



Dove va la Direzione Risorse Umane: evoluzione del ruolo e delle competenze

**Indagine GIDP/HRDA
(Associazione Direttori Risorse Umane)
e ASA Executive Search
in collaborazione con jobpilot e Monster**

Universita' "L.Bocconi" 25 Novembre 2004



Relatori

- Giacomo Silvestri - Sda Bocconi
- Marcello Marcellini - Partner Asa Executive Search
- Luca Stefano Vanni - Direttore Risorse Umane e Qualità Inaz
- Paolo Citterio - Direttore Risorse Umane Bureau Veritas
- Umberto Cerqui - Partner Tesi

Moderatore:

Rosanna Santonocito –Giornalista de “Il Sole 24ore”



L'idea guida

Cosa c'è oggi sotto l'etichetta
“Direttore Risorse Umane”?

- Quali attività sono presidiate
- Quali competenze richieste
- Quali evoluzioni previste

L'Associazione Direttori Risorse Umane come
attore “naturale” per condurre questa indagine!



Le caratteristiche dell'indagine

- Riservata ai numeri uno della funzione
- Focus su:
 - aree caratteristiche/ nuove aree di responsabilità
 - evoluzione nel tempo della criticità delle diverse attività e previsioni
 - diffusione dell'outsourcing dei processi tipici e loro grado di informatizzazione
 - conoscenze tecnico professionali, competenze gestionali e personali critiche
 - percezione del proprio ruolo
- Struttura base ripetitiva nel tempo



Osservatorio permanente della funzione

Metodologia

- Indagine compilata via web o su file
- Raccolta dati fra Luglio e Settembre
- Mailing GIDP/HRDA, di ASA Executive Search ai propri clienti ed inserimento nelle newsletter di jobpilot
- I risultati: 104 questionari completi e validi



