



AGENDA HR 2018

Rilevanza Strategica e Sfide per la Funzione HR

18 gennaio 2018

ESTE
Cultura d'impresa

 **Group**
YOUR JOB, OUR WORK

a GI GROUP company
OD&M
CONSULTING
Your People, Our Work

AGENDA HR 2018

Sfide Internazionali
Funzioni HR e loro
evoluzione nel tempo

Ricerche Internazionali

Agenda HR 2018

- Caratteristiche
Funzioni HR
- Rilevanza Strategica
Funzione HR
- Sfide HR 2018
- Attività HR 2018
- Competenze
Funzione HR 2018

Agenda HR 2018 Rilettura Critica

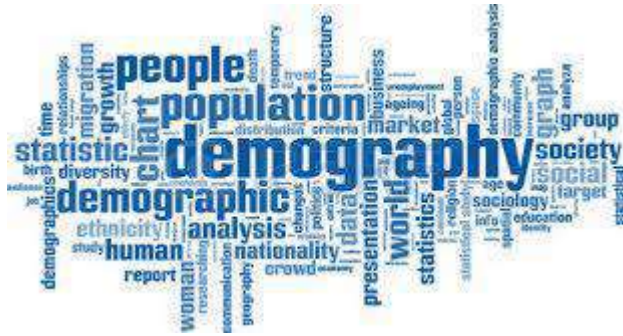
RICERCHE INTERNAZIONALI



CONTESTO DEFINISCE LE SFIDE



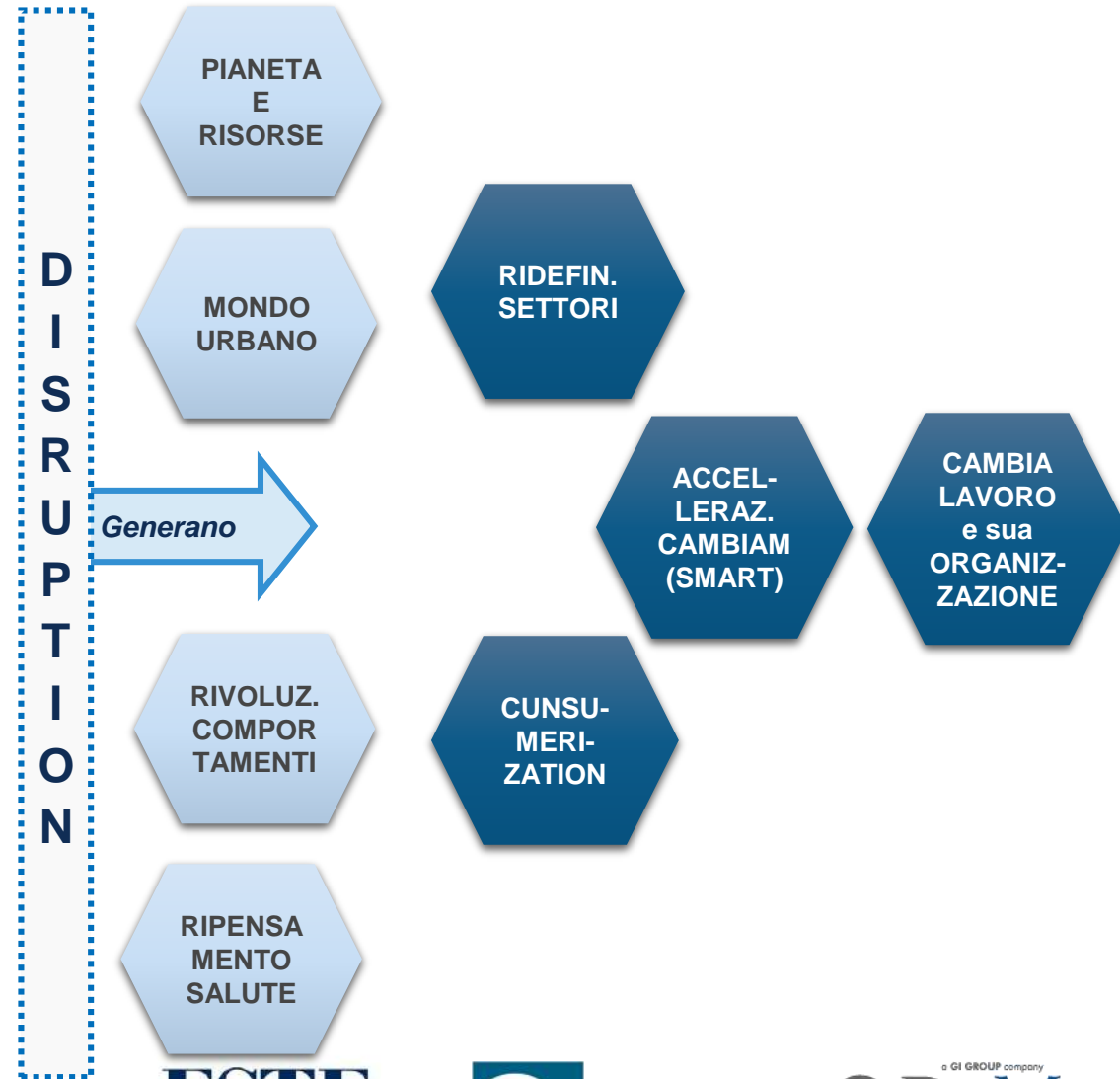
TECNOLOGIA



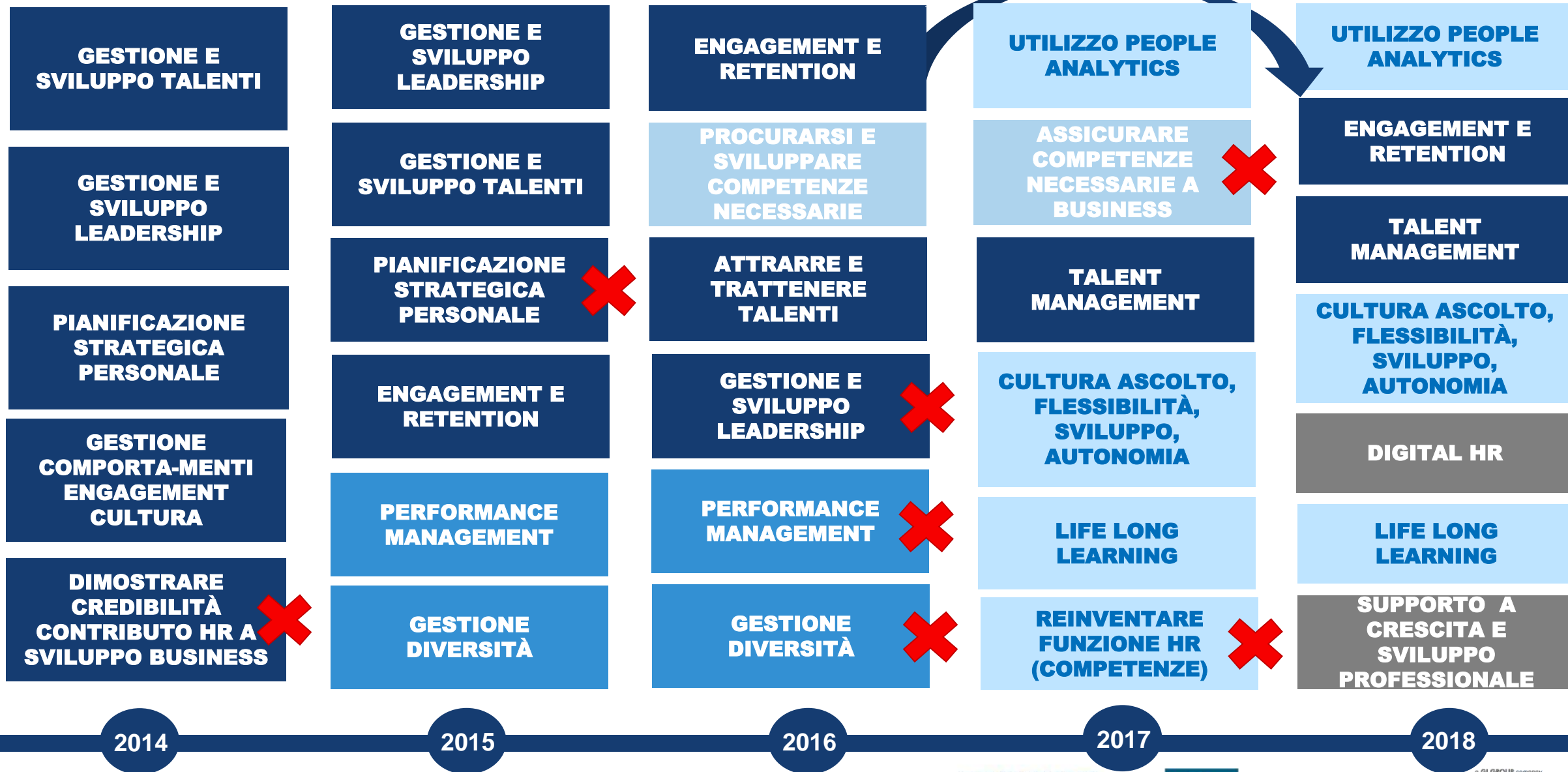
CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI



GLOBALIZZAZIONE



EVOLUZIONE DELLE SFIDE HR



OBIETTIVO RICERCA

■ STATO DELLE FUNZIONI HR

- ◆ Caratteristiche
- ◆ Rilevanza Strategica
- ◆ Misurazione risultati

■ SFIDE 2018 PER LE FUNZIONI HR

■ PRINCIPALI ATTIVITÀ CHE ASSORBIRANNO LE FUNZIONI HR NEL 2018

■ COMPETENZE CHE FUNZIONE HR DEVE POSSEDERE NEL 2018

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

VERIFICANDO RISULTATI EMERSI CON TREND INTERNAZIONALI



CHI SONO

DOVE
LAVORANO

PARTECIPANTI

134 rispondenti

CHI SONO



115 Rispondenti HR

Sesso

54,8% Uomini

Classe Età

41,7% 30-45 anni

41,7% 46-55 anni

Titolo studio

46,1% Laurea Magistrale

Tipo di formazione

43,0% Umanistica

Ruolo

62,6% Direttore HR

Anzianità nella Funzione HR

44,3% 15 anni e oltre

Responsabilità di altre persone

86,1%

Esperienza in altre funzioni

58,3%



26,9% Amministrazione Finanza Controllo

22,4% Direzione Generale

20,9% Altro

19,4% Vendite

CHI SONO



19 Rispondenti Direzione

Sesso

89,5% Uomini

Classe Età

57,9% 46-55 anni

Titolo studio

57,9% Laurea Magistrale

Tipo di formazione

36,8% Ingegneristica

Ruolo

36,8% A.D.

