



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale»

20 gennaio 2015





Direzione del personale:
le sfide emerse dalle ricerche internazionali esistenti



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»: una rilettura critica



Direzione del personale:
le sfide emerse dalle ricerche internazionali esistenti



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»:
una rilettura critica

Contesto definisce le sfide che ci si trova ad affrontare

CONTESTO ESTERNO

CRISI ECONOMICA- POLITICA- SOCIALE

AUMENTO VELOCITÀ DI CAMBIAMENTO

SKILLS MISMATCH

GLOBALIZZAZIONE & COMPETIZIONE

CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI

INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E VELOCITÀ DI LORO CAMBIAMENTO

CAMBIAMENTI CONTINUI NELLA REGOLAMENTAZIONE DEL LAVORO

CONTESTO AZIENDALE

- Scarsità di risorse a disposizione
- Forte attenzione ai costi con necessità di introduzione tools per misurare performance

- Aumento incertezza per l'organizzazione
- Riduzione della capacità di progettare a lungo termine e connessa tendenza ad aumentare il ricorso a forme flessibili di lavoro
- Aumento di necessità di frequenti cambiamenti interni all'azienda (ambito organizzativo & culturale)
- Aumento incertezza lavoratori e stress, Riduzione engagement
- Scarsità di alcune skills e veloce obsolescenza di altre

- Aumento competizione
- Maggior eterogeneità nella FL
- Aumentata mobilità del lavoro
- «Guerra dei talenti» a livello globale

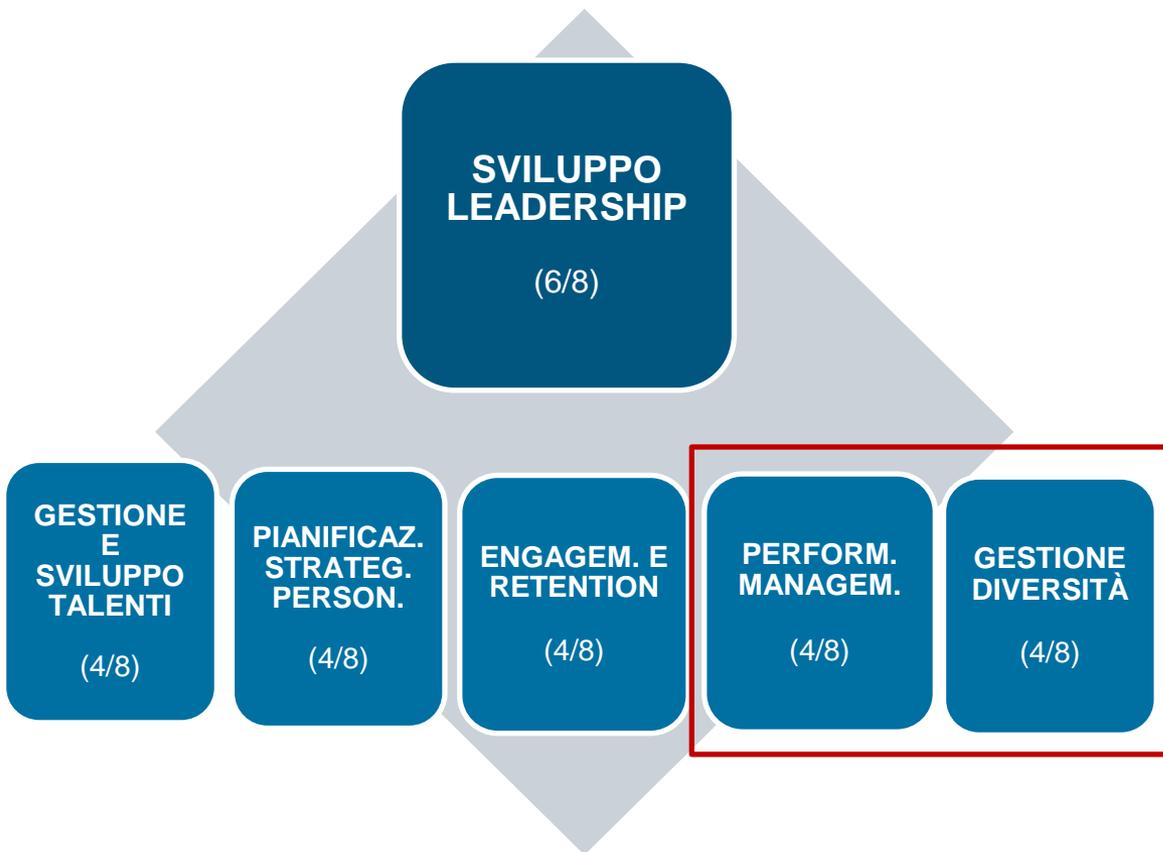
- Aumento diversità del personale (diversità sistema motivazionale)
- Maggior richiesta di soluzioni flessibili di lavoro

