

2026

Come assumere il primo HR Manager (e riconoscere quando è davvero il momento di farlo)

Cosa trovi in questa guida

1	Quando il problema HR è reale	3
2	Cosa fa un HR Manager	5
3	I primi 90 giorni	7
4	Come trovare la persona giusta	9

Quando il problema HR è reale

La maggior parte dei founder aspetta troppo prima di occuparsi seriamente delle persone. L'errore tipico è pensare che l'HR sia un tema da grande azienda, mentre il problema si accumula silenziosamente da quando il team supera le 10-15 persone. Il risultato è un founder che passa ore a gestire ferie, firmare contratti e spegnere conflitti, sottraendo tempo a ciò che conta davvero per il business.

IN SINTESI

- I segnali che indicano che è il momento di assumere un HR Manager sono concreti e misurabili: non è una sensazione, è un dato di fatto che emerge dalla crescita del team.
- Assumere un HR Manager non significa necessariamente un costo enorme: puoi partire da una figura junior con competenze giuste, calibrare la RAL sul mercato e strutturare bene il ruolo fin dal primo giorno.
- Nei primi 90 giorni, il tuo HR Manager deve mappare lo stato reale dei processi, non inventare politiche. Il valore si crea attraverso ordine, coerenza e riduzione del tempo che il founder dedica alla gestione delle persone.
- La ricerca e il colloquio per questo ruolo seguono logiche diverse rispetto ad altri profili: le domande giuste rivelano molto più di un CV ben scritto.

Il costo nascosto del fai-da-te

Quando il team era di 5-8 persone, gestire HR a mano aveva senso. Ora che sei a 20, 30 o 40 dipendenti, ogni processo informale che hai costruito inizia a scricchiolare. Le ferie vengono approvate in modo diverso da un responsabile all'altro. I nuovi assunti arrivano senza un onboarding strutturato. I contratti vengono firmati tardi o con clausole copiate dal passato senza aggiornarle.

Il vero costo non è solo il tempo che ci dedichi tu: è il segnale che mandi all'organizzazione. Quando le decisioni sulle persone sono incoerenti o improvvisate, i tuoi collaboratori lo percepiscono. E i migliori, quelli che hanno più scelta, cominciano a guardare altrove.

Questo non significa che ti serve subito un HR Manager senior con 15 anni di esperienza. Significa che il tema è diventato abbastanza critico da meritare una persona che ci pensi a tempo pieno.

I segnali da non ignorare

Esistono segnali precisi che indicano quando il problema HR non è più gestibile in modo informale. Eccoli in ordine di gravità crescente:

- Dedichi più di 5-6 ore alla settimana a rispondere a domande su ferie, permessi, contratti o buste paga invece di fare il tuo lavoro.

- Hai avuto almeno un caso in cui due persone con lo stesso ruolo erano trattate in modo diverso su orari, benefit o smartworking, e qualcuno se ne è accorto.
- L'onboarding dei nuovi assunti dipende da chi capita di avere più tempo in quel momento, non da un processo definito.
- Hai rimandato almeno una conversazione difficile (performance bassa, comportamento problematico) perché non sapevi come gestirla correttamente.
- Stai crescendo di più di 5-6 persone all'anno e non hai nessuno che gestisca attivamente il processo di selezione.
- I tuoi responsabili di team prendono decisioni HR in autonomia, ma in modo incoerente tra loro, e nessuno coordina.

Prima l'HR Manager o i processi?

Una domanda legittima che si fanno molti founder è: prima miglio i processi con gli strumenti giusti, o assumo una persona che lo faccia? La risposta dipende da quanti segnali del paragrafo precedente hai riconosciuto.

Se ne hai riconosciuti 1-2, probabilmente un buon software di gestione HR e qualche procedura scritta bastano ancora per qualche mese. Se ne hai riconosciuti 3 o più, stai già accumulando un debito organizzativo che nessuno strumento risolve da solo: ti serve qualcuno che prenda possesso del tema.

L'HR Manager e gli strumenti non sono alternativi: si completano. Una persona senza processi gira a vuoto. Processi senza una persona dedicata non vengono mai davvero seguiti.

A quanti dipendenti ha senso?