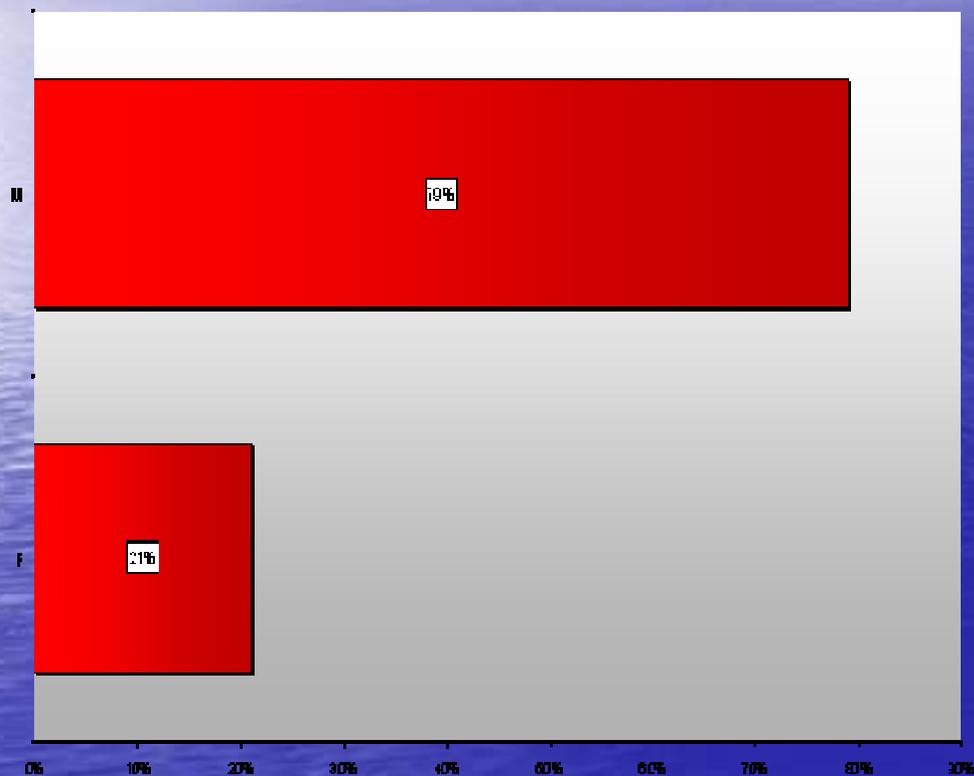
I Risultati

1. Campione
2. Ruolo e attività
3. Outsourcing
4. Competenze e Conoscenze
5. Autopercezione del ruolo

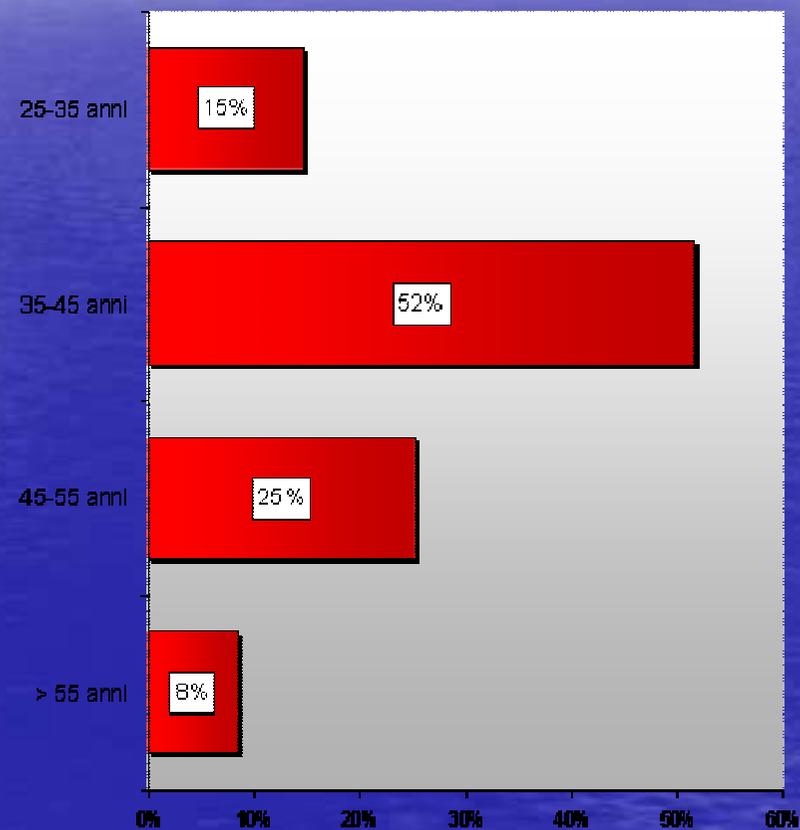


1. Il campione

Sesso

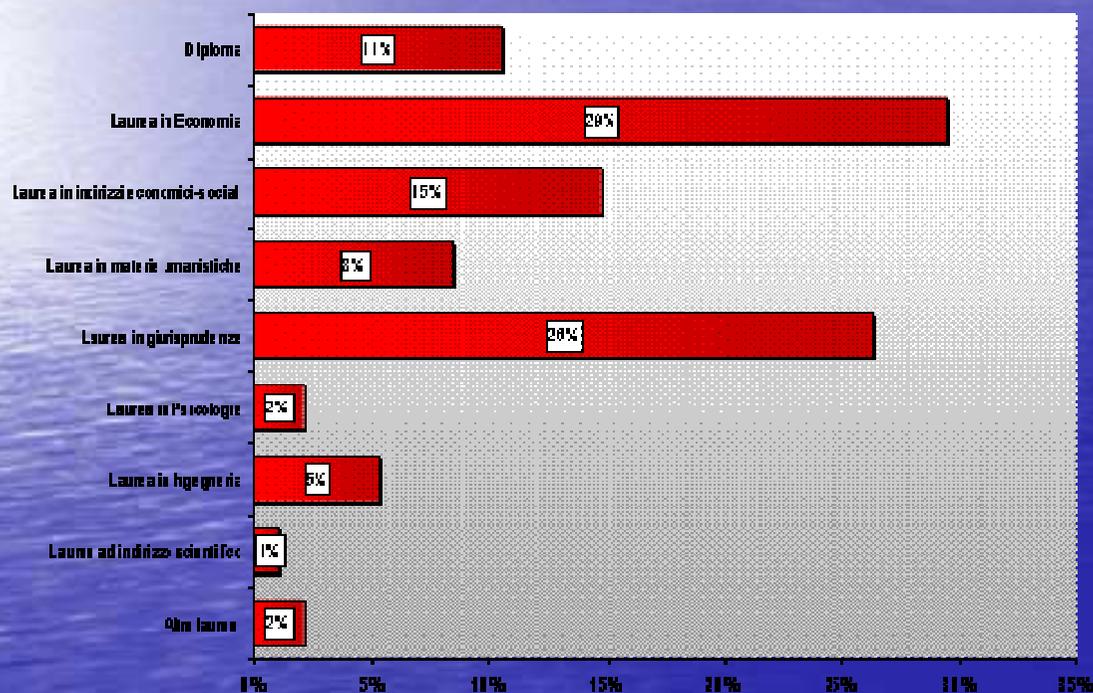


Età

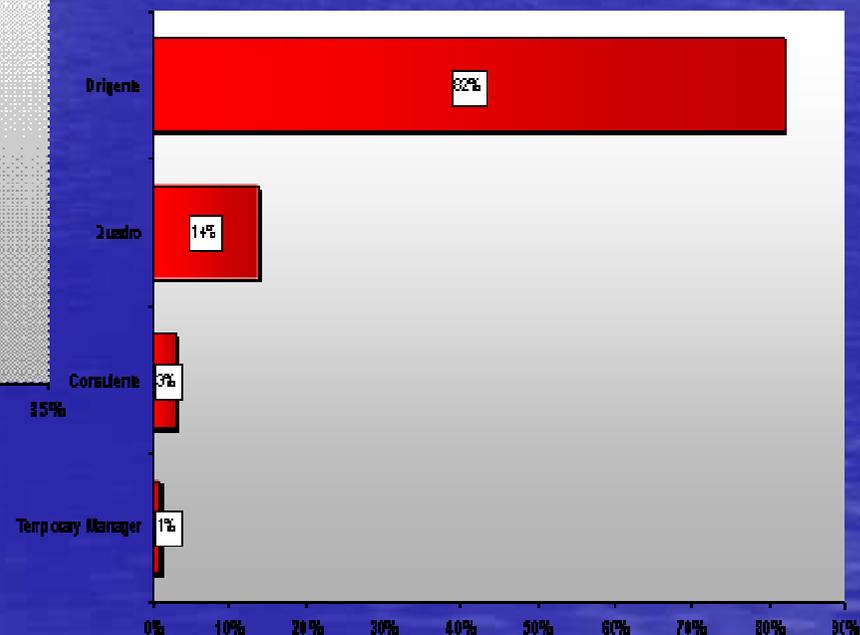


Il Campione

Titolo di studio

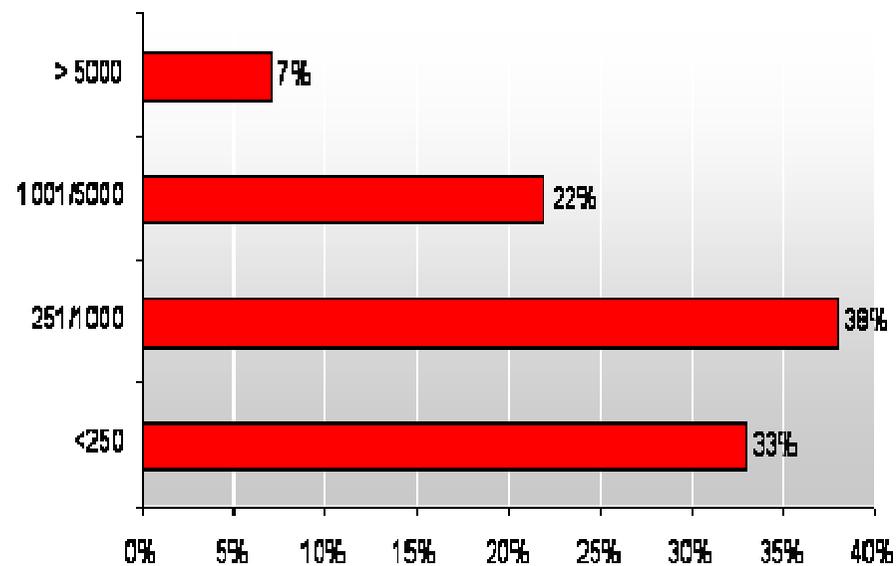


Inquadramento



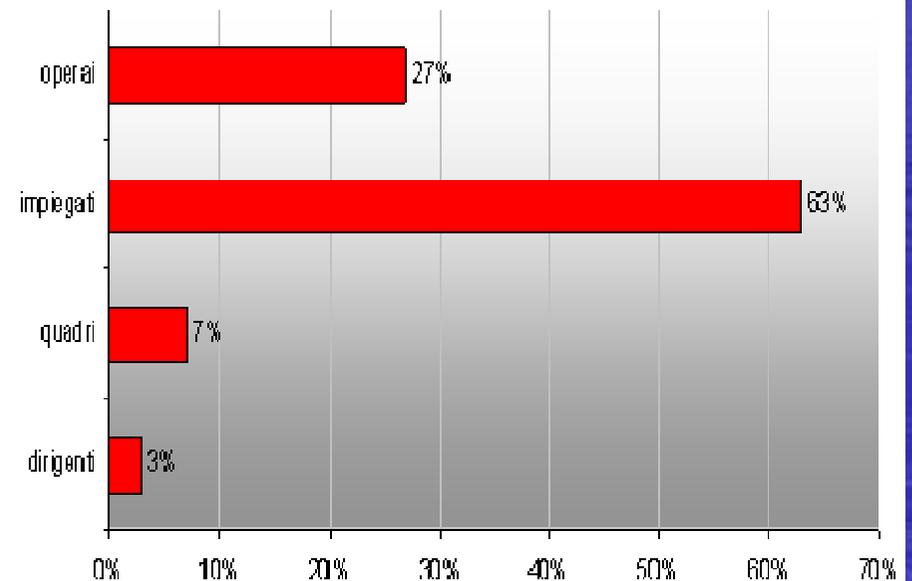
Il Campione

Dipendenti medi: 1599

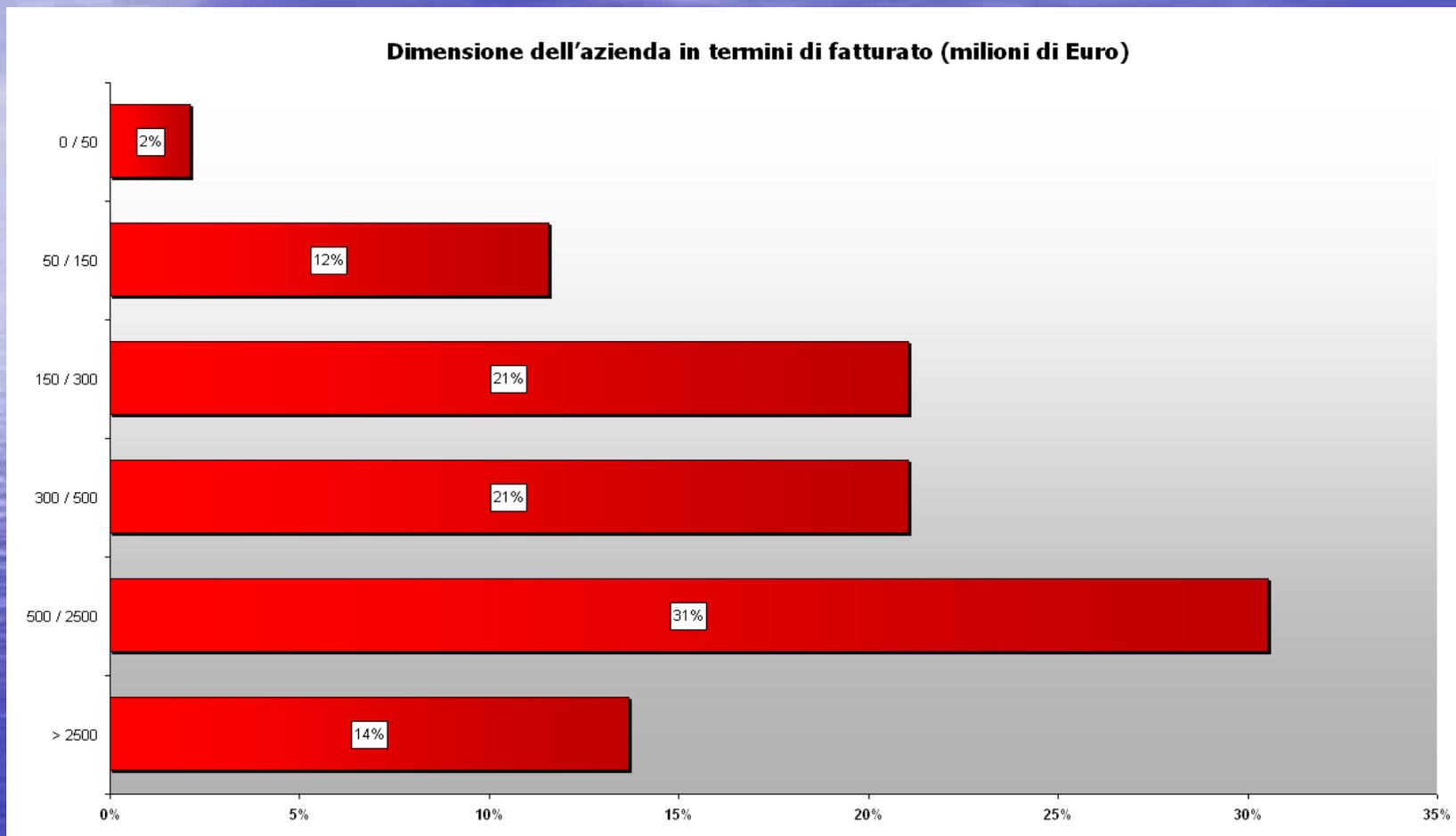


Collaboratori medi: 52 (su 64 aziende)
Agenti medi: 99 (su 40 aziende)