- Scarsità di alcune skills e veloce obsolescenza di altre
- Disponibilità di strumenti per ottimizzare controlli e valutazioni (metrics e tools a sostegno funzione HR)

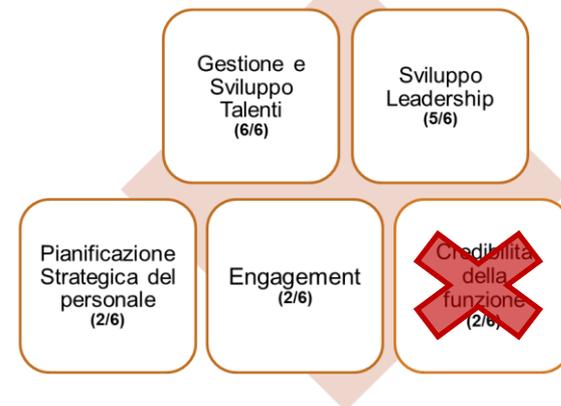
- Aumento incertezza per l'organizzazione
- Riduzione engagement delle persone



Sfide 2015



Ricerche internazionali sfide 2014



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»



Direzione del personale:
le sfide emerse dalle ricerche internazionali esistenti



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»:
una rilettura critica



«Come stanno» le persone che operano nella Direzione del personale

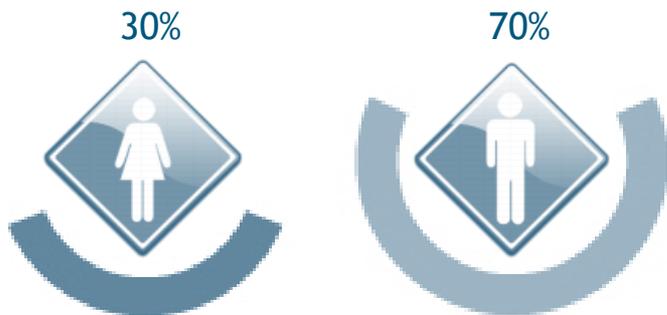
«Cosa hanno fatto» le Direzioni del personale nel 2014 e cosa prevedono di fare nel 2015

«Sfide» delle Direzioni del personale nel 2014 e quali sfide prevedono per il 2015

102 rispondenti di cui

83 Direzione del personale

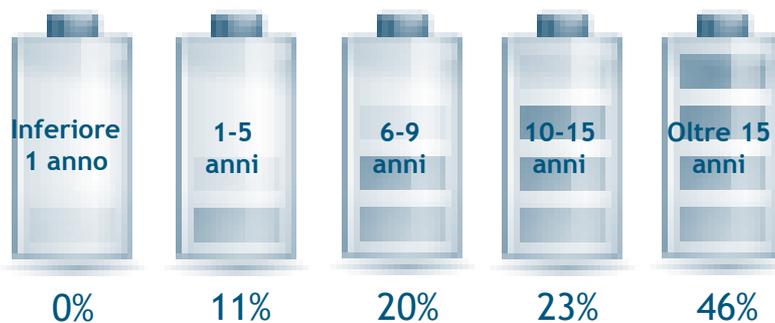
Sesso



Classe età



Anzianità nel ruolo



Anagrafica (2/2)

Settore Merceologico *



*** Legenda:**

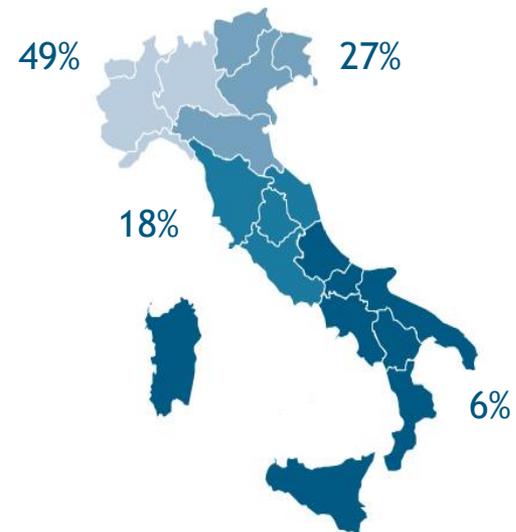
Industria= Industrie varie + costruzioni

Commercio= Commercio e turismo

Servizi= Società di servizi, Credito e assicurazioni, Trasporti, Comunicazione/Spettacolo/Sport

Altro= Altri settori, Sanità, ND

Ripartizione Geografica



Classe Dimensionale





«Come stanno» le persone che operano nella Direzione del personale
(Cittadinanza organizzativa, Esaurimento emotivo, Cinismo)

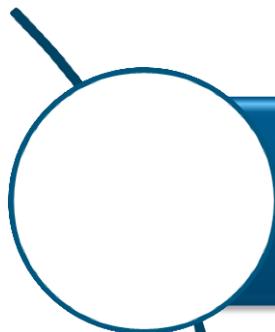
«Cosa hanno fatto» le Direzioni del personale nel 2014 e
cosa prevedono di fare nel 2015

«Sfide» delle Direzioni del personale nel 2014 e quali sfide prevedono per il 2015

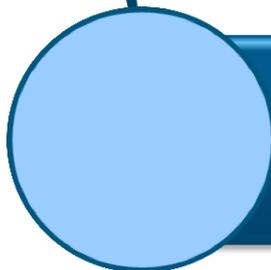
Le persone che operano nella Direzione del personale stanno bene, ma...



