

Indagine Giugno 2019



# LE NUOVE SFIDE PER LE DIREZIONI RISORSE UMANE

COPYRIGHT MOPI

# INDICE



---

**03**

MOPI - CHI SIAMO

---

**04**

OBIETTIVI DELL'INDAGINE

---

**05**

GIDP  
SIMONE BANDINI BUTI

---

**06**

IL PUNTO DI VISTA DI AIGI

---

**08**

STATISTICHE  
RISULTATI DELL'INDAGINE

---

**10**

STATISTICHE  
CAMPIONE

---

**15**

STATISTICHE  
ATTIVITÀ DELLA DIREZIONE HR

---

**19**

STATISTICHE  
ASPETTATIVE PER IL FUTURO

---

**25**

STATISTICHE  
RAPPORTI CON GLI STUDI  
LEGALI

---

**29**

STATISTICHE  
FORMAZIONE

## 03

## MOPI

MOPI è un'associazione che riunisce persone operanti o interessate all'area del marketing, della comunicazione e dell'organizzazione degli studi professionali, sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

MOPI nasce con l'obiettivo di costruire un sistema di relazioni per promuovere lo scambio di esperienze ed informazioni tra i responsabili marketing e organizzazione degli studi professionali, nonché promuovere, diffondere e mantenere lo spirito di collaborazione e solidarietà tra i propri membri.

MOPI si propone, in particolare, di contribuire, tramite iniziative nazionali ed internazionali, alla formazione e crescita professionale degli aderenti e di farsi portavoce delle esperienze maturate e delle esigenze dei Soci anche nelle sedi istituzionali.

[www.mopi-italia.org](http://www.mopi-italia.org)



# 04

# OBIETTIVI

Questa indagine, svolta con la collaborazione di GDP per Sole24Ore, si propone di indagare e comprendere i rapporti tra le Direzioni Risorse Umane e gli studi legali che li assistono nonché le principali sfide che questi ultimi devono affrontare nel loro lavoro soprattutto relativamente alla formazione. All'indagine hanno risposto 106 direttori del personale.

## METODOLOGIA DI INDAGINE

L'indagine, anonima, è stata condotta online, in collaborazione e con il supporto del Prof. Simone Bandini Buti. La maggior parte delle domande è stata posta in forma chiusa, a volte dando la possibilità di scegliere più opzioni (risposte multiple).

Altre domande, al contrario, hanno previsto la possibilità di inserire un testo "libero": in questi casi, sono state successivamente aggregate le indicazioni ricevute ed è stato quindi evidenziato un quadro di massima dei risultati.

Copyright 2019 MOPI Italia. Nessuna parte di questa ricerca può essere riprodotta senza l'espresso consenso di MOPI.

Per qualsiasi informazione potete rivolgervi a [info@mopi-italia.org](mailto:info@mopi-italia.org)



**05****GIDP**

L'Associazione ha lo scopo di mettere in contatto tutti i Direttori del Personale suoi Associati, coinvolgendoli in attività varie e diversificate. Gli eventi dell'Associazione costituiscono sia prestigiose opportunità di crescita professionale e arricchimento culturale, sia interessanti momenti di svago, per intessere relazioni non solo a livello lavorativo, ma anche umano.

[www.gidp.it](http://www.gidp.it)

**SIMONE BANDINI BUTI**

Simone Bandini Buti, dopo una lunga esperienza professionale in ambito teatrale in qualità di attore e regista, da circa 20 anni è formatore e consulente di comunicazione.

Tiene corsi e interventi incentrati sull' empowerment, con particolare focus sulle tematiche legate alla Comunicazione e alla Relazione interpersonale, per interlocutori aziendali e numerose Università pubbliche e private.

La metodologia didattica utilizzata è il risultato di una sinergia tra teoria e pratica: all'insegnamento tradizionale, infatti, si affiancano simulazioni, analisi di case history, sperimentazioni creative e attività di stampo teatrale.

Parallelamente, coinvolge platee di diversa natura in qualità di moderatore, intrattenitore e motivatore all'interno di diversi ambiti: convention aziendali, focus group, conferenze stampa.

[www.bandinibuti.it](http://www.bandinibuti.it)

# IL PUNTO DI VISTA DI GIDP

Dall'indagine svolta emergono informazioni importanti. Per quanto riguarda i rapporti con gli studi legali, le aziende si avvalgono dei loro servizi prevalentemente per gestire contenziosi, per motivi di privacy e preparazione di contratti. Si evince però, che un gran numero di aziende prevede nel prossimo anno di diminuire o non modificare il budget destinato alle spese legali e chi intende ridurlo, pensa di farlo affidando i compiti a un team interno o negoziando costi inferiori. Oggi le direzioni risorse umane hanno delle specifiche aspettative nei confronti degli studi legali, prima fra tutte una migliore previsione dei costi ad inizio mandato, ma quando si tratta delle esigenze, per le quali si sarebbe disposti anche a cambiare studio legale, il primo problema che emerge è quello relativo alla comunicazione. Infatti, la maggior parte delle aziende afferma di necessitare una maggiore rapidità nelle risposte.