Ripartizione dei DIPENDENTI nelle principali categorie contrattuali

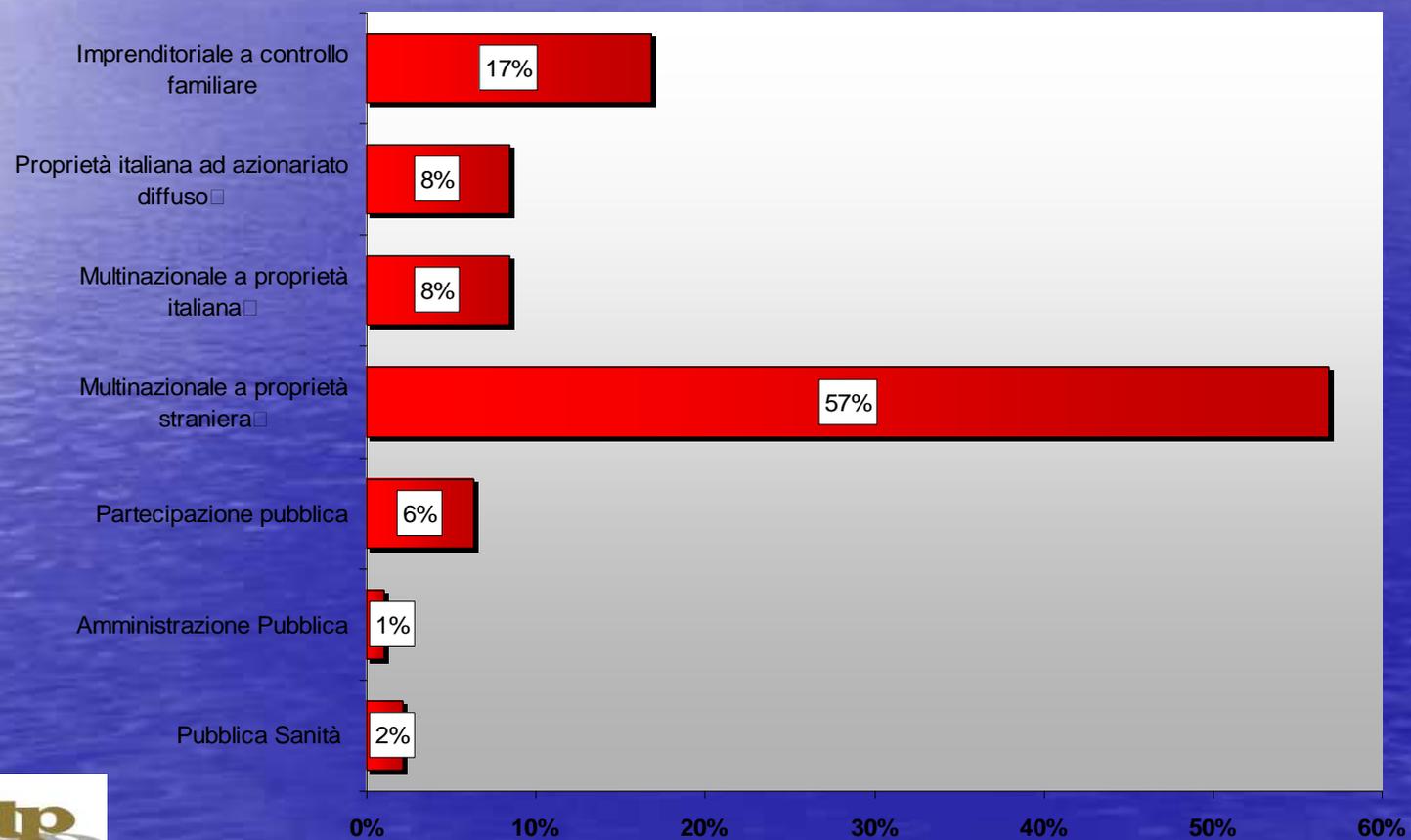


Il Fatturato

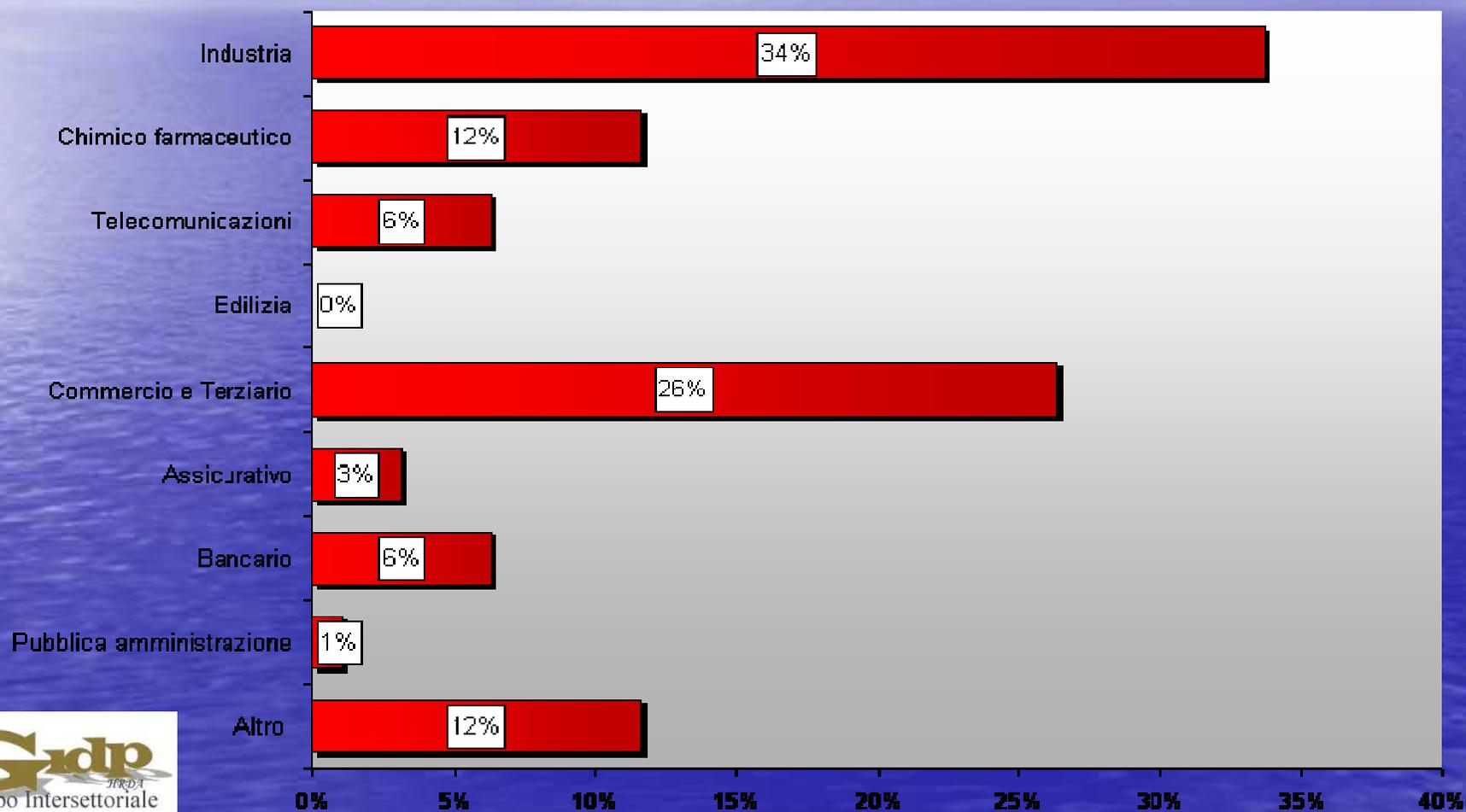


Tipologia di azienda

Tipologia di azienda



Macro tipologia del CCNL applicato



Spunti di riflessione

■ Il campione:

- grandi donne crescono?

Il 67% delle donne dirigenti è all'interno di multinazionale straniera (che rappresenta il 57% del campione).....

In tale segmento la % di donne al vertice sale al 25% delle aziende, nel resto del campione scende al 17%.

- ruolo per figure mature....

- Complessità
- Multidisciplinarietà
- Stabilità personale

■ Due anime? Laurea in Economia, Laurea in Giurisprudenza...

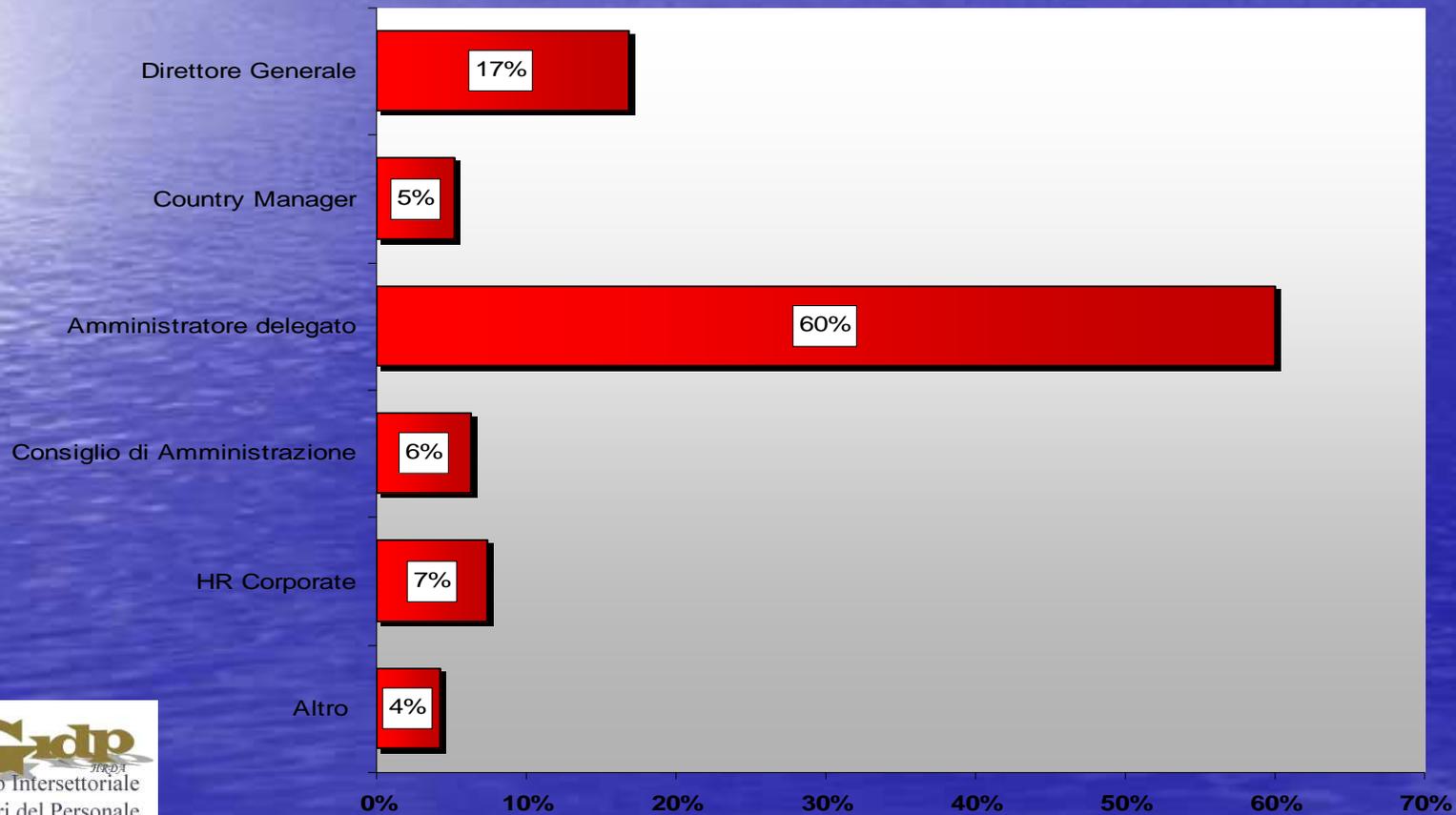
■ "Piccole" aziende con figure importanti di HR Management