Esperienza in altri ruolo

68,4%

↓

46,2% Risorse Umane

30,8% Direzione Generale

23,1% Sistemi informativi

23,1% Supply Chain

23,1% Altro

DOVE LAVORANO



Settore Merceologico

49,6% Industria

42,1% Industria

42,1% Servizi

Classe Dimensionale

60,9% Medie

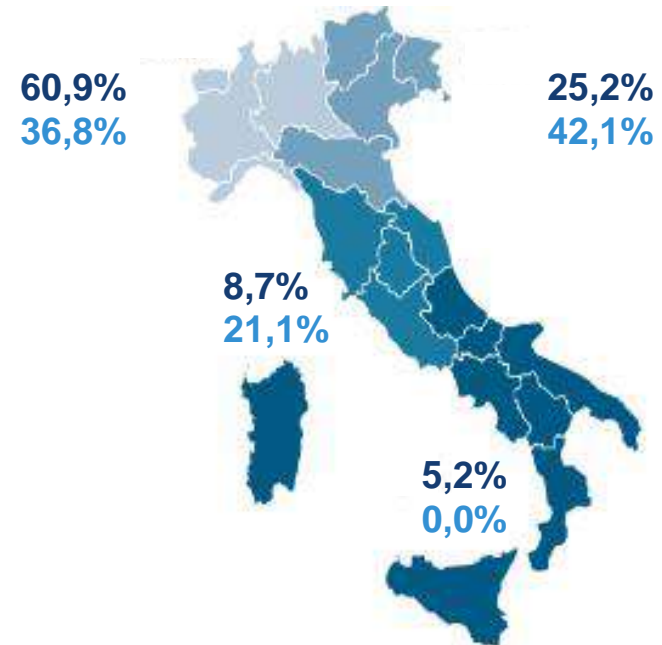
42,1% Medie

Tipologia Azienda

42,6% Divisione Italiana
multinazionale estera

47,4% Az. Italiana no sedi estere

Ripartizione Geografica



■ HR ■ Direzione





CARATTERISTICHE



RILEVANZA
STRATEGICA



MISURAZIONE
RISULTATI

STATO DELLE FUNZIONI HR



FUNZIONE HR



...È PRESENTE IN AZIENDA

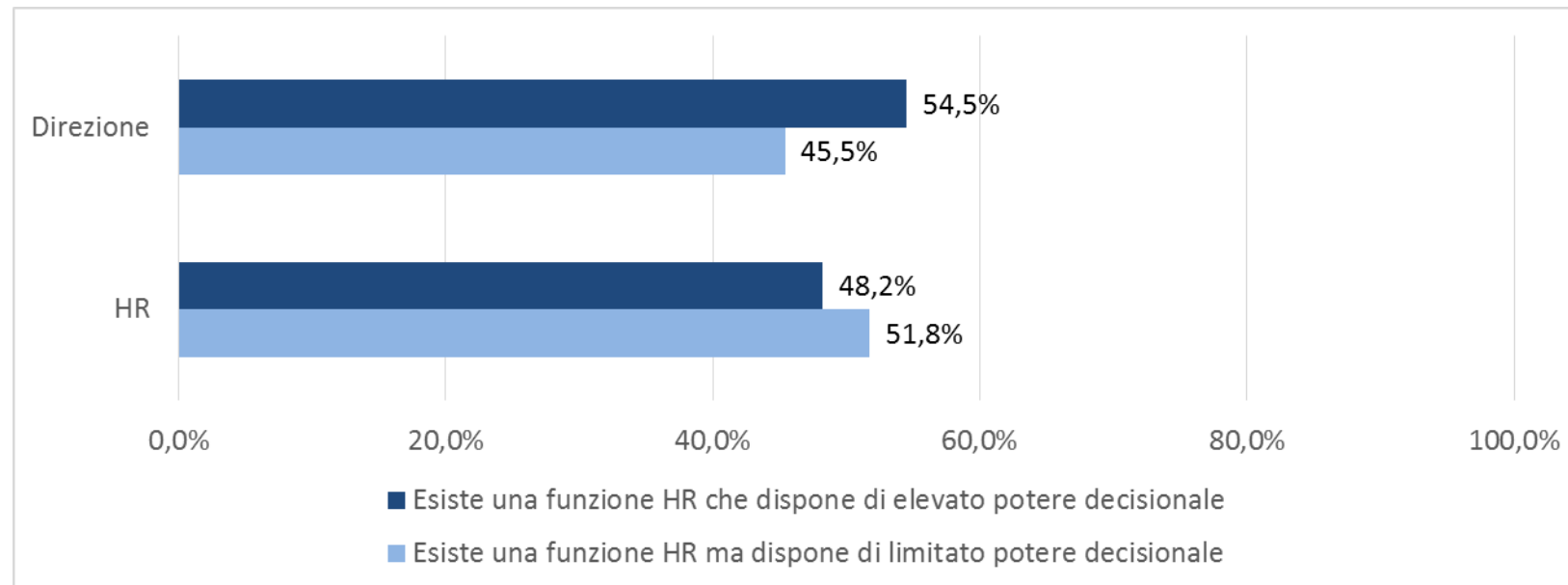
■ **HR 99,1%**

numero medio persone nella funzione HR: 23
50,9% Funzioni HR composte da 2-5 persone

■ **Direzione 57,9%**

numero medio persone nella funzione HR: 12
54,5% Funzioni HR composte da 2-5 persone

... SI DIVIDONO QUASI IN UGUAL MISURA FRA FUNZIONI AD ELEVATO E LIMITATO POTERE DECISIONALE



FOCUS DELLA FUNZIONE HR



Direz.	HR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	HR	Direz.	
15,8%	Amministrazione (36,5%)					6,0	6,0	7,0				(65,3%)	Strategia	84,2%
26,3%	Breve periodo (44,3%)					5,8		7,1				(55,7%)	Lungo periodo	73,7%
31,6%	Singole attività (29,6%)						6,4	6,5				(70,4%)	Sistema integrato di attività	68,4%
31,6%	Approccio Reattivo (on demand) (30,4%)						6,4	6,6				(69,6%)	Approccio Proattivo	68,4%
52,6%	Efficientamento costi (40,9%)					5,7	6,1					(59,1%)	Innovazione soluzioni e processi	47,4%
21,1%	Comando e Controllo (31,3%)						6,6	7,2				(68,7%)	Flessibilità, responsabilità, autonomia	78,9%
36,8%	Compensation & Benefit (46,1%)					5,9	6,3					(53,9%)	Total reward	63,2%
42,1%	Prestazione delle persone (42,6%)					5,9	6,4					(57,4%)	Benessere delle persone	57,9%
36,8%	Investimenti formativi limitati e contingenti (40,9%)						6,1	6,3				(59,1%)	Investimento formativi ampi e strutturati	63,2%
42,1%	Leadership autoritaria (32,2%)						6,4	6,6				(67,8%)	Leadership diffusa	57,9%

TRADIZIONALE:
«AMMINISTRAZIONE PERSONALE»

«BUSINESS ENABLER»

5,5
Focus
DESTRO

ESTE
Cultura d'impresa

G Group
YOUR JOB, OUR WORK

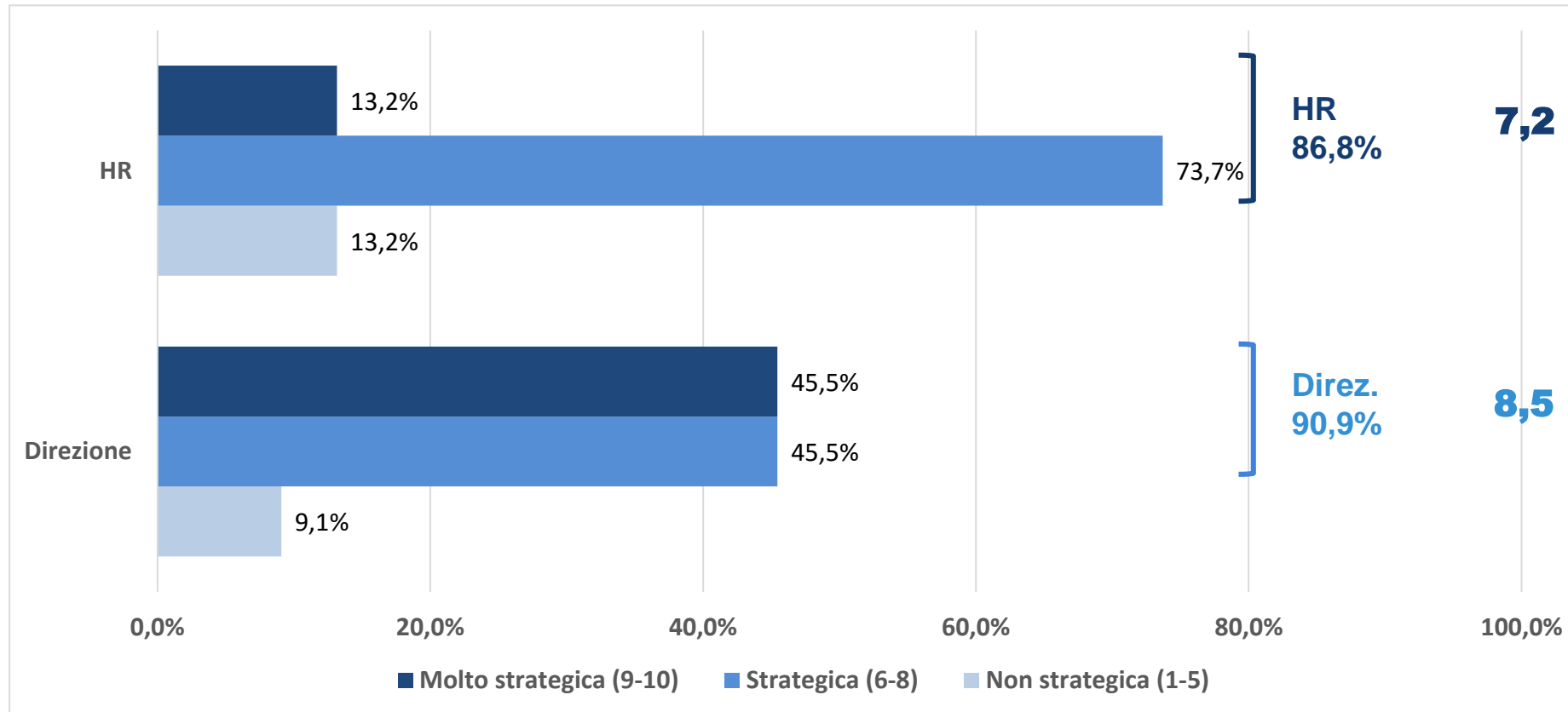
a GI GROUP company
OD&M
CONSULTING
Your People, Our Work

