



AGENDA HR 2016

Rilevanza Strategica e Sfide per la Funzione HR

14 gennaio 2016



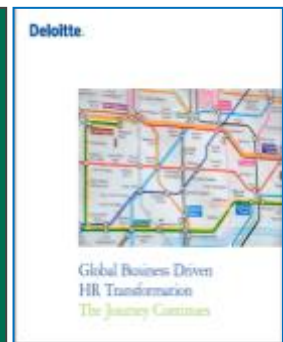
AGENDA HR 2016



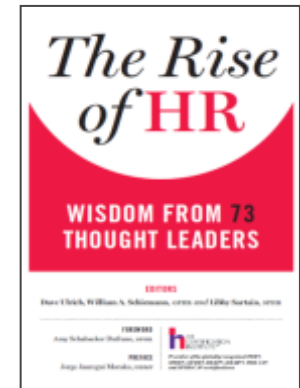
RICERCHE INTERNAZIONALI



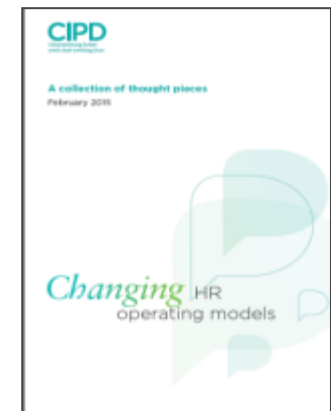
FONTI DATI



Ricerche Internazionali



Articoli Accademici e Practitioner



PRINCIPALI SFIDE EMERSE DALL'ANALISI

Engagement & Retention

Procurarsi e sviluppare le competenze necessarie allo sviluppo del business

Attrarre e trattenere i talenti

Gestione e sviluppo leadership

Performance management

Gestione più individualizzata delle persone
(Diversity management – Ageing Generation mix)

AGENDA HR 2016



OBIETTIVO DELLA RICERCA

STATO DELLE FUNZIONI HR

- ◆ Caratteristiche
- ◆ Rilevanza Strategica
- ◆ Contributo della People Strategy al raggiungimento degli obiettivi aziendali

SFIDE 2016 PER LE FUNZIONI HR

PRINCIPALI ATTIVITÀ DELLE FUNZIONI HR NEL 2016

CONFRONTANDO FRA LORO ESPERIENZE E OPINIONI
DI PROFESSIONISTI IN RUOLI HR E IN RUOLI DIRIGENZIALI

PARTECIPANTI

134 Rispondenti



CHI SONO



DOVE
LAVORANO



COME STANNO

CHI SONO

110 Rispondenti HR



Sesso

54,4% Uomini

Classe Età

45,5% 46-55 anni

Ruolo

57,3% Direttore HR

Specializzazione

53,6% Generalista HR

Anzianità nella Funzione HR

53,6% Oltre 15 anni
(75,5% Almeno 10 anni)

Esperienza in altre funzioni

59,1% Sì



29,2% Amministrazione Finanza Controllo

24,6% Altro

13,8% Direzione generale

CHI SONO

24 Rispondenti Direzione



Sesso

83,3% Uomini

Classe Età

62,5% 46-55 anni

Ruolo

50,0% Amministratore Delegato

Ricoperto altri ruoli

66,7% Sì



Amministrazione Finanza Controllo

31,3% Direzione Generale

HR

DOVE LAVORANO



Settore Merceologico

57,3% Industria

45,8% Industria

Classe Dimensionale

45,5% Medie

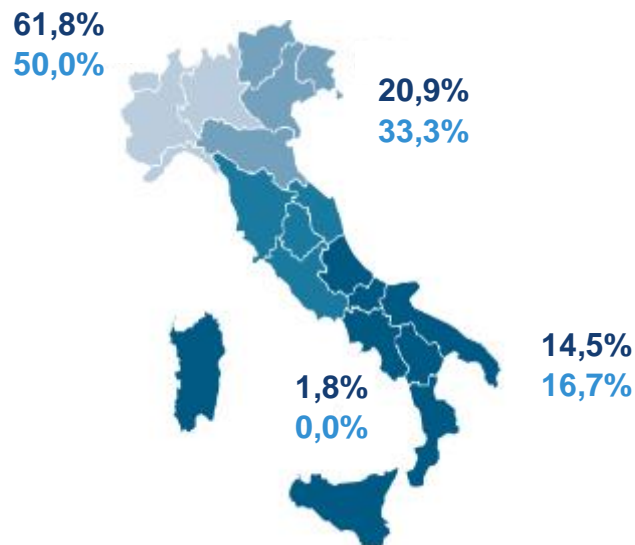
87,5% Piccole

Tipologia Azienda

38,2% Az. Italiana no sedi estere

62,5% Az. Italiana no sedi estere

Ripartizione Geografica



Situazione Aziendale

2015	HR	Direz.
Profitto in crescita	31,8%	29,2%
Profitto stabile	40,0%	45,8%
Profitto in riduzione	15,5%	20,8%
n.d.	12,7%	4,2%