# IL PUNTO DI VISTA DI GIDP

La formazione, invece, è oggi un'importante sfida per le direzioni HR. Come mostrato chiaramente dai risultati dell'indagine, un alto numero di manager afferma di riscontrare necessità di soft skills, competenze trasversali sempre più importanti. Questo fabbisogno riguarda principalmente skills quali la leadership, lo sviluppo personale e le tecniche di vendita e per soddisfarlo ci si avvale spesso di professionisti interni. La formazione ha quasi sempre buoni o ottimi risultati e la maggioranza delle aziende intervistate ammette di avere in previsione un aumento del budget dedicato a questo scopo. È importante sottolineare però, come oltre la metà degli intervistati non abbia usato o lo abbia fatto in minima parte, fondi regionali, nazionali o europei per la formazione. Ciò denota probabilmente una scarsa conoscenza di questi ultimi o, come spesso accade, iter burocratici per accedervi che risultano disincentivanti.

**PAOLO CITTERIO**

**PRESIDENTE**



# STATISTICHE

## RISULTATI DELLA RICERCA





## RISULTATI DELLA RICERCA

La ricerca si proponeva di identificare e descrivere:

- le attività dei direttori risorse umane
- le loro aspettative nei confronti degli studi legali che li assistono
- i loro rapporti con i formatori.

I risultati fanno pensare a un mercato nel complesso dinamico, caratterizzato da un generale rafforzamento dei team interni, delle responsabilità delle direzioni risorse umane e dell'attenzione ai costi e alla ricerca di soluzioni che rendano quanto più efficiente possibile il lavoro svolto.

Gli intervistati, infatti, hanno affermato di:

- avere intenzione di far crescere il team interno soprattutto per far fronte ad un aumento del lavoro o per gestire nuove aree di attività (14%)
- avere trasferito parte del lavoro fatto tradizionalmente dagli studi al team legale interno (20%)
- prestare grande attenzione all'efficienza (49%).

Decisamente interessanti le richieste dei direttori risorse umane nei confronti degli studi legali che li assistono: non solo si auspicano (40%) una migliore previsione dei costi ad inizio mandato ma chiedono anche una maggiore comprensione del proprio business (27%) e maggiore comunicazione (27%).

*"Agli studi legali esterni si chiede sempre più flessibilità, comunicazione e condivisione."*

Guardando alla formazione, la quasi totalità delle aziende (94%) ha rilevato bisogni di *softskill* nel proprio organico. Le tematiche più richieste per la formazione sono: leadership, sviluppo personale e a seguire public speaking e tecniche di vendita. Sono ancora troppo poche le aziende che sono in gradi di sfruttare i fondi dedicati alla formazione (47%), anche se oltre la metà prevede di aumentare il budget dedicato alla formazione (64%).

# STATISTICHE CAMPIONE



## CAMPIONE

Hanno risposto all'indagine 106 direttori delle risorse umane.

### DOMANDA 1: COLLOCAZIONE GEOGRAFICA DELL'AZIENDA

Dov'è collocata geograficamente la tua Azienda?	
Nord	70%
Centro	12%
Sud e Isole	4%
Dislocazione su più aree geografiche	14%

Hanno risposto 106 aziende

La maggioranza dei rispondenti lavora in un'azienda collocata al nord.

### DOMANDA 2: FORMA GIURIDICA

Lavori in un'Azienda la cui forma giuridica è:	
S.p.A.	45%
S.r.l.	39%
Multinazionale	10%
Familiare	6%

Hanno risposto 106 aziende

## CAMPIONE

Hanno risposto all'indagine 106 direttori delle risorse umane che lavorano principalmente per imprese con oltre 50 dipendenti.

### DOMANDA 3: DIMENSIONI AZIENDA

Numero di dipendenti dell'Azienda/del Gruppo	
Fino a 49	23%
Tra 50 e 249	32%
Tra 250 e 499	12%
Oltre 500	33%

Hanno risposto 106 aziende

Oltre il **70%** degli intervistati opera in un'azienda il cui ufficio di direzione risorse umane ha **tra 1 e 5** professionisti

### DOMANDA 4: DIMENSIONE UFFICIO DIREZIONE RISORSE UMANE

Dimensione della Direzione Risorse Umane	
1 professionista	25%
2-5 professionisti	47%
6-10 professionisti	12%
11-20 professionisti	5%
Oltre 20 professionisti	11%

Hanno risposto 106 aziende



## CAMPIONE

### CORRELAZIONE TRA DOMANDA 3 E 4

Qui di seguito correlazione tra la dimensione dell'azienda e la dimensione della direzione risorse umane. E' interessante vedere come il **35%** delle aziende con **oltre 500** dipendenti hanno una direzione risorse umane composta da meno di **5** risorse.

N° professionisti Dir. Risorse Umane	1	2-5	6-10	11-20	> 20
---	---	-----	------	-------	------

N° dipendenti	Fino a 49	50-249	250-499	Oltre 500
Fino a 49	58%	38%	4%	
Tra 50 e 249	24%	67%	9%	
Tra 250 e 499	8%	69%	15%	8%
Oltre 500	9%	26%	24%	15%

Hanno risposto 106 aziende

## CAMPIONE

Per il **10%** delle aziende i servizi generali rappresentano oltre il **40%** dei dipendenti.