STRATEGICITÀ FUNZIONE HR



...RICONOSCIUTA DALLA MAGGIORANZA DEI RISPONDENTI

Voto medio
1-10



STRATEGICITÀ FUNZIONE NON SOLO PERCEPITA...

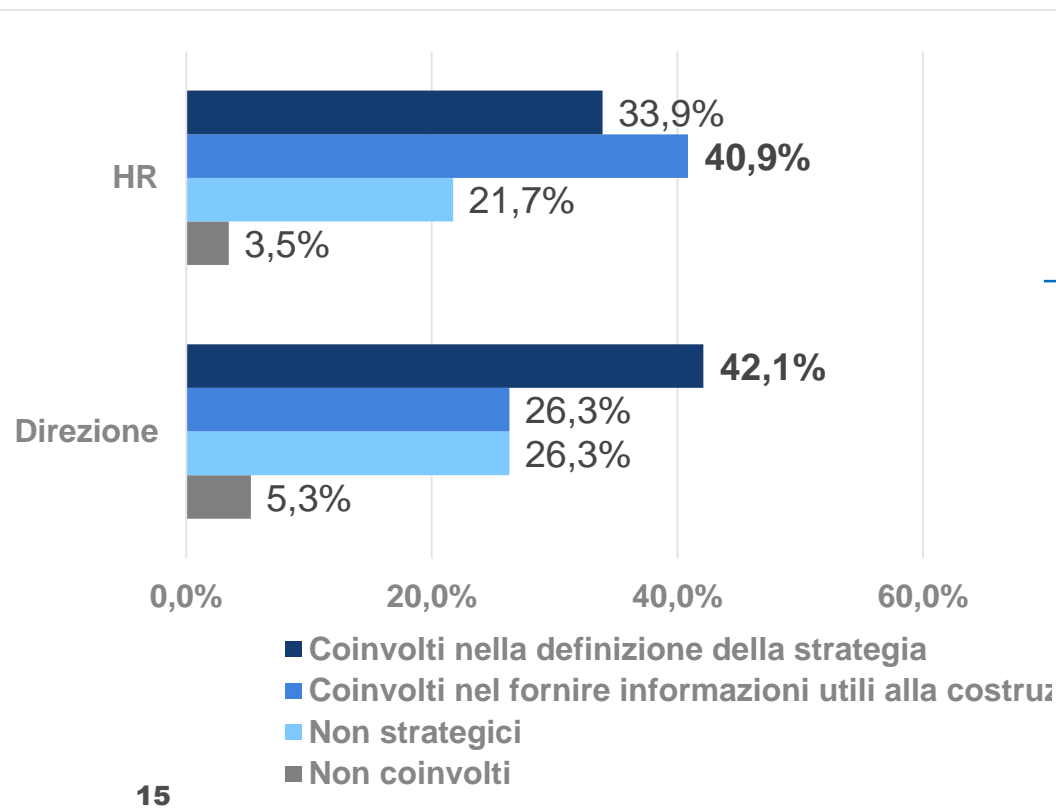


...ALMENO UN SENIOR MANAGER HR PARTECIPA AI BOARD AZIENDALI

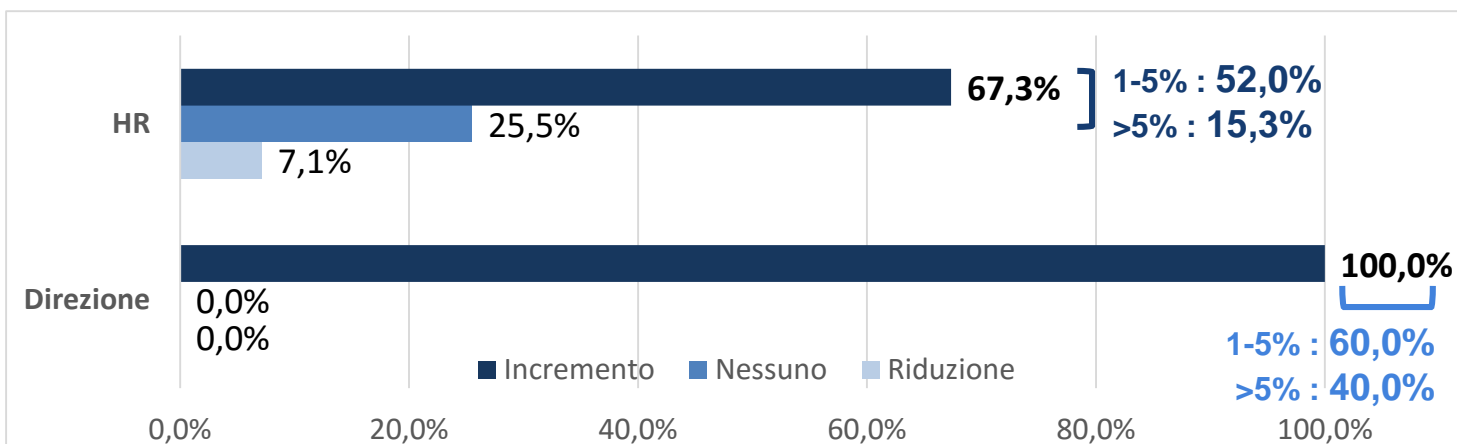
■ HR 77,4%

■ Direzione 78,9%

...I MANAGER HR TENDONO AD AVERE UN RUOLO NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA



...LE AZIENDE HANNO PIANIFICATO UN AUMENTO DI INVESTIMENTI NELLA FUNZIONE HR NEI PROSSIMI 12-18 MESI



FATTORI CHE LIMITANO IL CONTRIBUTO STRATEGICO FUNZIONE HR ALLA COSTRUZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALE

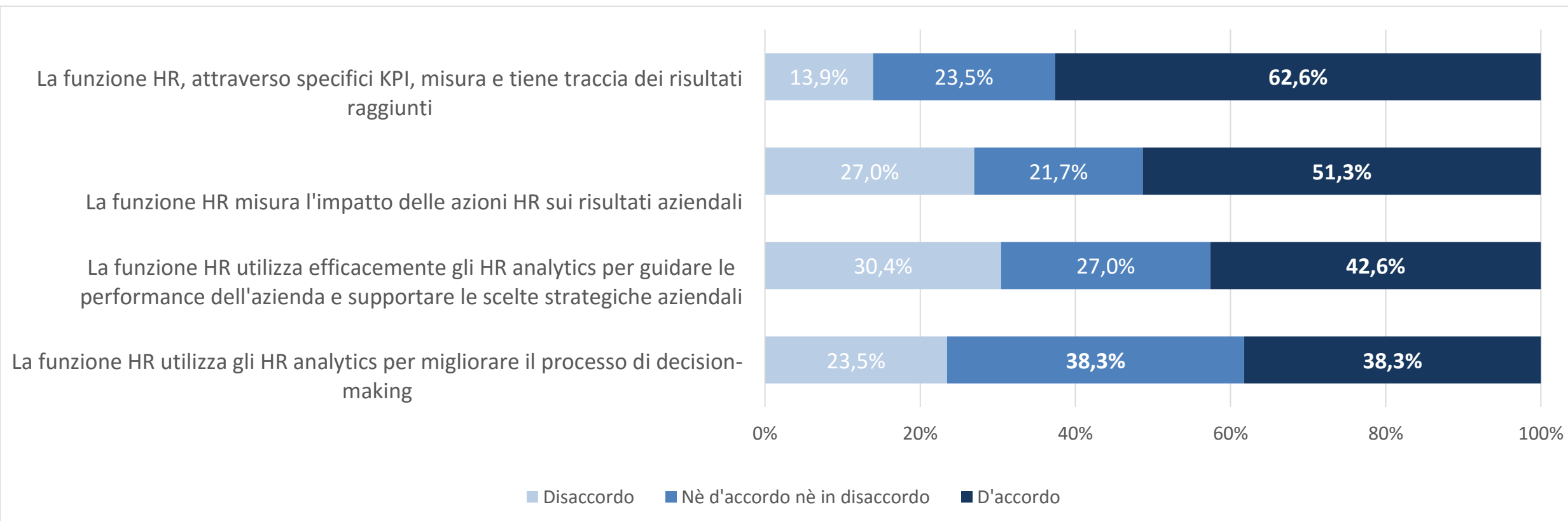


	HR	Direzione
La direzione/soci/proprietà accentra in sé le decisioni strategiche senza lasciare spazio alla funzione	47,8%	21,1%
La funzione HR corporate limita la funzione HR locale	23,5%	15,8%
La funzione HR dialoga poco con la direzione	6,1%	5,3%
La funzione HR tende a concentrarsi più su questioni operative che strategiche	46,1%	52,6%
La funzione HR non conosce e non capisce abbastanza il business	12,2%	15,8%
La funzione HR non misura i propri risultati	26,1%	31,6%
La funzione HR sta lavorando bene, ma non rende i suoi risultati visibili al resto dell'organizzazione	41,7%	31,6%
La funzione HR non possiede le competenze finanziario-contabili necessarie per partecipare al comitato direttivo	6,1%	5,3%
La funzione HR non è in grado di portare valore aggiunto mettendo in discussione le scelte organizzative attraverso ragionamenti solidi/sensati	5,2%	10,5%
Altro, specificare	10,4%	10,5%