Cambiamento Pianificato

2016	HR	Direz.
Aumento personale	42,7%	62,5%
Personale stabile	31,8%	37,5%
Riduzione personale	24,5%	0,0%
n.d.	0,9%	0,0%

COME STANNO I PROFESSIONISTI HR



WORK ENGAGEMENT (m. 8,9; 87,3%)

+ creatività, proattività,
active learning, high
performance
- burn out

WORKAHOLISM (m. 5,3; 37,3%)

+ stress
- salute, benessere
psicologico, soddisfazione,
felicità

VIGORE (m. 8,7; 84,5%)

Nel mio lavoro mi sento pieno di energia
Nel mio lavoro mi sento forte e vigoroso
La mattina ho voglia di andare al lavoro

m. 9,0; 90,9%
m. 8,7; 85,5%
m. 8,6; 82,7%

DEDIZIONE (m. 8,9; 85,5%)

Sono entusiasta del mio lavoro
Il mio lavoro mi ispira
Sono orgoglioso del lavoro che faccio

m. 8,8; 84,5%
m. 8,9; 84,5%
m. 9,1; 87,3%

ASSORBIMENTO (m. 9,0; 90,9%)

Sono felice quando lavoro intensamente
Sono immerso nel mio lavoro
Mi lascio prendere completamente quando lavoro

m. 8,9; 85,5%
m. 9,2; 92,7%
m. 8,9; 86,4%

LAVORARE ECCESSIVAMENTE (m. 5,9; 61,8%)

Mi sembra di essere di fretta e in corsa contro il tempo
Continuo a lavorare dopo che i miei colleghi hanno smesso
Mi tengo impegnato e metto molta carne sul fuoco
Dedico più tempo a lavoro che a socializzare, hobby, etc.
Mi trovo a fare due o tre cose contemporaneamente

m. 6,0; 60,0%
m. 6,1; 59,1%
m. 6,4; 69,1%
m. 5,6; 51,8%
m. 5,2; 47,3%

LAVORARE COMPULSIVAMENTE (m. 4,8; 30,0%)

È imp. per me lavorare int. anche quando ciò che faccio non mi piace
Sento qualcosa dentro che me che mi spinge a lavorare intensamente
Mi sento obbligato a lavorare int. anche quando non piacevole
Mi sento in colpa quando mi prendo del tempo libero dal lavoro
È difficile per me rilassarmi quando non lavoro

