



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

TREND e SFIDE per gli HR Professional

Barbara Imperatori

Facoltà di Economia

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

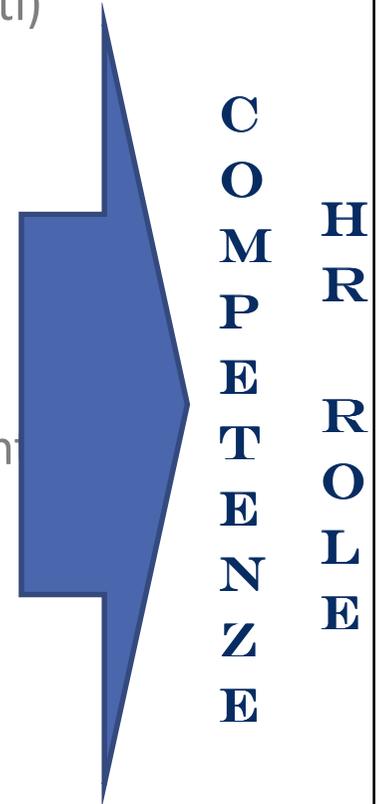
HR Agenda 2018 - Milano, 18 gennaio 2018

barbara.imperatori@unicatt.it



HR trend: cosa suggeriscono i dati?

- **Back to the basic:**
 - Sistemi di ingresso e sistemi di sviluppo (capitale umano e talenti)
 - Competenze professionali dell'HR
- **Nuova relazione HR e linea**
 - HR devolution: people enabler
 - Nuova organizzazione della funzione
 - (dis)-allineamento HR-Linea? (ascolto, persuasione, affiancamento)
- **Evidence-based HRM vs. retoriche manageriali**
- **Ruolo strategico?**
 - la linea vuole maggior supporto strategico dall'HR
 - l'HR strategico: è attento alla cultura, ai talenti, delega
 - Stakeholder management: linea; lavoratori (diversi); prospect;