Non esiste una soglia universale, ma questi parametri orientativi ti aiutano a capire in quale fase sei:

Dimensione team	Situazione tipica	Soluzione più adatta
Fino a 15 persone	HR gestita dal founder + amministrazione	Strumenti digitali + procedure scritte
15-30 persone	Processi incoerenti, onboarding improvvisato, ferie a mano	HR Manager part-time o junior a tempo pieno
30-60 persone	Conflitti tra team, selezione disorganizzata, crescita accelerata	HR Manager con 3-5 anni di esperienza
60+ persone	Compliance CCNL, relazioni sindacali, welfare strutturato	HR Manager senior o piccolo team HR

Cosa fa un HR Manager

Il titolo 'HR Manager' viene usato per ruoli molto diversi tra loro: in alcune aziende gestisce solo le buste paga, in altre segue anche la selezione e la formazione, in altre ancora è il punto di riferimento per conflitti e performance. Prima di aprire una ricerca, devi avere chiaro cosa vuoi davvero da questa figura nella tua realtà specifica. Altrimenti rischi di assumere qualcuno con le competenze sbagliate per i problemi che hai.

Le aree di competenza chiave

Un HR Manager in una PMI in crescita deve coprire almeno queste aree, anche se con profondità diversa a seconda della fase:

- Amministrazione del personale: contratti, proroghe, cessazioni, gestione delle comunicazioni obbligatorie verso INPS e centri per l'impiego.
- Payroll in coordinamento con il consulente del lavoro: non necessariamente elabora lui stesso le buste paga, ma le controlla, capisce le voci e risponde alle domande dei dipendenti.
- Selezione e onboarding: gestisce i processi di ricerca, coordina i colloqui con i manager di linea e struttura l'inserimento dei nuovi assunti.
- Relazioni interne: punto di riferimento per i dipendenti su permessi, ferie, aspettative e conflitti interpersonali.
- Compliance CCNL: conosce il contratto collettivo applicato, sa leggere i livelli di inquadramento, sa quando una situazione è a rischio.
- Performance e sviluppo: struttura i processi di valutazione, coordina i feedback tra manager e team, gestisce piani di miglioramento o uscite difficili.

Cosa NON puoi delegare del tutto

Assumere un HR Manager non significa sparire dal tema delle persone. Alcune decisioni restano tue: le promozioni a ruoli chiave, le scelte sulla cultura aziendale e i valori che vuoi trasmettere. L'HR Manager ti supporta, prepara, coordina e gestisce l'operativo, ma le decisioni strategiche sulle persone sono tue.

Anche la relazione con il consulente del lavoro resta importante. L'HR Manager interno lavora in sinergia con il professionista esterno che elabora le buste paga e gestisce gli adempimenti più tecnici: non lo sostituisce, lo coordina e lo alimenta con le informazioni giuste al momento giusto.

Definire subito questi confini ti evita sovrapposizioni e frustrazioni, sia per te che per la persona che assumi.

HR generalista vs specialista

Nella fase iniziale di una PMI, il profilo giusto è quasi sempre il generalista. Ecco le differenze:

Profilo	Cos'ha fare bene	Quando sceglierlo
---------	------------------	-------------------

HR Generalista	Copre tutte le aree con buona competenza trasversale, si adatta al contesto PMI	Primo HR in azienda, team fino a 60 persone
HR Specialista Selezione	Employer branding, tecniche di colloquio avanzate, ATS, headhunting interno	Quando assumi più di 20-30 persone all'anno
HR Specialista Payroll	Elaborazione buste paga, gestione INPS/INAIL, contenzioso contributivo	Quando vuoi internalizzare la paghe (raro nelle PMI)
HR Business Partner	Supporto strategico ai manager di linea, analisi dati HR, OKR sulle persone	Aziende con 100+ persone e HR team già strutturato

Le soft skill che fanno la differenza

Le competenze tecniche si imparano, ma alcune caratteristiche personali sono quasi impossibili da sviluppare se non ci sono già:

- **Riservatezza:** l'HR Manager gestisce informazioni sensibili su stipendi, conflitti, problemi personali. Se non sai tenere la bocca chiusa, non puoi fare questo lavoro.
- **Capacità di stare nel mezzo:** deve essere il punto di equilibrio tra le esigenze del business e quelle delle persone, senza prendere partito in modo automatico per nessuno dei due.
- **Proattività strutturata:** non aspetta che i problemi esplodano, li anticipa costruendo processi. Ma lo fa in modo ordinato, non inventando politiche a caso.
- **Comunicazione diretta:** sa dare feedback scomodi, gestire conversazioni difficili con i dipendenti e dialogare chiaramente con il founder anche quando non è d'accordo.
- **Orientamento ai dati:** capisce che le decisioni sulle persone devono essere supportate da numeri (turnover, tempo medio di selezione, assenteismo) e non solo da intuizioni.