MISURAZIONE RISULTATI



LA MAGGIOR PARTE DELLE FUNZIONI HR MISURA I RISULTATI RAGGIUNTI TRAMITE KPI
OLTRE LA METÀ MISURA L'IMPATTO DELLE PROPRIE AZIONI SUI RISULTATI AZIENDALI
MENO DELLA METÀ UTILIZZANO HR ANALYTICS



FOCUS COINVOLGIMENTO FUNZIONE HR

Coinvolti nella definizione della strategia	33,9%
Non coinvolti nella definizione della strategia	66,1%

Dove la funzione HR è coinvolta nella definizione della strategia...	Coinvolti	Non Coinvolti
...HA UN ELEVATO POTERE DECISIONALE	87,2%	28,0%
...È CONSIDERATA PIÙ FREQUENTEMENTE «MOLTO STRATEGICA»	33,3%	2,7%
...SI EVIDENZIA UNA MAGGIORE PARTECIPAZIONE DEI SENIOR MANAGER AI BOARD AZIENDALI	87,2%	72,4%
...È PREVISTO UN INCREMENTO DEGLI INVESTIMENTI	75,8%	63,1%
...utilizzo KPI per misurare risultati raggiunti	53,8%	67,1%
...misurazione impatto HR su risultati aziendali	56,4%	48,7%
...utilizzo analytics per guidare performance azienda e scelte strategiche	43,6%	42,1%
...utilizzo analytics per migliorare processo decision making	38,5%	38,2%

Fattori che limitano l'aumento del contributo strategico della funzione HR:

	Coinvolti	
1	51,3%	La funzione HR sta lavorando bene, ma non rende i suoi risultati visibili al resto dell'organizzazione
2	46,2%	<u>La funzione HR non misura i propri risultati</u> Non coinvolti: 15,8% (5°)
3	41,0%	La funzione HR tende a concentrarsi più su questioni operative che strategiche

	Non coinvolti	
1	52,6%	<u>La direzione/soci/proprietà accentra in sé le decisioni strategiche senza lasciare spazio alla funzione</u> Coinvolti: 38,5% (4°)
2	48,7%	La funzione HR tende a concentrarsi più su questioni operative che strategiche
3	36,8%	La funzione HR sta lavorando bene, ma non rende i suoi risultati visibili al resto dell'organizzazione

FOCUS DELLA FUNZIONE HR PER COINVOLGIMENTO FUNZIONE HR

Coinvolti nella definizione della strategia	33,9%
Non coinvolti nella definizione della strategia	66,1%

HR	Coinvolti	Non Coinvolti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non Coinvolti	Coinvolti	HR
Amministrazione	(17,9%)	(46,1%)					X 5,5		X 7,0				(53,9%)	(82,1%)	Strategia
Breve periodo	(30,8%)	(51,3%)					X 5,4		X 6,6				(48,7%)	(69,2%)	Lungo periodo
Singole attività	(15,4%)	(36,8%)						X 6,2	X 7,1				(63,2%)	(84,6%)	Sistema integrato di attività
Approccio Reattivo (on demand)	(7,7%)	(42,1%)					X 5,9		X 7,3				(57,9%)	(92,3%)	Approccio Proattivo
Efficientamento costi	(25,6%)	(48,7%)					X 5,7		X 6,8				(51,3%)	(74,4%)	Innovazione soluzioni e processi
Comando e Controllo	(15,4%)	(39,5%)						X 6,2	X 7,4				(60,5%)	(84,6%)	Flessibilità, responsabilità, autonomia
Compensation & Benefit	(38,5%)	(50,0%)					X 5,7	X 6,3					(50,0%)	(61,5%)	Total reward
Prestazione delle persone	(30,8%)	(48,7%)					X 5,6	X 6,5					(51,3%)	(69,2%)	Benessere delle persone
Investimenti formativi limitati e contingenti	(20,5%)	(51,3%)					X 5,7		X 7,0				(48,7%)	(79,5%)	Investimento formativi ampi e strutturati
Leadership autoritaria	(20,5%)	(38,2%)						X 6,0	X 7,3				(61,8%)	(79,5%)	Leadership diffusa

FOCUS STRATEGICITÀ FUNZIONE HR

Molto strategica	13,2%
Strategica	73,7%
Non strategica	13,2%

Dove la funzione HR è coinvolta nella definizione della strategia...	Molto Strategica (9-10)	Strategica (6-8)	Non strategica (1-5)
...HA UN ELEVATO POTERE DECISIONALE	93,3%	46,4%	13,3%
...SI EVIDENZIA UNA MAGGIORE PARTECIPAZIONE DEI SENIOR MANAGER AI BOARD AZIENDALI	86,7%	78,6%	60,0%
...SI EVIDENZIA UN MAGGIORE COINVOLGIMENTO NELLA DEFINIZIONE STRATEGIA AZIENDALE	86,7%	31,0%	0,0%
...È PREVISTO UN INCREMENTO DEGLI INVESTIMENTI	92,3%	64,9%	50,0%
...utilizzo KPI per misurare risultati raggiunti	66,7%	60,7%	66,7%
...misurazione impatto HR su risultati aziendali	60,0%	51,2%	40,0%
...utilizzo analytics per guidare performance azienda e scelte strategiche	60,0%	39,3%	40,0%
...utilizzo analytics per migliorare processo decision making	40,0%	36,9%	40,0%

Fattori che limitano l'aumento del contributo strategico della funzione HR:

Molto strategici		Strategici		Non Strategici	
1	66,7% La funzione HR tende a concentrarsi più su questioni operative che strategiche	1	46,4% La direzione/soci/proprietà accentra in sé le decisioni strategiche senza lasciare spazio alla funzione		66,7%
2	60,0% La funzione HR sta lavorando bene, ma non rende i suoi risultati visibili al resto dell'organizzazione	2	42,9% La funzione HR tende a concentrarsi più su questioni operative // La funzione HR sta lavorando bene, ma non rende i suoi risultati visibili al resto dell'organizzazione		40,0%
3	53,3% La funzione HR non misura i propri risultati	3	22,6% La funzione HR corporate limita la funzione HR locale		33,3%

FOCUS FUNZIONE HR PER STRATEGICITÀ FUNZIONE HR

Molto strategica	13,2%
Strategica	73,7%
Non strategica	13,2%

HR	Molto Strategica	Strategica	Non strategica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non strategica	Strategica	Molto strategica	HR
Amministrazione	(20,0%)	(35,7%)	(60,0%)				✗ 4,9		✗ 6,0	✗ 7,1				(40,0%)	(64,3%)	(80,0%)	Strategia
Breve periodo	(33,3%)	(42,9%)	(66,7%)				✗ 5,0	✗ 5,8	✗ 6,4					(33,3%)	(57,1%)	(66,7%)	Lungo periodo
Singole attività	(26,7%)	(27,4%)	(46,7%)					✗ 5,5	✗ 6,5	✗ 6,9				(53,3%)	(72,6%)	(73,3%)	Sistema integrato di attività
Approccio Reattivo (on demand)	(13,3%)	(28,6%)	(60,0%)				✗ 5,1		✗ 6,5	✗ 6,9				(40,0%)	(71,4%)	(86,7%)	Approccio Proattivo
Efficientamento costi	(20,0%)	(38,1%)	(80,0%)				✗ 4,5		✗ 6,2	✗ 6,9				(20,0%)	(61,9%)	(80,0%)	Innovazione soluzioni e processi
Comando e Controllo	(13,3%)	(31,0%)	(53,3%)					✗ 5,4	✗ 6,6	✗ 7,6				(46,7%)	(69,0%)	(86,7%)	Flessibilità, responsabilità, autonomia
Compensation & Benefit	(40,0%)	(42,9%)	(73,3%)				✗ 4,8	✗ 5,9	✗ 6,5					(26,7%)	(57,1%)	(60,0%)	Total reward
Prestazione delle persone	(20,0%)	(44,0%)	(60,0%)				✗ 4,7	✗ 5,9	✗ 7,1					(40,0%)	(56,0%)	(80,0%)	Benessere delle persone
Investimenti formativi limitati e contingenti	(13,3%)	(38,1%)	(86,7%)				✗ 4,1		✗ 6,2	✗ 7,7				(13,3%)	(61,9%)	(86,7%)	Investimento formativi ampi e strutturati
Leadership autoritaria	(26,7%)	(29,8%)	(53,3%)					✗ 5,3	✗ 6,4	✗ 7,4				(46,7%)	(70,2%)	(73,3%)	Leadership diffusa

TRADIZIONALE:
«AMMINISTRAZIONE PERSONALE»