m. 5,8; 54,5%
m. 7,0; 75,5%
m. 5,0; 41,8%
m. 3,6; 22,7%
m. 2,6; 8,2%

“STATO” DELLE FUNZIONI HR



CARATTERISTICHE FUNZIONE HR



FUNZIONE HR È PRESENTE IN AZIENDA

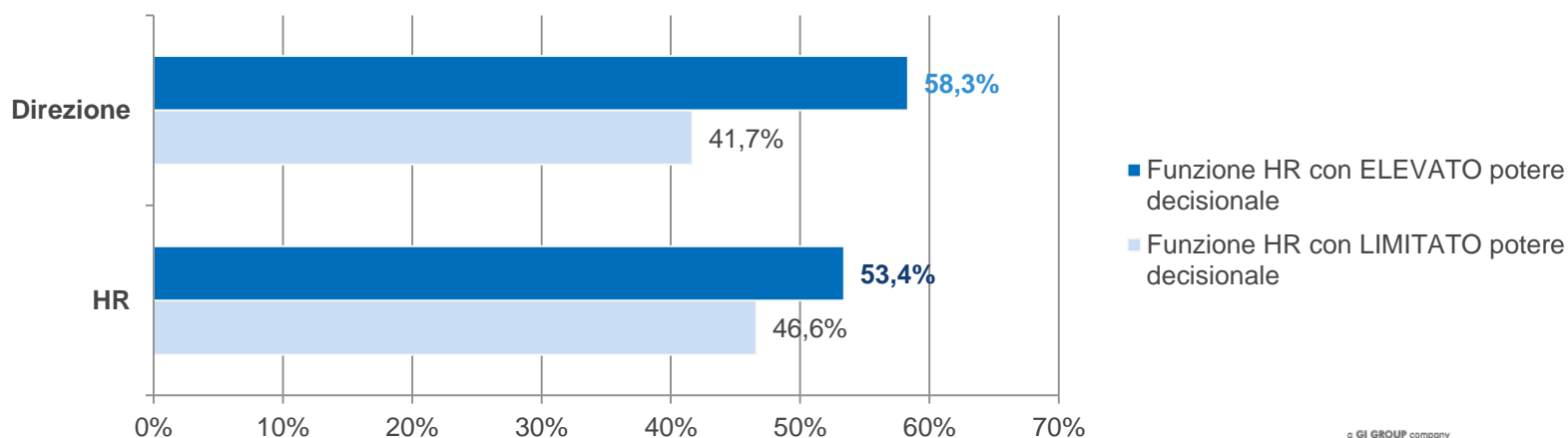
■ HR 93,6%

min 1 persona – max 1.000 persone
mediana 5 persone
1°q. 3 persone – 3°q. 15 persone

■ Direzione 50,0%

min 1 persona – max 10 persone
mediana 2 persone
1°q. 1 persona – 3°q. 3,5 persone

PREVALGONO FUNZIONI HR CON ELEVATO POTERE DECISIONALE



FOCUS DELLA FUNZIONE HR



Direz.	HR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	HR	Direz.	
70,8% ✓	Amministrazione (57,3%)				✗ 4,3	✗ 5,0						(42,7%)	Strategia	29,2%
58,3%	Presente (39,1%)					✗ 5,0						(60,9%)	Futuro	41,7%
62,5%	Breve periodo (47,3%)				✗ 4,6	✗ 5,4						(52,7%)	Lungo periodo	37,5%
50,0%	Singole attività (37,3%)					✗ 5,5	✗ 6,0					(62,7%)	Sistema integrato di attività	50,0%
58,3%	Persona (43,6%)					✗ 5,3	✗ 6,0					(56,4%)	Organizzazione	41,7%
83,3% ✓	Interno azienda (72,7%)			✗ 3,5	✗ 4,3							(27,3%)	Esterno dell'azienda	16,7%
50,0%	Reattivo (on demand) (43,6%)					✗ 5,5	✗ 5,7					(56,4%)	Proattivo	50,0%
45,8%	Efficientamento (53,6%)					✗ 5,1	✗ 5,4					(46,4%)	Innovazione	54,2%
54,2%	Comando e Controllo (39,1%)						✗ 5,8	✗ 6,2				(60,9%)	Engagement persone	45,8%

“AMMINISTRAZIONE PERSONALE”

“PARTNER STRATEGICO”

5,5
Focus
DESTRO

RILEVANZA STRATEGICA

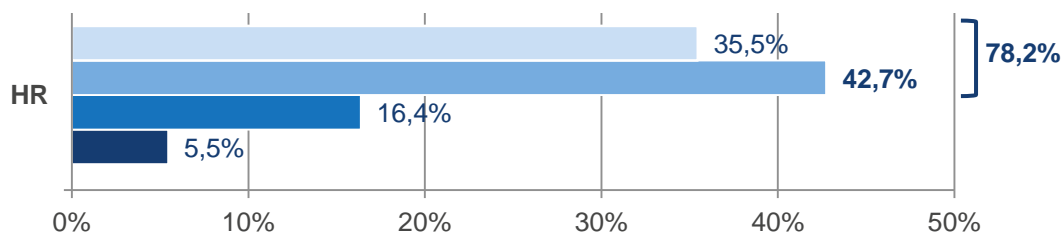


ALMENO UN SENIOR MANAGER HR PARTECIPA AI BOARD AZIENDALI

■ HR 81,8%

■ Direzione 83,3%

I SENIOR HR TENDONO AD AVERE UN RUOLO NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA



- Coinvolti nella definizione strategia
- Coinvolti nel fornire informazioni utili a costruzione strategia
- Coinvolti in modo non strategico
- Non coinvolti nella strategia