### DOMANDA 5: DIMENSIONI SERVIZI GENERALI

Che incidenza ha l'area dei servizi generali (HR, Legal, Marketing, Amministrazione e Contabilità, Comunicazione) rispetto al totale dei dipendenti?	
0-20%	69%
21-40%	21%
41-60%	7%
61-80%	2%
81-100%	1%

Hanno risposto 106 aziende

Il **37%** degli intervistati opera in un'azienda la cui forza vendita rappresenta oltre il **40%** dei dipendenti.

### DOMANDA 6: DIMENSIONE UFFICIO COMMERCIALE

Che incidenza ha il Dipartimento Commerciale/Vendite rispetto al totale dei dipendenti?	
0-20%	42%
21-40%	21%
41-60%	16%
61-80%	10%
81-100%	4%
non abbiamo commerciale	7%

Hanno risposto 106 aziende

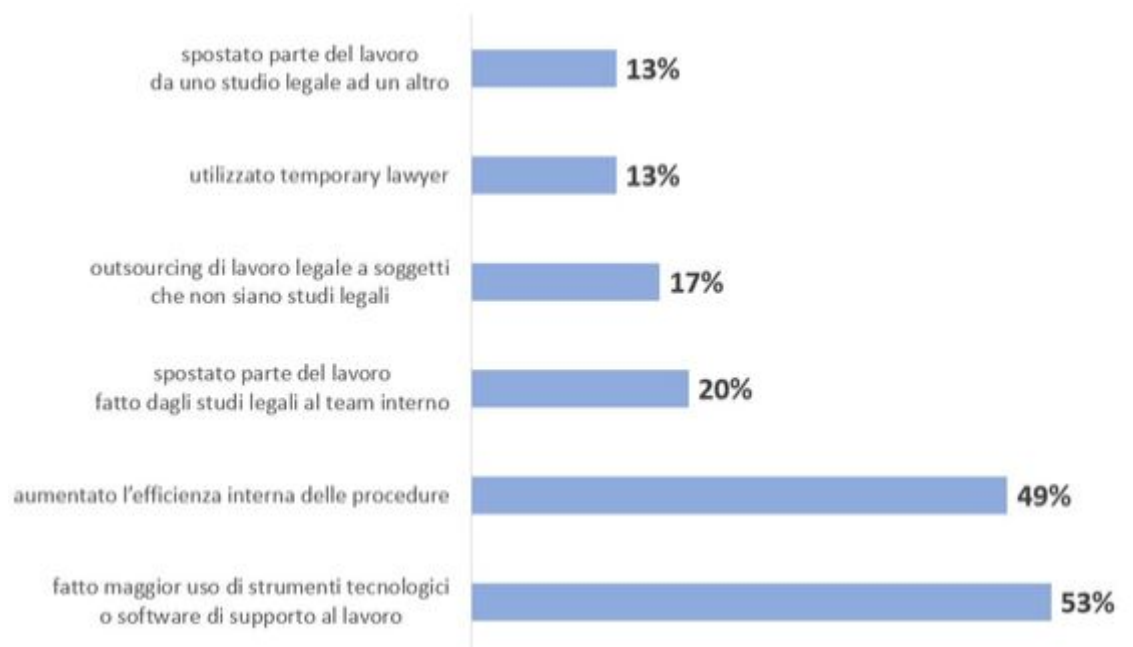
# STATISTICHE

## ATTIVITÀ DELLA DIREZIONE HR



# ATTIVITÀ DELLA DIREZIONE HR

## DOMANDA 5: NEGLI ULTIMI MESI AVETE ...

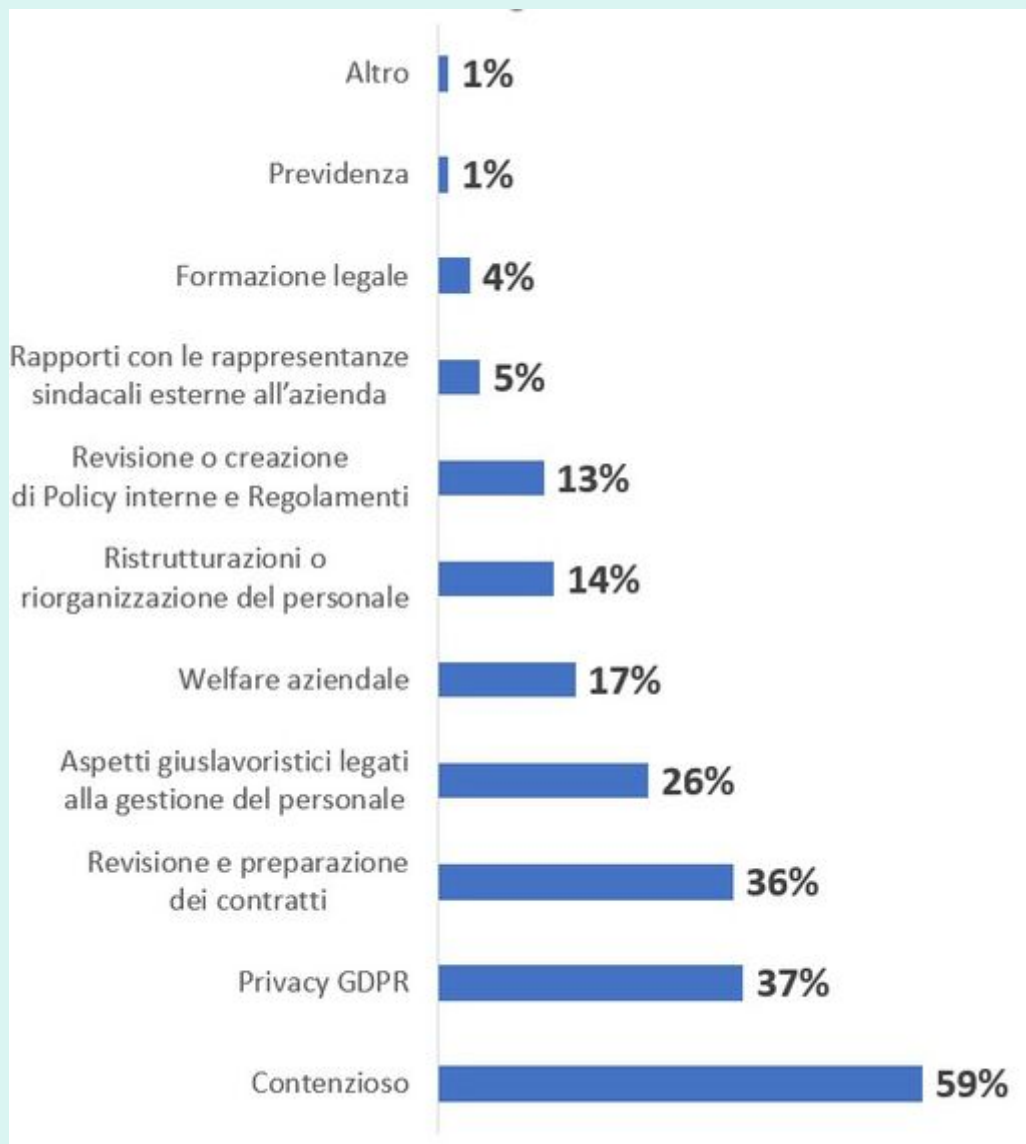


E' interessante notare che il **20%** delle aziende ha trasferito al team interno parte del lavoro che prima veniva fatto dagli studi legali e il **13%** ha cambiato studio legale, in favore di un altro.



# ATTIVITÀ DELLA DIREZIONE HR

## DOMANDA 6: CHE TIPO DI LAVORO AVETE DATO IN OUTSOURCING AI LEGALI ESTERNI?



Hanno risposto 104 aziende. Domanda a risposte multiple.

## ATTIVITÀ DELLA DIREZIONE HR

### APPROFONDIMENTO DOMANDA 6

Indipendentemente dalla dimensione dell'impresa rispondente, è il contenzioso l'attività che nella stragrande maggioranza dei casi viene affidata a consulenti esterni (**59%**).