21

✗ Molto strategica ✗ Strategica ✗ Non strategica

5,5
Focus DESTRO

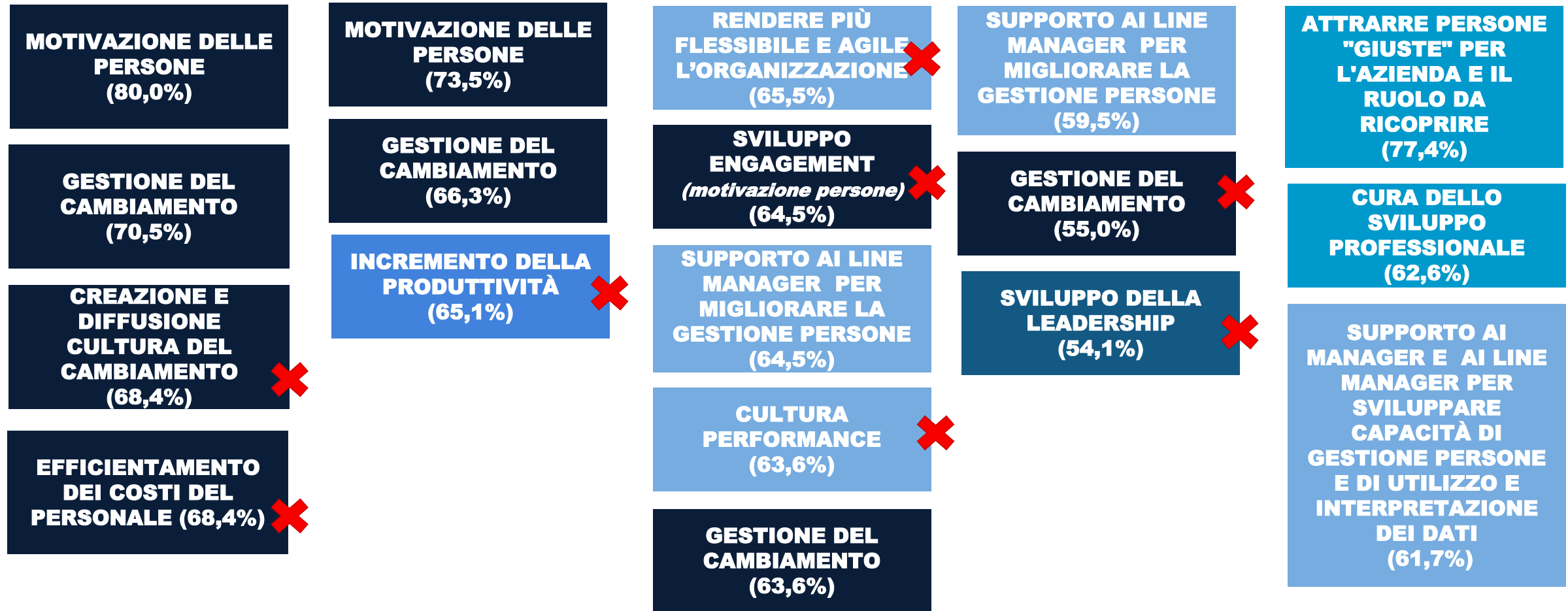
«BUSINESS ENABLER»



SFIDE HR



EVOLUZIONE DELLE SFIDE AGENDA HR



2014

2015

2016

2017

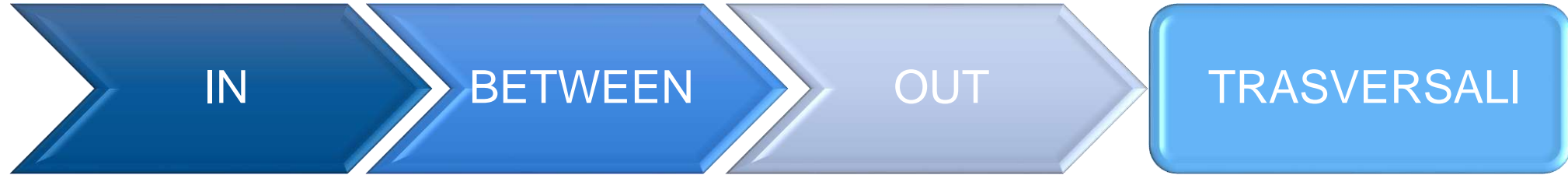
2018

SFIDE FUNZIONE HR 2018

HR	2018
ATTRARRE PERSONE "GIUSTE" PER L'AZIENDA E IL RUOLO DA RICOPRIRE	77,4%
CURA DELLO SVILUPPO PROFESSIONALE (Performance Management, Learning and Development, Sviluppo Competenze, Career Mobility) DIR: 31,6% (9°)	62,6%
SUPPORTO AI MANAGER E AI LINE MANAGER per sviluppare le loro capacità di gestione delle persone e di utilizzo e interpretazione dei dati DIR: 47,4% (6°)	61,7%
ALLINEAMENTO DELLA STRATEGIA HR CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI	55,7%
GESTIONE E SVILUPPO DEI TALENTI	54,8%
CONTRIBUZIONE ALLO SVILUPPO DELL'EMPLOYER BRANDING E DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE	52,2%
PROMOZIONE DI UNA CULTURA BASATA SU ASCOLTO, FIDUCIA, DELEGA, AUTONOMIA, RESPONSABILIZZAZIONE, PERFORMANCE E FLESSIBILITÀ	52,2%

Direzione	2018
ATTRARRE PERSONE "GIUSTE" PER L'AZIENDA E IL RUOLO DA RICOPRIRE	89,5%
ALLINEAMENTO DELLA STRATEGIA HR CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI	68,4%
GESTIONE E SVILUPPO DEI TALENTI	68,4%
SVILUPPO DELL'ENGAGEMENT DELLE PERSONE E DELLA LORO RETENTION HR: 49,6% (7°)	68,4%
IDENTIFICARE E SVILUPPARE LE COMPETENZE E LE ATTITUDINI CHE RENDONO LE PERSONE CAPACI DI CREARE VALORE PER L'ORGANIZZAZIONE HR: 43,5% (13°)	68,4%
WELLBEING (Welfare, Smart Working, Work Life Balance, Qualità Vita Lavorativa, Ambiente di Lavoro Collaborativo) HR: 47,0% (10°)	63,2%
COMUNICAZIONE E ASCOLTO HR: 48,7% (8°)	57,9%
PROMOZIONE DI UNA CULTURA AZIENDALE BASATA SU ASCOLTO, FIDUCIA, DELEGA, AUTONOMIA, RESPONSABILIZZAZIONE, PERFORMANCE E FLESSIBILITÀ	52,6%
CONTRIBUZIONE ALLO SVILUPPO DELL'EMPLOYER BRANDING E DELLA REPUTAZIONE AZIENDALE	52,6%

SFIDE HR

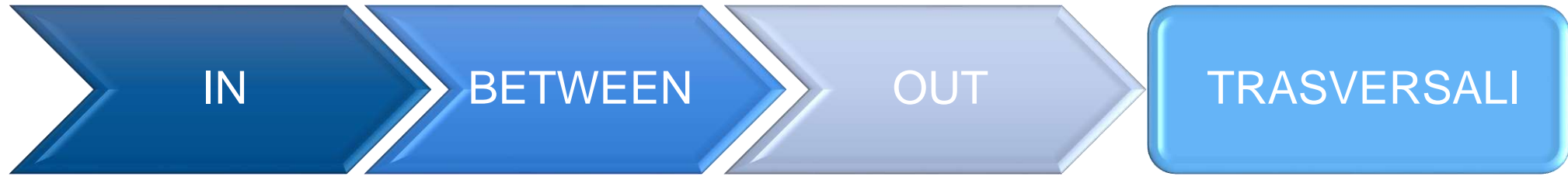


	IN	BETWEEN	OUT	TRASVERSALI
ALTO (4-5)	76,5%	59,1%	15,7%	44,3%
MEDIO (3)	14,8%	34,8%	16,5%	47,8%
BASSO (1-2)	8,7%	6,1%	67,8%	7,8%
ALTO (4-5)	78,9%	57,9%	10,5%	42,1%
MEDIO (3)	15,8%	42,1%	42,1%	42,1%
BASSO (1-2)	5,3%	0,0%	47,4%	15,8%

■ HR

■ Direz.

SFIDE HR



HR

ALTO (4-5)	76,5%	59,1%	15,7%	44,3%
MEDIO (3)	14,8%	34,8%	16,5%	47,8%
BASSO (1-2)	8,7%	6,1%	67,8%	7,8%

Coinvolti

ALTO (4-5)	79,5%	84,6%	17,9%	61,5%
ALTO (4-5)	75,0%	46,1%	14,5%	35,5%

Non Coinvolti

Molto strategica

ALTO (4-5)	86,7%	100,0%	6,7%	66,7%
ALTO (4-5)	78,6%	57,1%	17,9%	46,4%
ALTO (4-5)	53,3%	33,3%	13,3%	6,7%

Strategica

Non Strategica

ATTIVITÀ HR



HR	2018
Gestire efficacemente le tensioni fra i bisogni individuali delle persone e gli obiettivi aziendali	62,6%
Raggiungere gli obiettivi fissati lavorando in modo efficace con le persone a tutti i livelli dell'organizzazione senza violare i principi morali o compromettendo l'etica e i valori aziendali	60,0%
Creare/Mantenere un ambiente di lavoro aperto al cambiamento in cui le persone sono engaged, stanno bene e riconoscono il valore del proprio lavoro	59,1%
Gestire efficacemente le tensioni fra la necessità di cambiamento (agilità, flessibilità, adattabilità) e stabilità (standardizzazione)	56,5%
<u>Dar vita a una cultura organizzativa capace di sostenere il raggiungimento dei risultati organizzativi che punti su autonomia e responsabilizzazione delle persone nella gestione del proprio lavoro</u>	54,8% DIR: 42,1% (4°)

