

DIREZIONE DEL PERSONALE TRA PASSATO E FUTURO 2016



paesaggio industriale Ravera-Oneto

EVOLUZIONE DEL RUOLO



Premessa

Perché una riflessione sulla storia del ruolo della Direzione del Personale?

- perché **ci riguarda**; perché è stata per decenni la nostra **identità professionale**;
- perché **ha avuto** nel bene o nel male nell'immagine collettiva un **ruolo sociale- pubblico** che nessuna altra funzione aziendale ha mai avuto ...il **capo del personale** più ancora del Direttore del Personale;
- figura cui **attribuire ogni responsabilità** nella gestione sociale dentro l'azienda (*premi, sanzioni, contrasto con il sindacato, licenziamenti, chiusure, ristrutturazioni.....*

Negli anni 60-90 ci sono state rapide e profonde trasformazioni dell'impresa; la gestione delle risorse umane e dell'organizzazione e i cambiamenti in senso lato sono stati al centro sia di **profonde ricerche e studi** ma anche di ruoli dove **la Direzione del Personale è protagonista influente**;

- **Oggi su questi temi c'è troppo silenzio.....e non è un buon segno**

Premessa

■ **Questa ricostruzione sintetica e breve** del passato e presente del ruolo della funzione del Personale **viene intercalata** con brevi brani di “ **letteratura** ” tratti da alcuni testi scritti da **Pier Luigi Celli** (*Passioni fuori corso* Mondadori e *Comandare è fottere* Mondadori ;Celli è stato *Direttore del Personale* di grandi aziende : *Eni, Rai, Omnitel, Olivetti, Enel* e *Direttore Generale dell’Università Luiss; Poste, Unipol, la Perla* con ruoli diversi ;

■ Nel panorama della **letteratura industriale** molti scrittori famosi hanno trattato nei loro **romanzi** questioni legate all’**industria, alla vita di fabbrica**, all’organizzazione aziendale e quasi sempre il “capo del personale ” è uno dei personaggi fondamentali del racconto; ne cito alcuni:

- ◆ *P. Volponi, memoriale, Einaudi*
- ◆ *P. Levi la chiave a stella REinaudi*
- ◆ *Parise, il Padrone*
- ◆ *Vittorini, il sempione strizza l’occhio al Frejus*
- ◆ *Ballestrini vogliamo tutto Feltrinelli*
- ◆ *E.Nesi, storia della mia gente, Bompiani*
- ◆ *C.Ranieri, razza baracchina edizioni CgC torino*
- ◆ *R.Ruggeri, una storia operaia Briosci*
- ◆ *M.Lolli, volevo solo dormirle addosso Limina*
- ◆ *Scrittori e industria Paravia*

Organizzazione e Risorse Umane: contesto macro linee

Fino agli anni 60-70:

- **Massima differenziazione e diversificazione della produzione:** si sviluppa il **gigantismo delle imprese** che operano in settori/ mercati sempre più differenziati e a volte distanti da quello che era originariamente il “core”. (*conglomerate*)
- Questo processo di crescita è lento e **si sviluppa prevalentemente per impulso e processi interni**, grandi investimenti, assunzioni...
- La complessità interna è **governata prevalentemente da regole**, procedure amministrativo-organizzative;

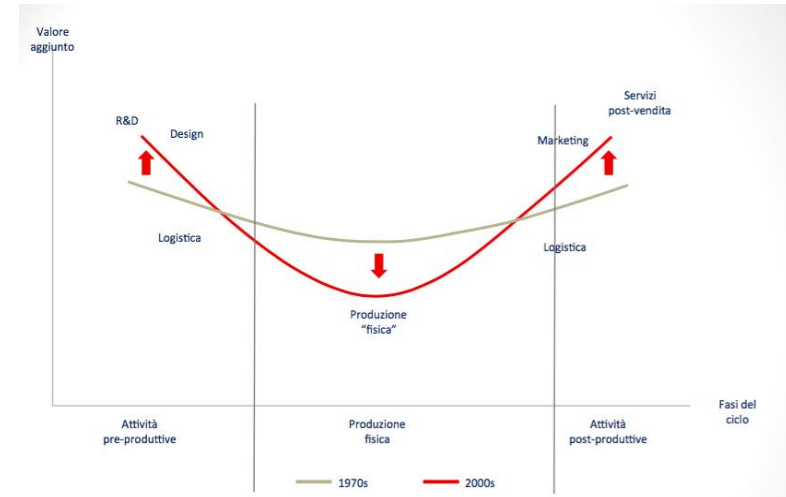
Ricaduta sul SISTEMA DI GESTIONE

- **basso turnover** e fedeltà alla azienda;
- **crescita professionale e la carriera avviene quasi interamente e per tutta la “vita” dentro la stessa l’impresa;** ci sono casi di intere generazione di famiglie che vivono la loro storia di lavoro nella stessa azienda .(*es Tassara in Valcamonica*)
- **struttura gerarchica** autoritaria;
- azienda è un **sistema sociale chiuso**;
- azienda **decide la carriera** e le competenze professionali che servono ;

Organizzazione e Risorse Umane: contesto macro linee

gli anni 80-2000

- Abbandono del gigantismo, **organizzazioni a rete, azienda corta** (*pochi livelli gerarchici, si mantengono in azienda le funzioni essenzialioutsourcing*);
- Si torna al “ core “ al **saper fare e e alle competenze;**
- Si cresce attraverso **alleanze, acquisizioni;** diventa importante quindi la governance , il controllo, la gestione da parte del management..;
- Sviluppo del decentramento e delle localizzazioni produttive in altri territori **laddove le condizioni sono le più favorevoli;**



Ricaduta sul SISTEMA DI GESTIONE

- turnover elevato anche per **ristrutturazioni** e scorpori di rami di azienda;
- Si pianifica la carriera **non solo dentro la azienda ma anche fuori;** (*l'impresa non ti assicura più il futuro e la sicurezza di una volta*)
- Fare esperienza in molte aziende viene vissuto come elemento di **pianificazione della propria carriera;**
- l'azienda rimane il luogo dove **si formano le competenze professionali;**
- la carriera però la decide non solo l'impresa **ma anche l'individuo.**

Organizzazione e Risorse Umane: contesto macro linee

Oggi

- Organizzazioni **destrutturate**, basate su gerarchie professionali, core competence **essenziali**; delocalizzazione della produzione; (**offshoring**)
- Aziende **asciutte** (*si mantengono in azienda le funzioni chiave: marketing, finanza, design, tecnologia...i sistemi informatici in quanto gestori della rete di comunicazione... .*)
- la **funzione del Personale soffre di identità** (*privata dalle quantità di risorse umane delocalizzate o esternalizzate, da una minor presenza del sindacato, e di regole normative certe. ecc.....*);
- Il **prodotto diventa quasi immateriale**, il suo valore d'uso passa in secondo piano perché prevale la sua simbologia-immagine-marchio (*focus passa dalla produzione alla commercializzazione e quindi alla simbologia*).

