornire un quadro globale per identificare un set critico di variabili la cui misurazione determina il valore della performance.

La nostra proposta di ricerca consiste in un modello integrato che si compone di nove serie di variabili. Il modello si concentra sulle condizioni che si ritengo-

no importanti per aumentare le tre dimensioni dell'HRIS success, (1) HRIS progression, (2) HRIS user's satisfaction e (3) HRIS performance (vedi Figura 2).

Precedenti ricerche hanno generato alcune delle condizioni o variabili indipendenti incluse in questo studio, verificato la loro validità e identificato il concetto di maturità ambientale. Sono state inoltre prese in considerazione variabili aggiuntive specifiche per la misurazione della performance della funzione HR.

Il nostro obiettivo è quello di misurare l'HRIS success sulla base della combinazione dei due modelli precedentemente illustrati e di analizzare la funzionalità dell'HRIS e la sua efficacia in termini di impatto complessivo sul business dell'organizzazione.

Molte delle variabili indipendenti del modello, come la nostra review della letteratura suggerisce, sono condizioni di sistema. Esse sono atte a spiegare una parte rilevante della varianza nelle tre dimensioni dell'HRIS success: progression, user's satisfaction e performance. A sua volta, la user's satisfaction influenza in una certa misura l'HRIS progression.

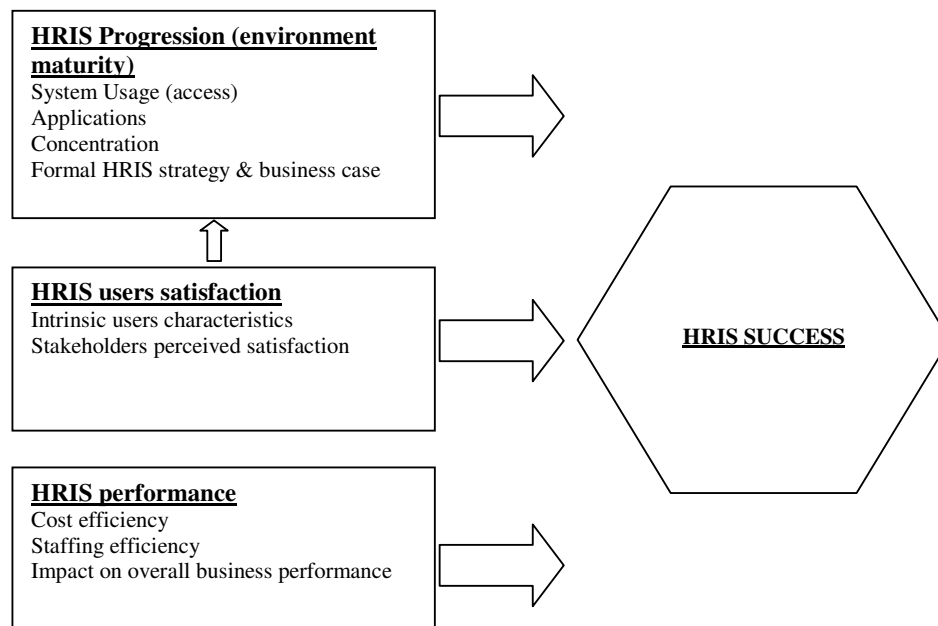


Figure 2 Proposed integrated model of HRIS success

Si prevede che quattro gruppi di condizioni influenzino l'HRIS progression. La prima serie consiste nel *system usage*, che è a sua volta declinato dal seguente

sottoinsieme di variabili: età, caratteristiche della mansione, esperienza di lavoro, esperienza con il computer, conoscenza del computer.

La seconda e la terza misura dell'HRIS progression sono il numero di application e il livello di concentrazione delle stesse. La prima può essere definita come il numero dei servizi HR-related disponibili. La seconda può essere definita come la misura in cui l'accesso è concentrato su particolari canali HRIS.

La quarta variabile si riferisce alla maturità della consapevolezza strategica dell'HRIS e viene misurata dalla presenza o meno di una strategia HRIS esplicita e dalla presenza di un HRIS business case.

Tutte e quattro le variabili, come proposto da diversi ricercatori ed HR professional (DeSanctis, 1986; Haines & Petit, 1997; Hendrickson, 2003, 20 domande al, 2000), misurano l'HRIS progression e sono condizioni preliminari che dimostrano la maturità di un ambiente IT sia all'interno della funzione risorse umane, sia all'interno del più generale contesto di business.

La seconda dimensione del successo è la soddisfazione degli utenti HRIS. Tale misura risulta dalla combinazione di caratteristiche individuali intrinseche di soddisfazione ed estrinseche di coinvolgimento dei lavoratori quando interagiscono con sistemi HRIS. Le variabili intrinseche sono l'età, le caratteristiche della mansione, l'esperienza di lavoro, l'esperienza con il computer e la conoscenza del computer.