Direzione	2018
Raggiungere gli obiettivi fissati lavorando in modo efficace con le persone a tutti i livelli dell'organizzazione senza violare i principi morali o compromettendo l'etica e i valori aziendali	57,9%
<u>Trasformare le pressioni di cambiamento interne ed esterne in processi di cambiamento aziendale, coinvolgendo opportunamente le persone</u>	57,9% HR: 47,0% (7°)
Creare/Mantenere un ambiente di lavoro aperto al cambiamento in cui le persone sono engaged, stanno bene e riconoscono il valore del proprio lavoro	52,6%
<u>Sostenere il cambiamento assicurando alle persone le risorse necessarie per affrontarlo e mantenendole aggiornate rispetto ai progressi raggiunti</u>	52,6% HR: 47,0% (7°)

FATTORI PER TRATTENERE LE PERSONE



Voto medio	Voto da 1 a 10 per indicare quanto la sua azienda punta sui seguenti fattori al fine di riuscire a trattenere in azienda una persona	Insufficiente (1-5)	Positivo (6-10)	Ottimo (9-10)
7,20	VALORI AZIENDALI (valori, mission, responsabilità sociale, integrazione diversità...)	19,1%	80,9%	35,7%
7,19	CARATTERISTICHE STRUTTURALI AZIENDA (brand, reputazione, prodotti/servizi, dimensioni, multinazionale...)	20,9%	79,1%	31,3%
6,89	AMBIENTE DI LAVORO (atmosfera, ambiente, comunicazioni, spazi...)	23,5%	76,5%	27,8%
6,77	CARATTERISTICHE DEL LAVORO (tipo di attività lavorativa, livello di autonomia, possibilità di viaggiare...)	26,1%	73,9%	23,5%
6,73	SVILUPPO PROFESSIONALE (formazione, piani di carriera, performance management, succession planning...)	21,7%	78,3%	21,7%
6,72	COMUNICAZIONE E ASCOLTO	27,0%	73,0%	23,5%
6,65	VALUTAZIONE E REWARD (retribuzione fissa e variabile, benefit, welfare aziendale...)	19,1%	80,9%	17,4%
6,62	MANAGEMENT E LEADERSHIP (competenza manager, leadership, rispetto valori...)	27,8%	72,2%	21,7%
6,50	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (suddivisione dei compiti, lavoro team, lavoro per progetti...)	28,7%	71,3%	20,9%
6,35	ORARI DI LAVORO (flessibilità, smart working, conciliazione tempi...)	32,2%	67,8%	18,3%

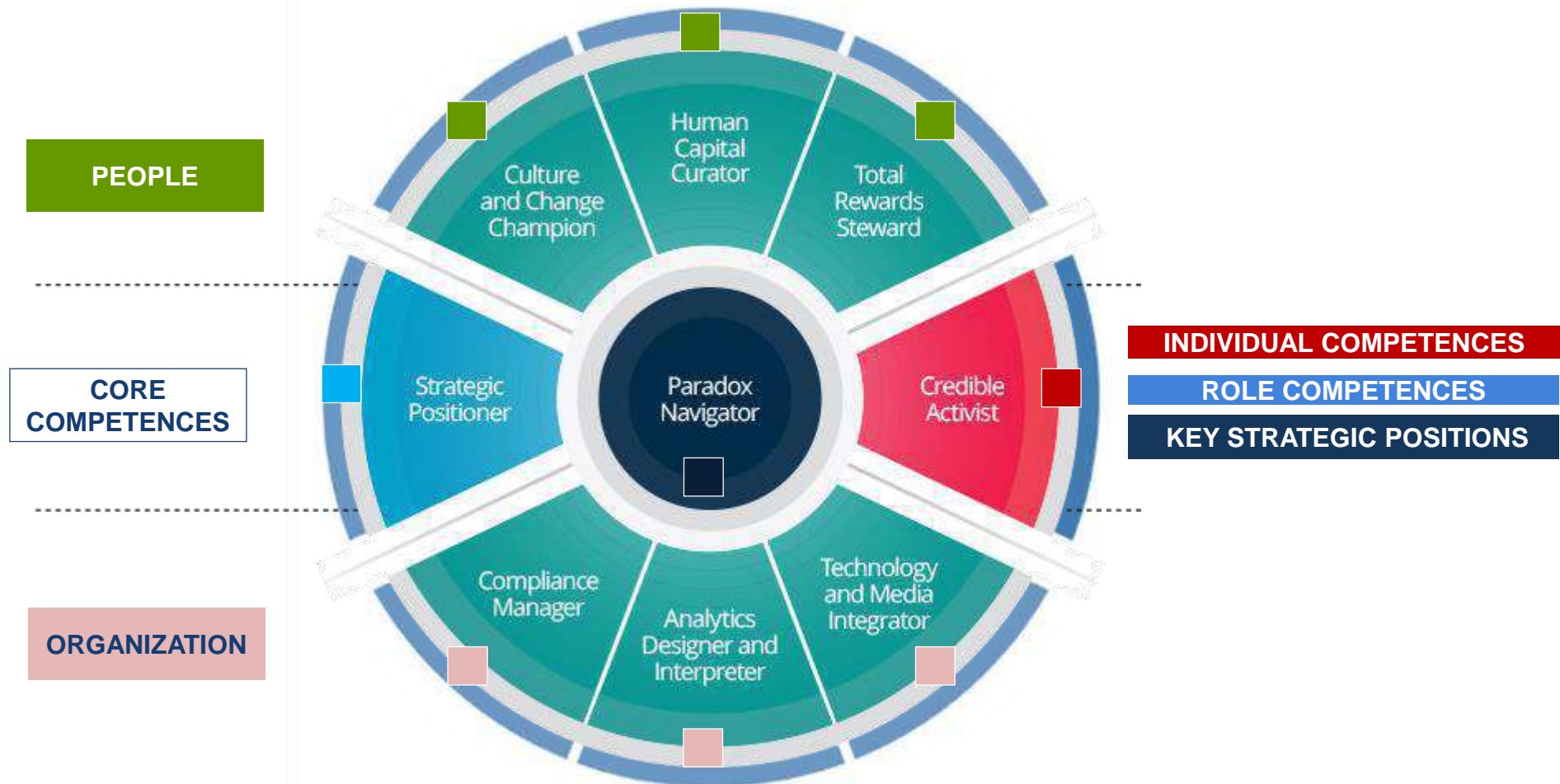
FATTORI PER TRATTENERE LE PERSONE

(VISIONE GIOVANI 18-34 ANNI)



Voto medio	Nel momento in cui hai la possibilità concreta di poter cambiare lavoro, qual è l'importanza che attribuischi a ciascuna delle seguenti aree per scegliere se rimanere in azienda (Voto 1-10)	Ottimo (9-10)	HR
8,1	VALUTAZIONE E REWARD (retribuzione fissa e variabile, benefit, welfare aziendale...)	42,4%	10
8,1	ORARI DI LAVORO (flessibilità, smart working, conciliazione tempi...)	41,9%	9
8,1	AMBIENTE DI LAVORO (atmosfera, ambiente, comunicazioni, spazi...)	40,2%	3
7,9	RELAZIONI INTERNE (COMUNICAZIONE E ASCOLTO)	35,6%	5
7,9	CARATTERISTICHE DEL LAVORO (tipo di attività lavorativa, livello di autonomia, possibilità di viaggiare...)	34,2%	4
7,8	SVILUPPO PROFESSIONALE (formazione, piani di carriera, performance management, succession planning...)	32,8%	6
7,8	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (suddivisione dei compiti, lavoro team, lavoro per progetti...)	31,8%	8
7,5	MANAGEMENT E LEADERSHIP (competenza manager, leadership, rispetto valori...)	25,3%	7
7,4	CARATTERISTICHE STRUTTURALI AZIENDA (brand, reputazione, prodotti/servizi, dimensioni, multinazionale...)	23,6%	2
7,4	VALORI AZIENDALI (valori, mission, responsabilità sociale, integrazione diversità...)	23,1%	1

ATTIVITÀ HR – QUALI COMPETENZE HR



HR Competency Model di Ulrich e colleghi 2016 (RBL Group)

HR COMPETENCY MODEL

INDIVIDUAL CHARACTERISTICS

INDIVIDUAL COMPETENCES

CREDIBLE ACTIVIST

Riconosciuto all'interno dell'azienda per leadership, competenze e risultati.
Deve saper guadagnare fiducia all'interno dell'azienda.
Ha capacità di influenzare le scelte degli altri

WITH A VIEW TO
THE FUTURE :
**STRATEGY
FACILITATOR**



A NEW ROLE FOR THE FUTURE

STRATEGIC POSITIONER:
DA HR BUSINESS PARTNER A
BUSINESS FACILITATOR
DA VISIONE SUL PRESENTE A
VISIONE SUL FUTURO

Garantisce supporto al business.
Orientato al futuro: in grado di riorganizzare e collocare le persone in ottica strategica in linea con i cambiamenti dell'azienda nel medio periodo
Sa interpretare il contesto esterno all'azienda, sa decodificare le aspettative dei clienti e conosce bene il business
Contribuisce a creare la strategia

PERSONAL COMPETENCES

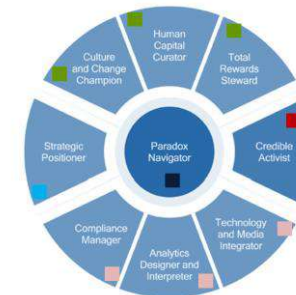


THE NEW ROLE



COMPETENCY MODEL THE CONTECXT OF STRATEGIC ROLES

PARADOXE: TRANSVERSAL
KEY COMPETENCES



HR COMPETENCY MODEL

PEOPLE

PEOPLE	
CULTURAL AND CHANGE CHAMPION	Contribuisce a creare cultura aziendale che porti a raggiungimento risultati e Promuove e Sostiene il cambiamento
HUMAN CAPITAL CURATOR	Integra soluzioni Hr dirette a curare e sviluppare le competenze preoccupandosi dello sviluppo dei talenti, dei leader, dei tecnici Guida performance e feedback
TOTAL REWARDS STEWARD	Impostare politiche di total reward in linea con strategia e caratteristiche sociodemografiche della popolazione aziendale Bilancia attenzione a benessere lavoratori e performance del business