Ricaduta sul SISTEMA DI GESTIONE

- ruolo dei tecnici e del management internazionale; (*si riduce di molto il n. degli operai*)
- Carriere senza **confini territoriali**;
- Gestione di **culture multietniche**;

Gli anni del dopoguerra

CONTESTO

- **Ricostruzione** e grande crescita industriale;
- **Migrazioni** dal sud e abbandono della terra;
- **Abbondanza** di lavoro e di manodopera;
- Produzione industriale a **basso valore aggiunto**;
- **Forza lavoro** a basso costo e a bassa qualificazione.

La funzione aziendale prevalente

Produzione

ATTIVITA' SVOLTE DALLA DIREZIONE DEL PERSONALE

- Amministrazione del personale, gestione paghe;
- Gestione della disciplina e delle norme;
- Recruiting di risorse “ sicure, fidate , tranquille “ dal punto di vista politico –sindacale e valoriale.

La funzione dipende dalla

Direzione Amministrativa

Gli anni del dopoguerra

■ Il Capo del Personale

- **Ragioniere** o un ex militare- **Carabiniere** nelle grandi aziende;
- Assicura disciplina, ordine, autorità e gestione paghe.

■ Le attività della Direzione del Personale e loro focus:

- **Formazione:** **poca** ed essenzialmente orientata all' **addestramento**, alla mansione in relazione alla **bassa scolarità** e assenza di **cultura industriale** (*manodopera prevalentemente di origine contadina*);
- **Recruiting:** su segnalazioni, passa parola, poche formalità, ruolo determinante dei **parroci** che davano garanzie sulla serietà della persona e della **famiglia**, **poco contano le competenze**;
- **Valutazione:** discrezionalità del capo, **legata a produttività** e volumi di produzione;
- **Carriera** : per anzianità e cooptazione;
- **Organizzazione:** si diffondono modelli di organizzazione lavoro di importazione americana, lavoro viene parcellizzato in micro-attività, struttura gerarchico-autoritaria, si opera per procedure; (*taylorismo, operaio massa, cottimo, controllo tempi ...*)

Gli anni 60

CONTESTO

- Continua la crescita industriale;
- Espansione degli investimenti;
- Produzione di massa;
- Sviluppo dei consumi di massa;
- Crescita delle retribuzioni e del “ benessere “;
- Sviluppo della motorizzazione (vespa, lambretta, 500 -600 Fiat...)

La funzione aziendale prevalente

Produzione

ATTIVITA' SVOLTE DALLA DIREZIONE DEL PERSONALE

- Amministrazione del personale, gestione paghe;
- **Gestione delle relazioni con il personale;**
- Necessità di buone relazioni per avere **pace sociale** necessaria per assicurare la produzione;
- **welfare aziendale** presso le grandi aziende: *case, colonie, scuole, centri sanitari, dopolavoro aziendali mense aziendali ... (modello paternalistico)*

La funzione dipende dalla

Direzione Amministrativa

Gli anni 60

il Capo del Personale

- Ragioniere;
- Emerge nelle grandi aziende la figura dell' 'esperto legale';
- la gestione del personale e le relazioni con il sindacato richiedono competenze specifiche e autorità professionale.

Le attività della Direzione del Personale e loro focus:

- **Formazione:** poca ed essenzialmente orientata all' **addestramento**, al compito ma anche alle **procedure di produzione e aziendali** (*modernizzazione delle aziende nell'organizzazione.*)
- **Recruiting:** su segnalazioni, passa parola, diffusione di modalità di selezione con **test psico-attitudinali** e per mansioni; i **primi ingegneri** in produzione, gli impiegati di officina;
- **Valutazione:** discrezionalità del capo, legata a produttività e volumi di produzione;
- **Carriera** : per anzianità e cooptazione;
- **Organizzazione:** si assestano modelli di organizzazione lavoro di **importazione americana**, processo di impiegatizzazione, **tempi e metodi**, cottimo, procedure interne di produzione.

Gli anni 70

CONTESTO

- Si blocca la crescita industriale;
- Tensioni sociali , sindacali e terrorismo;
- Scolarizzazione di massa;
- Sviluppo dei consumi di massa;
- Crescita delle retribuzioni e del “ benessere “;
- Inflazione;
- operaio massa;
- organizzazione del lavoro tayloristica all’apice; ma anche **ripensamento a nuove forme**: ricomposizione delle mansioni orizzontali e verticali, rotazioni

La funzione aziendale prevalente

Personale
Vendite

ATTIVITA' SVOLTE DALLA DIREZIONE DEL PERSONALE

- la gestione del personale;
- Gestione del conflitto;
- Gestione del cambiamento;
- La formazione al ruolo;

La funzione dipende dalla

Vertice aziendale

Gli anni 70

Il Direttore del Personale : (*da Capo del personale a Direttore: non solo cambiamento lessicale*)

- ◆ Gestore di relazioni e comunicatore: **ruolo “politico “** verso il mondo esterno, **esce dalla “ fabbrica “**; a volte **grande intellettuale**; è la **figura più mondana** della azienda ;

Il Direttore del Personale

- Laureato in legge ed esperto in relazioni sindacali;
- Esperto in relazioni umane;
- In alcune grandi realtà aziendali la figure si sdoppia su **due grandi direttrici**:
 - Una orientata alle **relazioni sindacali**, ai rapporti esterni, alla gestione degli ammortizzatori sociali
 - Una tutta **interna dedicata alle HR** (sistemi motivazionali, formazione, sviluppo, sentieri di carriera..)
- Il direttore del Personale diventa **una figura centrale delle grande aziende**, ha moltissimo potere perchè la risorsa umana è determinante per assicurare la produzione e lo sviluppo sotto diversi profili:
 - Pace sindacale
 - Consenso interno
 - Motivazione al lavoro

il capo del personale [Pier Luigi Celli , Comandare è fottere, Mondadori]

“.....C'era una volta il **capo del personale**: più odiato che amato, era comunque un personaggio che non passava indifferente . Con lui si dovevano fare i conti ed era consigliabile non prendersi troppe confidenze, se non si voleva abdicare prematuramente ad ogni sogno di carriera....