FATTORI CHE LIMITANO L'AUMENTO DEL CONTRIBUTO STRATEGICO FUNZIONE HR ALLA COSTRUZIONE DELLA STRATEGIA



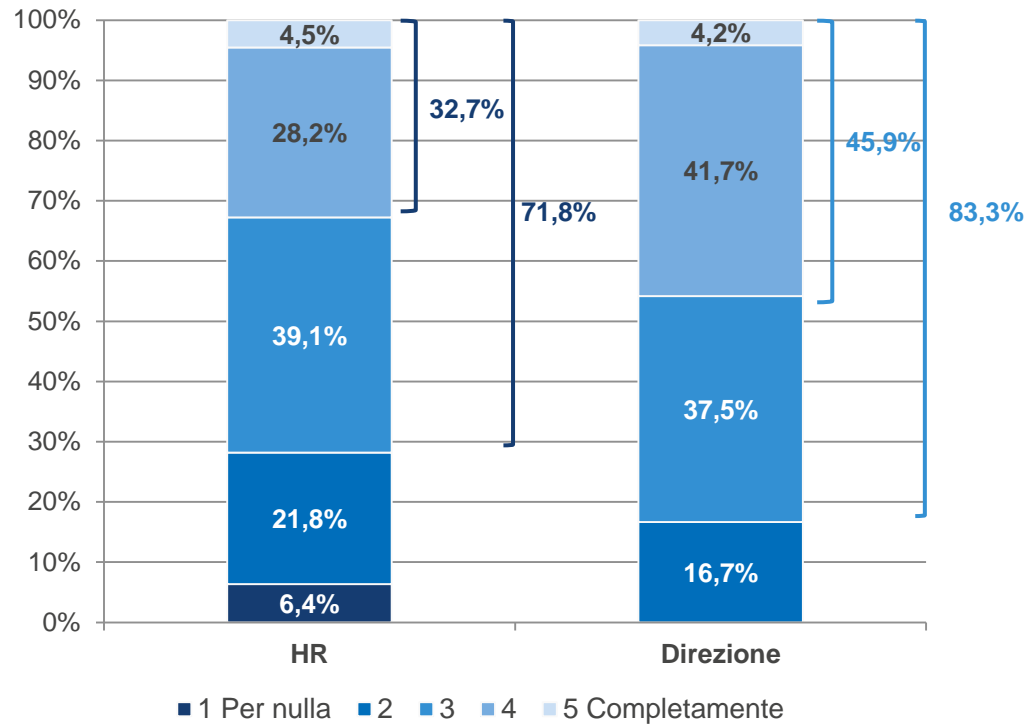
	HR	Direzione	
La Funzione HR tende a concentrarsi più su questioni operative che strategiche	63,1%	66,7%	1
La Funzione HR non rende i suoi risultati visibili al resto dell'organizzazione	40,8%	25,0%	
La Funzione HR non misura i propri risultati	28,2%	33,3%	
La Funzione HR non conosce e non capisce abbastanza il business	21,4%	50,0%	2
La Funzione HR non è in grado di portare valore aggiunto mettendo in discussione le scelte organizzative attraverso ragionamenti solidi/sensati	18,4%	16,7%	
La Funzione HR non possiede le competenze finanziario-contabili necessarie per partecipare al Board	9,7%	8,3%	
Altro*	18,4%	8,3%	

* Tendenza accentratrice della Direzione; Decisioni strategiche prese da soci; La proprietà integra con difficoltà la visione HR nei processi decisionali strategici; Funzione HR non considerata strategica dalla Direzione; Funzione HR corporate limita la Funzione locale

CONTRIBUTO PEOPLE STRATEGY AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI



PEOPLE STRATEGY HA CONTRIBUITO A RAGGIUNGERE OBIETTIVI STRATEGICI

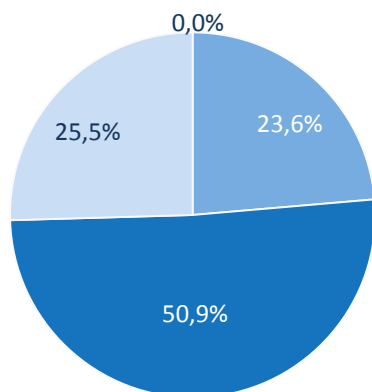


NECESSITÀ DI MODIFICARE PEOPLE STRATEGY NEL 2016

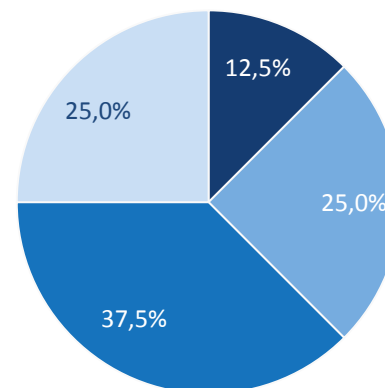


HR CONVINTI CHE SIA NECESSARIO CAMBIARE “ABBASTANZA O MOLTO” LA PEOPLE STRATEGY PER IL 2016 MENTRE LE DIREZIONI RILEVANO MENO QUESTA NECESSITÀ