Soglia tipica per la dirigenza 150 persone con qualche significativa eccezione

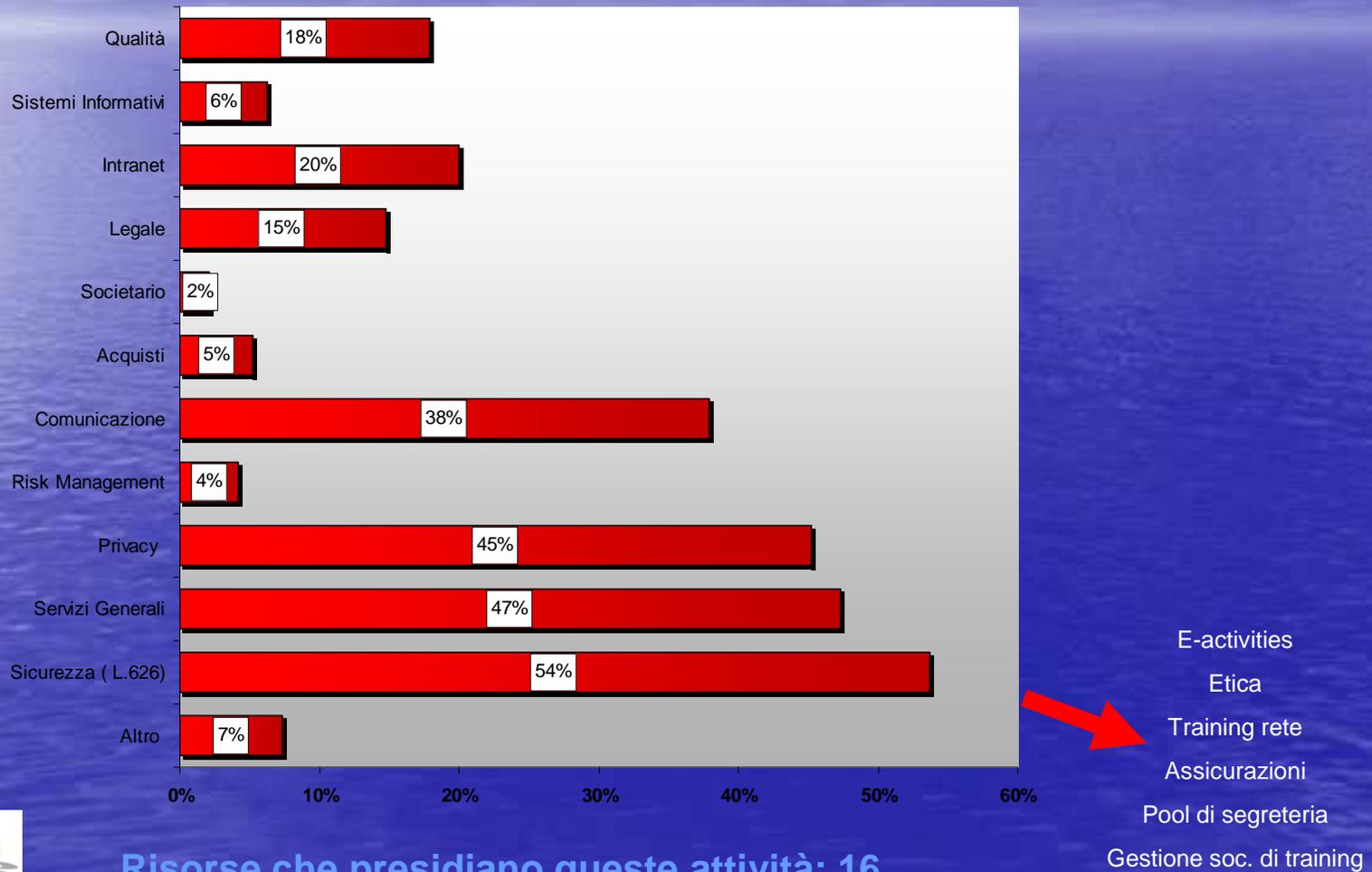


2. Ruolo e Attività

La vostra direzione riporta a

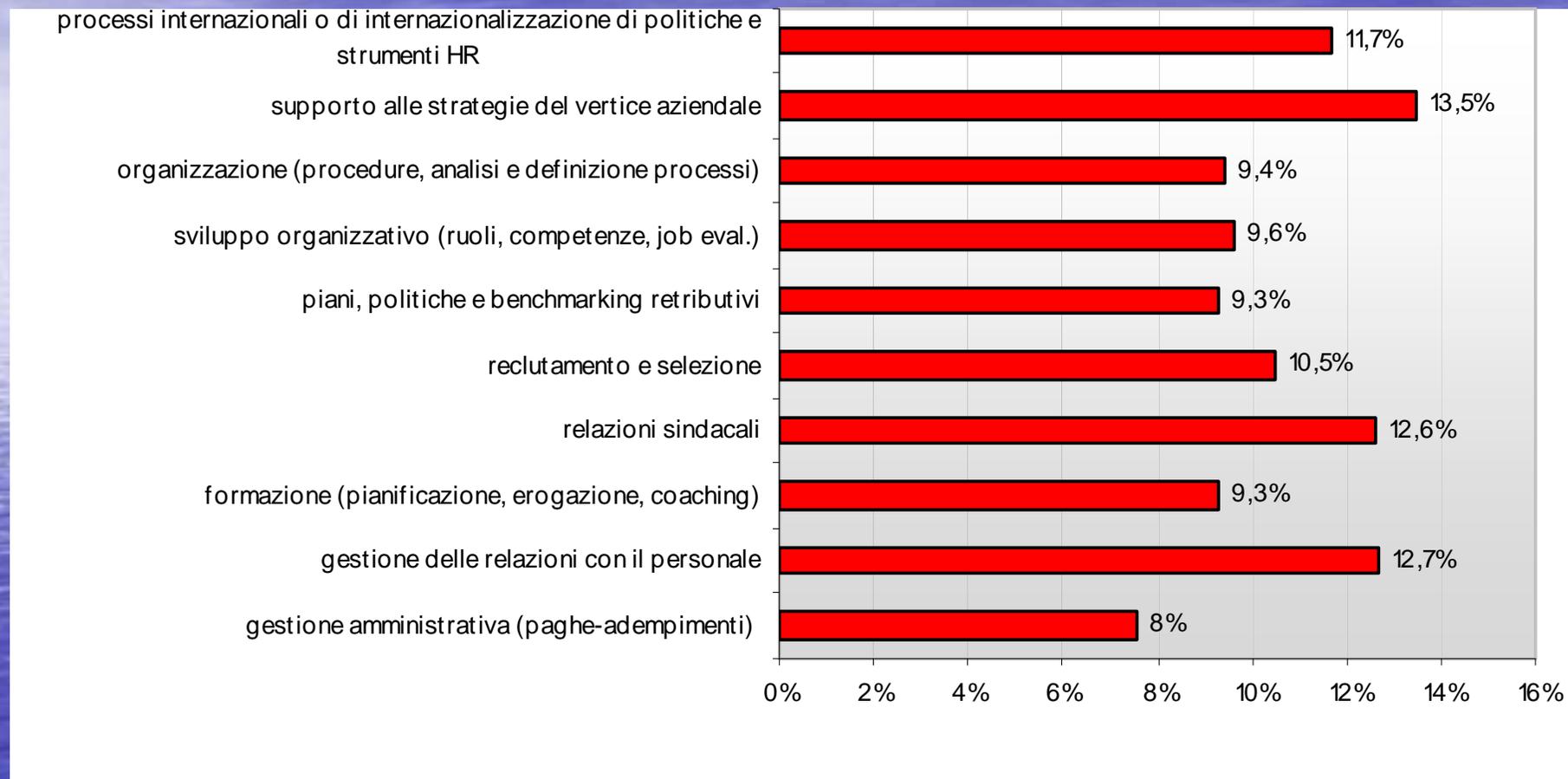


Alla sua Direzione, oltre all'area HR sono associate anche altre responsabilità organizzative che lei gestisce direttamente o con staff dedicato?
 In caso affermativo indichi quali delle seguenti aree sono poste sotto la sua responsabilità