... uomo spesso rude quando decisamente incolto, aveva sviluppato un **insieme di vezzi e di liturgie** che contribuivano a fare della sua funzione il massimo esempio di bersaglio mobile, appetito dai dipendenti singoli, dai dirigenti frustrati, da associazioni sindacali, da esterni in cerca di accrediti, da superiori mal disposti verso il suo **irresistibile dilagare in azienda**....

Attori di scontri epici e di altrettanto epiche stagioni di accordi, maneggiavano grandi numeri con la disinvoltura di chi sapeva di dover **rendere conto soprattutto se stesso**; ed è in parte così: a nessuno del vertice sarebbe venuto in mente di intromettersi nelle strategie del suo capo del personale, tanto era l'evidenza della sua **posizione di forza** e il riconoscimento del suo carisma.

.... poi è venuto il momento della cultura; dai **muscolari negoziatori** notturni implacabili di settimane di confronti sindacali, ci sono venute progressivamente sostituendo i **professionisti dello sviluppo**, i **decorators** della formazione d'accademia; I moderati utopisti della trasparenza quasi ad ogni costo. Quelli che per capirci “ *gli uomini sono risorse umane* “. E così pensando di conquistarti in realtà ti hanno fottuto.

....Perché questa moda “dell'umano “ ha preso a **dilagare in documenti e convegni** e tanto più l'impresa si dibatteva in difficoltà di strategie, di prospettive e di sviluppo, tanto più veniva emergendo la sensazione che una “ **benevola foglia di fico** “ culturalmente corretta, avrebbe contribuito ad **addensare la nebbia necessaria** a dilazionare gli inevitabili momenti del *redde rationem*....

Gli anni 80

CONTESTO

- **Ristrutturazioni industriali;**
- Tensioni sociali , sindacali e terrorismo;
- **Decentramento produttivo e outsourcing**
- Inflazione a due cifre;

ATTIVITA' SVOLTE DALLA DIREZIONE DEL PERSONALE

- la gestione del capitale umano
- Gestione del cambiamento

La funzione aziendale prevalente

Personale
Marketing
Finanza

La funzione dipende dalla

Vertice aziendale

Gli anni 80

il Direttore del Personale

- Esperto in tecniche di management, comunicazione;
- Sviluppa il suo ruolo lungo l'asse “ **strategia e struttura** “
- È una figura chiave nelle **ristrutturazioni** e gestore di ammortizzatori sociali;
- è una persona “potente”.

Le attività della Direzione del Personale e loro focus:

- **Formazione:** formazione manageriale orientata al business;
- **Recruiting:** si diffondono tecniche di selezione di carattere psicologico, assumono peso le **società specializzate**; gestione dei rapporti con Università e istituti tecnici ;
- **Valutazione:** individuale **di merito** orientata a professionalità e alle capacità;
- **Carriera:** si cresce **per competenza** e con piani di sviluppo **programmati**;
- **Organizzazione:** si diffonde il modello **organizzativo divisionale** più efficace nella gestione del business;

Gli anni 90-2000-oggi

CONTESTO

- “Azienda corta”;
- **Attenzione alle funzioni** che producono valore;
- **Decentramento** produttivo e outsourcing;
- **Individualismo** come valore;
- ridistribuzione del potere in azienda: **crescono le altre funzioni.**

funzioni aziendali prevalenti

- ✧ **Vendite/ marketing**
- ✧ **Tecnologia/Ricerca**
- ✧ **Finanza**

ATTIVITA' SVOLTE DALLA DIREZIONE DEL PERSONALE

- Gestione del cambiamento
- Comunicazione
- Consulenza interna
- **Sviluppo di specialismi**

Direzione dipende dal

Vertice aziendale

Gli anni 90-2000-oggi

II DIRETTORE DEL PERSONALE

- ◆ Gestore di relazioni e comunicatore;
- ◆ **venditore dell'immagine** aziendale per attrarre risorse;
- ◆ **gestore di reti**: tra esigenze interne e fornitori di servizi esterni;
- ◆ professionals-specialista.

Le attività della DIREZIONE DEL PERSONALE

- **Formazione**: formazione manageriale e orientata al business;
- **Recruiting**: per competenza e capacità , **attenzione ai talenti** ;
- **Valutazione**: diffusione dei sistemi di **MBO, piani** retributivi;
- **Carriera**: sviluppo dei quadri e **proliferazione del numero dei dirigenti** ;
- **Organizzazione**: si consolida il modello **organizzativo divisionale** più efficace nella gestione del business, **staff molto leggere**, attenzione ai costi e all'efficienza ; la revisione dell'organizzazione è frequente (*uso di società esterne specializzate*) ;
- la funzione tende a **specializzarsi** e **chiudersi nello specialismo** quasi in competizione con chi gestisce le attività esternalizzate.

Quali i temi critici emergono per la Direzione del Personale?

DISCONTINUITA' E FLESSIBILITA' NELLE CARRIERE

- Le carriere e i percorsi di apprendimento **vengono gestiti per opportunità** dai singoli e **non sono sempre governati dalla azienda**;
- Finisce la linearità del percorso retributivo-carriera interna.

TAYLORING

- Necessità di costruire pacchetti di offerte e di proposte più **mirate all'individuo** o a **segmenti di popolazione aziendali** (tecnici, progettisti, finanza...)

CENTRALITA' DELL' INDIVIDUO

- Individuo punto centrale: va pagato il suo valore. *(le politiche retributive di sistema non sono applicabili)*

INGAGGIO E ATTRATTIVITA'

- Acquisizione di competenze dal mercato richiederà grande **capacità di attrattività della azienda**;
- Le direzione del personale dovranno sviluppare capacità di **marketing- comunicazione per vendere il sistema azienda**

Quali saranno gli scenari cui la Direzione del Personale si confronterà ?

