



AGENDA HR 2017

Rilevanza Strategica e Sfide per la Funzione HR

12 gennaio 2017



AGENDA HR 2017



RICERCHE INTERNAZIONALI



FONTI DATI

Ricerche Internazionali

Business and Human Capital Challenges Today and in the Future

Deloitte University Press

HR M

HAPPY NEW HR

Nine thought leaders map out everything you need to know—and do—in 2016 and beyond.

By Jennifer Retz, John Bradman, Marcus Rockingham, Peter Cappelli, Paul DeCamp, Ellen Galinsky, James G. Harris, Chris MacDonald and Danielle Monaghan

It's that time again. As one year slides into the next, HR professionals often take stock of all that has passed and look ahead at what's to come. Whether the introspection is personal or professional, the natural question that arises is: What does it all mean?

We asked nine top business and HR thought leaders to shed some light on the answer to that question. The essays that follow highlight the most important events and trends that shaped the workplace and HR in 2015—from the personal overtime rules to performance management innovation to the evolution of workflow—and provide advice on how to respond to them in 2016 and beyond. Our experts map out everything you need to succeed by competing in the new world of work.

Speaking of new worlds, we invite you to hop on our time machine and travel not further into the future. What will HR look like in 2030? The fun forward job descriptions you'll find in these pages describe the vision of a group of top CHROs and thought leaders as part of Project CHRO 2030 (The Chief's Connection to Reimagine HR, Engage Alternative Talent, and the Future). This initiative—whose goal is to shape the future of the profession—is supported by the Society for Human Resource Management, the National Academy of Human Resource Professionals/Capstone and HR People + Strategy.

One thing is clear: As the business world evolves, become more complex and global, HR will not be about just HR anymore. The next generation of leaders will need skills in marketing and brand management, information technology, finance, corporate relations, and even community activities. And so, as the calendar flips to another year, we wish you a very happy new HR.

The following individuals led the team that developed the job descriptions in this article: John Bradman, Paul DeCamp, Scott Flansburg, Jeff From and Jan Zakin.

HR M | December 2015/January 2016

Global Human Capital Trends 2016

The new organization: Different by design

Deloitte University Press

RESEARCH REPORT

Predictions for 2017

Everything Is Becoming Digital

Bersin by Deloitte

bersin.com

CIPD

Championing better work and working lives

workday

Built for the future

HR OUTLOOK

LEADERS' VIEWS OF OUR PROFESSION

Winter 2015-16

HEALTH WEALTH CAREER

FUTURE-PROOFING HR

BRIDGING THE GAP BETWEEN EMPLOYERS AND EMPLOYEES

MAKE TOMORROW, TODAY

MERCER

FORUM

CONVULSED BY THE IMPACT OF THE WORLD

Global Challenge Insight Report

The Future of Jobs

Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution

January 2016

beg perspectives

Why HR Needs a Reboot

Key Takeaways from BCG's CHRO Summit

OCTOBER 16, 2015 by Thomas Galloway and Alan Bailey

CATEGORIES: PEOPLE & ORGANIZATION

ADD TO WATCHLIST SAVE CONTENT PRINT

IN THIS ARTICLE

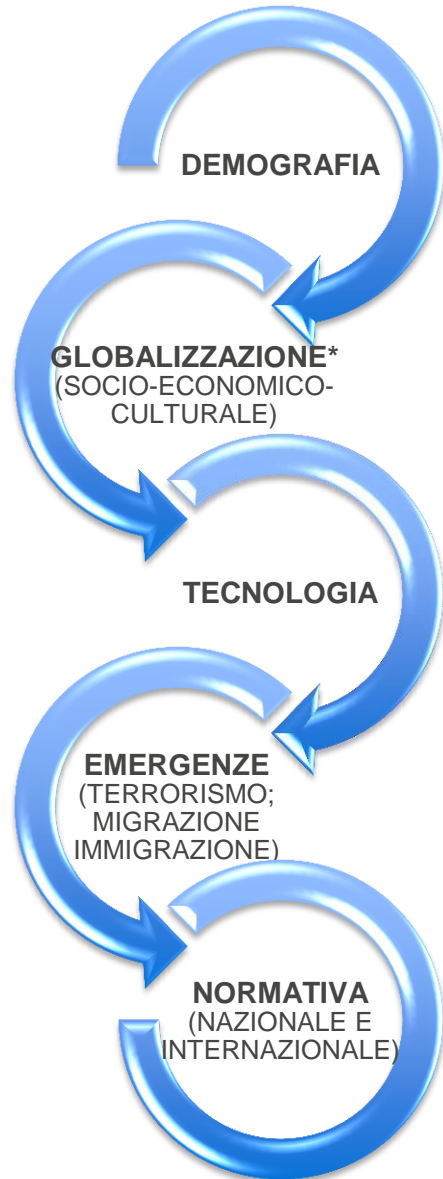
- HR leaders and BCG experts met in New York City to discuss the powerful forces that will necessitate a major change in human resources.
- Among the most significant trends they discussed were the rising importance of data analytics in HR and the workforce pressures created by disruption across industries.

"They are disruptive, subtle nuances, and activities." That's how one participant described more than 45 human resources leaders who gathered in New York City on September 29th for BCG's fourth annual CHRO Summit. The theme this year: strategies for a new era of human resources.

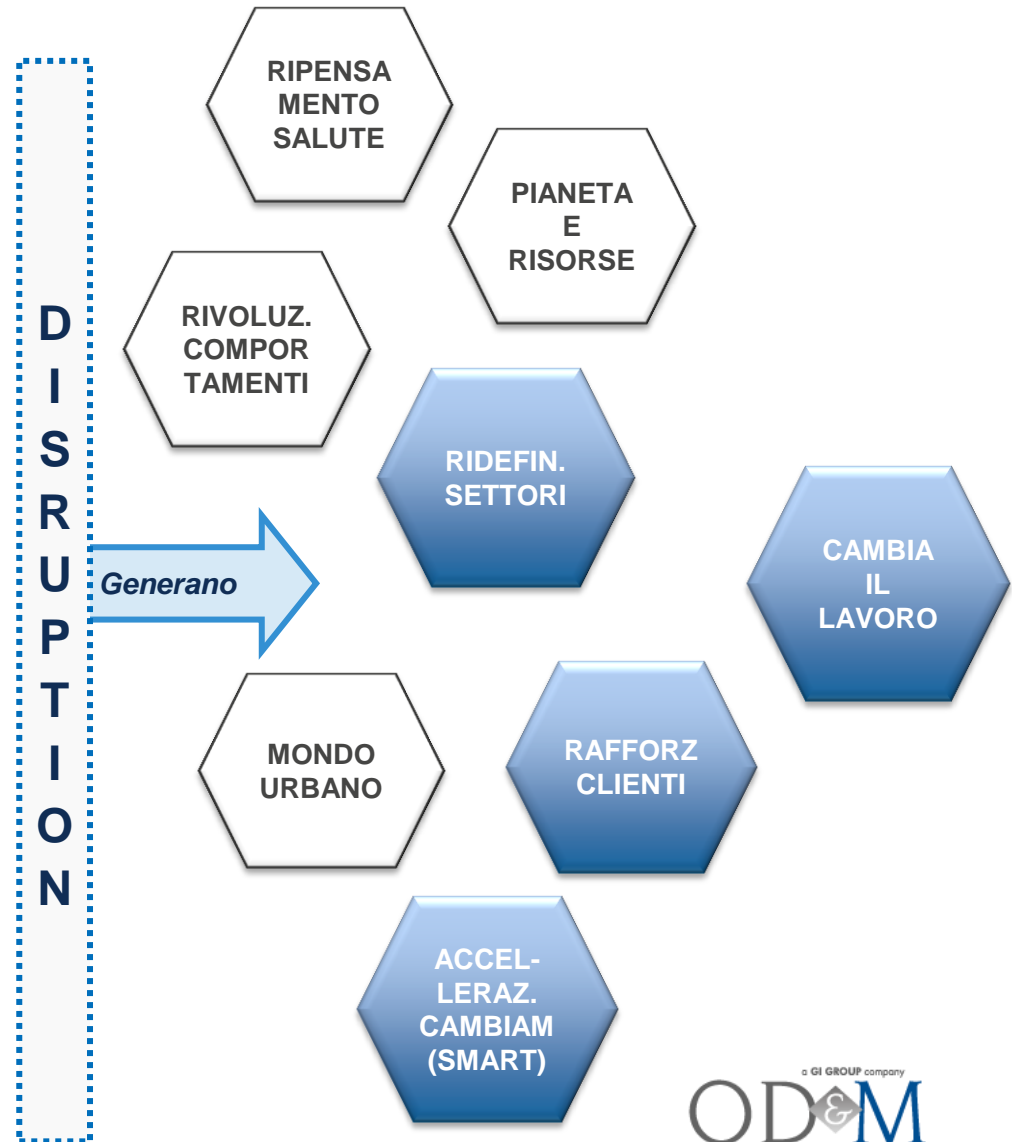
Kicking off the meeting, former acting Undersecretary of Defense for Personnel and Readiness Basil Carson challenged the group to step back and think about the fundamental ways in which they can help build more effective organizations. Carson outlined research about the dynamics that govern cities, which found that living in a city boosted an individual's productivity by at least 15%. "60 of the sevenfold increases, the informal networks, the easy ballet of human exchange—all of these were better in cities than in suburban areas," Carson told the group. "And they made us more effective at whatever we chose to do." That the research also found that the opposite was true for employees in large organizations, doubling a company's size led to a 15% decrease in productivity. The question for corporate leaders, including