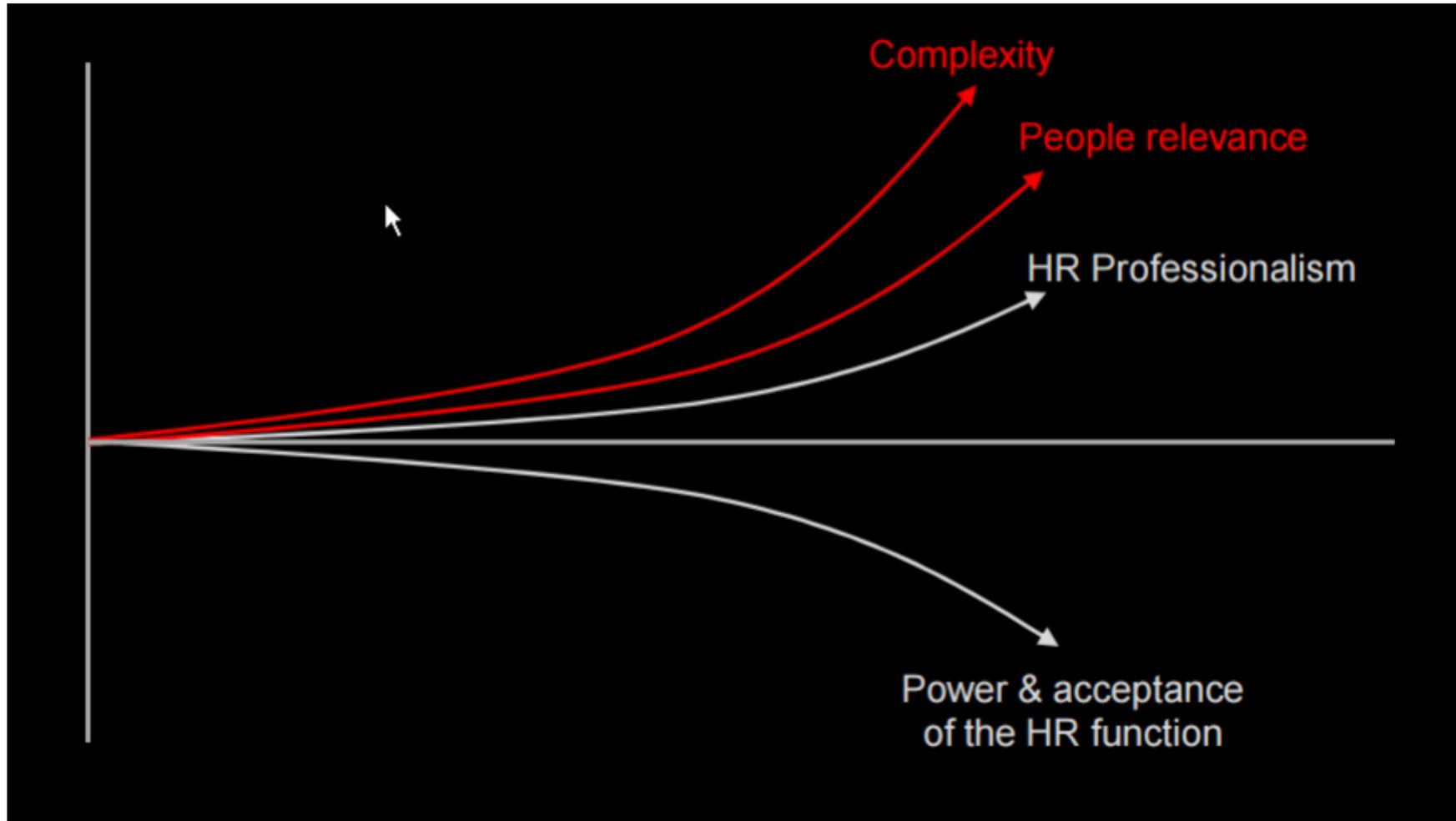




UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

HR Trend

Cosa afferma la ricerca?



Trost, 2017



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

SFIDA 1: Attrarre le persone «giuste»

Disoccupazione: 11% (giovani 32,7 %)

Nel 2017, 9 su 10 dei nuovi posti di lavoro dipendente sono a tempo det.





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

SFIDA 1: Attrarre le persone «giuste»

Disoccupazione: 11% (giovani 32,7 %)

Nel 2017, 9 su 10 dei nuovi posti di lavoro dipendente sono a tempo det.

*C'è un mismatch tra domanda e offerta in termini di **competenze**?*

*C'è un mismatch tra domanda e offerta in termini di **contratto psicologico**?*

- Nuovo spazio per **nuove forme di collaborazione tra università e aziende**: open innovation
- **Nuove tecnologie** e nuovi approcci [HR Hackathon & design thinking]
- Nuovi processi-occasioni di orientamento [**alternanza scuola-lavoro**]
- Nuova **HR architetture** (valore e specificità)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

SFIDA 2: Cura dello sviluppo professionale – gestione talenti

Back to the basic:

PM, Sviluppo, Carriere + Talenti: approccio inclusivo ed esclusivo

- *People diversity (generazioni, ciclo di vita, contratti, ...)*
- *Long life learning*
- *Nuove competenze*
- *Nuovi modelli organizzativi*
- *Trend demografici*
- *Equità*
- ...

Nuovi approcci al delivery:

- user centricity; open community (enabling)
- nuovi strumenti: smart HRM – e-HRM
- trasparenza

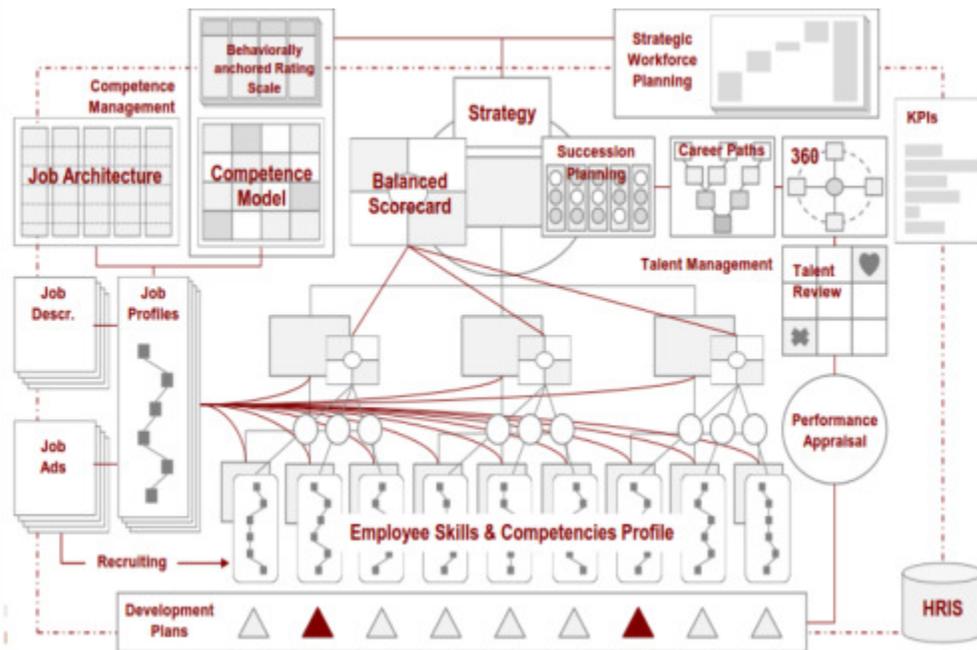


UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

SFIDA 2: Cura dello sviluppo professionale – gestione talenti

Da HR manager ...