POLICENTRISMO

- aumenta la comunicazione ,l 'orizzontalità e la poliarchia;
- l'organizzazione diventa sempre più rete, piatta;
- in ogni sistema aumentano i centri di decisione, le relazioni, gli snodi, i conflitti e il potere delle periferie aziendali

QUOTIDIANITA'

individui e organizzazioni si confrontano su un **futuro incerto e non sempre riconducibile a visioni unitarie :**

- il valore **dell'agire e del fare** come capacità di portare per mano i cambiamenti...;
- azione diventa **visione**;
- **velocità** delle azioni;
- **energia** come forza vitale del fare;
- **il controllo** come misura dei risultati.

CENTRALITA' DELLE COMPETENZE

- le organizzazioni sopravvivono e competono **sulla base delle competenze** che possiedono o sanno come acquisire;
- gli individui **costruiscono la loro storia professionale con autodeterminazione** e con percorsi centrati **sull'accumulo di competenze**;
- **si diffondono comunità professionali** oltre i confini aziendali;

APERTURA AL CONTESTO

- i confini tra organizzazioni e società si sfaldano (*azienda liquida?*);
- si rafforzano le influenze reciproche;
- si importano sempre più competenze e soluzioni dall'esterno;
- cresce il valore dell'eticità dei comportamenti che diventa valore

Quali tendenze?

- è sempre molto difficile “ **modellizzare** ” , in quanto il ruolo della Direzione del Personale è molto “ influenzato ” almeno da i seguenti fattori:
 - *La dimensione della azienda (piccola, media, grande, internazionale, multinazionale....)*
 - *La proprietà (familiare, multinazionale, fondi, pubblica...)*
 - *Il settore di appartenenza*
 - *Il processo – prodotti-servizi- composizione delle risorse umane...*
- Con sfumature diverse tra aziende emerge però un ruolo della DPO meno rilevante rispetto al passato; la funzione **ha meno peso e meno potere** nell’ assetto aziendale. Le cause sono:
 - *Meno peso del sindacato dentro le aziende*
 - *Meno complessità organizzativa*
 - *Meno risorse dedicate alla funzione*
 - *Più esternalizzazioni: ofshoring e outsourcing*
 - *Più potere alla linea*
 - *Più sistemi gestionali che rendono accessibile e velocemente al Vertice e alla Linea informazioni , report e valutazioni on line senza troppe intermediazioni della Funzione.*

Quale futuro?

- Si possono individuare 5 possibili ruoli futuri della Direzione del Personale:

Ruolo residuale

Svolge attività lasciate libere dai processi di ristrutturazione (tendenza alla sopravvivenza)

Ruolo specialistico

È in competizione con strutture consulenziali esterne/ e servizi in outsourcing.

Ruolo tradizionale

Gestione personale servizi, sicurezza...
Debole perché minacciato dall'evoluzione della azienda.

Ruolo consulente interno

Punto di riferimento per la struttura interna: libero battitore, risolutore di problemi, figura amicale, confessore

Ruolo camaleonte

Anticipa i problemi e li risolve, sa muoversi nell'ambiente, sa re-inventare continuamente il proprio ruolo sa essere presente nel momento più opportuno, sta e si trova sempre dove serve.

Quale ruolo?

In sintesi, da studi realizzati da Università (Bocconi) e dalla società di consulenza (Tesi) di qualche anno fa emergono 4 profili di Direttore del Personale, con una indicazione in % di massima della diffusione del ruolo descritto.

40%

Professional

Svolge presidio professionale con priorità sull'efficienza e correttezza tecnica; supporta la linea con ruolo consulenziale enfasi sull'eccellenza professionale.

Leader di cambiamento

È agente del cambiamento : politiche, strumenti, sistemi sono tutti a disposizione del cambiamento ; forte supporto al vertice aziendale,

5%

50%

Operativo

Orientamento al servizio integrando professionalità con grande capacità operativa, risposte rapide e tempestive

5%

Architetto di governance

Ruolo di regia e di vision, imposta sistemi e strumenti, alle competenze della professione unisce capacità e letture del business.



HR TRA PASSATO E FUTURO 2016

INDAGINI RECENTI

MICHAEL PAGE GLOBAL HR BAROMETER 2013

Italia:

1. Performance management
2. Sviluppo cultura aziendale
3. l'attività di **acquisizione dei talenti** è significativamente più bassa rispetto al **global**;

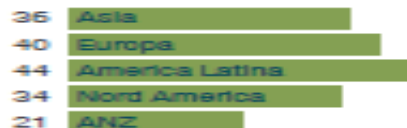
1. Quasi tutte le funzioni HR sono ormai soggette a **processi più o meno marcati di esternalizzazione**, con leggera differenziazione per macro area e settore produttivo;

indagine Michael Page

coinvolti **4300 HR Director/ Manager** delle seguenti aree : Asia 260; America Latina 303; Nord America 252; Australia 160; Europa 3.254;

ESTERNALIZZAZIONE DELLE AREE HR (% degli intervistati)

PAYROLL



PROCESSI TEMPORALI



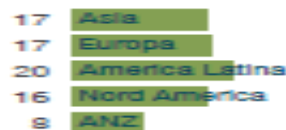
FORMAZIONE



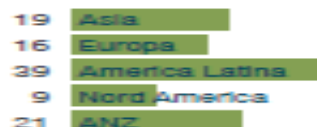
ASSESSMENT



INFORMAZIONI DI HR



ATTRAZIONE DEI TALENTI & SELEZIONE

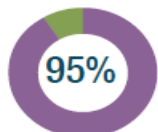


ANZ: Australia & Nuova Zelanda.
Fonte: Michael Page.