CONTESTO DEFINISCE LE SFIDE

5 DRIVER DI CAMBIAMENTO



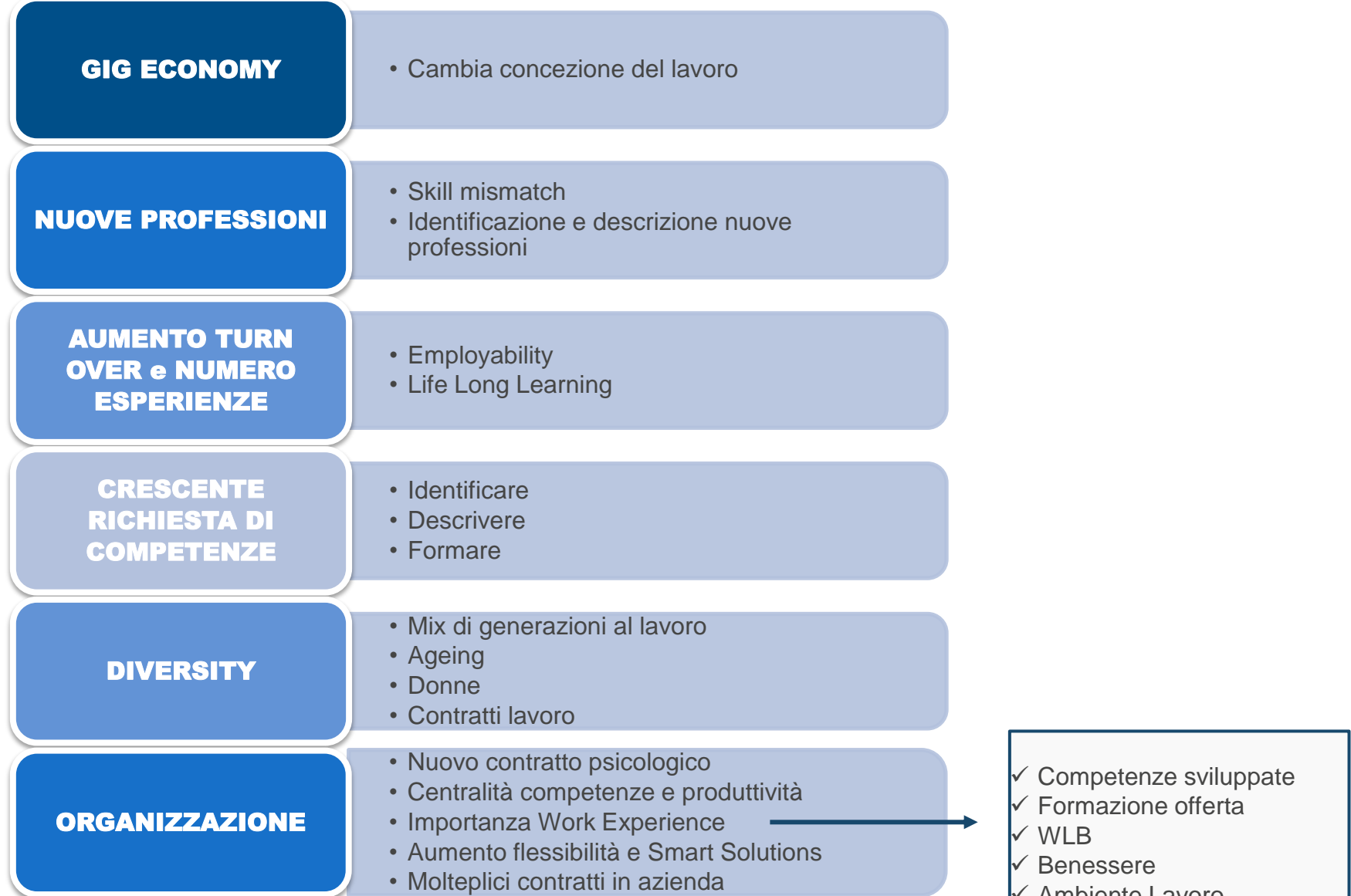
8 MEGA TRENDS



* Competizione di mercato, pressione su risorse, evoluzione valori culturali, sociali, professionali In blu trends maggiormente connessi con mondo lavoro

DISRUPTION CAMBIA IL MONDO DEL LAVORO

IMPATTI CONNESSI A MONDO LAVORO



(M&A o partnership/ snella-piatta/ aperta a cambiamento/ orientata a risultati/ basata su fiducia, responsabilizzazione, flessibilità, collaborazione, proattività)

6 PRINCIPALI SFIDE EMERSE DALL'ANALISI

Utilizzo PEOPLE ANALYTICS

Assicurare le COMPETENZE necessarie allo sviluppo del business

TALENT MANAGEMENT:

Identificare e assicurare i talenti necessari al business e gestirli in modo efficace

Creazione CULTURA basata su ASCOLTO PERSONE, FLESSIBILITÀ, SVILUPPO e AUTONOMIA (definirla, misurarla e capire se e come è disallineata)

LIFE LONG LEARNING:

Formazione e sviluppo che prevedano autodeterminazione, strumenti innovativi, experience

REINVENTARE FUNZIONE HR:

Rafforzare competenze HR (basics HR, analytics, finance, proattività)

AGENDA HR 2017



OBIETTIVO DELLA RICERCA

STATO DELLE FUNZIONI HR

- ◆ Caratteristiche
- ◆ Rilevanza Strategica
- ◆ Investimenti previsti nei prossimi 12-18 mesi nella Funzione

SFIDE 2017 PER LE FUNZIONI HR

PRINCIPALI ATTIVITÀ CHE ASSORBIRANNO LE FUNZIONI HR NEL 2017

COMPETENZE CHE DEVE POSSEDERE FUNZIONE HR 2017

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

VERIFICANDO RISULTATI EMERSI CON TREND INTERNAZIONALI

PARTECIPANTI

125 Rispondenti



CHI SONO



DOVE
LAVORANO



CHI SONO

111 Rispondenti HR

Sesso

51,4% Uomini

Classe Età

51,4% 30-45 anni

Titolo studio

49,5% Laurea Magistrale

Tipo di formazione

43,6% Umanistica

Ruolo

53,2% Direttore HR

Anzianità nella Funzione HR

49,5% 15 anni e oltre

Esperienza in altre funzioni

55,9% Sì

↓
30,6% Amm. Finanza Controllo

17,7% Altro

16,1% Qualità

16,1% Vendite

CHI SONO

14 Rispondenti Direzione



Sesso

100,0% Uomini

Classe Età

50,0% 46-55 anni

Titolo studio

50,0% Laurea Magistrale

Tipo di formazione

35,7% Economica

35,7% Scientifica

Ruolo

50,0% General Manager

35,7% A.D.

14,3% Dirigenti con
responsabilità strategica

Esperienza in altre funzioni

71,4% Sì



35,7% Risorse Umane

35,7% Vendite

28,6% Sistemi informativi

28,6% Direzione Generale

DOVE LAVORANO



Settore Merceologico

55,0% Industria

42,9% Servizi

Classe Dimensionale

61,3% Medie

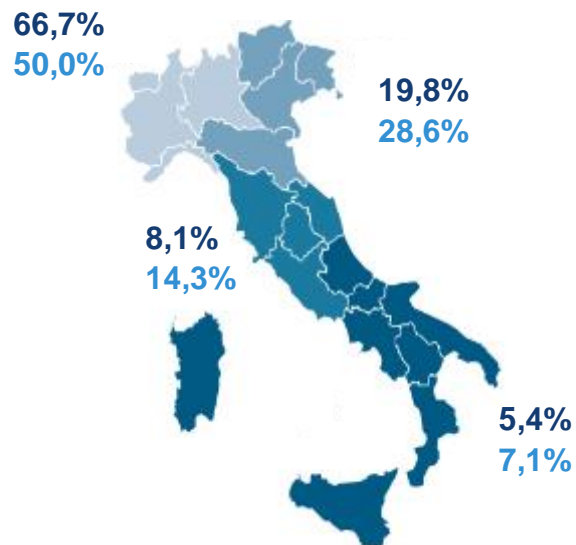
50,0% Piccole

Tipologia Azienda

44,1% Divisione IT multinazionale estera

50,0% Az. Italiana no sedi estere

Ripartizione Geografica



Situazione Aziendale

2016	HR	Direz.
Profitto in crescita	44,1%	57,1%
Profitto stabile	34,2%	21,4%
Profitto in riduzione	14,4%	7,1%
n.d.	7,2%	14,3%