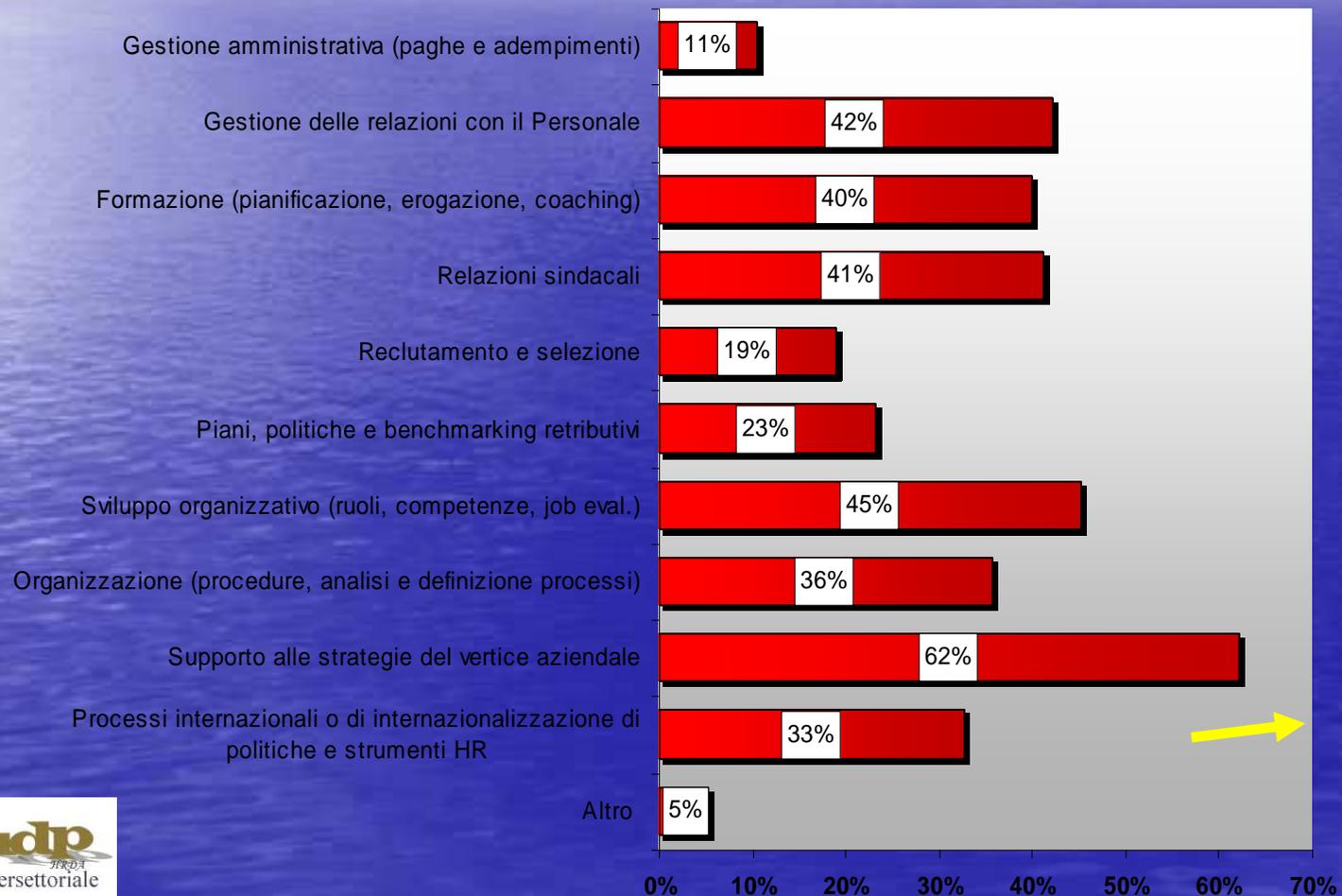
Risorse che presidiano queste attività: 16

Fatto 100 il tempo dedicato alle aree caratteristiche della funzione Risorse Umane, quale % di tempo le assorbono quelle da lei presidiate?



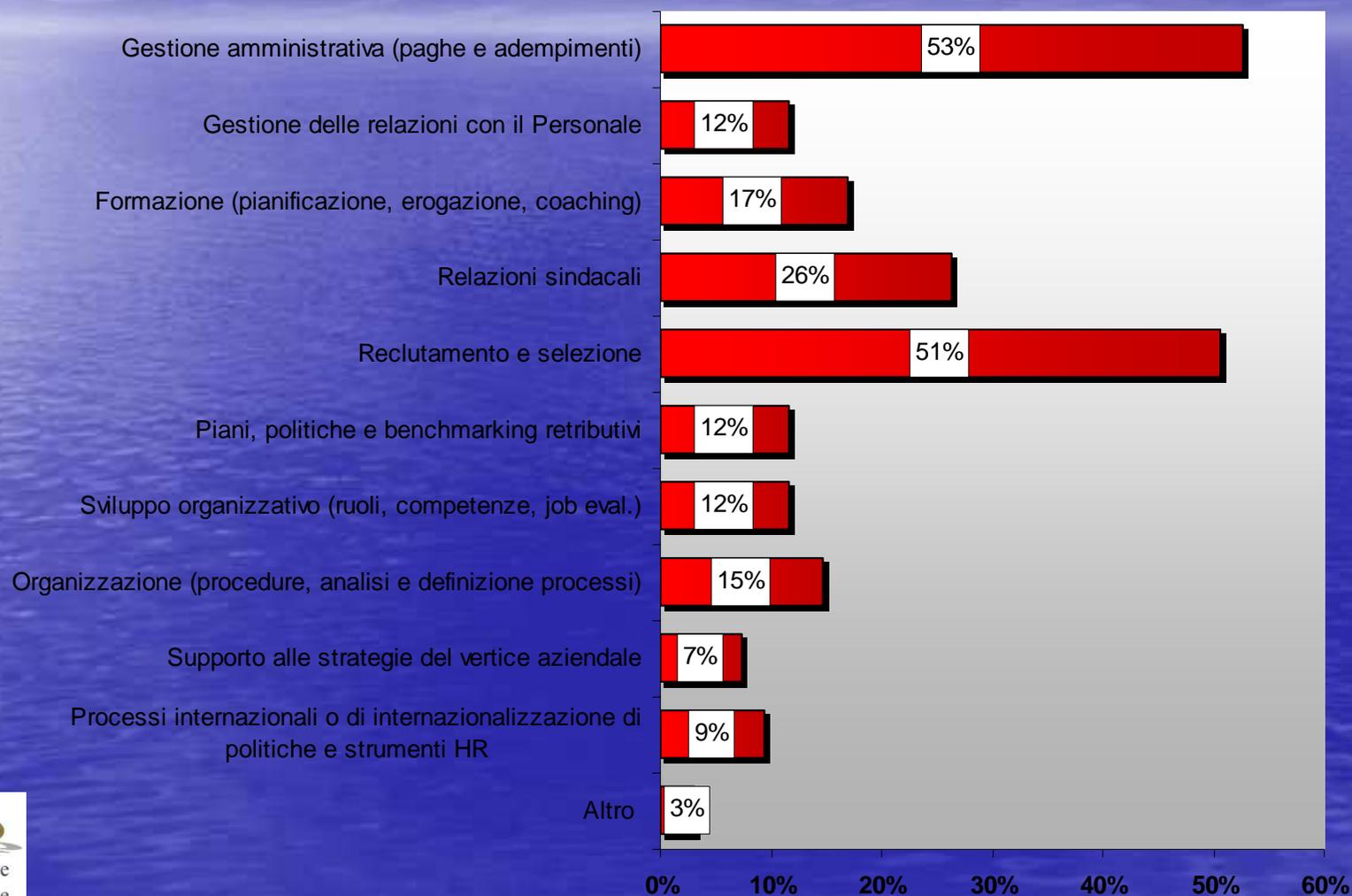
Altro: Gestione benefit –vigilanza - supporto a funzioni commerciali, qualita' e sistemi informativi – comunicazione e networking

Per le aree caratteristiche della funzione da lei indicate, quali sono quelle che NEGLI ULTIMI 12 MESI hanno assorbito una % CRESCENTE del suo tempo?