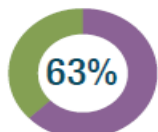
MICHAEL PAGE GLOBAL HR BAROMETER 2013

UTILIZZO DI SOFTWARE INFORMATICI (% degli intervistati)

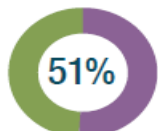
PAYROLL



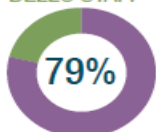
VALUTAZIONE



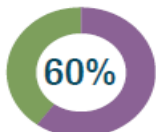
ASSESSMENT



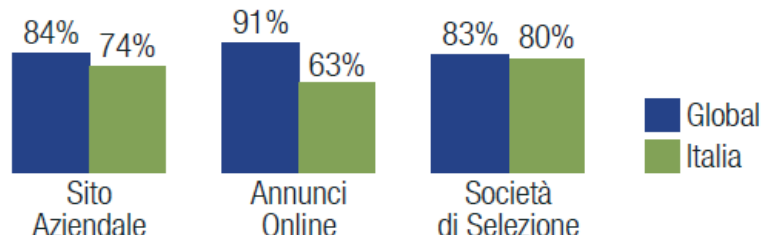
AMMINISTRAZIONE DELLO STAFF



SELEZIONE



Le attività sviluppate da HR stanno subendo un profondo cambiamento anche per l'impatto con sistemi gestionali dinamici e multifunzione capaci di elaborare output, report, analisi che rendono più efficace e veloce la decisione;



Fonte: Michael Page

Worldwide leaders in specialist recruitment

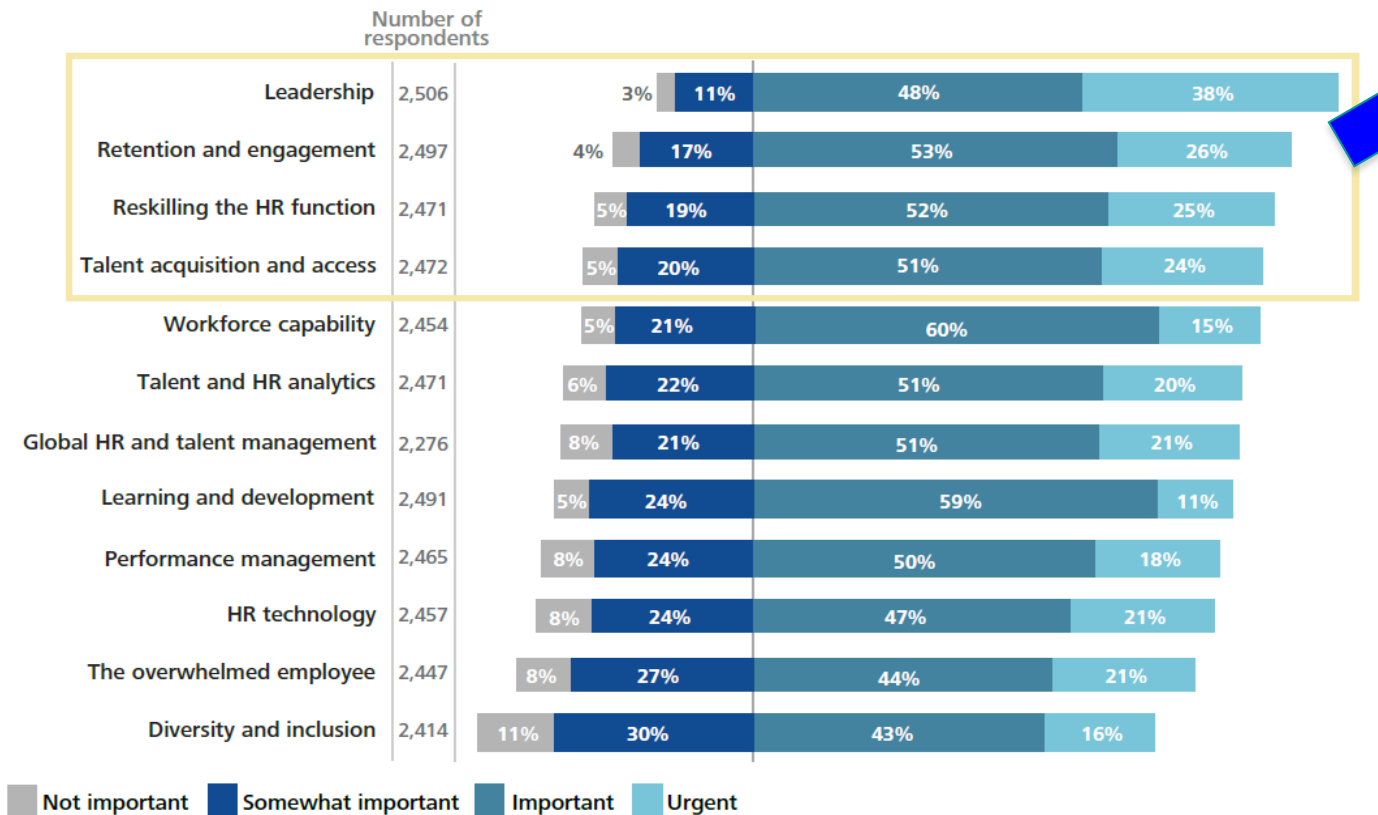
www.michaelpage.it

In sintesi:

1. l'uso e la diffusione di **sistemi gestionali complessi** per meglio decidere **non cambia il ruolo svolto da HR all'interno dell'azienda**, in quanto è un **adattamento** alle politiche tecnologiche del sistema azienda attinente a tutte le funzioni aziendali;
2. **aumenta** indubbiamente la **produttività** del lavoro, la **semplicità** delle elaborazioni, e loro **aggiornamento**, la **qualità** delle informazioni e l'**integrazione e l'integrabilità** con il sistema azienda.
3. HR **più specialista** nell'elaborazione e trattamento delle informazioni e **sviluppa un ruolo gestionale** nei confronti di partners esterni se esternalizzata l'attività.

Deloitte University coinvolti 2.532
HR leader in 94 paesi mondo.