Cambiamento Pianificato

2017	HR	Direz.
Aumento personale	46,87%	71,4%
Personale stabile	37,8%	21,4%
Riduzione personale	15,3%	7,1%

Realtà in espansione/ crescita

STATO DELLE FUNZIONI HR



CARATTERISTICHE



RILEVANZA
STRATEGICA

CARATTERISTICHE FUNZIONE HR



FUNZIONE HR È PRESENTE IN AZIENDA

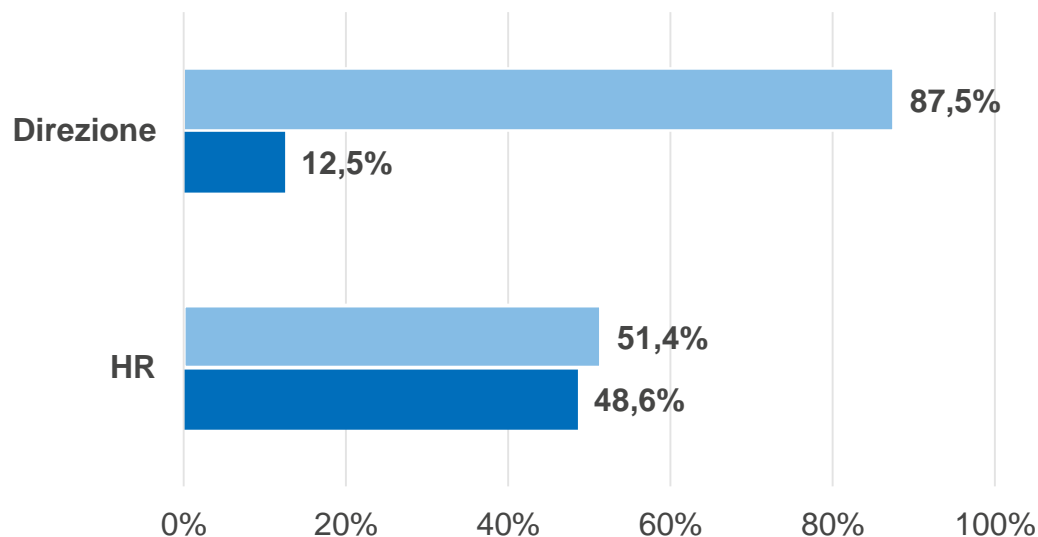
HR 94,6%

min 1 persona – max 160 persone
47,6% Funzioni HR composte da 2-5 persone

Direzione 57,1%

min 2 persone – max 70 persone
37,5% Funzioni HR composte da 2-5 persone
37,5% Funzioni HR composte da 6-10 persone

PREVALGONO FUNZIONI HR CON ELEVATO POTERE DECISIONALE



- Esiste una funzione HR che dispone di ELEVATO potere decisionale
- Esiste una funzione HR ma dispone di LIMITATO potere decisionale

FOCUS DELLA FUNZIONE HR



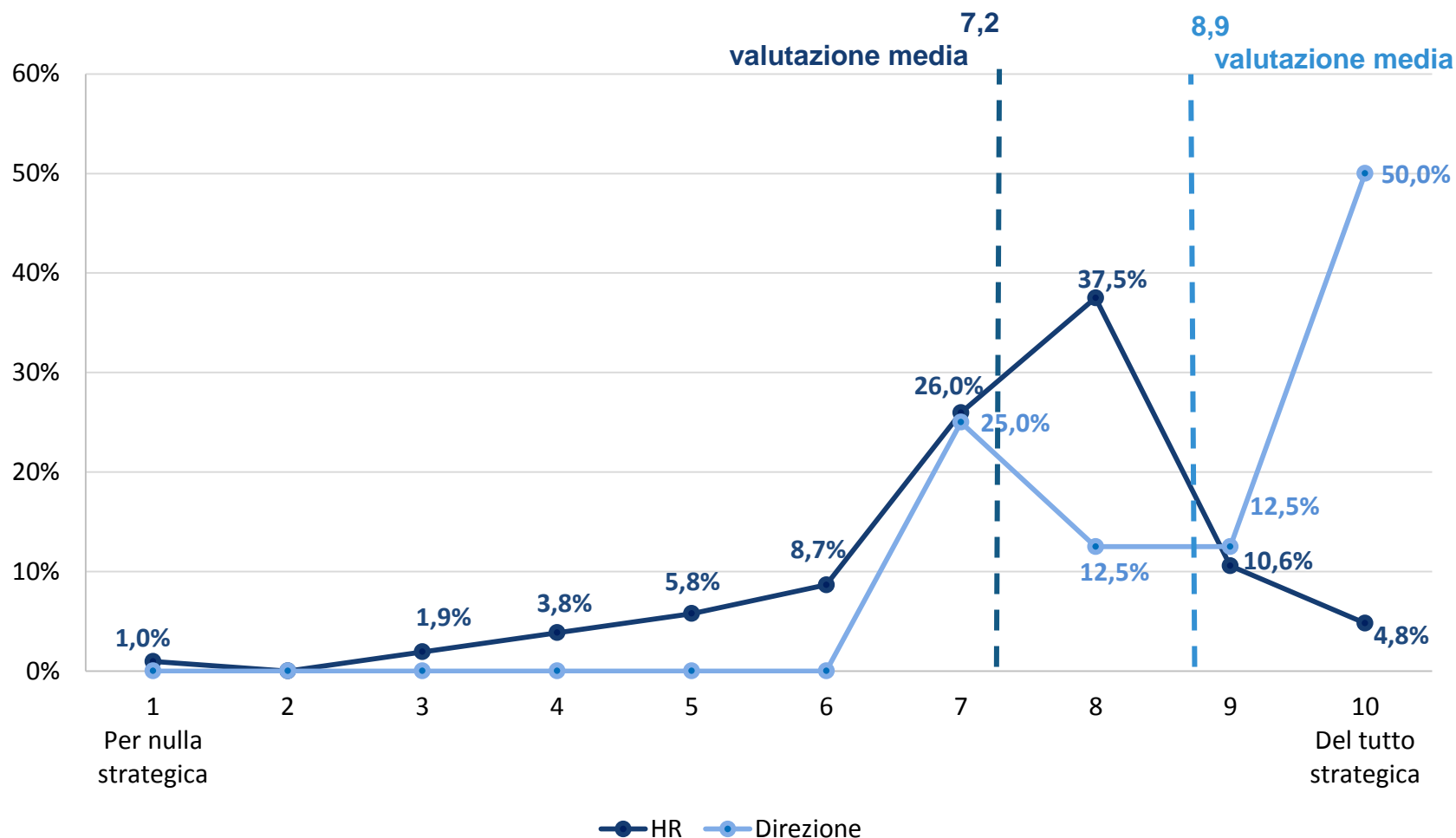
Direz.	HR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	HR	Direz.	
57,1%	Amministrazione (47,7%)					X 5,1	X 5,6					(52,3%)	Strategia	42,9%
57,1%	Breve periodo (52,3%)					X 5,4						(47,7%)	Lungo periodo	42,9%
50,0%	Singole attività (37,8%)						X 6,0	X 6,1				(62,2%)	Sistema integrato di attività	50,0%
71,4%	Persona (37,8%)					X 5,4	X 6,1					(61,3%)	Organizzazione	28,6%
85,7%	Interno azienda (81,1%)			X 3,9	X 4,8							(18,9%)	Esterno dell'azienda	14,3%
50,0%	Reattivo (on demand) (56,8%)					X 5,2	X 5,4					(43,2%)	Proattivo	50,0%
57,1%	Efficientamento (64,9%)					X 5,0	X 5,4					(35,1%)	Innovazione	42,9%
57,1%	Comando e Controllo (48,6%)					X 5,4	X 5,6					(51,4%)	Leadership diffusa	42,9%
64,3%	Compensation & Benefit (68,5%)				X 4,8	X 5,1						(31,5%)	Total Reward	35,7%
57,1%	Prestazione persone (69,4%)				X 4,8	X 5,6						(30,6%)	Benessere persone	42,9%

TRADIZIONALE:
«AMMINISTRAZIONE PERSONALE»

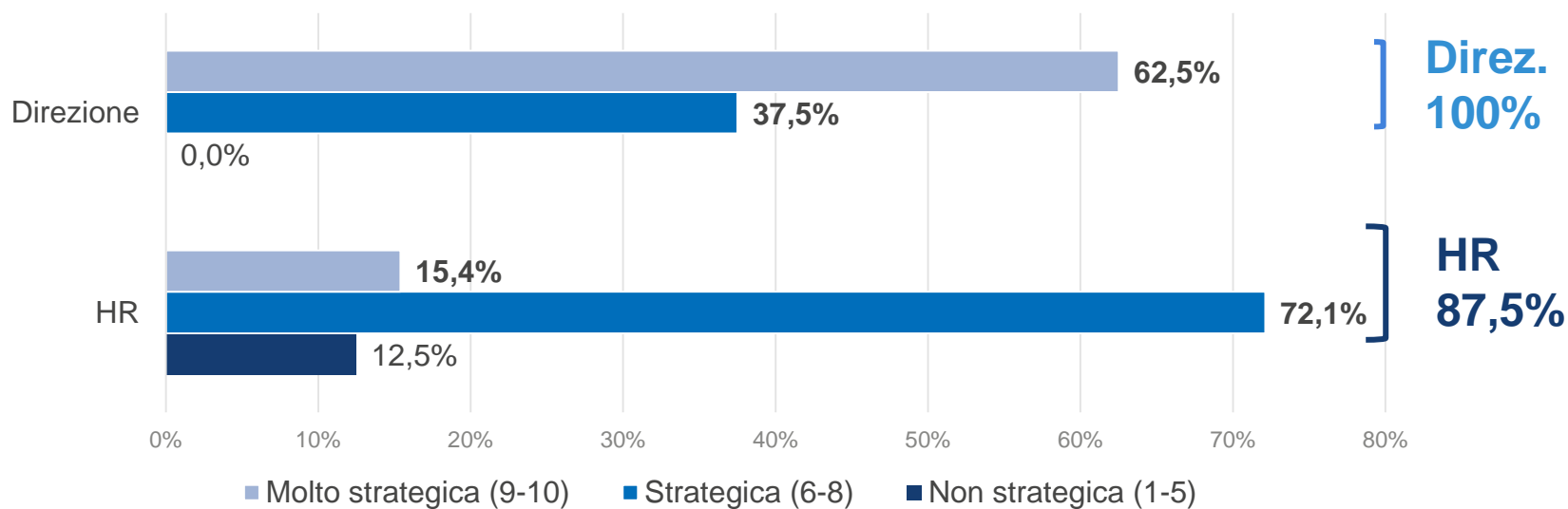
«BUSINESS ENABLER»

5,5
Focus
DESTRO

RILEVANZA STRATEGICA FUNZIONE HR



LIVELLI STRATEGICITÀ FUNZIONE HR



STRATEGICITÀ FUNZIONE NON SOLO PERCEPITA...