I primi 90 giorni

I primi tre mesi di un HR Manager sono decisivi per capire se l'assunzione ha funzionato. Ma il successo dipende quasi sempre da come tu hai strutturato il ruolo prima che la persona iniziasse, non solo dalle sue capacità. Un HR Manager bravo messo in un contesto senza obiettivi chiari, senza accesso alle informazioni giuste e senza autorità sufficiente per agire produrrà poco, e probabilmente se ne andrà.

Fase 1: ascolto e mappatura (giorni 1-30)

Nel primo mese, il tuo HR Manager non deve produrre policy o cambiare procedure. Deve capire come funziona davvero l'azienda: chi gestisce cosa, dove sono i punti di dolore reali, cosa è stato promesso ai dipendenti e cosa non è mai stato scritto da nessuna parte.

Questo significa fare colloqui individuali con tutti i responsabili di team, leggere i contratti in essere, verificare lo stato dei file del personale e capire come viene applicato concretamente il CCNL. Non è un audit formale: è la costruzione della mappa del territorio prima di muovere il primo passo.

Tu, in questa fase, devi dargli accesso a tutto: contratti, buste paga di riferimento, comunicazioni interne, eventuali contenziosi passati. Più è informato, migliori saranno le priorità che identificherà.

Fase 2: ordine e priorità (giorni 31-60)

Nel secondo mese, l'HR Manager inizia a mettere ordine nei processi più critici, partendo da ciò che crea più attrito o rischio:

- Standardizza il processo di approvazione delle ferie e dei permessi, con regole uguali per tutti i team e un unico strumento di tracciamento.
- Crea o aggiorna il file del personale per ogni dipendente, verificando che contratti, livelli di inquadramento e scadenze siano corretti e aggiornati.
- Definisce un onboarding minimo: chi accoglie il nuovo assunto, cosa riceve il primo giorno, chi lo forma nelle prime due settimane.
- Mappa le scadenze critiche dei prossimi 6 mesi: proroghe di contratti a termine, scadenze di apprendistato, revisioni salariali previste dal CCNL.
- Stabilisce un ritmo di comunicazione con il consulente del lavoro: chi invia cosa, entro quando, con quale formato.

Fase 3: valore aggiunto (giorni 61-90)

Nel terzo mese, l'HR Manager può iniziare a lavorare su temi che hanno impatto diretto sulla crescita: strutturare un processo di selezione ripetibile, impostare un primo ciclo di valutazione delle performance, proporre miglioramenti ai benefit o all'organizzazione del lavoro.

È anche il momento di avere una conversazione aperta con te: cosa ha trovato di diverso rispetto a quello che si aspettava, cosa manca per fare bene il lavoro, quali obiettivi vuole raggiungere nei prossimi 6 mesi. Questa

conversazione, se fatta bene, allinea le aspettative e ti dà un quadro chiaro di dove sta andando il ruolo.

Se a 90 giorni il tuo HR Manager non ha ancora una lista di priorità chiare e almeno 2-3 processi migliorati in modo misurabile, vale la pena capire se il problema è di competenza, di contesto o di aspettative mal comunicate.

Obiettivi misurabili per i primi 90 giorni

Definisci questi obiettivi prima che inizi, non durante il percorso:

Fase	Obiettivo concreto	Come si misura
Giorni 1-30	Mappatura completa dei processi HR esistenti	Report scritto con stato attuale e criticità identificate
Giorni 31-60	File del personale aggiornato e processo ferie standardizzato	100% dei dipendenti con file completo, regola ferie comunicata a tutti i team
Giorni 61-90	Onboarding strutturato attivo e piano di selezione per le prossime aperture	Primo onboarding eseguito con il nuovo processo, job description pronte per le ricerche aperte

Come trovare la persona giusta

La selezione di un HR Manager è diversa da quasi tutte le altre ricerche che hai fatto. Stai cercando qualcuno che valuterà gli altri, quindi sa esattamente come si svolge un processo di selezione e sa gestire le domande nel modo più favorevole. Il tuo vantaggio è che conosci il contesto meglio di chiunque altro: usalo per andare oltre le risposte preparate.