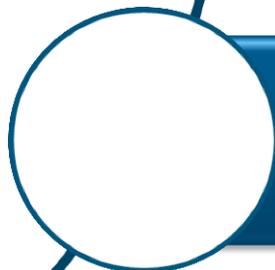
| | Studio presente | | Rispetto a studio precedente |
|-----------------------------------|-----------------|--------------|---|
| | % | Valore medio | Variazione in punti percentuali |
| Cittadinanza organizzativa | 84% | 3,8 | - 8  |
| Esaurimento emotivo | 13% | 1,9 | + 3  |
| Cinismo | 11% | 1,9 | + 4  |



«Come stanno» le persone che operano nella Direzione del personale



«Cosa hanno fatto» le Direzioni del personale nel 2014 e cosa prevedono di fare nel 2015
(Quali attività hanno svolto maggiormente?
Quali attività prevedono di dover svolgere nel 2015?)



«Sfide» delle Direzioni del personale nel 2014 e quali sfide prevedono per il 2015

«Cosa hanno fatto» le Direzioni del personale (modello D.Ulrich, 2007)

2014

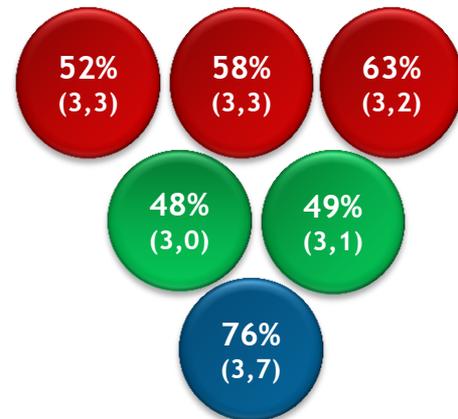
Capacità organizzative

Sistemi e processi

Relazioni



2015



In linea con quanto emerso nella precedente indagine

Attività principali della Direzione del personale

| Attività HR | 2014 | Posizione | 2015 | Posizione |
|--|------|-----------|------|-----------|
| LAVORARE IN MODO PROATTIVO PER ANTICIPARE I PROBLEMI | 59% | 1 | 65% | 2 |
| <i>COSTRUIRE RELAZIONI DI FIDUCIA ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE</i> | 55% | 2 | 68% | 1 |
| RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI FISSATI SENZA VIOLARE PRINCIPI MORALI O COMPROMETTENDO L'ETICA E I VALORI AZIENDALI | 55% | 2 | 54% | 4 |
| <i>MANTENERE LE PERSONE INFORMATE RISPETTO ALLE DECISIONI CHIAVE PRESE DALL'AZIENDA</i> | 51% | 3 | 54% | 4 |
| COSTRUIRE SISTEMI E PRATICHE CHE ALLINEANO, A TUTTI I LIVELLI, I COMPORTAMENTI INDIVIDUALI CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI | 48% | 4 | 55% | 3 |
| SVILUPPARE UNA STRATEGIA E UN PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNO | 33% | 11 | 52% | 5 |

PREVISIONI RICERCA PRECEDENTE:



- COSTRUIRE SISTEMI E PRATICHE CHE ALLINEANO A TUTTI I LIVELLI I COMPORTAMENTI INDIVIDUALI CON OBIETTIVI AZIENDALI
- FACILITARE IL CAMBIAMENTO ASSICURANDOSI LE NECESSARIE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E TECNOLOGICHE

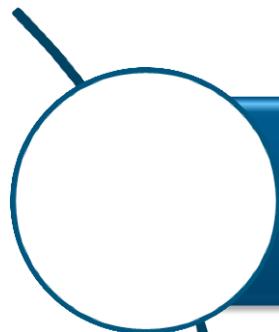
□ Attività legate all'organizzazione

□ Attività legate alla persona

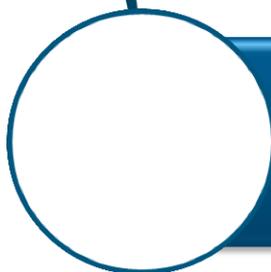
Attività che hanno assorbito (molto + completamente) la Direzione del personale