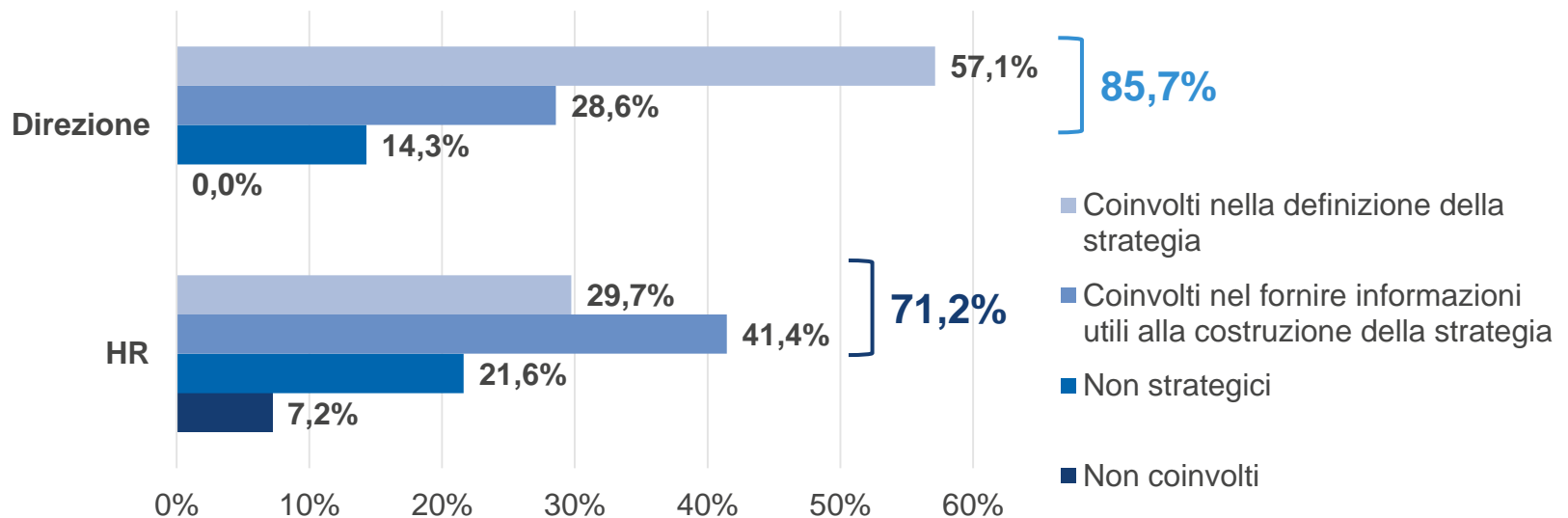


ALMENO UN SENIOR MANAGER HR PARTECIPA AI BOARD AZIENDALI

■ HR 82,0%

■ Direzione 85,7%

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



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

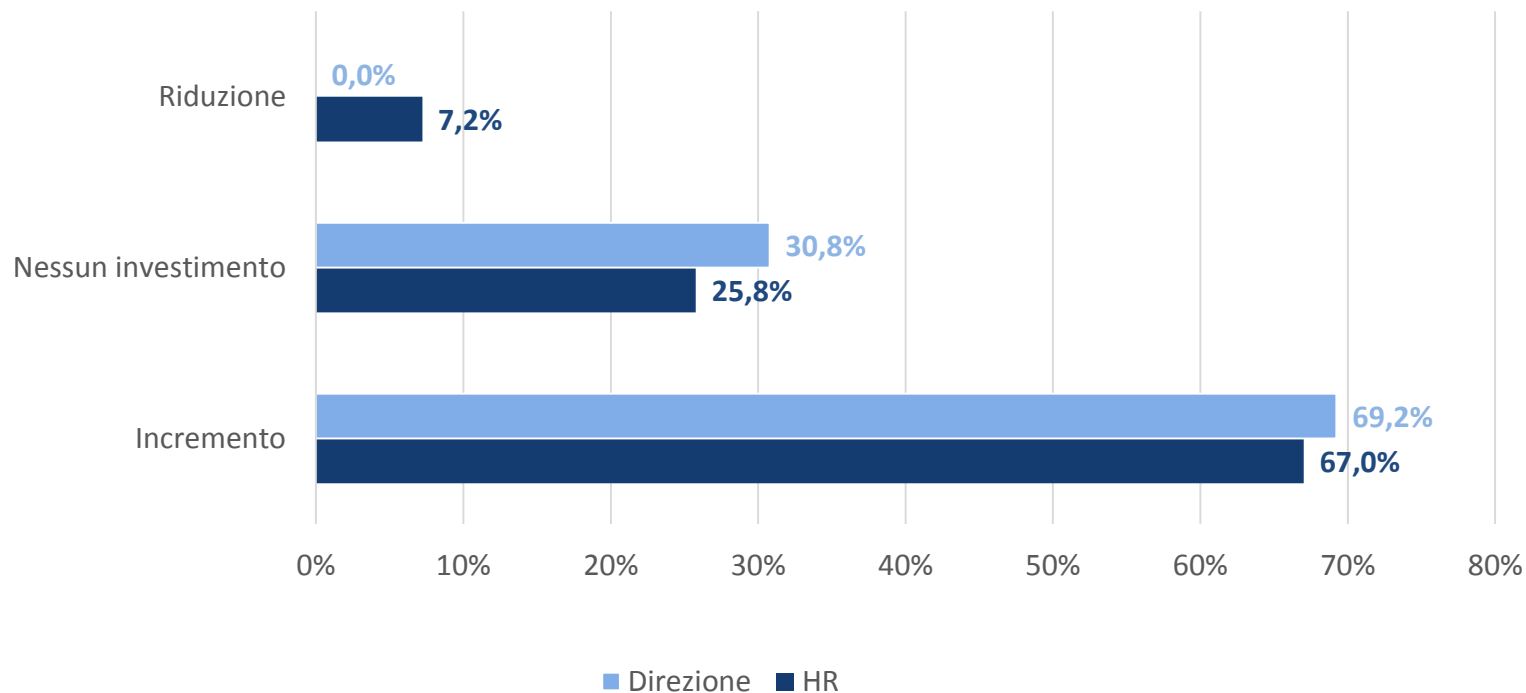


	HR	Direzione
La Funzione HR tende a concentrarsi più su questioni operative che strategiche	48,6%	35,7%
La direzione/proprietà/soci accentra in sé le decisioni strategiche senza lasciare spazio alla Funzione HR	46,8%	21,4%
La Funzione HR sta lavorando bene, ma non rende i suoi risultati visibili al resto dell'organizzazione	39,6%	21,4%
La Funzione HR corporate limita la Funzione HR locale	20,7%	0,0%
La Funzione HR non misura i propri risultati	20,7%	42,9%
La Funzione HR dialoga poco con la direzione	10,8%	7,1%
La Funzione HR non conosce e non capisce abbastanza il business	8,1%	21,4%
La Funzione HR non possiede le competenze finanziario-contabili necessarie per partecipare al comitato direttivo	7,2%	21,4%
La Funzione HR non è in grado di portare valore aggiunto mettendo in discussione le scelte organizzative attraverso ragionamenti solidi/sensati	7,2%	14,3%
Altro	5,4%	14,3%