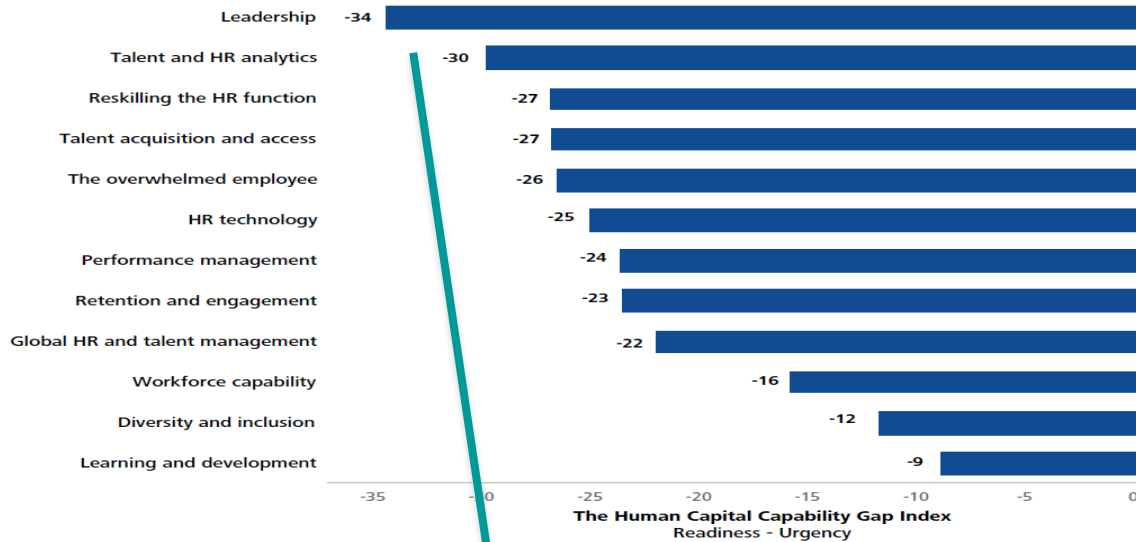
Figure 1. Perceived urgency of 12 global trends



le prime 4 /12 attività sono percepite come le **attività** tra le più **IMPORTANTI** ed **URGENTI** per il futuro.

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Figure 6. Capability gap index for 12 global trends



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

dall'indagine emerge però un GAP tra le oggettive URGENZE da affrontare e la CAPACITA' delle HR ad operare.

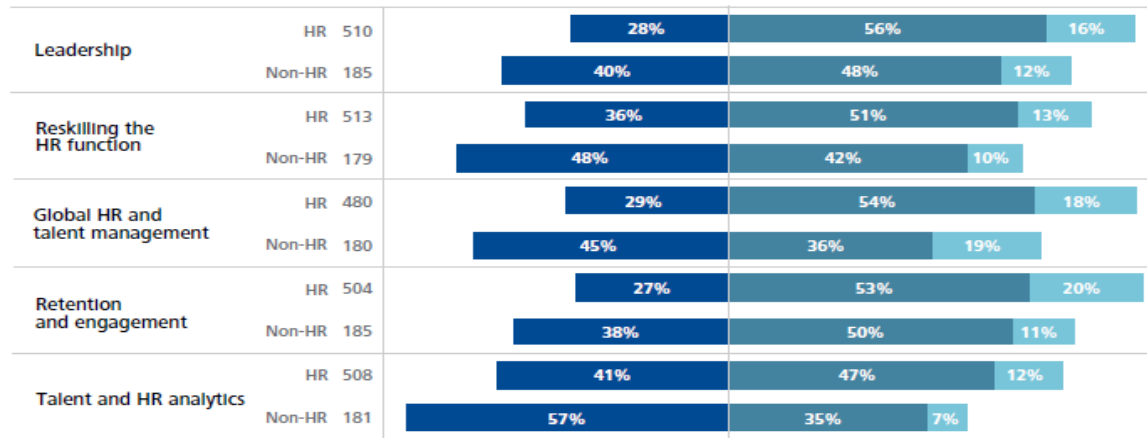
Figure 7. Capability gaps grouped according to importance

Highly urgent (gap of -30 or more)	Urgent (gap of -25 to -29)	Very important (gap of -20 to -24)	Important (gap of -1 to -19)
- Leadership - Talent and HR analytics	- Reskilling HR - Talent acquisition and access - Overwhelmed employee - HR technology	- Performance management - Retention and engagement - Global HR and talent management	- Workforce capability - Diversity and inclusion - Learning and development

DELOITTE Trends 2014

Global Human Capital

Figure 11. Business and HR leaders' perceptions of readiness for the top five trends (among organizations with more than 10,000 employees)

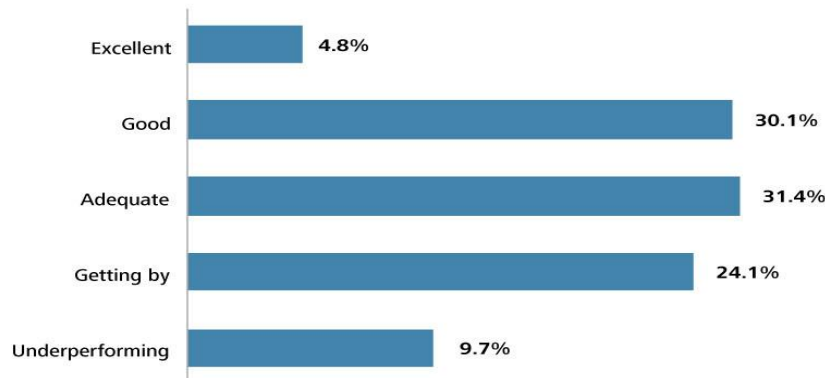


Not ready Somewhat ready Ready

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Figure 1. Rating HR performance

"How would you assess your HR and talent program capabilities?"



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

HR tra passato e futuro 2016 G. Facco

il GAP tra URGENZE e CAPACITA' ad affrontare la situazione da parte della FUNZIONE HR viene valutata dai leader HR (autovalutazione) dai NON-HR cioè gli imprenditori o CEO;