| Attività HR | 2014 |
|---|------------|
| Lavorare in modo proattivo per anticipare i problemi | 59% |
| Raggiungere gli obiettivi fissati senza violare principi morali o compromettendo l'etica e i valori aziendali | 55% |
| <i>Costruire relazioni di fiducia all'interno dell'organizzazione</i> | <i>55%</i> |
| <i>Mantenere le persone informate rispetto alle decisioni chiave prese dall'azienda</i> | <i>51%</i> |
| Definire e costruire sistemi e pratiche che allineano, a tutti i livelli, i comportamenti individuali con gli obiettivi aziendali | 48% |
| Pianificare le attività di formazione (NEW) | 47% |
| Allineare pratiche HR e comportamenti di leadership alla strategia aziendale | 41% |
| Facilitare il cambiamento assicurandosi le necessarie risorse umane, finanziarie e tecnologiche | 39% |
| <i>Sviluppare i talenti all'interno dell'azienda</i> | <i>36%</i> |
| Utilizzare i sistemi informatici a vantaggio della funzione e dell'intero business | 36% |
| <i>Assegnare a ciascun lavoratore obiettivi chiari e allineati con quelli del gruppo e dell'organizzazione, assicurandosi di fornire a ciascuno le risorse, gli strumenti, e l'autorità necessaria per svolgere il proprio lavoro</i> | <i>35%</i> |
| <i>Identificare con precisione le competenze necessarie allo sviluppo futuro del business e attrarre e inserire di conseguenza le persone in azienda</i> | <i>34%</i> |
| Sviluppare una strategia e un piano di comunicazione interno | 33% |
| Selezionare e adottare le tecnologie necessarie per svolgere meglio il lavoro riducendo i costi e aumentando l'efficacia | 33% |
| Definire un sistema di reward che misuri risultati e comportamenti delle persone collegando il reward alle performance | 31% |
| Favorire l'integrazione delle diverse funzioni del business | 30% |
| Utilizzare la cultura aziendale come "chiave" per superare le discordie presenti fra i diversi business | 28% |
| Comprendere il contesto globale socio-politico-economico, i cambiamenti tecnologici e i cambiamenti demografici che esercitano un'influenza sull'azienda | 27% |
| Formulare una chiara descrizione della "value proposition" della propria azienda | 27% |
| Trasferire le best practices interne all'azienda fra i vari dipartimenti e business | 23% |
| Implementare soluzioni di lavoro flessibili che rispondono sia ai bisogni dell'azienda che a quelli dei lavoratori | 22% |
| <i>Promuovere il benessere dei lavoratori attraverso specifiche azioni e servizi</i> | <i>20%</i> |

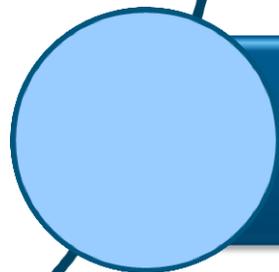
| Attività HR | 2015 |
|---|------------|
| <i>Costruire relazioni di fiducia all'interno dell'organizzazione</i> | <i>68%</i> |
| Lavorare in modo proattivo per anticipare i problemi | 65% |
| Definire e costruire sistemi e pratiche che allineano, a tutti i livelli, i comportamenti individuali con gli obiettivi aziendali | 55% |
| Raggiungere gli obiettivi fissati senza violare principi morali o compromettendo l'etica e i valori aziendali | 54% |
| <i>Mantenere le persone informate rispetto alle decisioni chiave prese dall'azienda</i> | <i>54%</i> |
| Sviluppare una strategia e un piano di comunicazione interno | 52% |
| <i>Assegnare a ciascun lavoratore obiettivi chiari e allineati con quelli del gruppo e dell'organizzazione, assicurandosi di fornire a ciascuno le risorse, gli strumenti, e l'autorità necessaria per svolgere il proprio lavoro</i> | <i>49%</i> |
| Facilitare il cambiamento assicurandosi le necessarie risorse umane, finanziarie e tecnologiche | 48% |
| Pianificare le attività di formazione NEW | 48% |
| Utilizzare i sistemi informatici a vantaggio della funzione e dell'intero business | 48% |
| <i>Sviluppare i talenti all'interno dell'azienda</i> | <i>46%</i> |
| Selezionare e adottare le tecnologie necessarie per svolgere meglio il lavoro riducendo i costi e aumentando l'efficacia | 46% |
| Utilizzare la cultura aziendale come "chiave" per superare le discordie presenti fra i diversi business | 43% |
| Allineare pratiche HR e comportamenti di leadership alla strategia aziendale | 41% |
| Favorire l'integrazione delle diverse funzioni del business | 41% |
| <i>Identificare con precisione le competenze necessarie allo sviluppo futuro del business e attrarre e inserire di conseguenza le persone in azienda</i> | <i>37%</i> |
| Implementare soluzioni di lavoro flessibili che rispondono sia ai bisogni dell'azienda che a quelli dei lavoratori | 36% |
| Trasferire le best practices interne all'azienda fra i vari dipartimenti e business | 34% |
| Definire un sistema di reward che misuri risultati e comportamenti delle persone collegando il reward alle performance | 33% |
| Comprendere il contesto globale socio-politico-economico, i cambiamenti tecnologici e i cambiamenti demografici che esercitano un'influenza sull'azienda | 31% |
| Formulare una chiara descrizione della "value proposition" della propria azienda | 29% |
| <i>Promuovere il benessere dei lavoratori attraverso specifiche azioni e servizi</i> | <i>22%</i> |