INVESTIMENTI PREVISTI NELLA FUNZIONE NEI PROSSIMI 12-18 MESI



MAGGIOR PARTE DELLE AZIENDE HA PIANIFICATO UN AUMENTO DI INVESTIMENTI NELLA FUNZIONE



“STATO” DELLE FUNZIONI HR PER RILEVANZA STRATEGICA FUNZIONE



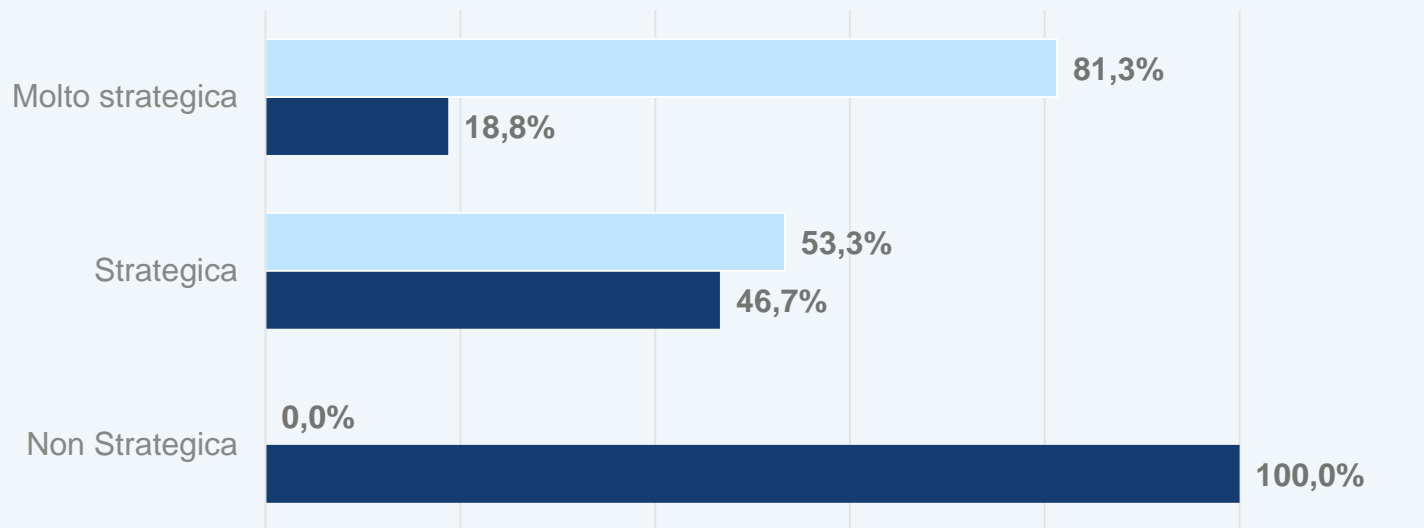
CARATTERISTICHE

**RILEVANZA
STRATEGICA**

CARATTERISTICHE FUNZIONE HR PER STRATEGICITÀ FUNZIONE



ALL'AUMENTARE DELLA STRATEGICITÀ FUNZIONE AUMENTA LA PERCENTUALE DI AZIENDE IN CUI FUNZIONE HA ELEVATO POTERE DECISIONALE



- Esiste una funzione HR che dispone di ELEVATO potere decisionale
- Esiste una funzione HR ma dispone di LIMITATO potere decisionale

FOCUS DELLA FUNZIONE HR PER STRATEGICITÀ DELLA FUNZIONE



	Non Strategica	Strategica	Molto Strategica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Molto Strategica	Strategica	Non Strategica	
Amministrazione	(100%)	(42,7%)	(31,3%)		✗ 2,7			✗ 5,8	✗ 6,6					(68,8%)	(57,3%)	(0,0%)	✓ Strategia
Breve periodo	(100%)	(46,7%)	(31,3%)		✗ 2,8			✗ 5,6	✗ 6,5					(68,8%)	(53,3%)	(0,0%)	Lungo periodo
Singole attività	(76,9%)	(33,3%)	(18,8%)			✗ 3,7			✗ 6,3	✗ 6,9				(81,3%)	(66,7%)	(23,1%)	✓ Sistema integrato di attività
Persona	(61,5%)	(37,3%)	(25,0%)				✗ 4,8		✗ 6,2	✗ 6,7				(75,0%)	(62,7%)	(38,5%)	✓ Organizzazione
Interno azienda	(92,3%)	(81,3%)	(68,8%)	✗ 2,6	✗ 3,9	✗ 4,4								(31,3%)	(18,7%)	(7,7%)	Esterno dell'azienda
Reattivo (on demand)	(92,3%)	(52,0%)	(43,8%)			✗ 3,2		✗ 5,3	✗ 6,2					(56,3%)	(48,0%)	(7,7%)	Proattivo
Efficientamento	(100%)	(61,3%)	(43,8%)			✗ 3,1		✗ 5,1	✗ 6,4					(56,3%)	(38,7%)	(0,0%)	Innovazione
Comando e Controllo	(92,3%)	(46,7%)	(18,8%)			✗ 3,0		✗ 5,6	✗ 7,2					(81,3%)	(53,3%)	(7,7%)	✓ Leadership diffusa
Compen. & Benefit	(92,3%)	(66,7%)	(56,3%)				✗✗✗ 4,0	✗ 4,6	✗ 4,9					(43,8%)	(33,3%)	(7,7%)	Total Reward
Prestazione persone	(100%)	(65,3%)	(56,3%)		✗ 2,7			✗ 4,9	✗ 5,7					(43,8%)	(34,7%)	(0%)	Benessere persone

TRADIZIONALE
«AMMINISTRAZIONE PERSONALE»

«BUSINESS ENABLER»

5,5
Focus
DESTRO

✗ Non strategica

✗ Strategica

✗ Molto Strategica

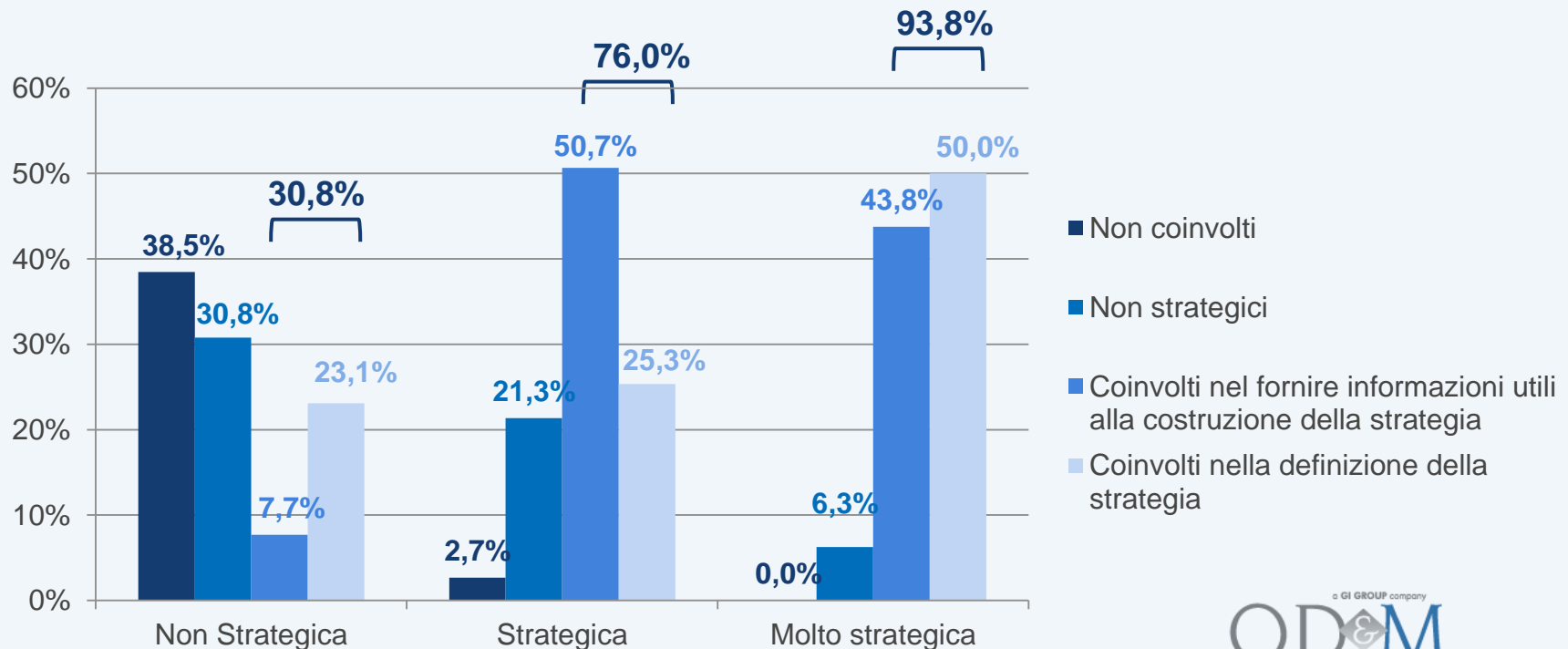
PARTECIPAZIONE A BOARD E CONTRIBUTO A COSTRUZIONE STRATEGIA AZIENDALE PER STRATEGICITÀ FUNZIONE



ALL'AUMENTARE DELLA STRATEGICITÀ FUNZIONE AUMENTA LA PARTECIPAZIONE DEI SENIOR MANAGER AI BOARD

■ Non strategica (1-5) **53,8%** ■ Strategica (6-8) **85,3%** ■ Molto Strategica (9-10) **100%**