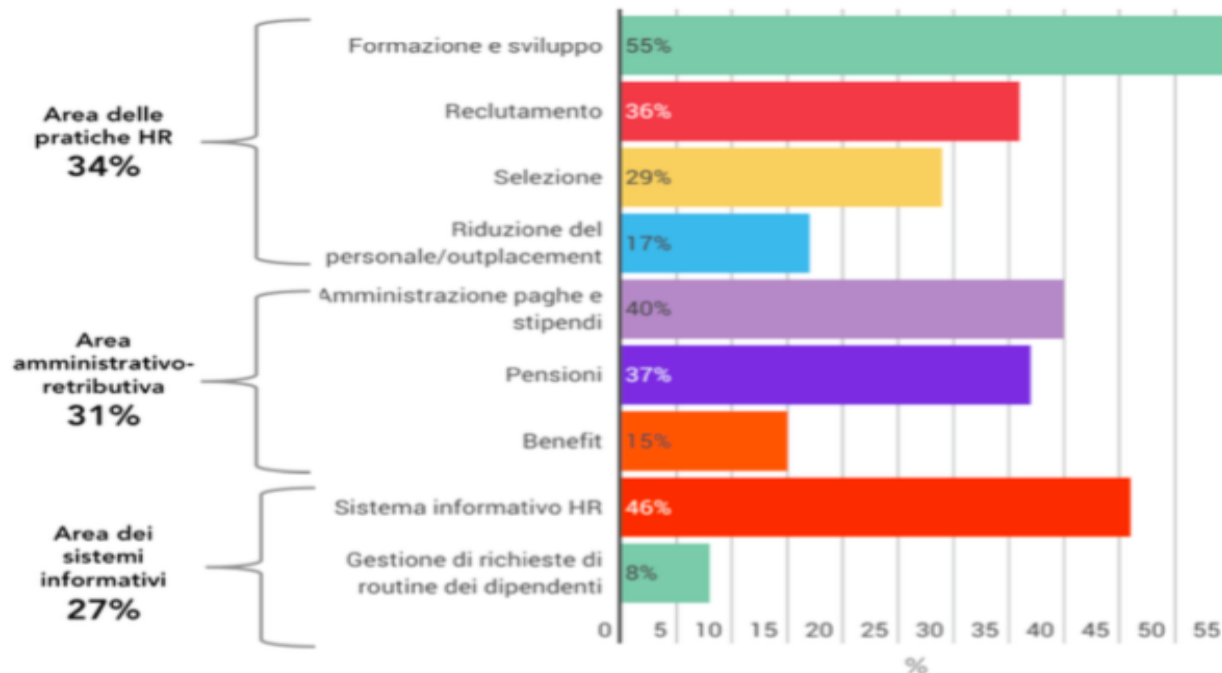
La valutazione dei non HR non è positiva e si discosta da quella dei leader HR a volte in modo SIGNIFICATIVO

I team di HR hanno le competenze per affrontare le sfide?

BICOCCA –CRANET 2015

la ricerca sulla Direzione del Personale effettuata da **Bicocca- Cranet nel 2015** (*la più importante ricerca italiana degli ultimi anni*) conferma il **peso dei processi di outsourcing**; ne discende che l'**HR ratio**, cioè il rapporto tra il numero di dipendenti della funzione risorse umane e il numero totale di dipendenti dell'organizzazione **si riduce significativamente all'aumentare del tasso di esternalizzazione dei processi**. Nel campione preso in esame questo rapporto si attesta in media **attorno a 2**, cioè ogni **100 dipendenti troviamo 2 persone impiegate** nella funzione risorse umane;

Figura 6 Outsourcing dei processi HR (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



BICOCCA –CRANET 2015

Figura 7 HR ratio (organico HR/organico totale) per macro-settore, contesto pubblico o privato, aziende in crescita o in ristrutturazione (N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



fonte Bicocca Cranet 2015

BICOCCA –CRANET 2015

le priorità con cui HR si deve misurare e confrontare cambiano segno a secondo se la aziende è in crescita oppure no

Figura 36 Confronto sfide funzione HR nelle aziende in crescita e non in crescita

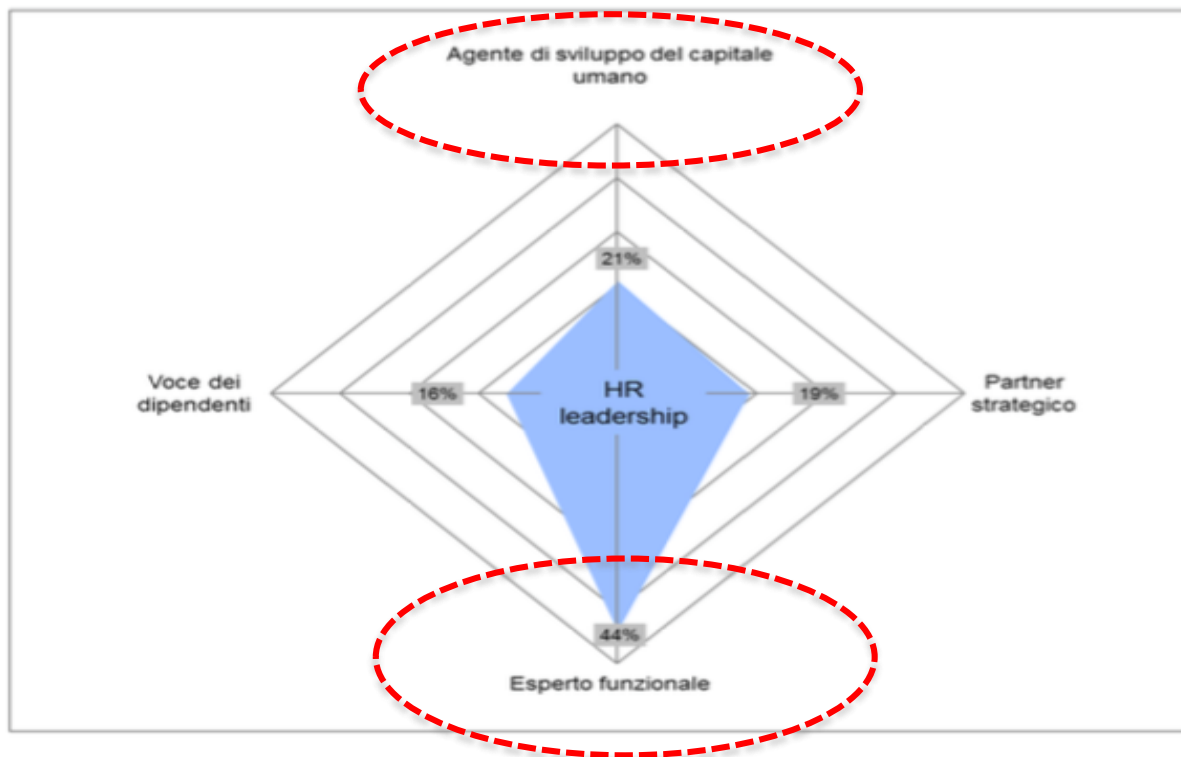
IN CRESCITA	Priorità	NON IN CRESCITA
	Allineamento delle competenze del personale	
	Motivazione/engagement	
	Sviluppo dei potenziali	
	Diagnosi organizzativa	
	Affinamento dei processi finalizzati al recupero di efficienza/produttività	
	Aging	

fonte Bicocca Cranet 2015

BICOCCA –CRANET 2015

le sfide dei prossimi anni viste dai Direttori del Personale confermano l'idea che il ruolo agito (*44% esperto di funzione +21% agente di sviluppo .*) è per il 65% di tipo **specialistico**.