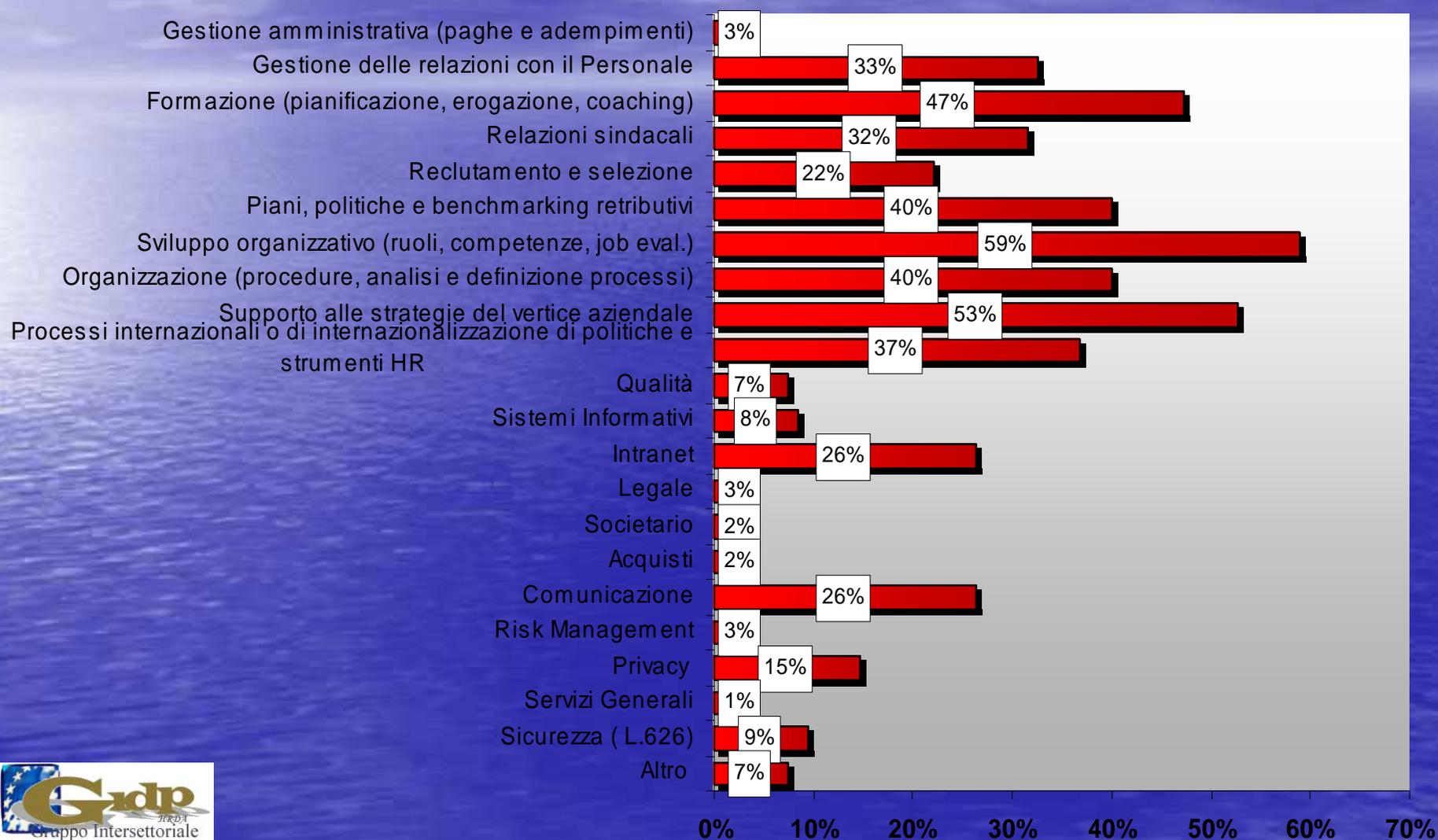


45% sul campione delle multinazionali

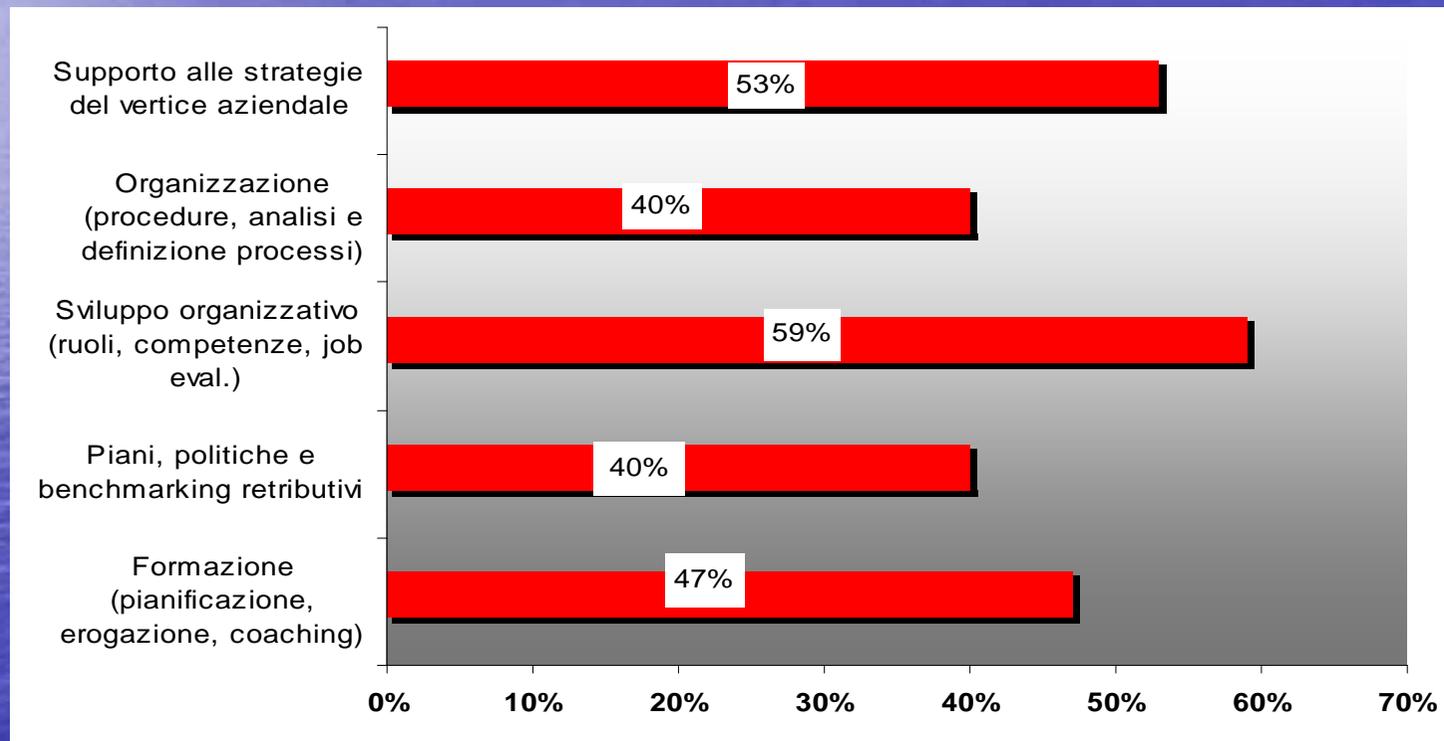
Per le aree caratteristiche della funzione da lei indicate, quali sono quelle che NEGLI ULTIMI 12 MESI hanno assorbito una % DECRESCENTE del suo tempo?



Nei PROSSIMI 12 MESI quali sono le ATTIVITA' CARATTERISTICHE E NON della funzione da lei presiedute, che ritiene avranno nella sua azienda un rilievo MAGGIORE che oggi giorno?



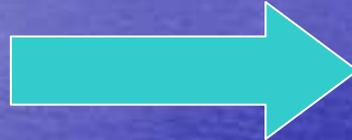
Le ATTIVITA' CARATTERISTICHE E NON della funzione che avranno un rilievo MAGGIORE



Spunti di riflessione

- Nuove aree non più marginali

Attese...



servizi generali
sicurezza

Nascenti?



privacy
comunicazione
intranet
qualità

.....Sistemi Informativi batte Acquisti 6 a 5.....



.....Segue

- ✓ Aree di impegno "crescenti" e "decrescenti"
 - Si muovono in sintonia:
 - gestione amministrativa (-53/+11)
 - reclutamento e selezione (-51/+19)
 - supporto alle strategie del vertice (+62/-7)
(Nelle aziende non multinazionali straniere rimane al 52%, un dato ancora molto alto)
 - Tendenze discordanti su relazioni sindacali (+41/-26) e in parte su formazione (+40/-17)

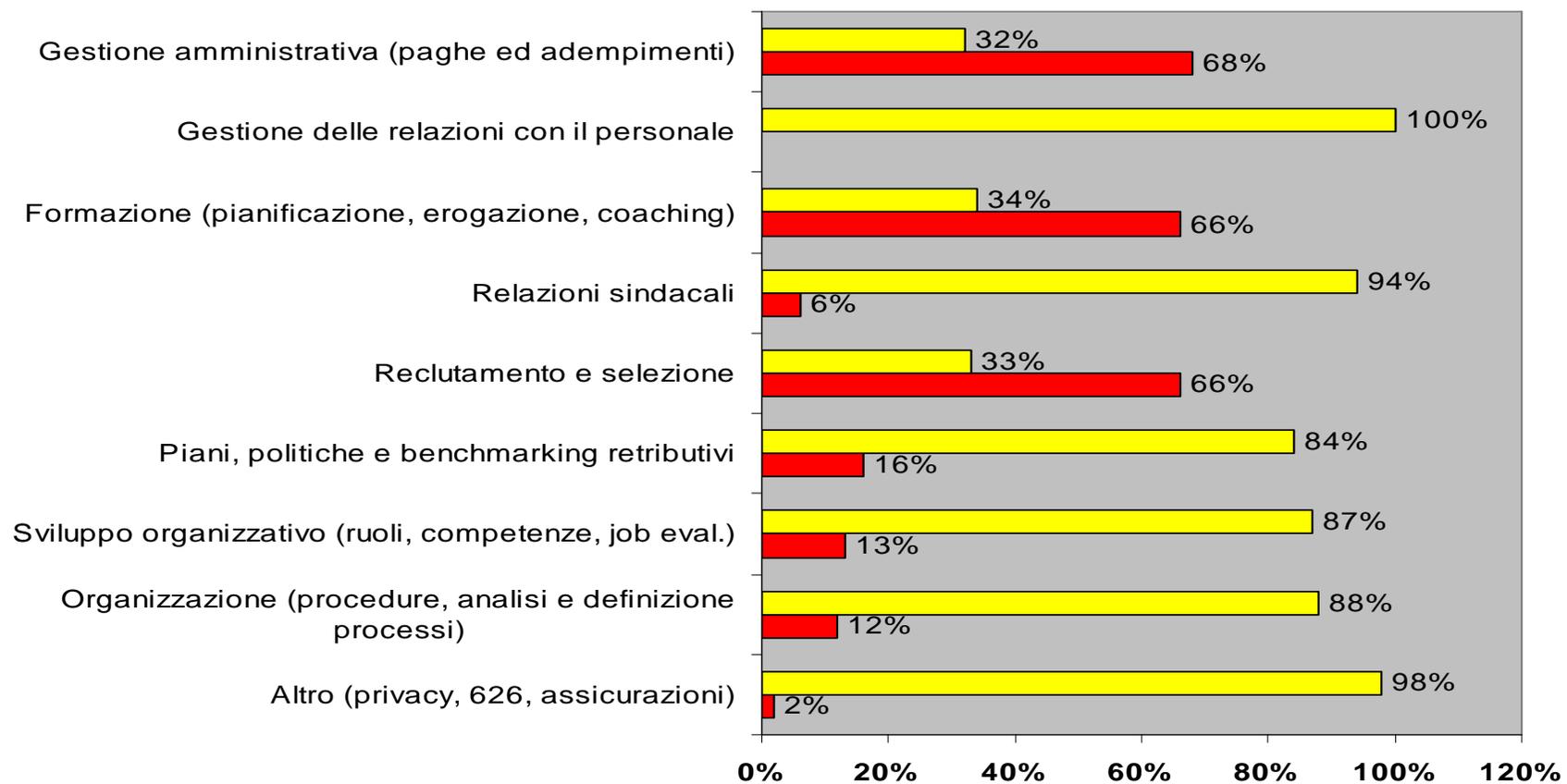
Come usano il tempo i Direttori HR

- Parlare con le persone
- Gestione del consenso e del conflitto
- Supporto alle strategie del vertice aziendale

.....in seconda battuta le attività più tecniche.....