Dove cercare e cosa aspettarsi

Per una PMI in crescita, i canali più efficaci sono LinkedIn (ricerca attiva su profili con esperienza in aziende di dimensioni simili), annunci mirati su piattaforme come Indeed o InfoJobs, e il passaparola nella rete di altri founder. Le agenzie di selezione hanno senso se non hai tempo per gestire il processo, ma richiedono un brief molto preciso sul tipo di profilo che cerchi.

Il mercato degli HR Manager in Italia nel 2026 è competitivo per i profili buoni. Chi ha 4-6 anni di esperienza in un contesto PMI strutturato sa quanto vale e si aspetta chiarezza sul ruolo, autonomia reale e prospettive di crescita. Se il tuo annuncio è vago o sembra un ruolo di segreteria travestito da HR, i profili migliori passeranno oltre.

Sii trasparente fin dall'annuncio: scrivi chiaramente le dimensioni dell'azienda, i problemi che vuoi risolvere e cosa si aspetta la persona nei primi mesi. Chi cerca solo un ruolo anonimo non è quello che fa per te.

La RAL di mercato nel 2026

Questi valori si riferiscono a figure HR generaliste in PMI italiane. Le cifre variano per area geografica (Milano e Nord-Ovest tendono a essere più alte) e per complessità del contesto:

Profilo	Anni di esperienza	RAL indicativa 2026
HR Coordinator / Junior HR Manager	1-3 anni	28.000 - 35.000 €
HR Manager	4-7 anni	38.000 - 52.000 €
HR Manager Senior	8+ anni, team complessi	52.000 - 70.000 €

Le domande che rivelano il profilo reale

Evita le domande standard a cui tutti sanno rispondere. Queste ti dicono molto di più sul modo di pensare del candidato:

- Raccontami un processo HR che hai trovato rotto in una realtà precedente. Come l'hai migliorato e come hai misurato il risultato?
- Hai mai dovuto dire a un manager di linea che stava gestendo un dipendente in modo sbagliato? Come ti sei mosso?

- Qual è la cosa che un founder di solito non capisce dell'HR e che invece è fondamentale per far funzionare bene un'azienda in crescita?
- Se tra tre mesi ti chiedo di valutare se stai facendo bene il lavoro, su quali numeri o indicatori ti giudicheresti?
- Hai mai gestito un licenziamento difficile o una situazione disciplinare? Cosa hai imparato?
- Come lavori con un consulente del lavoro esterno? Come ti organizzi per dividere i compiti senza sovrapposizioni?

Il costo reale dell'assunzione

Per un HR Manager con RAL nella fascia media, il costo annuo per la tua azienda si compone così (i valori sono indicativi, INAIL varia per settore):

Voce	Importo annuo stimato
RAL	45.000 €
Contributi INPS (~30% della RAL)	13.500 €
TFR (~7,7% della RAL)	3.465 €
INAIL (variabile, ~1% della RAL)	450 €
Costo totale azienda stimato	62.415 €

Come ridurre il costo di partenza

Se stai assumendo la tua prima figura HR e vuoi ottimizzare il costo di ingresso, hai alcune opzioni concrete:

- Se il candidato ha meno di 35 anni, puoi accedere all'incentivo under 35 attivo nel 2026, che riduce i contributi INPS a tuo carico per i primi 12 mesi. Verifica le condizioni aggiornate con il tuo consulente del lavoro.
- I buoni pasto elettronici (fino a 10 euro al giorno) sono esenti da contributi e tasse per il dipendente e deducibili per te: aggiungono valore percepito senza aumentare il costo contributivo.
- I fringe benefit fino a 1.000 euro annui (2.000 euro se il dipendente ha figli a carico) sono esenti da tasse e contributi per entrambi: computer, smartphone aziendale o abbonamenti sono strumenti di welfare semplici da attivare.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalabrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

Jet HR è una soluzione innovativa per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

Jet HR è una piattaforma che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

jethr.com