PEOPLE



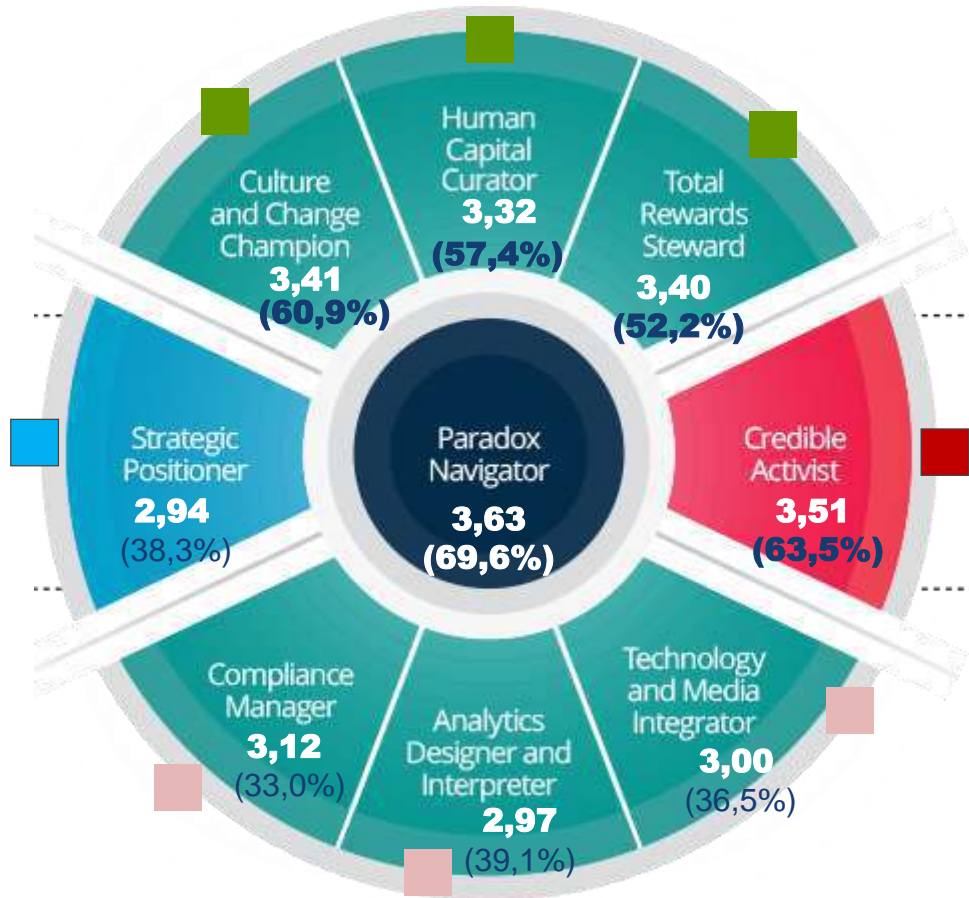
HR COMPETENCY MODEL ORGANIZATION

ORGANIZATION	
COMPLIANCE MANAGER	Garantire rispetto normativa (organizzativo e singole persone educate a farlo)
TECNOLOGY AND MEDIA INTEGRATOR	Integrazione strumentazione tecnologica a pratiche HR e utilizzo media e social per attraction, retention e engagement e per favorire collaborazione
ANALYTICS DESIGNER AND INTERPRETER	Raccoglie e interpreta i dati Sa individuare domande importanti x azienda cui rispondere attraverso dati Utilizza dati x influenzare decision making → Ridisegnare organizzazione attraverso la lettura degli analytics

ORGANIZATION



ATTIVITÀ HR – QUALI COMPETENZE HR



2016 HR Competency

UE

Credible Activist	4,23
Strategic Positioner	4,07
Paradox Navigator	3,94
Culture & Change Champion	3,95
Human Capital Curator	3,90
Total Reward Steward	3,75
Compliance Manager	4,26
Analytics Designer & Interpreter	3,93
Technology & Media Integrator	3,71

Direzione

2018

Credible Activist	3,47 (63,2%)
Strategic Positioner	2,98 (36,8%)
Paradox Navigator	3,32 (47,4%)
Culture & Change Champion	3,42 (63,2%)
Human Capital Curator	3,21 (52,6%)
Total Reward Steward	3,39 (57,9%)
Compliance Manager	3,32 (42,1%)
Analytics Designer & Interpreter	2,92 (36,8%)
Technology & Media Integrator	2,84 (21,1%)

FOCUS STRATEGICITÀ FUNZIONE

Coinvolti nella definizione della strategia	33,9%
Non coinvolti nella definizione della strategia	66,1%

Molto strategica	13,2%
Strategica	73,7%
Non strategica	13,2%

		Coinvolti	Non coinvolti
Credible Activist	③	3,76 (79,5%)	3,39 (55,3%)
Strategic Positioner	⑥	3,41 (61,5%)	2,69 (26,3%)
Paradox Navigator	②	3,81 (82,1%)	3,53 (63,2%)
Culture & Change Champion	①	3,84 (84,6%)	3,20 (48,7%)
Human Capital Curator	⑤	3,56 (69,2%)	3,20 (51,3%)
Total Reward Steward	④	3,62 (61,5%)	3,29 (47,4%)
Compliance Manager	⑨	3,13 (28,2%)	3,12 (35,5%)
Analytics Designer & Interpreter	⑦	3,26 (59,0%)	2,82 (28,9%)
Technology & Media Integrator	⑧	3,22 (41,0%)	2,89 (34,2%)

		Molto strategica	Strategica	Non strategica
Credible Activist	①	4,10 (100,0%)	3,38 (56,0%)	3,60 (66,7%)
Strategic Positioner	⑤	3,67 (73,3%)	2,89 (34,5%)	2,42 (20,0%)
Paradox Navigator	②	4,07 (86,7%)	3,61 (70,2%)	3,37 (53,3%)
Culture & Change Champion	③	3,84 (80,0%)	3,44 (64,3%)	2,89 (26,7%)
Human Capital Curator	③	3,84 (80,0%)	3,30 (56,0%)	2,91 (40,0%)
Total Reward Steward	④	3,73 (73,3%)	3,39 (50,0%)	3,13 (40,0%)
Compliance Manager	⑧	3,20 (26,7%)	3,17 (36,9%)	2,80 (20,0%)
Analytics Designer & Interpreter	⑦	3,40 (73,3%)	2,96 (38,1%)	2,53 (13,3%)
Technology & Media Integrator	⑥	3,43 (60,0%)	2,95 (34,5%)	2,83 (20,0%)



AGENDA HR 2018

PRINCIPALI INSIGHTS DELLA RICERCA

STRATEGICITÀ FUNZIONE HR



FUNZIONE HR

- Riconosce strategicità funzione HR ma solo **1/3** coinvolto nella **definizione strategia aziendale**
- Prevale l'orientamento della Funzione verso **BUSINESS ENABLER**
- Vengono **utilizzati KPI per misurare i risultati raggiunti** dalla funzione e viene **misurato l'impatto delle azioni HR sui risultati aziendali** ma uso analytics ancora limitato
- Per **trattenere persone** le aziende puntano su **Valori aziendali, Caratteristiche strutturali azienda e Ambiente di lavoro**



DIREZIONE GENERALE

- Vuole la funzione HR in «ALTO»: riconosce **elevato potere decisionale alla funzione e la sua strategicità per business**
- Prevale l'orientamento della Funzione verso **BUSINESS ENABLER**
- Richiede di **non focalizzarsi solo su operatività, di misurare i propri risultati e renderli visibili**

INVESTIMENTI NELLA FUNZIONE HR

SFIDE COMUNI

PERCEPITE DA HR E DIREZIONI



**ATTRARRE
LE PERSONE
«GIUSTE»**

- Contribuire a sviluppo Employer Branding e Reputazione aziendale



**ALLINEARE
STRATEGIA HR
CON OBIETTIVI
AZIENDALI**



**GESTIONE E
SVILUPPO DEI
TALENTI**

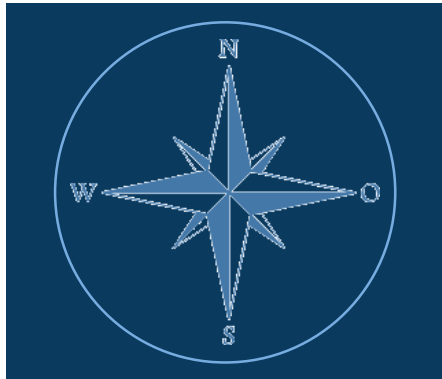
- CURA DELLO SVILUPPO PROFESSIONALE
- IDENTIFICARE E SVILUPPARE COMPETENZE E ATTITUDINI CHE CREANO VALORE PER ORGANIZZAZIONE



**PROMOZIONE
CULTURA
«AGILE»**

SFIDE SPECIFICHE

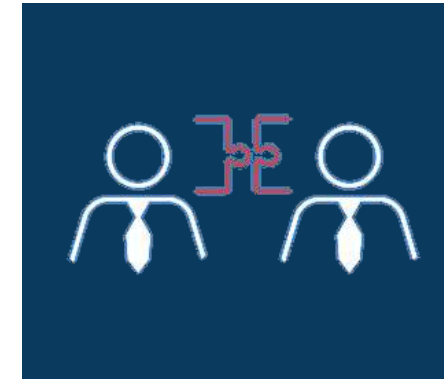
HR



GUIDA DELLE PERSONE

- SUPPORTO AI LINE MANAGER PER SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE PERSONE E UTILIZZO E INTERPRETAZIONE DATI