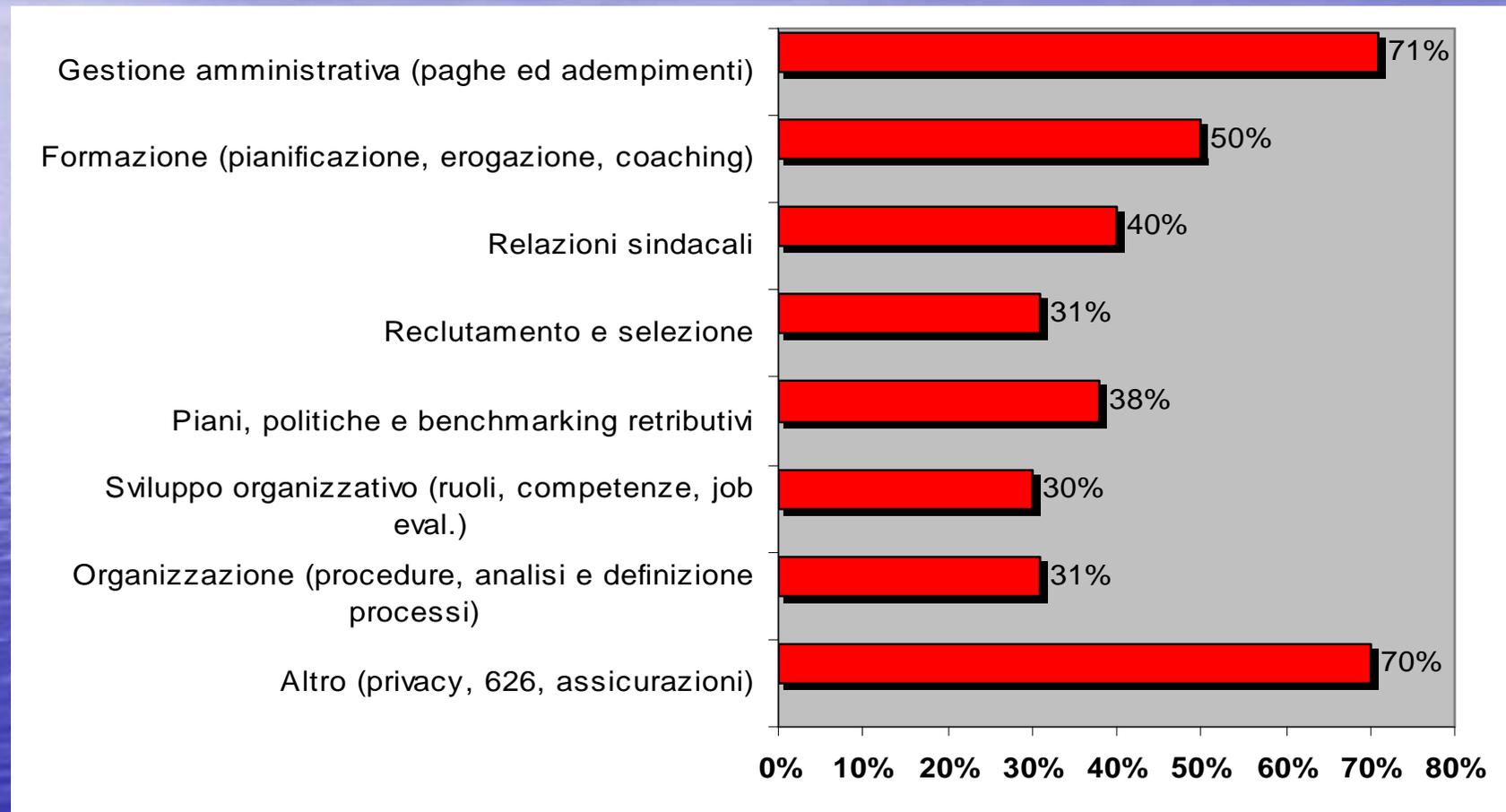


3. Outsourcing Chi e cosa...

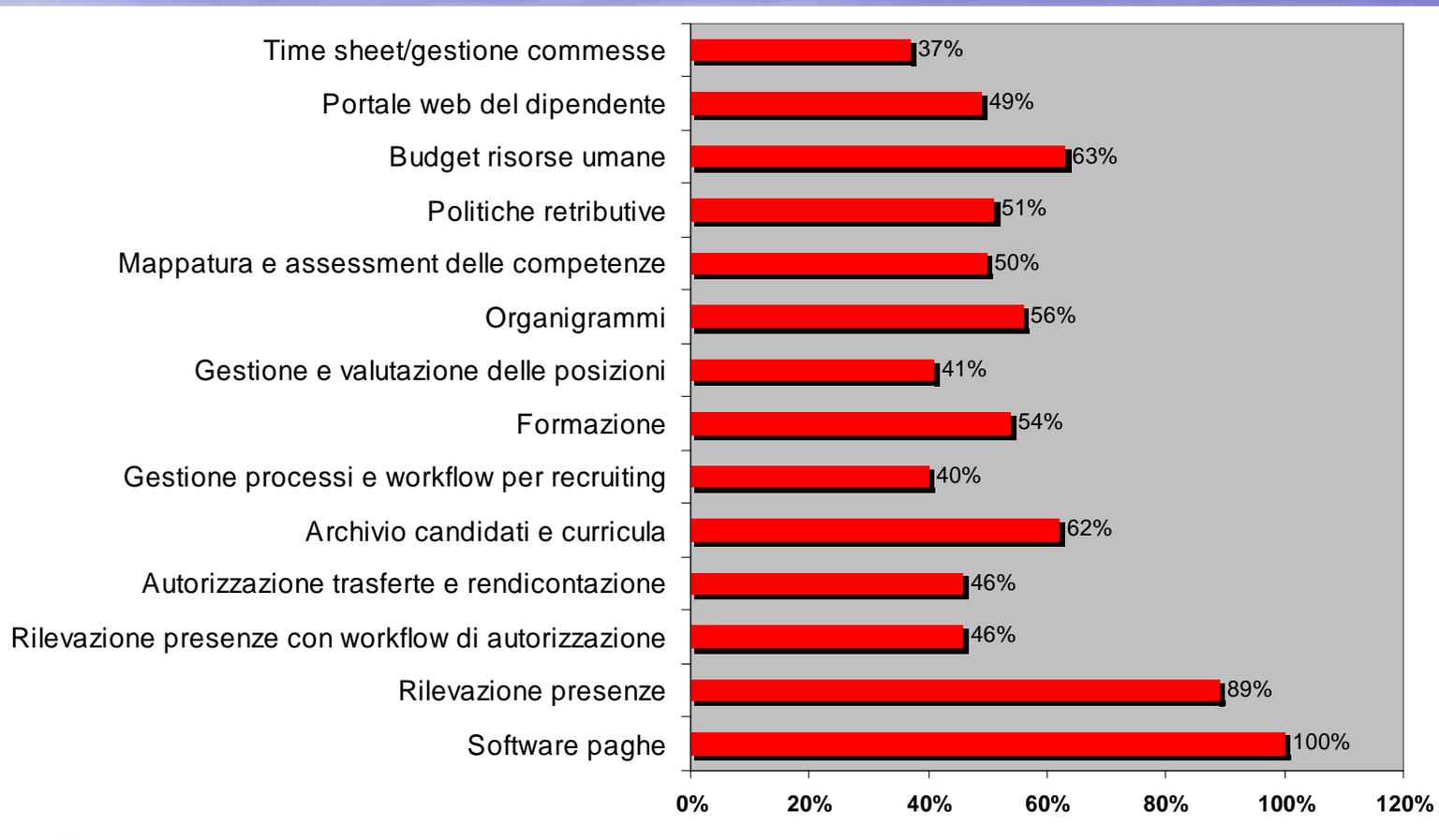


Outsourcing Quanto....

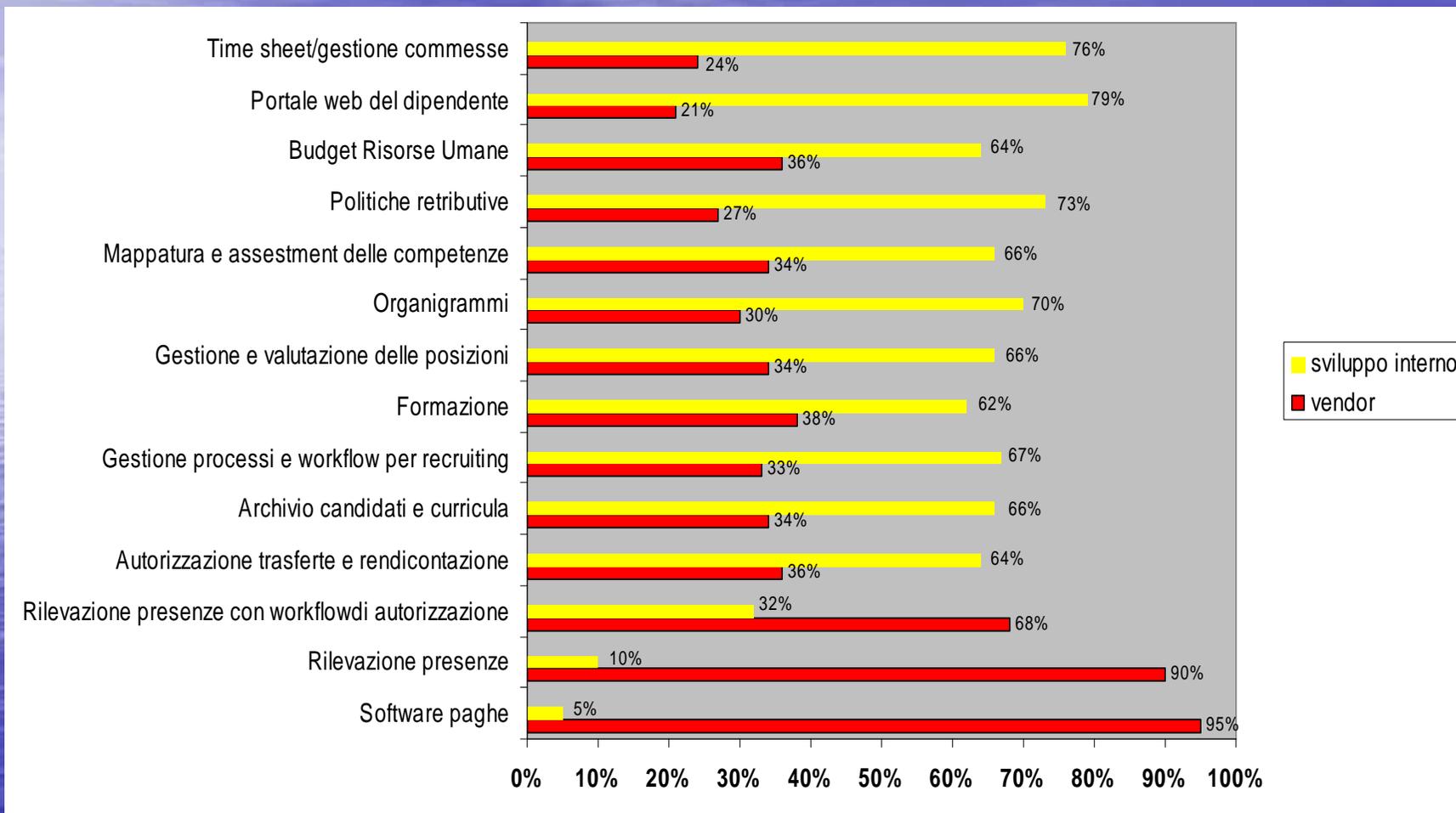
% di outsourcing del processo



La vostra direzione utilizza degli applicativi software per la gestione di alcune attività tipiche della funzione?