La variabile estrinseca della soddisfazione percepita svolge anch'essa un ruolo importante nella soddisfazione complessiva degli utenti di sistemi HRIS. Tale variabile può essere misurata attraverso il seguente sottoinsieme di variabili: la disponibilità di supporto agli utenti, il coinvolgimento nello sviluppo dell'HRIS e nel successivo processo di implementazione, la formazione specifica, il sostegno del general management, l'accesso a una documentazione completa e strutturata, la qualità percepita della documentazione, l'accesso alle applicazioni sviluppate all'interno dell'impresa, l'accesso a più applicazioni on-line, la facilità di utilizzo del sistema in quanto percepita dall'utente.

L'ultima dimensione dell'HRIS success è l'HRIS performance e si misura lungo tre gruppi di variabili: (1) il rapporto costo-efficacia, (2) l'efficienza nell'HR

staffing e (3) una serie di variabili per la misurazione della performance HR rispetto al business aziendale. Le prime due si riferiscono ad una maggiore efficienza della funzione Risorse Umane e sono definite, rispettivamente, dal budget operativo HR come percentuale del fatturato complessivo dell'impresa e dalla percentuale di personale HR rispetto al numero totale dei dipendenti dell'azienda. La terza misura è definita da un sottoinsieme di variabili della performance economica che abbiano un collegamento diretto al rendimento globale dell'impresa. Esse possono essere raggruppate nelle seguenti categorie: l'efficacia organizzativa, la remunerazione, il tasso di assenteismo e di turnover, il tasso di trasferimento, le promozioni, il costo della formazione e dello sviluppo, la salute e la sicurezza sul lavoro.

Nel capitolo 4, con riferimento alla definizione di HRIS di Hendrickson (2003) si conferma l'approccio socio-tecnico dell'HRIS nelle organizzazioni. Il modello delineato costituisce, a nostro parere, una solida base di partenza per ulteriori indagini (ad esempio, è possibile distinguere tra dipendenti e management) nella misurazione dell'HRIS user's satisfaction, al fine di migliorare la sensibilità, la validità e l'affidabilità delle informazioni generate dai parametri di riferimento elaborati.

Come suggerito dalla ricerca contemporanea, la sfida metodologica consiste nell'identificazione, nella combinazione e nella successiva ponderazione delle misure e degli indicatori di performance. Tali considerazioni consentono di valutare la funzionalità di un sistema HR rispetto a quella di altri sistemi informativi aziendali (Kunstlj et al., 2004).

Quanto al benchmarking degli HRIS (che spesso consistono in soluzioni personalizzate di software HR), i professionisti HR nonché gli accademici si trovano ad affrontare la sfida dell'elaborazione di framework generali per la valutazione e la misurazione delle performance, che (1) tengano conto delle peculiarità di ciascun sistema e (2) al tempo stesso siano sensibili al fatto che l'efficienza di un HRIS sia possibile solo con misurazioni che considerino il nesso di causalità con la performance complessiva del business.

Concludiamo il presente lavoro con una previsione su quattro tendenze nel futuro sviluppo delle risorse umane. Dal punto di vista tecnologico, il web e conseguentemente l'e-HR subiranno ulteriori miglioramenti - diventeranno sempre più sofisticati e influenzeranno la produttività del management e degli impiegati. In secondo luogo, gli strumenti di supporto alle decisioni miglioreranno a beneficio sia della produttività sia degli stessi lavoratori. In terzo luogo, il luogo di lavoro virtuale diventerà prassi. Infine, la funzione risorse umane sarà liberata dalle lungaggini amministrative e sarà in grado di concentrarsi maggiormente sullo sviluppo del capitale intellettuale e del capitale sociale, e sulla gestione della conoscenza per migliorare l'organizzazione.

In particolare, la funzione risorse umane del futuro avrà tre caratteristiche. In primo luogo, sarà più piccola di quanto non lo sia stata in passato. In secondo luogo, essa assumerà un ruolo più strategico/gestionale. Il tempo speso in precedenza sulle questioni amministrative sarà dedicato ad attività connesse alla competitività dell'impresa. E, in terzo luogo, il personale delle risorse umane sarà in grado di creare nuovi percorsi per aggiungere valore all'organizzazione, attraverso l'assunzione di nuovi ruoli, come amministratore del capitale umano, costruttore di relazioni, e facilitatore della conoscenza. Secondo la nostra previsione, i professionisti delle risorse umane del futuro dovranno diventare analisti di dati e assumere sempre più il ruolo di consulenti aziendali interni. Così, i professionisti HR avranno presto bisogno di prepararsi alle nuove sfide attraverso l'acquisizione di competenze tecniche nuove legate alla relazione mutuale tra IT e fattore umano.