HR 76,4%



Direzione 62,5%



- Per niente
- Poco
- Abbastanza
- Molto

	HR	Direzione
Più orientata a rispondere ai bisogni dell'organizzazione	40,5%	13,3%
Più orientata all'efficientamento dei processi	22,6%	20,0%
Più orientata a rispondere ai bisogni delle persone	21,4%	0,0%
Più orientata all'efficientamento dei risultati	13,1%	66,7%
Altro	2,4%	0,0%



SFIDE HR 2016

SFIDE HR

HR 2016

- 1** | **65,5%** | Rendere più flessibile e agile l'organizzazione
- 2** | **64,5%** | Sviluppo Engagement; Supporto a line manager per migliorare la gestione delle persone
- 3** | **63,6%** | Cultura Performance; Gestione Cambiamento

HR 2015

- 1** | **73,5%** | Sviluppo Engagement
- 2** | **66,3%** | Gestione Cambiamento
- 3** | **65,1%** | Incremento Produttività

DIREZIONE 2016

- 1** | **58,3%** | Incremento Produttività
- 2** | **54,2%** | Cultura Performance
- 3** | **50,0%** | Sviluppo Engagement; Gestione Cambiamento; Innovazione*

*sfida legata all'organizzazione

SFIDE HR 2016

Percepite da almeno la metà dei rispondenti

Sfide HR	2016
Rendere più flessibile e agile l'organizzazione	65,5%
Sviluppo dell'engagement delle persone	64,5%
Supporto ai line manager per migliorare la loro gestione delle persone (*)	64,5%
Creazione e diffusione della cultura della performance	63,6%
Gestione del cambiamento	63,6%
Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali	58,2%
Gestione dei talenti	57,3%
Sviluppo della leadership	56,4%
Innovazione (sistemi, procedure, processi di lavoro)	55,5%
Efficientamento dei costi del personale	53,6%

Incremento della produttività	44,5%	9
-------------------------------	-------	---

■ sfide legate alla persona ■ sfide legate all'organizzazione

Direzione	2016
Incremento della produttività	58,3%
Creazione e diffusione della cultura della performance	54,2%
Sviluppo dell'engagement delle persone	50,0%
Gestione del cambiamento	50,0%
Innovazione (sistemi, procedure, processi di lavoro)	50,0%

Rendere più flessibile e agile l'organizzazione	37,5%	5
Supporto ai line manager per migliorare la loro gestione delle persone (*)	33,3%	6
Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali	37,5%	5
Gestione dei talenti	41,7%	4
Sviluppo della leadership	41,7%	4
Efficientamento dei costi del personale	12,5%	11 (penultimo)



ATTIVITÀ HR 2016

ATTIVITÀ HR 2016

HR	2016
→ Creare/mantenere ambiente di lavoro «positivo»	65,5%
Assicurare la disponibilità delle competenze necessarie per sostenere le strategie aziendali	63,6%
Costruire relazioni di fiducia	61,8%
Raggiungere gli obiettivi fissati senza violare principi morali o compromettendo l'etica e i valori aziendali	59,1%
→ Sostenere il cambiamento assicurando alle persone le risorse necessarie	58,2%
Sviluppare la leadership	58,2%
→ Trasformare le pressioni di cambiamento interne ed esterne in processi di cambiamento aziendale	57,3%
→ Definire sistemi e pratiche HR che allineano competenze e comportamenti individuali a obiettivi aziendali	55,5%
Identificare competenze necessarie al perseguimento strategia aziendale e a sviluppo futuro business	52,7%
→ Introdurre/gestire un sistema di performance management	50,9%

Direzione	2016
Assicurare la disponibilità delle competenze necessarie per sostenere le strategie aziendali	62,5%
Raggiungere gli obiettivi fissati senza violare principi morali o compromettendo l'etica e i valori aziendali	54,2%
Identificare le competenze necessarie al perseguimento della strategia aziendale e allo sviluppo futuro del business	54,2%
Costruire relazioni di fiducia all'interno dell'organizzazione	50,0%
Sviluppare la leadership	50,0%

ATTIVITÀ HR – QUALI COMPETENZE HR

Modelli HR Competency sviluppati da Ulrich e colleghi negli anni (RBL Group)