«Come stanno» le persone che operano nella Direzione del personale



«Cosa hanno fatto» le Direzioni del personale nel 2014 e cosa prevedono di fare nel 2015



«Sfide» delle Direzioni del personale nel 2014 e quali sfide prevedono per il 2015
(Quali sfide hanno impegnato le Direzioni del personale nel 2014?
Quali azioni per rispondere alla sfida dell'efficiamento dei costi?
Quali sfide prevedono le impegneranno nel 2015?)

Sfide principali delle Direzioni del personale

| SFIDE raccolte | 2014 |
|--|------|
| EFFICIENTAMENTO DEI COSTI DEL PERSONALE | 60% |
| <i>GESTIONE DEL CAMBIAMENTO</i> | 59% |
| <i>MOTIVAZIONE DELLE PERSONE</i> | 55% |
| INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ | 53% |
| CREAZIONE E DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA PERFORMANCE | 52% |
| GESTIONE DELLA FLESSIBILITÀ (NUMERICA E TEMPORALE) | 51% |

| SFIDE che verranno raccolte | 2015 |
|---|------|
| <i>MOTIVAZIONE DELLE PERSONE</i> | 74% |
| <i>GESTIONE DEL CAMBIAMENTO</i> | 66% |
| INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ | 65% |
| EFFICIENTAMENTO DEI COSTI DEL PERSONALE | 64% |
| ALLINEAMENTO DELLA STRATEGIA HR CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI | 64% |
| CREAZIONE E DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA PERFORMANCE | 59% |
| GESTIONE DELLA FLESSIBILITÀ (NUMERICA E TEMPORALE) | 54% |
| ALLINEAMENTO STRATEGIA HR CON OBIETTIVI AZIENDALI | 53% |
| LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA FORZA LAVORO E LA CREAZIONE DI NUOVI SERVIZI | 52% |
| INNOVAZIONE (SISTEMI, PROCEDURE, PROCESSI DI LAVORO) | 52% |
| COSTRUZIONE/RAFFORZAMENTO DELLA CREDIBILITÀ DELLA FUNZIONE HR | 52% |
| SVILUPPO DELLA LEADERSHIP | 51% |



| SFIDE meno affrontate | 2014 |
|---|------|
| DISEGNO ED EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI HR | 24% |
| <i>SVILUPPO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA</i> | 22% |
| <i>GESTIONE DEL WORK-LIFE BALANCE E DEL BENESSERE DEI LAVORATORI</i> | 18% |
| GESTIONE DEI PROCESSI DI GLOBALIZZAZIONE | 15% |
| <i>GESTIONE E INCLUSIONE DELLE DIVERSITÀ (DONNE, UOMINI, MIX GENERAZIONALE, CULTURE...)</i> | 15% |
| <i>PROMOZIONE DEL LIFE-LONG LEARNING</i> | 12% |

| SFIDE che verranno meno affrontate | 2015 |
|---|------|
| <i>PROMOZIONE DEL LIFE-LONG LEARNING</i> | 21% |
| <i>SVILUPPO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA</i> | 19% |
| <i>GESTIONE DEL WORK-LIFE BALANCE E DEL BENESSERE DEI LAVORATORI</i> | 17% |
| GESTIONE DEI PROCESSI DI GLOBALIZZAZIONE | 16% |
| <i>GESTIONE E INCLUSIONE DELLE DIVERSITÀ (DONNE, UOMINI, MIX GENERAZIONALE, CULTURE...)</i> | 13% |

Sfide legate all'organizzazione
 Sfide legate alla persona

Sfide che hanno impegnato le Direzioni del personale

| SFIDE raccolte | 2014 |
|--|------|
| Efficientamento dei costi del personale | 60% |
| <i>Gestione del cambiamento</i> | 59% |
| <i>Motivazione delle persone</i> | 55% |
| Incremento della produttività | 53% |
| Creazione e diffusione della cultura della performance | 52% |
| Gestione della flessibilità (numerica e temporale) | 51% |