DIREZIONI



SVILUPPO ENGAGEMENT e RETENTION

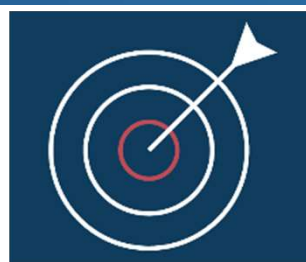
- WELLBEING
- Comunicazione e Ascolto

SFIDE HR 2018



ATTRARRE LE PERSONE «GIUSTE»

- Contribuire a sviluppo Employer Branding e Reputazione aziendale



ALLINEARE STRATEGIA HR CON OBIETTIVI AZIENDALI



GESTIONE E SVILUPPO DEI TALENTI

- CURA DELLO SVILUPPO PROFESSIONALE
- IDENTIFICARE E SVILUPPARE COMPETENZE E ATTITUDINI CHE CREANO VALORE PER ORGANIZZAZIONE



PROMOZIONE CULTURA «AGILE»

HR

GUIDA DELLE PERSONE

- SUPPORTO AI LINE MANAGER PER SVILUPPARE CAPACITÀ DI GESTIONE PERSONE E UTILIZZO E INTERPRETAZIONE DATI

DIREZIONI

SVILUPPO ENGAGEMENT e RETENTION

- WELLBEING

Comunicazione e Ascolto

SFIDE INTERNAZIONALI

UTILIZZO PEOPLE ANALYTICS

ENGAGEMENT E RETENTION

TALENT MANAGEMENT

CULTURA ASCOLTO, FLESSIBILITÀ, SVILUPPO, AUTONOMIA

DIGITAL HR

LIFE LONG LEARNING

SUPPORTO A CRESCITA E SVILUPPO PROFESSIONALE





ATTIVITÀ 2018



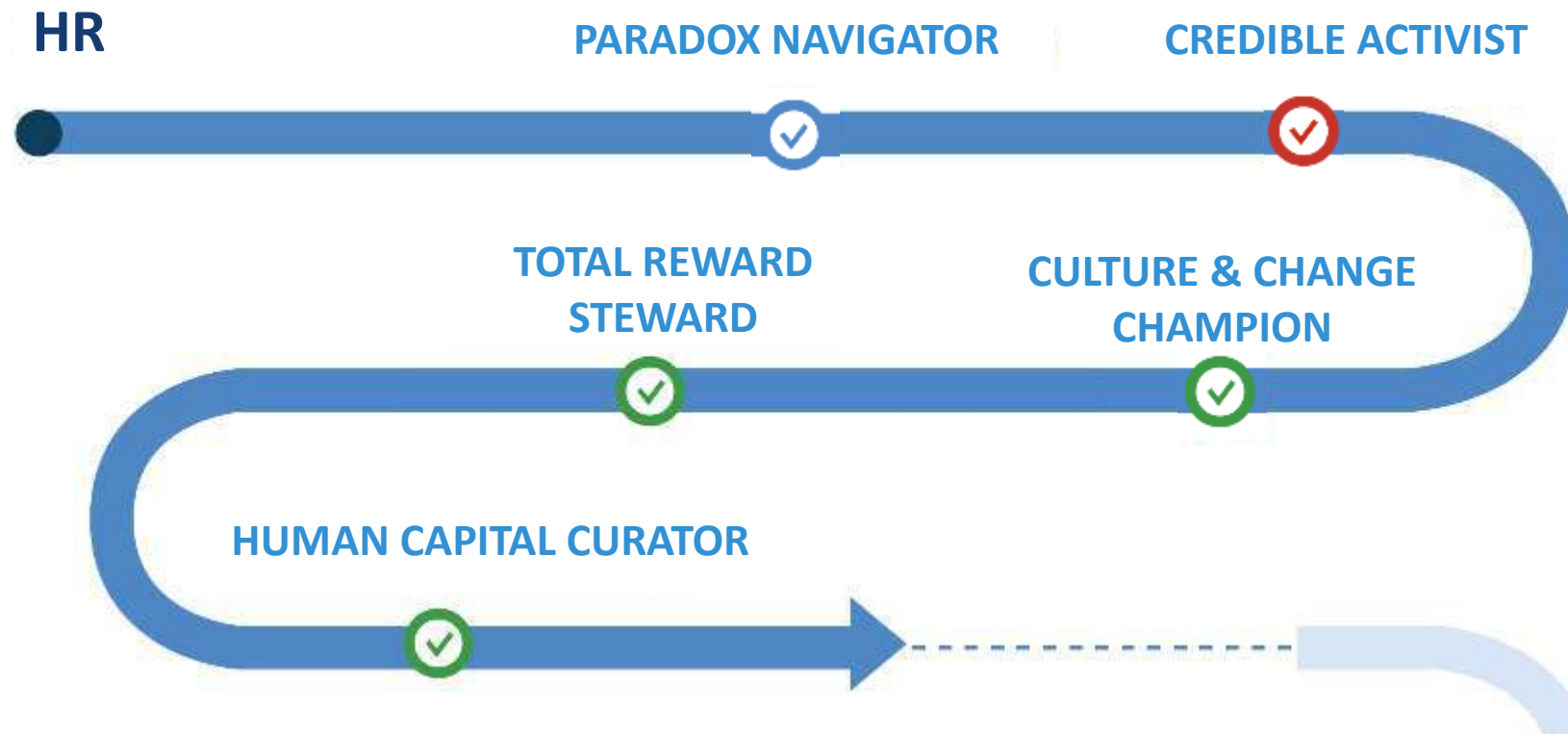
La **FUNZIONE HR**
sarà particolarmente coinvolta dalla
GESTIONE di TENSIONI

OBIETTIVI E RISULTATI NEL
RISPETTO DEI VALORI AZIENDALI

CULTURA ORGANIZZATIVA
«AGILE»

AMBIENTE DI LAVORO APERTO AL
CAMBIAMENTO E ATTENTO A
ENGAGEMENT E CURA WELLBEING

2018... UN VIAGGIO CHE È INIZIATO RICHIEDENDO DI RAFFORZARE E SVILUPPARE COMPETENZE

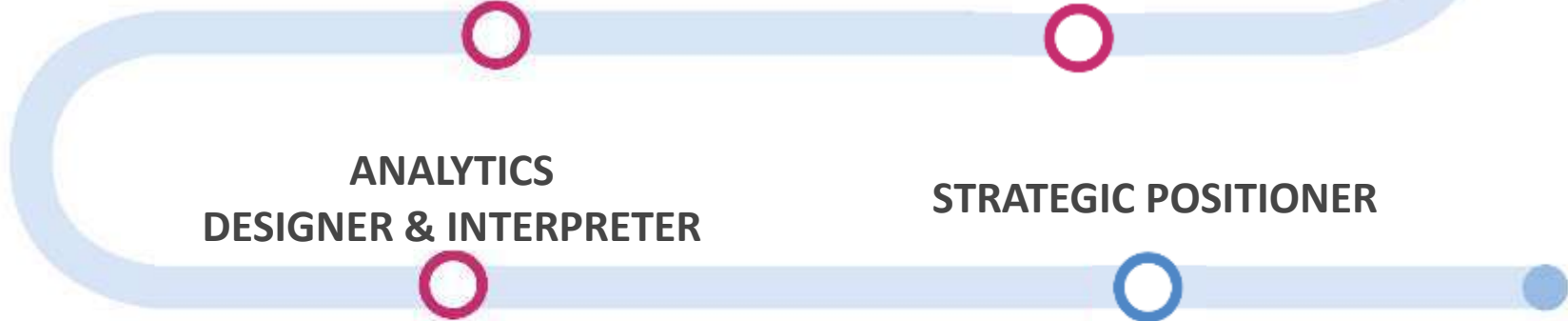


**TECHNOLOGY & MEDIA
INTEGRATOR**

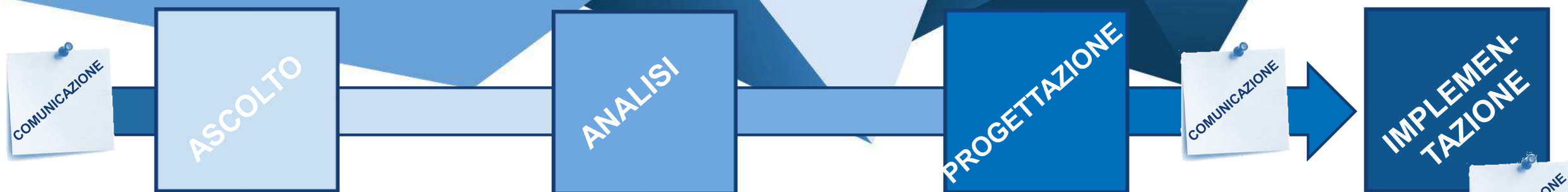
COMPLIANCE MANAGER

**ANALYTICS
DESIGNER & INTERPRETER**

STRATEGIC POSITIONER



TIME FOR... HR EMPOWERMENT



✓ CONSAPEVOLEZZA

HR AUDIT

✓ COERENZA

BUSINESS NEEDS
& PRIORITIES

✓ CONOSCENZA

HR TRENDS

HR ANALYSIS

- ✓ RACI PROCESSI HR (AS IS)
- ✓ Restituzione evidenze FASE DI ASCOLTO
- ✓ Analisi BUSINESS STRATEGY

HR ACTION PLAN

- ✓ Definizione PEOPLE STRATEGY
- ✓ Determinazione PROCESSI HR (TO BE) tracciando nuove RACI
- ✓ Definizione ACTION PLAN

- ✓ IMPLEMENTAZIONE
- ✓ MONITORAGGIO

COMUNICAZIONE



Grazie per l'attenzione

www.odmconsulting.com

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

ESTE
Cultura d'impresa

 **Group**
YOUR JOB, OUR WORK

a GI GROUP company
OD&M
CONSULTING
Your People, Our Work

OD&M CONSULTING
è una società di Gi Group,
la prima multinazionale
italiana del lavoro.

 **Group**
YOUR JOB, OUR WORK
www.gigroup.com