1987



1992



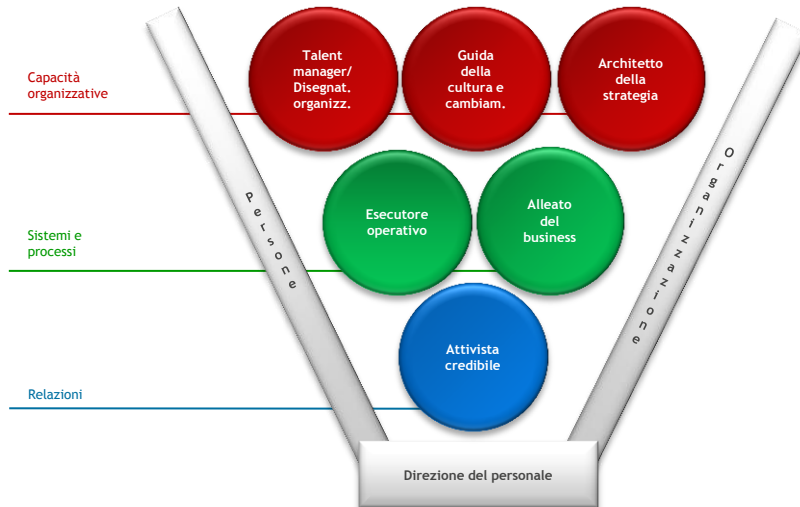
1997



2002



2007

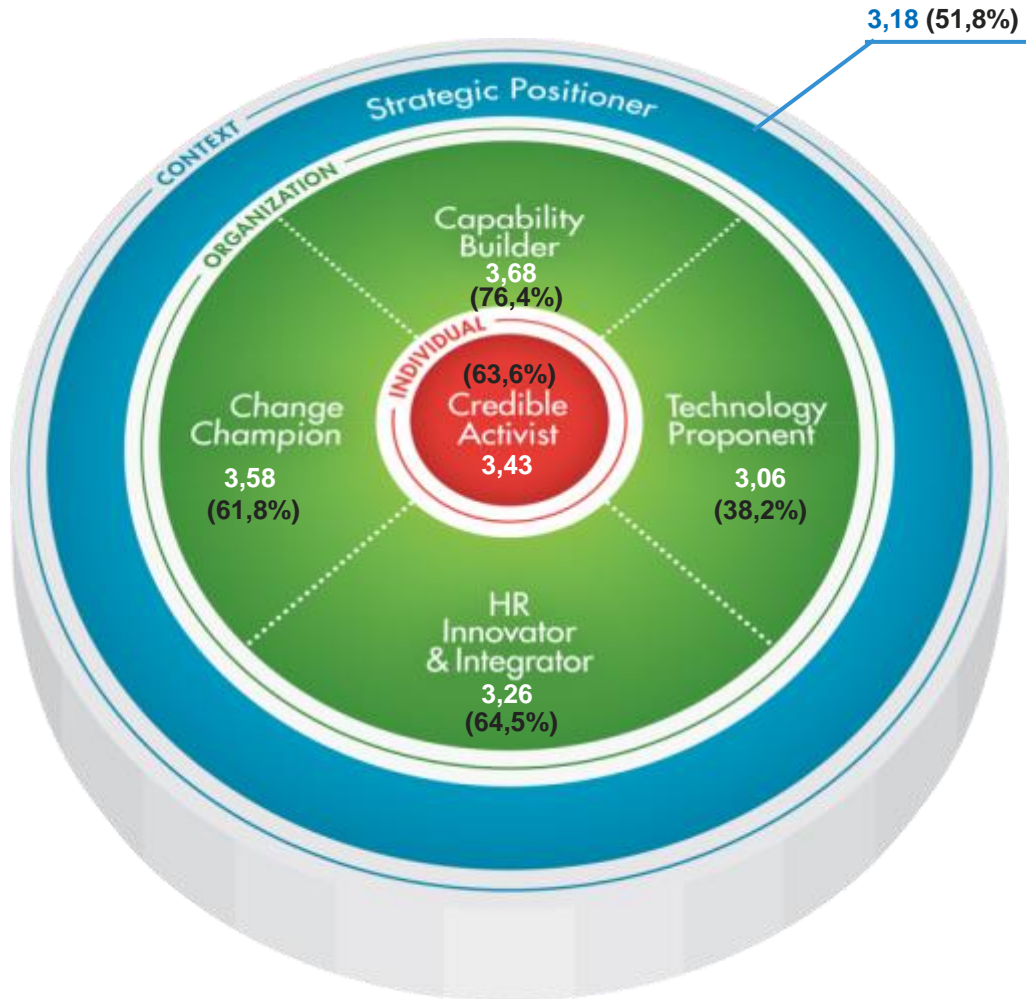


2012



ATTIVITÀ HR – QUALI COMPETENZE HR

Modello di Ulrich (2012)