Una percentuale alta di aziende delega poi all'esterno le attività relative alla privacy (**37%**) e alla contrattualistica (36%) e agli aspetti giuslavoristici dei rapporti di lavoro (**26%**).

Le aziende che si affidano ai legali esterni per le attività relative al Welfare sono invece solo il **17%**.

Un'altra attività segnalata è stata l'assistenza durante la ristrutturazione aziendale.

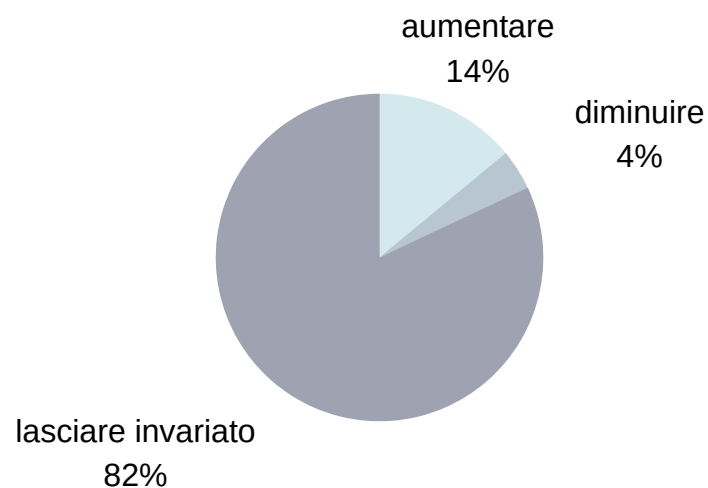
# STATISTICHE

## ASPETTATIVE PER IL FUTURO



## ASPETTATIVE PER IL FUTURO

### DOMANDA 7: PREVEDI DI AUMENTARE O DIMINUIRE L'ORGANICO DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE



Hanno risposto 104 aziende

Sostanziale stabilità del team HR interno: è questo il dato che emerge quando si chiede alle imprese se intendono aumentare o diminuire l'organico della propria squadra. Il **4%** che prevede di diminuire appartiene al cluster di aziende oltre i 500 dipendenti. Mentre all'interno del **14%** di aziende che affermano di voler aumentare il team, vi sono in aziende di varie dimensioni senza una predominanza di una tipologia rispetto ad un'altra.



## ASPETTATIVE PER IL FUTURO

**DOMANDA 8: SE HAI RISPOSTO SÌ, PERCHÈ?  
E SE INVECE HAI RISPOSTO "DIMINUIRE" PER QUALE RAGIONE?**

Se hai risposto aumentare, perché (si possono selezionare fino a 2 risposte)?	
per far fronte all'aumento del lavoro	53%
per dare meno lavoro a consulenti/studi legali esterni e risparmiare	7%
per gestire nuove aree di attività	47%
per gestire nuove responsabilità all'interno del dipartimento	40%

Hanno risposto 104 aziende. Domanda a risposte multiple.