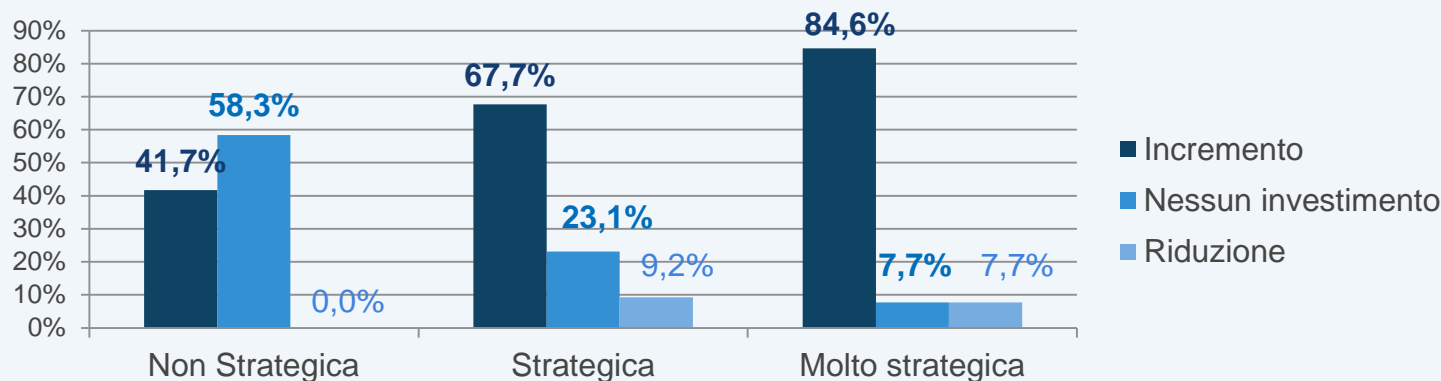
AL CRESCERE DELLA STRATEGICITÀ FUNZIONE AUMENTA IL COINVOLGIMENTO DEI SENIOR HR NELLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA



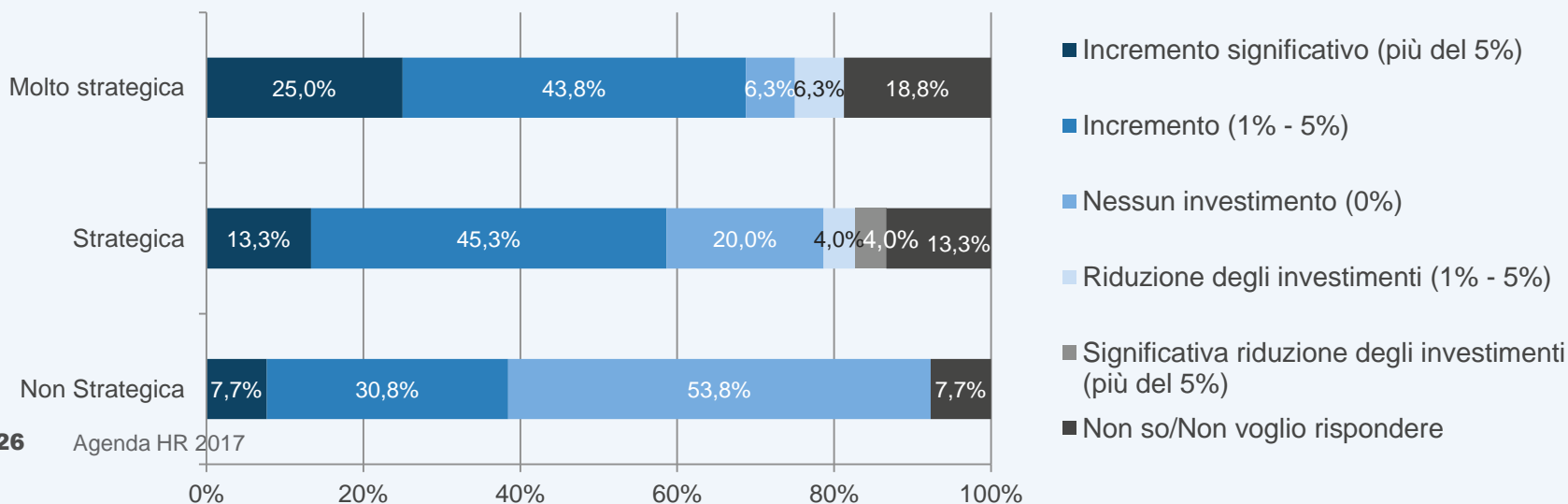
INVESTIMENTI PREVISTI NELLA FUNZIONE PER STRATEGICITÀ FUNZIONE



ALL'AUMENTARE DELLA STRATEGICITÀ DELLA FUNZIONE AUMENTA LA PERCENTUALE DI AZIENDE CHE HA PIANIFICATO DI AUMENTARE GLI INVESTIMENTI NELLA FUNZIONE NEI PROSSIMI 12-18 MESI



... E QUELLE CHE PREVEDONO DI FARE INVESTIMENTI >5%





SFIDE HR 2017

SFIDE HR

HR 2017

- 1** | **59,5%** Supporto ai line manager per migliorare la loro gestione persone
- 2** | **55,0%** Gestione del cambiamento
- 3** | **54,1%** Sviluppo della leadership

HR 2016

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

DIREZIONE 2017

- 1** | **64,3%**
 - ✓ Cultura performance
 - ✓ Gestione del cambiamento
 - ✓ Indentificazione competenze e attitudini che creano valore per l'organizzazione
- 2** | **57,1%**
 - ✓ Incremento della produttività
 - ✓ Gestione dei talenti
 - ✓ Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali
- 3** | **50,0%**
 - ✓ Smart working
 - ✓ Innovazione
 - ✓ Gestione assunzioni a seguito della riduzione/eliminazione degli incentivi governativi

DIREZIONE 2016

- 1** | **58,3%** Incremento produttività
- 2** | **54,2%** Cultura performance
- 3** | **50,0%**
 - ✓ Sviluppo engagement
 - ✓ Gestione cambiamento
 - ✓ Innovazione

SFIDE HR 2017 - VISIONE HR & DIREZIONE

Percepite da almeno la metà dei rispondenti

Sfide HR	2017
Supporto ai line manager per migliorare la loro gestione delle persone	59,5%
Gestione del cambiamento	55,0%
Sviluppo della leadership	54,1%
Sviluppo engagement persone	49,5%
Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali	49,5%

Creazione e diffusione della cultura della performance	41,4%	10
Indentificazione delle competenze e delle attitudini	48,6%	6
Incremento della produttività	42,3%	8
Gestione dei talenti	42,3%	8
Smart working	21%6	19
Innovazione	43,2%	7
Gestione delle assunzioni a seguito della prevista riduzione/eliminazione degli incentivi governativi	18,0%	24

Direzione	2017
Creazione e diffusione della cultura della performance	64,3%
Gestione del cambiamento	64,3%
Indentificazione delle competenze e delle attitudini che rendono le persone capaci di creare valore per l'organizzazione	64,3%
Incremento della produttività	57,1%
Gestione dei talenti	57,1%
Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali	57,1%
Smart working: rendere più flessibile e agile l'organizzazione (flessibilità numerica, organizzativa)	50,0%
Innovazione (sistemi, procedure, processi di lavoro)	50,0%
Gestione delle assunzioni a seguito della prevista riduzione/eliminazione degli incentivi governativi	50,0%

Supporto ai line manager per migliorare la loro gestione delle persone	42,9%	4
Sviluppo della leadership	42,9%	4
Sviluppo engagement	42,9%	4
Efficientamento costi personale	42,9%	4
Cura aspetto relazionale e cura delle persone	42,9%	4

SFIDE HR 2017 PER STRATEGICITÀ FUNZIONE

Percepite da almeno la metà dei rispondenti

ALL'AUMENTARE DELLA STRATEGICITÀ DELLA FUNZIONE AUMENTANO LE SFIDE RICONOSCIUTE DA ALMENO IL 50% DEI RISPONDENTI
NESSUNA SFIDA È INDICATA DA ALMENO IL 50% DELLE AZIENDE CHE RITENGONO LA FUNZIONE HR «NON STRATEGICA»

Sfide HR	Strategica
Sviluppo della leadership	62,7%
Supporto ai line manager per migliorare la loro gestione delle persone	61,3%
Gestione del cambiamento	61,3%
Sviluppo dell'engagement delle persone	52,0%
Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali	52,0%
Identificazione delle competenze (trasversali, tecniche e tecnologiche) e delle attitudini (valoriali, relazionali) che rendono le persone capaci di creare valore per l'organizzazione	50,7%

Sfide HR	Molto Strategica
Supporto ai line manager per migliorare la loro gestione delle persone	87,5%
Sviluppo dell'engagement delle persone	81,3%
Gestione del cambiamento	75,0%
Identificazione delle competenze (trasversali, tecniche e tecnologiche) e delle attitudini (valoriali, relazionali) che rendono le persone capaci di creare valore per l'organizzazione	68,8%
Cura/recupero dell'aspetto relazionale e di attenzione alle persone	62,5%
Innovazione (sistemi, procedure, processi di lavoro)	62,5%
Allineamento della strategia HR con gli obiettivi aziendali	62,5%
Inserimento/Gestione del Welfare Aziendale	56,3%
Incremento della produttività	56,3%
Sviluppo della leadership	56,3%
Contribuzione allo sviluppo dell'employer branding e della reputazione aziendale	56,3%
Gestione talenti // Disegno ed efficientamento processi HR // Efficientamento costi	50,0%

sfide legate alla persona

sfide legate all'organizzazione



ATTIVITÀ HR 2017

ATTIVITÀ HR 2017

HR	2017
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	60,4%
Creare un ambiente di lavoro aperto al cambiamento in cui le persone sono engaged, stanno bene e riconoscono il valore del proprio lavoro	55,9%
→ Gestire efficacemente le tensioni fra la necessità di cambiamento (agilità, flessibilità, adattabilità) e stabilità (standardizzazione)	54,1%
Dar vita a una cultura organizzativa capace di sostenere il raggiungimento dei risultati organizzativi	52,3%
Attrarre le persone "giuste" per l'organizzazione e curare lo sviluppo delle loro competenze applicando opportuni modelli di sviluppo del talento	52,3%
→ Gestire efficacemente le tensioni fra i bisogni individuali delle persone e gli obiettivi aziendali	51,4%
Sviluppare le competenze (tecniche, tecnologiche, trasversali e relazionali) dei leader in base a criteri stabiliti valutandoli attraverso metriche definite	50,5%