2012 HR Competency – Modello Ulrich

Credible Activist	4,23
Strategic Positioner	3,89
Capability Builder	3,97
Change Champion	3,93
HR Innovator & Integrator	3,90
Technology Proponent	3,74

Direzione

Credible Activist	3,22 (58,3%)
Strategic Positioner	2,82 (33,3%)
Capability Builder	3,39 (58,3%)
Change Champion	3,23 (50,0%)
HR Innovator & Integrator	2,94 (37,5%)
Technology Proponent	2,67 (29,2%)

APPROFONDIMENTI INTERESSANTI

- DIMENSIONE AZIENDALE**
 - APPORTO STRATEGICO DELLA FUNZIONE HR
ALLA COSTRUZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE**
- 

CONCLUSIONI



STATO FUNZIONI HR



COME STANNO

HR sono Engaged ma non Workaholic

All'aumentare dimensioni aziendali e strategicità funzione aumenta il Work Engagement



CARATTERISTICHE

Prevale presenza Funzioni HR con elevato potere decisionale

All'aumentare dimensioni aziendali e strategicità funzione aumenta l'incidenza delle Funzioni HR con elevato potere decisionale

- Visioni diverse tra **HR** e **Direzioni** su orientamenti Funzione HR (**partner strategici vs. ammin. del personale**)



RILEVANZA STRATEGICA

Senior HR partecipano a Board e tendono ad avere ruolo nella definizione strategica

- Visioni diverse tra **HR** e **Direzioni** su cause che limitano il contributo strategico della Funzione HR

HR → **Tendenza ad operatività**

Direzioni → **Tendenza ad operatività ma anche Poca conoscenza o capacità di capire business**

Nelle aziende di grandi dimensioni oltre a Operatività anche Non rende risultati visibili a resto organizzazione



CONTRIBUTO PEOPLE STRATEGY A RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI AZIENDALI

È riconosciuto contributo People Strategy al raggiungimento degli obiettivi aziendali

All'aumentare dimensioni aziendali e strategicità funz. aumenta proporzione di chi riconosce contr. People Strategy

Nel 2016 People Strategy tenderà ad essere modificata: Direzioni chiedono di aumentare orientamento a efficientamento dei risultati

All'aumentare dimensioni aziendali aumenta la proporzione di chi intende modificare la People Strategy

SFIDE 2016

Internazionale

Nostra Analisi

Engagement & Retention	✓
Procurarsi e sviluppare le competenze necessarie allo sviluppo del business	Attività Core 2016
Attrarre e trattenere i talenti	✓
Gestione e sviluppo leadership	✓
Performance management	✓
Gestione più individualizzata delle persone (Diversity management – Ageing Generation mix)	✗

HR

Rendere più flessibile e agile organizzazione

Direzione

Incrementare la produttività

All'aumentare dimensioni aziendali e strategicità funzione aumenta numero di sfide e la rilevanza delle sfide "people"

Sfide "organizzative" percepite da almeno 50% degli HR di aziende di grandi dimensioni e in funzioni «strategiche»



HR e Direzione



Solo HR

PRINCIPALI ATTIVITÀ 2016

Assicurare la disponibilità delle competenze necessarie per sostenere le strategie aziendali

Costruire relazioni di fiducia

Raggiungere gli obiettivi fissati senza violare principi morali o compromettendo l'etica e i valori aziendali

Sviluppare la leadership

Identificare competenze necessarie al perseguimento strategia aziendale e a sviluppo futuro business

Creare/Mantenere ambiente di lavoro "positivo"

All'aumentare dimensioni aziendali e strategicità aumenta numero attività previste per 2016



NEL 2016 FUNZIONI DOVRANNO AVERE COMPETENZE DI

**CAPABILITY BUILDER
CHANGE CHAMPION
CREDIBLE ACTIVIST**

**HR PREVEDONO ANCHE NECESSITÀ
DI ESSERE HR INNOVATOR &
STRATEGIC POSITIONER**

All'aumentare dimensioni aziendali aumentano le competenze che si prevede saranno necessarie

Solo nelle aziende grandi dimensioni si rileva la necessità di essere anche **TECHNOLOGY PROPONENT**