Tra chi prevede di aumentare il team interno, solo una minima parte indica che la finalità è quella di ridurre il lavoro dei consulenti esterni. Le direzioni risorse umane stanno ampliando lo spettro delle attività di cui si occupano direttamente e il **47%** afferma di voler ampliare il team proprio per gestire nuove attività.

Chi invece dichiara di prevedere una diminuzione del team interno, indica principalmente una motivazione di generale esigenza di riduzione personale.

## ASPETTATIVE PER IL FUTURO

DOMANDA 9: PREVEDI DI AUMENTARE IL BUDGET DELLE SPESE LEGALI DATE IN OUTSOURCING NEI PROSSIMI 12 MESI?

**17%**

*le aziende che prevedono di **aumentare** il budget dedicato a spese legali date in outsourcing*

**83%**

*le aziende che prevedono di **diminuire o lasciare invariato** il budget dedicato a spese legali date in outsourcing*

## ASPETTATIVE PER IL FUTURO

**DOMANDA 10: SE PREVEDI DI AUMENTARE IL BUDGET PER LE SPESE LEGALI DATE IN  
OUTSOURCING, IN QUALE AREA?**

contrattualistica

consulenza  
giuslavoristica

ristrutturazioni

contenzioso

relazioni sindacali

# ASPETTATIVE PER IL FUTURO

DOMANDA 11: SE PREVEDI DI DIMINUIRE IL BUDGET PER LE SPESE LEGALI DATE IN OUTSOURCING, COME?

Se prevedi di diminuire il budget per le spese legali date in outsourcing, come?	
portando in-house parte del lavoro	45%
negoziando costi inferiori con i fornitori attuali	55%

E' interessante vedere come **oltre la metà** delle aziende ritiene di voler negoziare costi inferiori con gli studi legali che li seguono.

# STATISTICHE

RAPPORTI CON GLI STUDI  
LEGALI



# RAPPORTI CON GLI STUDI LEGALI

DOMANDA 12: NEGLI ULTIMI 12 MESI AVETE RICEVUTO SCONTI DAGLI STUDI LEGALI?

**SI - 25%**

**NO - 75%**

Se si confronta questa risposta con quella data dai general counsel, è interessante vedere come i general counsel riescano nel **54%** dei casi ad ottenere sconti contro il **25%** dei responsabili HR.

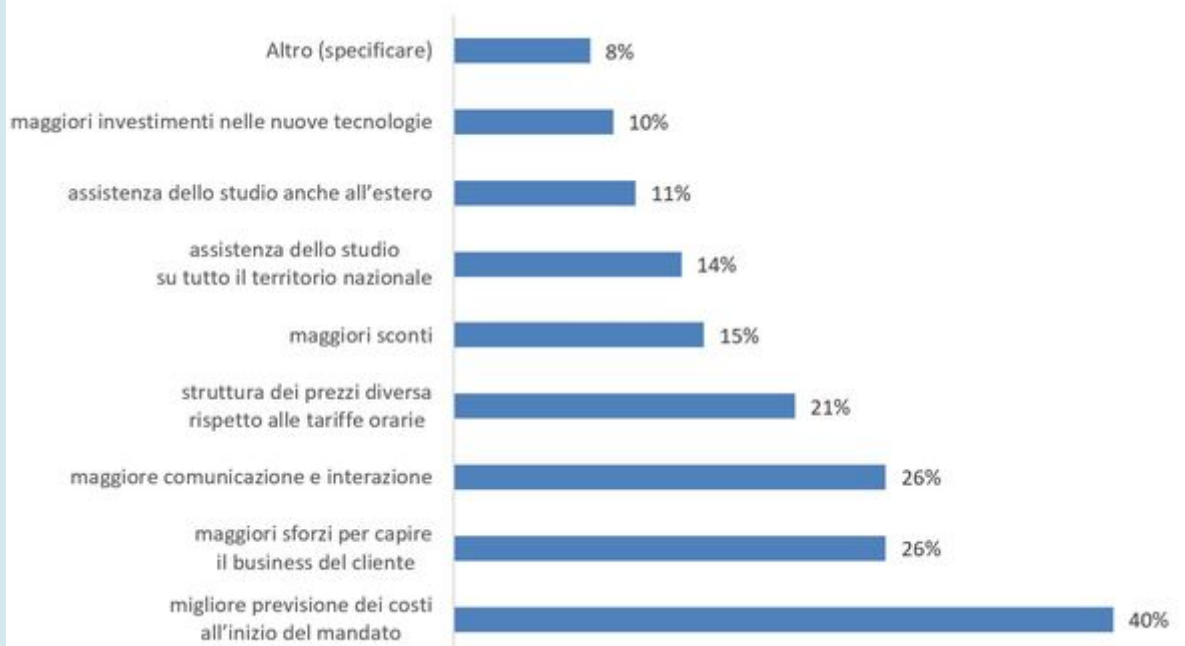


## RAPPORTI CON GLI STUDI LEGALI

### DOMANDA 13: COSA VORRESTE DAGLI STUDI LEGALI CHE VI SEGUONO?

I tre aspetti più importanti del servizio sono:

- una migliore previsione dei costi all'inizio del mandato,
- maggiori sforzi per capire il business del cliente
- maggiore comunicazione.