| SFIDE raccolte | 2015 |
|--|------|
| <i>Motivazione delle persone</i> | 74% |
| <i>Gestione del cambiamento</i> | 66% |
| Incremento della produttività | 65% |
| Efficientamento dei costi del personale | 64% |
| Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali | 64% |
| Creazione e diffusione della cultura della performance | 59% |
| Gestione della flessibilità (numerica e temporale) | 54% |
| <i>Pianificazione strategica della forza lavoro e staffing</i> | 53% |
| Innovazione (sistemi, procedure, processi di lavoro) | 52% |
| Costruzione/rafforzamento della credibilità della funzione HR | 52% |
| Sviluppo della leadership | 51% |

| SFIDE meno affrontate | 2014 |
|---|------|
| Disegno ed efficientamento dei processi HR | 24% |
| <i>Sviluppo della responsabilità sociale di impresa</i> | 22% |
| <i>Gestione del work-life balance e del benessere dei lavoratori</i> | 18% |
| Gestione dei processi di globalizzazione | 15% |
| <i>Gestione e inclusione delle diversità (donne, uomini, mix generazionale, culture...)</i> | 15% |
| <i>Promozione del life-long learning</i> | 12% |

| SFIDE meno affrontate | 2015 |
|---|------|
| <i>Promozione del life-long learning</i> | 21% |
| <i>Sviluppo della responsabilità sociale di impresa</i> | 19% |
| <i>Gestione del work-life balance e del benessere dei lavoratori</i> | 17% |
| Gestione dei processi di globalizzazione | 16% |
| <i>Gestione e inclusione delle diversità (donne, uomini, mix generazionale, culture...)</i> | 13% |

- Sfide legate all'organizzazione
 Sfide legate alla persona

Sfide che hanno impegnato (molto + completamente) le Direzioni del personale

| SFIDE | 2014 |
|---|------|
| Efficientamento dei costi del personale | 60% |
| <i>Gestione del cambiamento</i> | 59% |
| <i>Motivazione delle persone</i> | 55% |
| Incremento della produttività | 53% |
| Creazione e diffusione della cultura della performance | 52% |
| Gestione della flessibilità (numerica e temporale) | 51% |
| Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali | 46% |
| Innovazione (sistemi, procedure, processi di lavoro) | 42% |
| Costruzione/rafforzamento della credibilità della funzione HR | 36% |
| <i>Pianificazione strategica della forza lavoro e staffing</i> | 35% |
| <i>Gestione dei talenti</i> | 34% |
| Sviluppo della leadership | 33% |
| Efficientamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance | 25% |
| Disegno ed efficientamento dei processi HR | 24% |
| <i>Sviluppo della responsabilità sociale di impresa</i> | 22% |
| <i>Gestione del work-life balance e del benessere dei lavoratori</i> | 18% |
| Gestione dei processi di globalizzazione | 15% |
| <i>Gestione e inclusione delle diversità (donne, uomini, mix generazionale, culture...)</i> | 15% |
| <i>Promozione del life-long learning</i> | 12% |

| SFIDE | 2015 |
|---|------|
| <i>Motivazione delle persone</i> | 74% |
| <i>Gestione del cambiamento</i> | 66% |
| Incremento della produttività | 65% |
| Efficientamento dei costi del personale | 64% |
| Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali | 64% |
| Creazione e diffusione della cultura della performance | 59% |
| Gestione della flessibilità (numerica e temporale) | 54% |
| <i>Pianificazione strategica della forza lavoro e staffing</i> | 53% |
| Innovazione (sistemi, procedure, processi di lavoro) | 52% |
| Costruzione/rafforzamento della credibilità della funzione HR | 52% |
| Sviluppo della leadership | 51% |
| Efficientamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance | 49% |
| <i>Gestione dei talenti</i> | 47% |
| Disegno ed efficientamento dei processi HR | 37% |
| <i>Promozione del life-long learning</i> | 21% |
| <i>Sviluppo della responsabilità sociale di impresa</i> | 19% |
| <i>Gestione del work-life balance e del benessere dei lavoratori</i> | 17% |
| Gestione dei processi di globalizzazione | 16% |
| <i>Gestione e inclusione delle diversità (donne, uomini, mix generazionale, culture...)</i> | 13% |