Direzione	2017
Creare un ambiente di lavoro aperto al cambiamento in cui le persone sono engaged, stanno bene e riconoscono il valore del proprio lavoro	78,6%
Dare un contributo effettivo alla definizione dell'agenda strategica dell'azienda ✓	71,4%
Dar vita a una cultura organizzativa capace di sostenere il raggiungimento dei risultati organizzativi	71,4%
Trasformare le pressioni di cambiamento interne ed esterne in processi di cambiamento aziendale, coinvolgendo opportunamente le persone ✓	64,3%
Attrarre le persone "giuste" per l'organizzazione e curare lo sviluppo delle loro competenze applicando opportuni modelli di sviluppo del talento	64,3%
Sostenere il cambiamento assicurando alle persone le risorse necessarie per affrontarlo e mantenendole aggiornate rispetto ai progressi raggiunti ✓	57,1%
Introdurre/gestire un sistema di performance management che colleghi il reward alla performance misurando risultati e comportamenti delle persone e che preveda la restituzione accurata e continuativa nel tempo del feedback ✓	57,1%
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	50,0%
Comprendere e interpretare le aspettative dei clienti esterni e degli investitori ✓	50,0%
Sviluppare le competenze dei leader in base a criteri stabiliti valutandoli attraverso metriche definite	50,0%

ATTIVITÀ HR – QUALI COMPETENZE HR

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

1987



1992



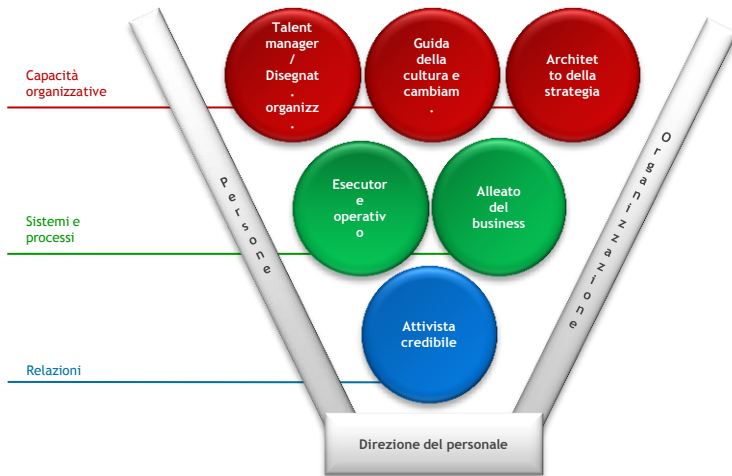
1997



2002



2007



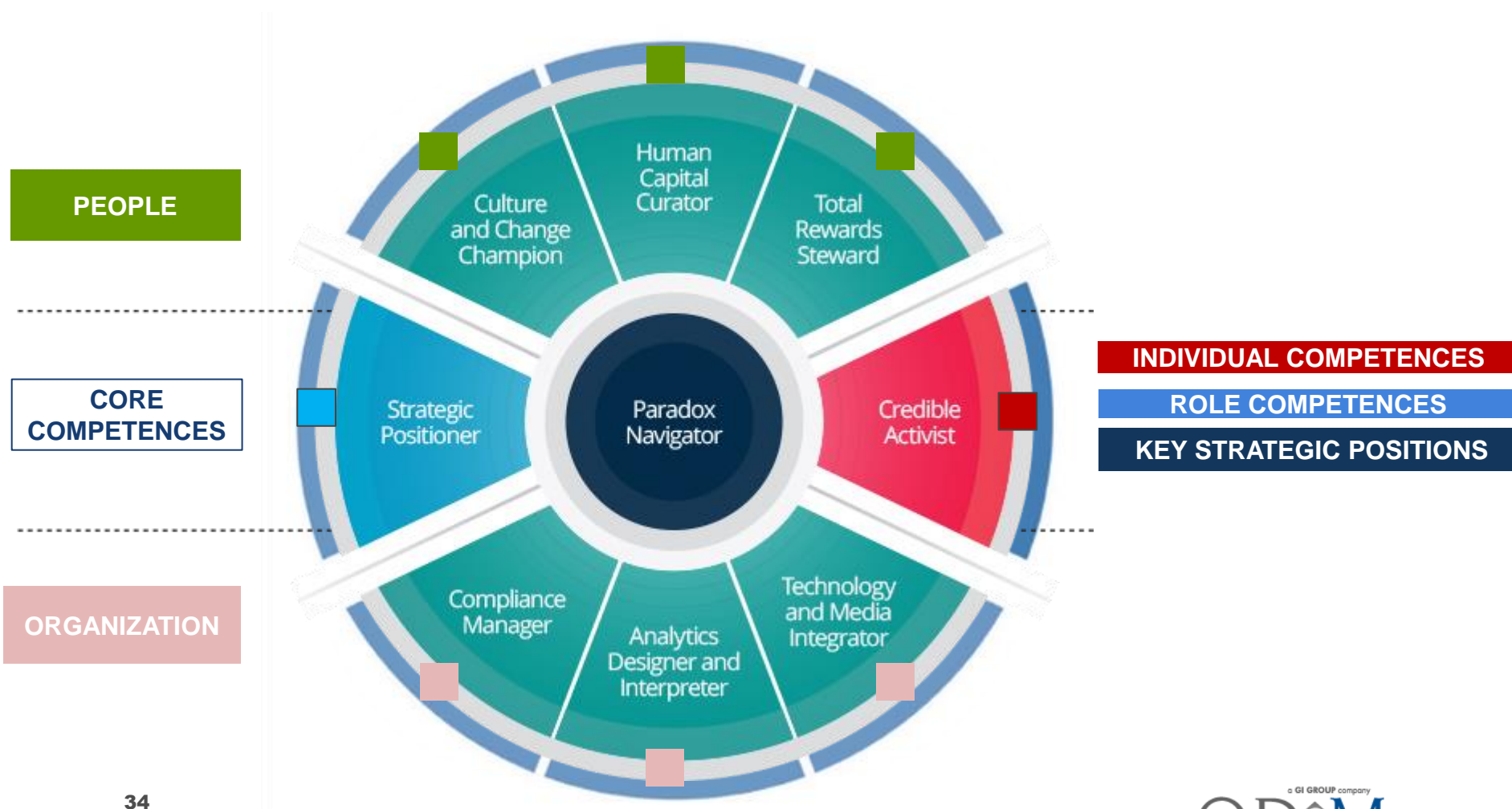
2012



2016

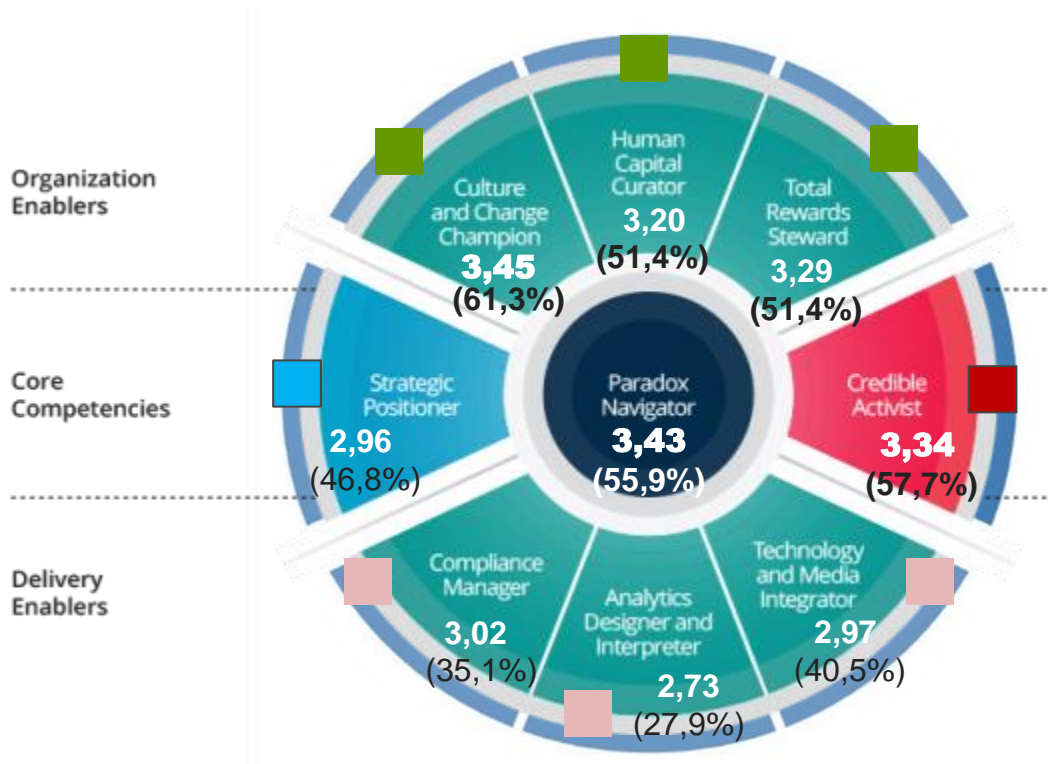


HR COMPETENCY MODEL OVERALL



ATTIVITÀ HR – QUALI COMPETENZE HR

Modello di Ulrich (2016)