Chi ha risposto "Altro" ha poi specificato di essere assolutamente soddisfatto dello studio con cui lavora e di non aspettarsi niente di più del servizio già ricevuto.

## RAPPORTI CON GLI STUDI LEGALI

### DOMANDA 14: PER QUALI RAGIONI CAMBIERESTI LO STUDIO CON CUI STAI LAVORANDO?

La rapidità di risposta sembra essere la determinante nella scelta di cambiare uno studio per un altro, seguita da un miglior servizio al cliente e maggiore specializzazione per materia/maggiore esperienza. L'internazionalità e la presenza di altre specializzazioni, non sembrano invece così importanti. Il **16%** cambierebbe studio per ragioni di prezzo.



Chi ha risposto "Altro" ha poi specificato di non voler cambiare il proprio studio di riferimento per nessuna ragione al mondo.

# STATISTICHE FORMAZIONE



# FORMAZIONE

DOMANDA 15: HAI RILEVATO UN BISOGNO DI SOFTSKILL NELLA TUA AZIENDA?

**94%**

*le aziende che hanno rilevato un bisogno di softskill*

**6%**

*le aziende che che non hanno rilevato un bisogno di softskill*

# FORMAZIONE

DOMANDA 16: SE SÌ, HAI RILEVATO TU QUESTO BISOGNO O SEI STATO SUPPORTATO/A DAI  
CONSULENTI ESTERNI?

**71%**

*ho rilevato io il bisogno*

**29%**

*mi sono fatto supportare da consulenti  
esterni*

Hanno risposto 79 aziende

## FORMAZIONE

### DOMANDA 17: IN CHE PERCENTUALE VI AFFIDATE A FORMATORI ESTERNI?

In che percentuale vi affidate a formatori esterni?	
0-20%	28%
21-40%	18%
41-60%	21%
61-80%	23%
81-100%	10%

Hanno risposto 104 aziende.

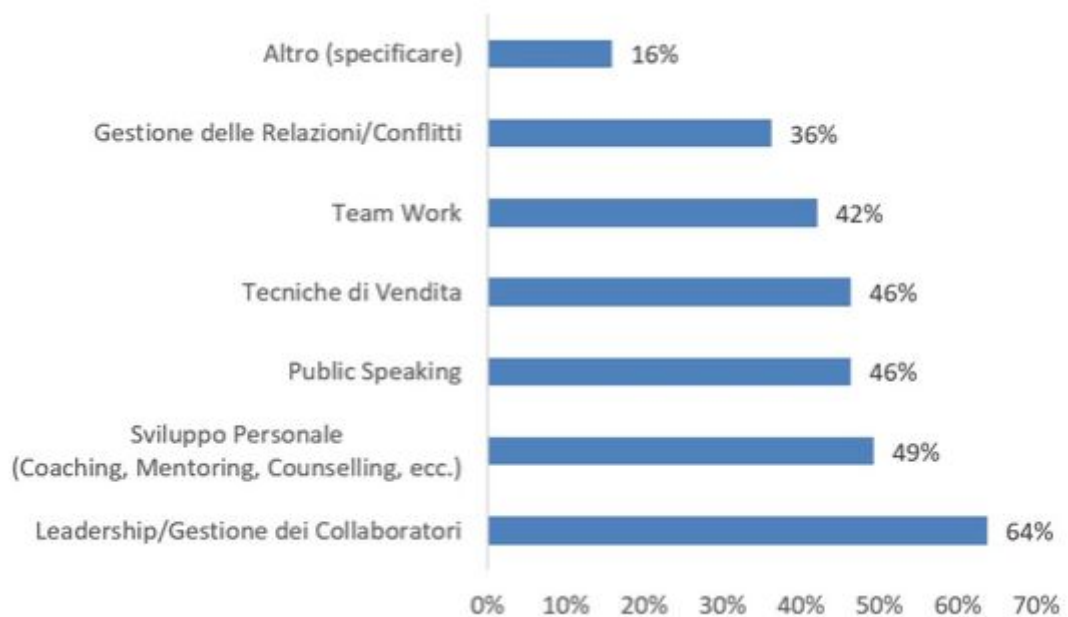
Nessuna azienda sopra i 250 dipendenti si affida interamente a formatori esterni, cosa che accade invece nelle aziende più piccole.



## FORMAZIONE

### DOMANDA 18: SU QUALI TEMATICHE FATE FORMAZIONE?

Le tematiche più richieste per la formazione sono: leadership, sviluppo personale e, a seguire, public speaking e tecniche di vendita.



Hanno risposto 102 aziende. Possibilità di selezionare più risposte

Chi ha risposto "Altro" ha indicato:

- competenze tecniche
- gestione del tempo
- benessere ed efficacia personale
- sicurezza
- cyber security

## FORMAZIONE

### DOMANDA 19: PERCENTUALE DEI DIPENDENTI COINVOLTI NELLA FORMAZIONE

Percentuale dei dipendenti coinvolti nella formazione	
0-20%	12%
21-40%	24%
41-60%	34%
61-80%	13%
81-100%	17%

Hanno risposto 104 aziende.