Sfide legate all'organizzazione
 Sfide legate alla persona

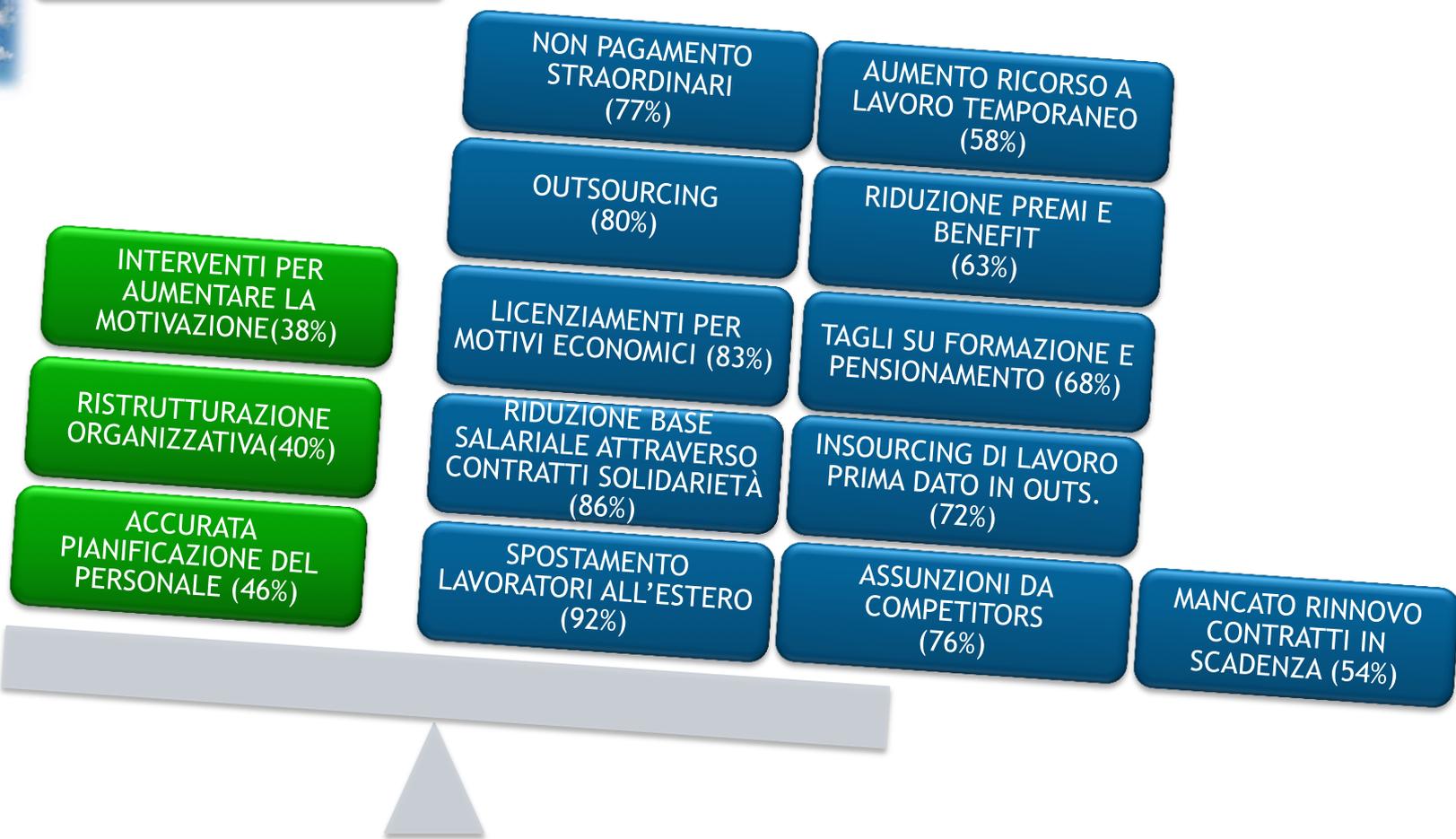
■ 19 Unica sfida che riduce la sua rilevanza dal 2014 al 2015 è:
 Costruzione/rafforzamento della credibilità della funzione HR (-3 punti percentuali)

Efficientamento dei costi aziendali attraverso «organizzazione e persone»

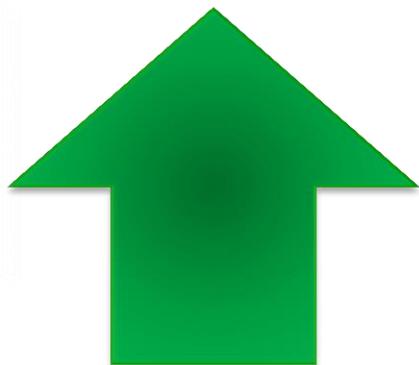


Molto + Completamente

Per nulla + Poco



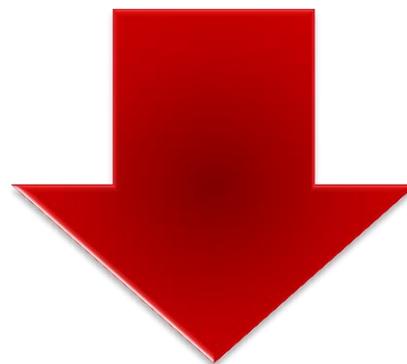
Pianificazione di cambiamenti nel personale



35%



32%



33%



Direzione del personale:
le sfide emerse dalle ricerche internazionali esistenti



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»



«L'Agenda 2015 della Direzione del personale in Italia»:
una rilettura critica



Direzione del personale in Italia

CONTINUA LA BUONA TENUTA DEI PROFESSIONISTI HR

- > impegnati per il successo dell'azienda al di là di quanto previsto dal ruolo
- > Non sembrano a rischio burn out