CONCLUSIONI

1/3

HR E DIREZIONI CONDIVIDONO LA MAGGIOR PARTE DELLE VISIONI

- ◆ HR e Direzioni possono lavorare facilmente ed efficacemente insieme
-

FUNZIONE HR

- ◆ Tende ad avere elevato potere decisionale
 - ◆ È riconosciuto contributo che dà a raggiungimento obiettivi aziendali attraverso People Strategy
-

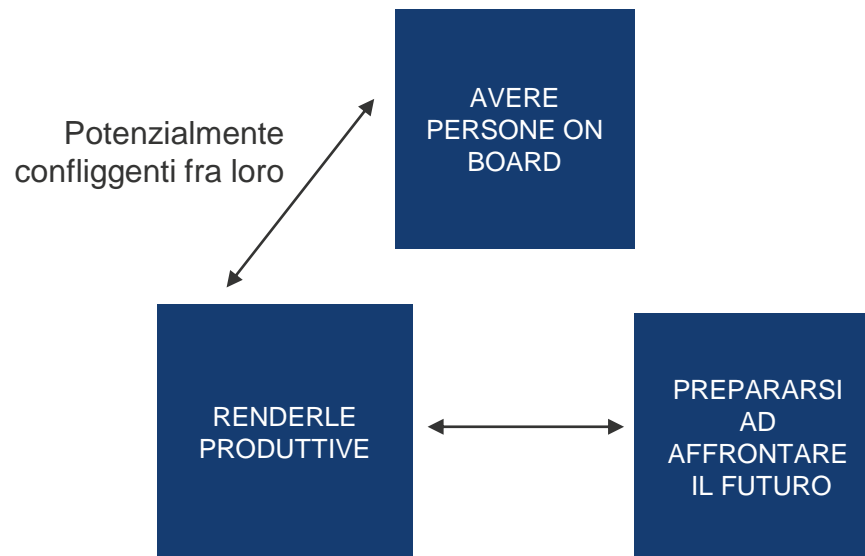
DIREZIONE

- ◆ Richiede alla Funzione HR meno operatività e maggior comprensione business
- ◆ Desidera più focus su efficientamento risultati

CONCLUSIONI

2/3

- Sfide condivise da HR e Direzione sono riconducibili a 3 ambiti:



- Attività previste 2016 condivise sono ricollegabili all'ambito "Avere persone GIUSTE on board"

Dimensioni aziendali e strategicità funzione **fattori determinanti**

CONCLUSIONI

3/3

Visione «meno evoluta» su HR e funzioni HR	Visione «più evoluta» su HR e funzioni HR
Scelgo professione perché voglio lavorare “con” e “per” le persone	Fare HR richiede non solo di lavorare con persone ma anche capacità di comprendere problemi organizzativi trovando soluzioni attraverso la gestione delle persone
HR è responsabile dello sviluppo delle competenze, dei talenti e della leadership nell’organizzazione	Sviluppo dei talenti, della leadership e della cultura aziendale viene fatta a livello diretto dai line manager; HR definiscono le linee che questi devono seguire e li supportano
Misura successo HR deriva dallo svolgere le attività HR (staffing, reward, engagement...)	Il successo della funzione si misura attraverso suo contributo al successo dell’azienda
HR vogliono sedere ai tavoli in cui vengono prese decisioni	HR siedono ai tavoli in cui vengono prese decisioni, la sfida è capire come contribuire per rimanerci
HR non credono nei numeri	Fanno scelte strategiche utilizzando informazioni e dati
I clienti HR sono le persone che lavorano nell’azienda	I clienti HR sono i clienti dell’azienda (non solo clienti interni ma anche esterni)

«PER AVERE SUCCESSO DI COSA HANNO BISOGNO LE AZIENDE DA PROFESSIONISTI HR?»

«COME RIUSCIRE A RISPONDERE EFFICACEMENTE A RICHIESTE POTENZIALMENTE CONFLIGGENTI FRA LORO?»

“HR EMPOWERMENT” STRUTTURA INTERVENTO

FASE ASCOLTO

Consapevolezza

HR Audit

Coerenza

Business Needs & Priorities

Conoscenza

HR Trends

Aree di Criticità

HR Analysis

HR Action Plan

Miglioramento

FASE ANALISI

FASE
PROGETTAZIONE

www.odmconsulting.com

P.zza IV Novembre, 5 – Milano
Tel. 02 444 110 90 – Fax 02 444 110 80
odm@odmconsulting.com

OD&M CONSULTING

è una società di Gi Group,
la prima multinazionale
italiana del lavoro.



www.gigroup.com