Solo il **30%** delle aziende coinvolge oltre il **60%** dei dipendenti in attività di formazione.

	N° dipendenti	Fino a 49	Tra 50 e 249	Tra 250 e 499	Oltre 500
% dipendenti coinvolti nella formazione	0-20%	13%	50%	13%	25%
	21-40%	18%	29%	18%	35%
	41-60%	25%	38%	13%	25%
	61-80%	11%	33%	0%	56%
	81-100%	50%	17%	8%	25%

Se si filtrano le risposte per dimensione aziendale è interessante notare come le aziende che investono nella formazione, coinvolgendo oltre l'**80%** dei dipendenti sono al **50%** aziende di piccole dimensioni o che non hanno la produzione al loro interno.

## FORMAZIONE

### DOMANDA 20: UTILIZZI FONDI REGIONALI, NAZIONALI, EUROPEI?

Utilizzi fondi Regionali, nazionali, europei?	
<u>no</u>	24%
in minima parte	29%
prevalentemente	39%
quasi esclusivamente	8%

Hanno risposto 101 aziende.

E' interessante notare che oltre il **50%** non usa o utilizza solo in minima parte i fondi regionali. Anche se si guardano le sole risposte delle aziende che investono in formazione (coinvolgendo oltre l'**80%** dei dipendenti) la situazione non cambia, il **43%** afferma di utilizzare in minima parte o di non utilizzare affatto i fondi regionali, nazionali ed europei stanziati per la formazione.

## FORMAZIONE

### DOMANDA 21: CHE LIVELLO DI SODDISFAZIONE HANNO I PARTECIPANTI?

Che livello di soddisfazione hanno i partecipanti?	
scarso	3%
poco	3%
abbastanza	61%
molto	33%

Hanno risposto 97 aziende

### DOMANDA 22: HAI COLMATO IL GAP FORMATIVO?

Hai colmato il gap formativo?	
affatto	1%
poco	14%
abbastanza	77%
molto	7%

Hanno risposto 102 aziende

## FORMAZIONE

### DOMANDA 23: A QUANTO AMMONTA IL COSTO MEDIO DI UN FORMATORE?

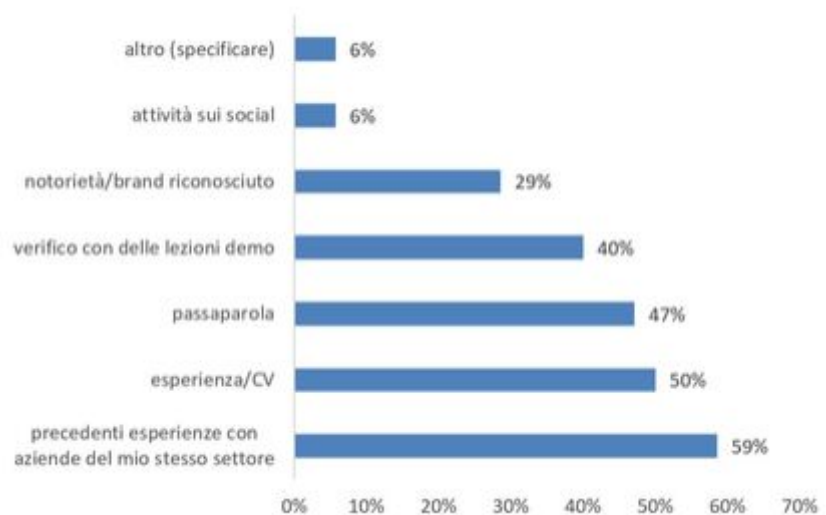
A quanto ammonta il costo medio a giornata di un formatore?	
Fino a 500€	18%
tra 500€ e 1000€	32%
tra 1000€ e 1500€	28%
tra 1500€ e 2000€	16%
tra 2000€ e 2500€	4%
Oltre 2500€	2%

Hanno risposto 96 aziende

Le risposte si equivalgono anche confrontando diversi cluster di aziende, per dimensione, tipologia o sede.

## FORMAZIONE

### DOMANDA 24: QUALI SONO I CRITERI DI SCELTA DI UN NUOVO CONSULENTE/FORNITORE?



Hanno risposto 94 aziende. Risposta libera e possibilità di segnalare tre opzioni.

E' interessante vedere come nella scelta del formatore contino pochissimo i social network, ma conti l'esperienza con aziende del settore e il curriculum. Tra le risposte aperte, alcune aziende hanno affermato di strutturare delle gare per la scelta del fornitore. In alcuni casi invece hanno indicato quali caratteristiche fondamentali: la capacità reale di coinvolgere, la preparazione psicologica, la sensibilità personale e la reale abilità di facilitare.



## FORMAZIONE

### DOMANDA 25: GLI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE NEI PROSSIMI 12 MESI SARANNO PIÙ O MENO DEGLI SCORSI 12 MESI?