... a People enabler





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

SFIDA 3:

supporto ai manager **per la gestione delle persone** e l'uso dei dati

- **HR devolution:**
 - nuova organizzazione della funzione
 - comunicazione e rinforzo
- Riflessione sul ruolo manageriale: **cambiamento culturale** e nuove competenze manageriali

Ma i manager di linea spesso ...

- Non hanno le competenze adeguate per implementare le pratiche HR
- Non hanno il tempo
- Non hanno il supporto organizzativo
- Non sono incentivati a farlo (sono valutati sui risultati finanziari di breve)
- Hanno stili diversi... comportamenti diversi

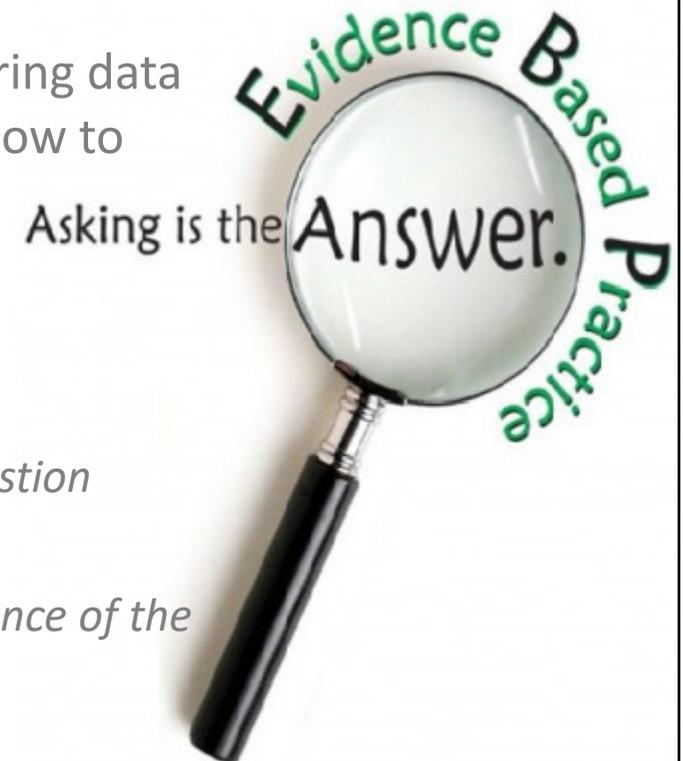


UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

SFIDA 3: supporto ai manager per la gestione delle persone e l'uso dei dati

- **HR analytics = evidence-based HR management**

it aims to provide insight into each process by gathering data and then using it to make relevant decisions about how to improve these processes



- *Asking: translating a practical issue into an answerable question*
- *Acquiring: systematically searching for and the evidence*
- *Appraising: critically judging the trustworthiness and relevance of the evidence*
- *Aggregating: weighing and pulling together the evidence*
- *Applying: incorporating the evidence into the decision-making process*
- *Assessing: evaluating the outcome of the decision taken*



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

«So what?» per gli HR professional

- Meno potere formale e **necessità di costruire una nuova credibilità** (non al servizio della linea, ma affianco alla linea!)
- **Nuove competenze specializzate** (professionali e manageriali): ICT e persone, analisi dei dati, lettura del contesto, gestione degli stakeholder interni, design thinking, riallineamento continuo con il business, rinforzo cultura
- **Stabilità** psico-fisica: per gestione dei paradossi, per sostenere il cambiamento in maniera credibile
- Nuovo approccio: da HR manager a **people and strategy enabler (bottom up)**



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

«So what?» per gli HR professional

- **Meno credibilità**
- **Nuove manager contesti virtuali**
- **Stabili il cambio**
- **Nuovo enable**



va
inea!)

aking,
a

stenere

y



Barbara Imperatori



barbara.imperatori@unicatt.it

Professore associato di Organizzazione aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Phd in Management and Business Administration presso l'Università Bocconi. E' stata *visiting scholar* presso la London Business School. Coordina il master in International HRM della Università Cattolica di Milano e ha coordinato numerose iniziative formative executive e post laurea sui temi di People management, Project management e gestione delle RU. Ha realizzato ricerche e pubblicazioni nazionali e internazionali sul tema della relazione tra lavoratore e organizzazione (e.g. gestione dei talenti, sviluppo della creatività, progettazione delle *project based enterprise*; engagement dei lavoratori). E' membro di numerose comunità accademiche di studi organizzativi.