ERA E RESTERÀ IMPEGNATA COME ATTIVISTA CREDIBILE

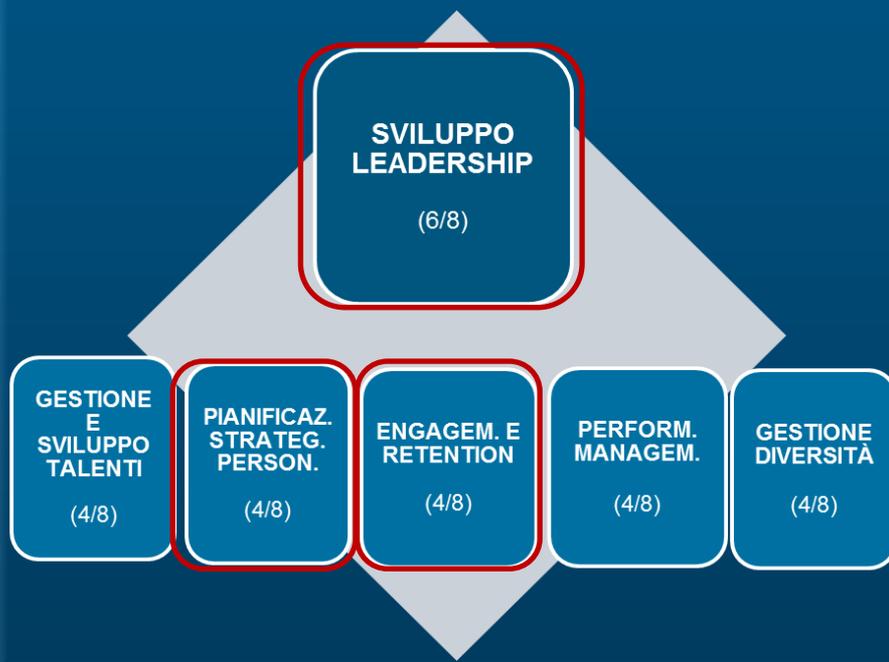
- > «core» delle attività svolte era e resta lavorare in modo proattivo e integro per mantenere il clima e curare le relazioni

SFIDE

- > benessere persone resta in fondo alle priorità
 - > EFFICIENTAMENTO COSTI era e resta principale sfida 2014
Affrontata con ri-organizzazione e pianificazione personale ma anche motivazione
 - > «MOTIVAZIONE PERSONE» e «GESTIONE CAMBIAMENTO» previste prioritarie anche nel 2015
- A sfide PRODUTTIVITÀ, COSTI, CULTURA PERFORMANCE e FLESSIB. si aggiungono:
ALLINEAMENTO STRATEGIA HR-AZ.,
PIANIFICAZIONE FORZA LAVORO,
INNOVAZIONE, RAFFORZAMENTO
CREDIBILITÀ FUNZIONE, SVILUPPO
LEADERSHIP

Direzione del personale: in Italia sfide 2015 «diverse» da quelle dei contesti internazionali

SFIDE INTERNAZIONALI PERCEPITE ANCHE IN ITALIA



SFIDE ITALIANE

- > GESTIONE CAMBIAMENTO
- > INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ
- > EFFICIENTAMENTO DEI COSTI
- > ALLINEAM. STRATEGIA HR A OBIETTIVI AZIENDALI
- > CULTURA PERFORMANCE
→ PERFORMANCE MANAGEMENT (INTERN.)
- > GESTIONE FLESSIBILITÀ
- > INNOVAZIONE
- > CREDIBILITÀ DELLA FUNZIONE E SUO CONTRIBUTO A SOSTEGNO BUSINESS



Le Direzioni del personale dovranno: **GESTIRE IL CAMBIAMENTO**

✓ **MOTIVAZIONE PERSONE**

✓ **INCREMENTO PRODUTTIVITÀ** (attraverso...)

- ALLINEAMENTO STRATEGIA HR A OBIETTIVI AZIENDALI
- EFFICIENTAMENTO DEI COSTI
- CREAZIONE CULTURA PERFORMANCE
(viene prima del PM, ed è elemento necessario per svilupparlo)
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA FORZA LAVORO
(comporterà GESTIONE FLESSIBILE FL)
- INNOVAZIONE

➔ **COSTRUIRÀ/RAFFORZERÀ LA CREDIBILITÀ DELLA FUNZIONE**



Per riuscire nell'intento servono veri **LEADERS**

L'AGENDA 2015 DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

GRAZIE DELL'ATTENZIONE

ESTE

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



OD&M Consulting

Piazza IV Novembre, 5

20124 Milano, Italia

Tel. +39 02.44411090

Fax +39 02.44411080

Email: odm@odmconsulting.com

www.odmconsulting.com