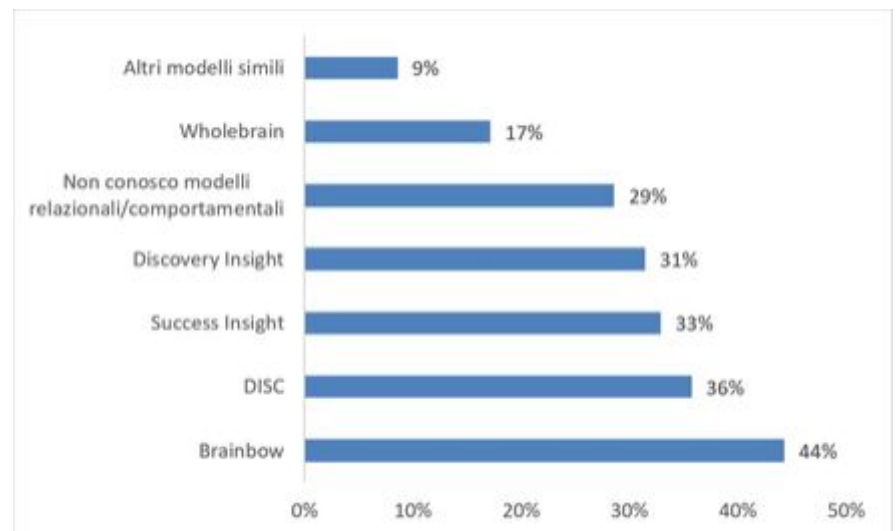
Gli investimenti in formazione nei prossimi 12 mesi saranno più o meno degli scorsi 12 mesi?	
Non prevedo di fare formazione e non ho fatto formazione negli ultimi 12 mesi	4%
Prevedo di fare formazione e non ho fatto formazione negli ultimi 12 mesi	9%
Non prevedo di fare formazione ma ho fatto formazione negli ultimi 12 mesi	9%
Prevedo di diminuire il budget dedicato alla formazione	13%
Prevedo di aumentare il budget dedicato alla formazione	64%

Hanno risposto 101 aziende.

Il dato più eclatante è sicuramente il fatto che oltre il **60%** delle aziende preveda di aumentare il budget dedicato alla formazione.

## FORMAZIONE

### DOMANDA 26: CONOSCI ALCUNI DI QUESTI MODELLI RELAZIONALI/COMPORAMENTALI?

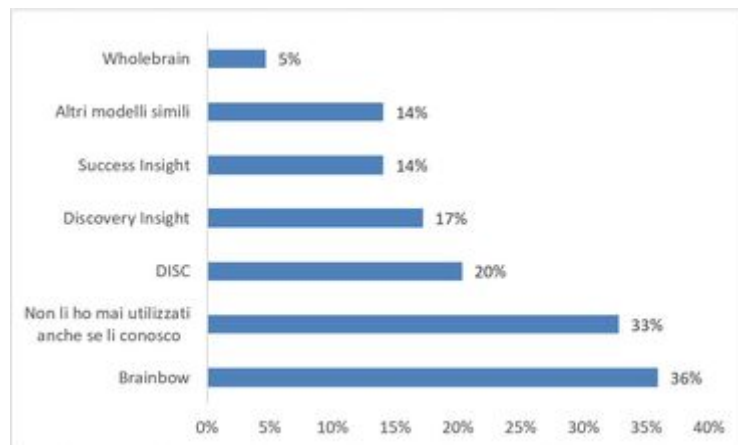


Hanno risposto 92 aziende. Risposta libera e possibilità di segnalare tre opzioni.

A fronte di quasi il **30%** di aziende che non conosce modelli comportamentali pare che il più conosciuto sia il modello italiano Brainbow. Tra le risposte libere, si segnalano altri modelli quali: EQ, Gallup, Business Inventory of Personality, MBTI, DESA, Emergenetics e Bolton&Bolton.

## FORMAZIONE

### DOMANDA 27: UTILIZZI O HAI UTILIZZATO ALCUNI DI QUESTI MODELLI?



Hanno risposto 69 aziende. Risposta libera e possibilità di segnalare tre opzioni.

Anche in questo caso il modello più utilizzato è quello italiano.

Tra le risposte libere, si segnalano altri modelli quali: EQ, Strength Finder, Potential development analysis, Business Inventory of Personality, Emergenetics e Bolton&Bolton. Un'azienda sottolinea che questi modelli sono tutti simili, con il limite che si riferiscono a culture nord europee/americane.

## FORMAZIONE

### DOMANDA 28: CON CHE SCOPI UTILIZZI QUESTI MODELLI?

Con che scopi utilizzi questi modelli (si possono selezionare più risposte)?	
Selezione	21%
Valutazione/Sviluppo	60%
Migliorare le dinamiche interne in maniera continuativa	44%
Tecniche relazionali di vendita/approccio al cliente	48%
Team building	42%
Altro (specificare)	13%

Hanno risposto 57 aziende.

Tra le risposte libere si segnala: comunicazione interpersonale, leadership e public speaking.

## LE STATISTICHE DI MOPI

MOPI intende promuovere l'attività di ricerca, di insegnamento e di aggiornamento volte all'evoluzione teorica ed applicativa del Marketing e dell'Organizzazione degli studi professionali. E nel perseguire questo obiettivo ha promosso diverse statistiche.

## RESTA IN CONTATTO

Se vuoi ricevere ulteriori informazioni relativamente a questa ricerca o alle altre che l'associazione porta avanti, puoi scrivere a [info@mopi-italia.org](mailto:info@mopi-italia.org).

MOPI

# LE NUOVE SFIDE PER LE DIREZIONI RISORSE UMANE



Simone Bandini Buti