Figura 31 Sfide per la funzione HR nei prossimi tre anni secondo i Direttori del Personale (valori percentuali; N=166; ns. elab. dati Cranet 2015).



esperto funzionale

44%

- “...allineamento delle competenze del personale = **aggiornamento** :sviluppare competenze, *skill*, abilità e conoscenze collegate a fabbisogni correnti, quindi al breve periodo...”
- “..affinamento dei processi per un incremento di efficienza/produttività: perfezionare (o riprogettare) i processi tipici del personale (*reclutamento, valutazione, ricompensa, carriera, formazione e sviluppo, etc*)”..
- ;
- **riduzione dei costi operativi aziendali;**
- “.... riduzione dei costi associati al personale: ottimizzazione dei costi del personale, riferite a) la riduzione del personale; b) la revisione di politiche e schemi di ricompensa e di progressione di carriera....”.

fonte Bicocca Cranet 2015

agente di sviluppo

21%

- **occuparsi di “....talenti**, attraverso i quali si pianifica la successione manageriale...”
- “....occuparsi dei **potenziali**, parte della popolazione organizzativa che si valuta essere in grado di **sviluppare competenze di rilievo** per il **posizionamento competitivo** dell’organizzazione di domani.....”

fonte Bicocca Cranet 2015

voce dei dipendenti

16%

- “...**motivazione ed engagement** del personale: sviluppare, sostenere relazioni di fiducia e ambienti di lavoro supportivi.”
- “....**Aging**: gestione di personale senior, dall'altro dei rapporti tra le diverse generazioni:.....”
- “.....**comunicazione**: iniziative di dialogo, per diversi target group, per informare il personale in merito alle trasformazioni sia interne all'organizzazione, sia dell'ambiente di riferimento....”

fonte Bicocca Cranet 2015

partner strategico

19%

- “...**diagnosi organizzativa**: azioni volte a allineare le politiche, i processi e i sistemi alla strategia dell'organizzazione....”
- “.... **internazionalizzazione**: sfide volte l'esposizione dell'organizzazione sullo scenario competitivo internazionale...”
- “..., **ristrutturazioni**, fusioni e acquisizioni (M&A);
- “... **cambiamento della funzione HR**: iniziative di *change management* non tanto dell'organizzazione, **ma della funzione HR stessa**. La finalità è quella di porre la funzione nelle condizioni di agire un ruolo diverso rispetto al passato..”

il capo del personale [*Pier Luigi Celli , passioni fuori corso , Mondadori*]

“...ha avuto molte anime l’ uomo che in azienda ha dovuto governare le persone. Alcune anime gli sono rimaste in dote più di altre; non sempre le migliori.

Ognuna di queste anime, nel bene nel male, ha interpretato una fase significativa dell’evoluzione della funzione.....

La crisi è venuta con la fine dei grandi processi di ristrutturazione, con morti e feriti a migliaia e quasi nessuna speranza da offrire agli sparuti superstiti; in questa situazione l’uomo del personale ha sperimentato in proprio la difficoltà di essere colpevole non di ciò che aveva dovuto o saputo fare ma per quello che non era più grado di dire.....

La crisi della funzione passa da crisi di ruolo a crisi di cultura. E’ la cultura progettuale che non sorregge più l’uomo del personale fuori dalle mura tradizionali in cui si è costretto il suo compito: gli mancano coraggio della storia che intriga e le parole per dirla....sempre un passo indietro rispetto ai livelli cui si pongono oggi problemi di strategia e di mercato dell’impresa, sempre laterale rispetto le scelte fatte da altri.

E l’uomo della memoria che tiene in vita tutti filoni ancora generativi della storia dell’azienda e insieme l’uomo dell’oblio selettivo che apre uno spazio alle competenze distintive delle risorse e fa piazza pulita di vecchi retaggi ed un armamentario logorato....

È sua l’arte nobile di chi si fa carico: a metà strada tra disponibilità all’ascolto del nuovo e la capacità di farsi ascoltare.....
l’uomo del personale oggi deve possedere competenze narrative esplicite

il capo del personale *[Pier Luigi Celli , passioni fuori corso , Mondadori]*

L'uomo del personale dell'avere un **supplemento d'anima** e sapere **immaginare** per tutti anche quando gli orizzonti sono grigi la routine diventa asfissiante.

Per l'uomo del personale la **capacità di capire** è più importante di quella di trovare delle soluzioni ; ci sono problemi in azienda che sarebbe sbagliato non avere; e ce ne sono alcuni che sarebbe un errore voler risolvere a tutti costi...

Deve sapersi **muovere zigzagando sui confini**: chi è bravo lo fa, chi è professionale lo evita se può'.

I mediocri si rifanno alle **procedure** e pensano che questo sia il loro mestiere: **la durata è il loro obiettivo**; ne ho conosciuti di bravi, di professionali e di mediocri; spesso gli questi ultimi hanno avuto successo e carriere di lungo corso

.....Il profilo del capo del personale " uomo dei servizi " è uno dei più deprimenti per la categoria, perché incarna la vera corruzione del sistema. E' pericoloso per tutti scambiare chi pesca nel torbido con **uno che pesca nel profondo.....**

se volete vedere in anticipo che fine farà un'azienda, guardate subito come funziona il suo ufficio del personale, quasi mai i due destini sono separati.

.... il vero capo del personale non può che esprimere **dosi rilevanti di devianza dalla norma** se vuole creare qualcosa.

..... **ma gli eretici** sono di moda SOLAMENTE DOPO: in genere quando non sono più in grado di rompere le scatole.....