2016 HR Competency

UE

Credible Activist	4,36	4,23
Strategic Positioner	4,13	4,07
Paradox Navigator	4,01	3,94
Culture & Change Champion	4,09	3,95
Human Capital Curator	4,06	3,90
Total Reward Steward	3,89	3,75
Compliance Manager	4,38	4,26
Analytics Designer & Interpreter	4,08	3,93
Technology & Media Integrator	3,94	3,71

Direzione

Credible Activist	3,18 (50,0%)
Strategic Positioner	3,33 (42,9%)
Paradox Navigator	3,29 (50,0%)
Culture & Change Champion	3,79 (78,6%)
Human Capital Curator	3,41 (71,4%)
Total Reward Steward	3,54 (57,1%)
Compliance Manager	3,21 (42,9%)
Analytics Designer & Interpreter	3,18 (42,9%)
Technology & Media Integrator	3,07 (35,7%)

ATTIVITÀ HR – QUALI COMPETENZE HR PER STRATEGICITÀ DELLA FUNZIONE

ALL'AUMENTARE DELLA STRATEGICITÀ DELLA FUNZIONE AUMENTA IL NUMERO DI COMPETENZE CHE ALMENO IL 50% DEI RISPONDENTI RITIENE LA FUNZIONE SIA CHIAMATA A POSSEDERE PER AFFRONTARE IL PROSSIMO ANNO



	Non strategica	Strategica	Molto Strategica
Credible Activist	2,42 (23,1%)	3,46 (65,3%)	3,66 (56,3%)
Strategic Positioner	1,85 (0,0%)	3,08 (50,7%)	3,56 (75,0%)
Paradox Navigator	2,81 (38,5%)	3,42 (53,3%)	4,19 (87,5%)
Culture & Change Champion	2,62 (30,8%)	3,54 (64,0%)	4,06 (87,5%)
Human Capital Curator	2,40 (30,8%)	3,28 (53,3%)	3,81 (75,0%)
Total Reward Steward	2,35 (23,1%)	3,39 (56,0%)	3,97 (87,5%)
Compliance Manager	2,38 (15,4%)	3,01 (41,3%)	3,41 (62,5%)
Analytics Designer & Interpreter	1,96 (7,7%)	2,81 (28,0%)	3,34 (56,3%)
Technology & Media Integrator	2,46 (7,7%)	3,00 (33,3%)	3,75 (68,8%)

AGENDA HR 2017

SFIDE E STRATEGICITÀ
DELLA FUNZIONE



I PRINCIPALI INSIGHT DALLA
SURVEY DI OD&M CONSULTING
ED ESTE EDIZIONI

STRATEGICITÀ FUNZIONE HR



FUNZIONE HR

- Tende ad avere **elevato potere decisionale**
- È ancora caratterizzata da **UN APPROCCIO TRADIZIONALE**
[Amministrazione Personale]
- Nelle aziende in cui la Funzione HR è «**Molto Strategica**» prevale **UN APPROCCIO DA BUSINESS ENABLER**



DIREZIONE GENERALE

- **Riconosce la strategicità** della funzione HR per il business
- Richiede alla Funzione HR di **misurare i risultati** prodotti

INVESTIMENTI NELLA FUNZIONE HR

SPECIFICITÀ DELLE SFIDE PERCEPITE

SFIDE DELLA FUNZIONE HR



GUIDA DELLE PERSONE IN AZIENDA

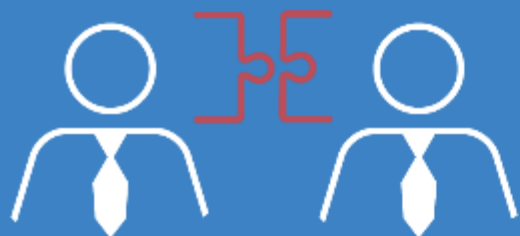
- Supporto ai Line Manager per una migliore gestione delle Persone
- Sviluppo della Leadership

SFIDE DELLA DIREZIONE GENERALE



OBIETTIVI E RISULTATI

- Promozione della Cultura della Performance
- Incremento della produttività



SVILUPPO DELL'
ENGAGEMENT
DELLE PERSONE



PERSONE
“GIUSTE”

- Identificazione delle Competenze Chiave
- Gestione dei Talenti



INNOVAZIONE

- Sistemi, Procedure e Processi
- Nuovi modi di lavorare (Smart Working)

UNA SFIDA CONDIVISA:

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

a cui si aggiunge

ALLINEAMENTO DELLA STRATEGIA

AGLI OBIETTIVI AZIENDALI



ATTIVITÀ 2017



**OBIETTIVI E
RISULTATI**



PORTARE ON BOARD
LE PERSONE "GIUSTE"

GUIDA DELLE
PERSONE IN AZIENDA

WELLBEING

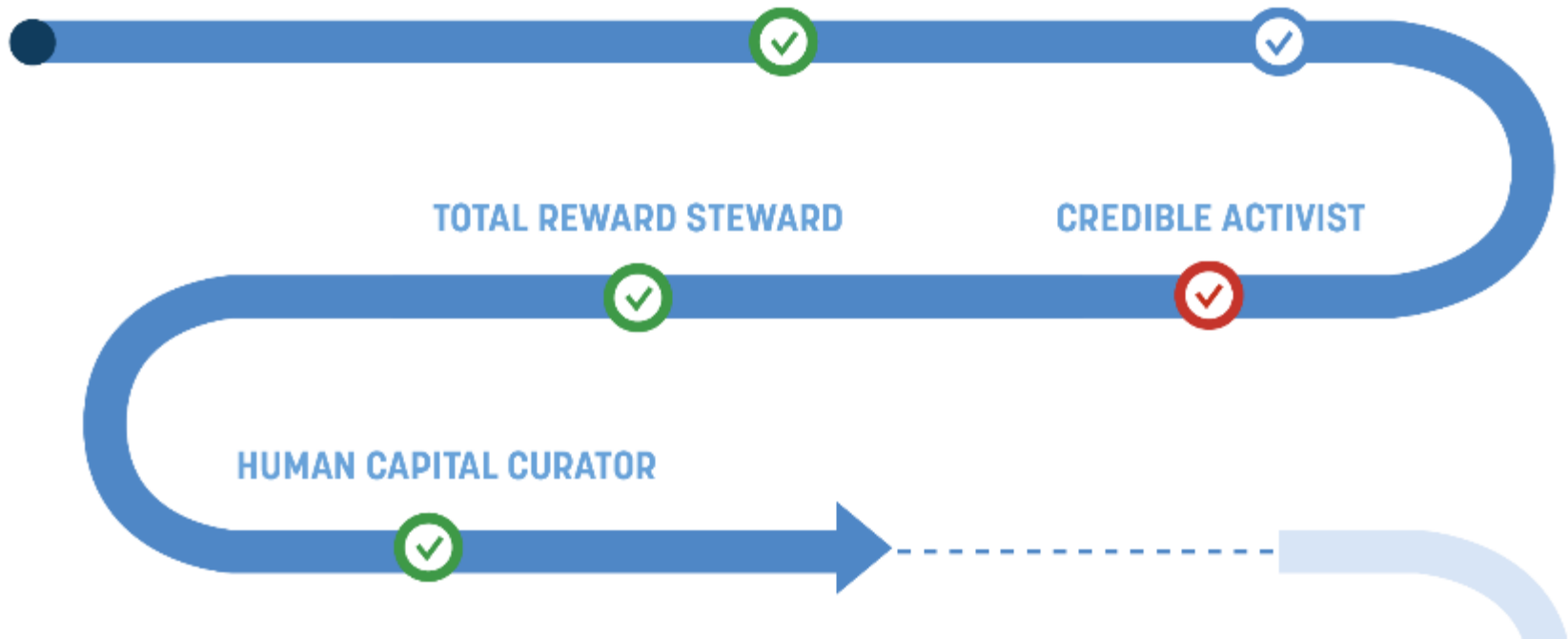
La **FUNZIONE HR** sarà
particolarmente coinvolta nella
GESTIONE DELLE TENSIONI

TIME FOR CHANGE

**FUNZIONE HR
TRADIZIONALE**

CULTURE & CHANGE CHAMPION

PARADOX NAVIGATOR



COMPLIANCE MANAGER

STRATEGIC POSITIONER

TECHNOLOGY & MEDIA INTEGRATOR

ANALYTICS DESIGNER & INTERPRETER

**BUSINESS
ENABLER**



FUNZIONI HR

"MOLTO STRATEGICHE"
SONO GIÀ

BUSINESS ENABLER

E riconoscono di dover possedere tutte e **nove** le

COMPETENZE CHIAVE

- PARADOX NAVIGATOR
- CULTURE & CHANGE CHAMPION
- TOTAL REWARD STEWARD
- HUMAN CAPITAL CURATOR
- TECHNOLOGY & MEDIA INTEGRATOR
- CREDIBLE ACTIVIST
- STRATEGIC POSITIONER
- COMPLIANCE MANAGER
- ANALYTICS DESIGNER & INTERPRETER



www.odmconsulting.com