Sviluppo interno vs acquisto



Outsourcing: spunti di riflessione

- I 3 big: gestione amministrativa
reclutamento e selezione
formazione
- Uso dei software di mercato
I Vendor spopolano sui processi amministrativi...
Paghe 95%
Rilevazione presenze 90%
Workflow di autorizzazione 68%

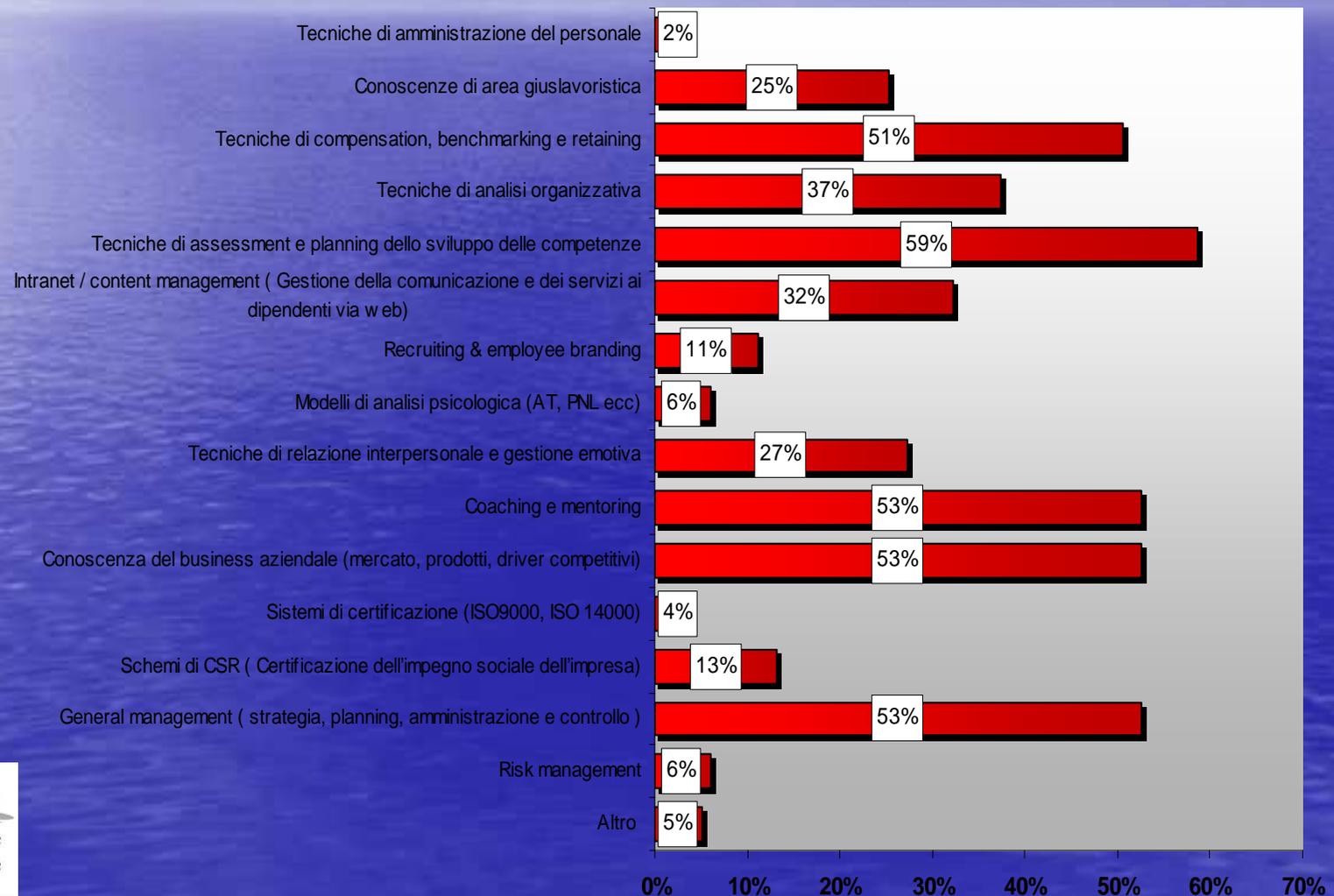
....ma lasciano 2/3 del mercato alle soluzioni individuali sui processi di gestione non amministrativa e di sviluppo

- Specificità individuali?
- Ritardo dell'offerta?
- Competenza dell'offerta?
- Accessibilità economica dell'offerta?

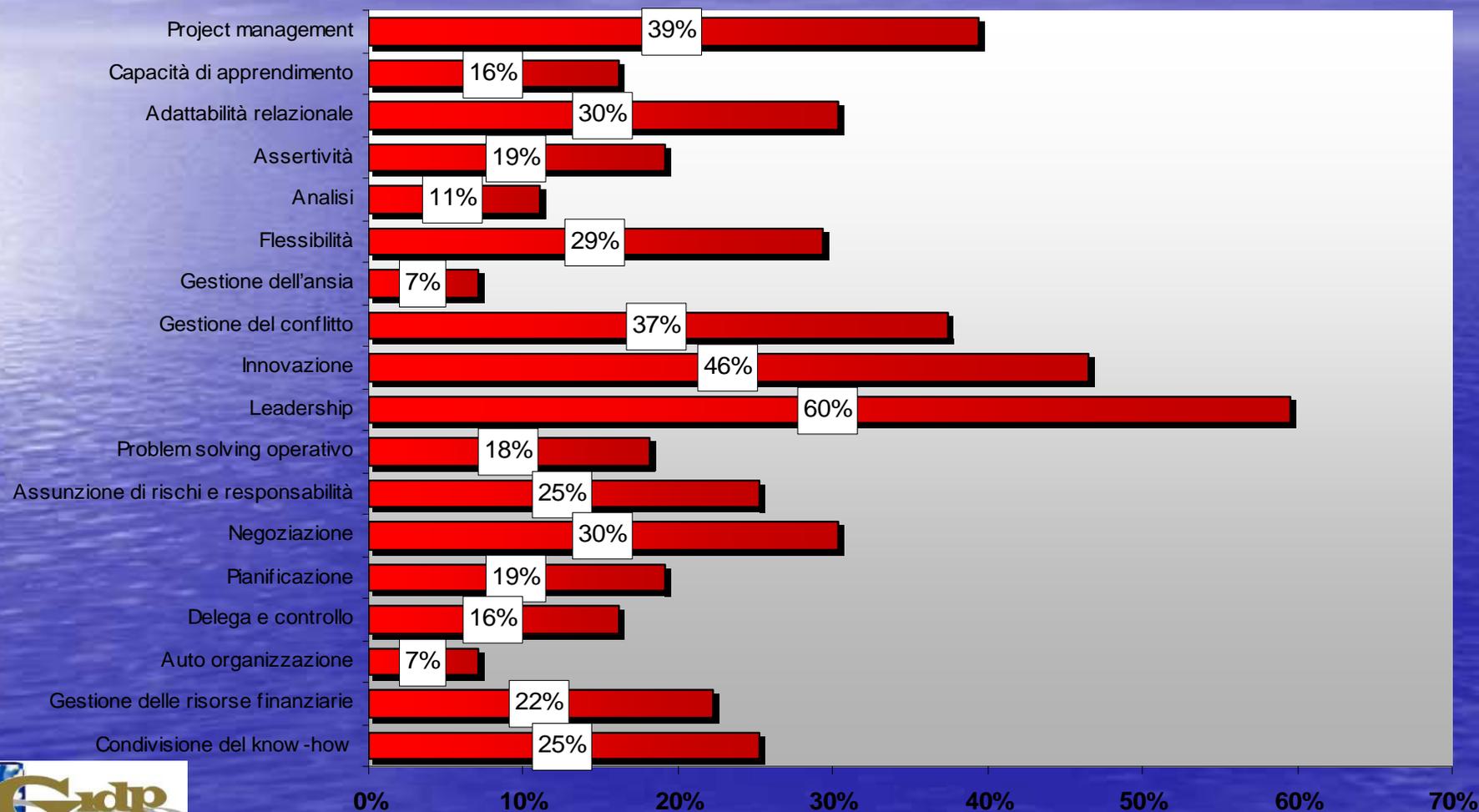


4. Competenze e conoscenze

In relazione all'evoluzione del ruolo della funzione nella sua Azienda, quali sono le **CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI CRITICHE** per il futuro del suo ruolo, su cui lei pensa di investire o dedicare più attenzione?



In relazione all'evoluzione del ruolo della funzione nella sua Azienda, quali sono
le **COMPETENZE GESTIONALI E PERSONALI**
che saranno sempre più critiche per il successo del suo ruolo? (max 5 risposte)



Alcune riflessioni

Le conoscenze tecnico-professionali piu' critiche :

- Tecniche di compensation, benchmarking & retaining
- Tecniche di assesment e planning dello sviluppo delle competenze
- Coaching e mentoring



Conoscere e gestire le motivazioni delle proprie risorse
Supporto alla loro crescita personale e professionale

- Conoscenza del business (mercato, prodotto, driver competitivi)
- Conoscenze di General Management (strategia, planning, amministrazione e controllo)



Uscire dal guscio dei tradizionali abiti specialistici
Stare fianco a fianco, in modo autorevole, al top Management di linea



Attenzione alle conoscenze di gestione di una Intranet
e al Content Management ...

Segue....

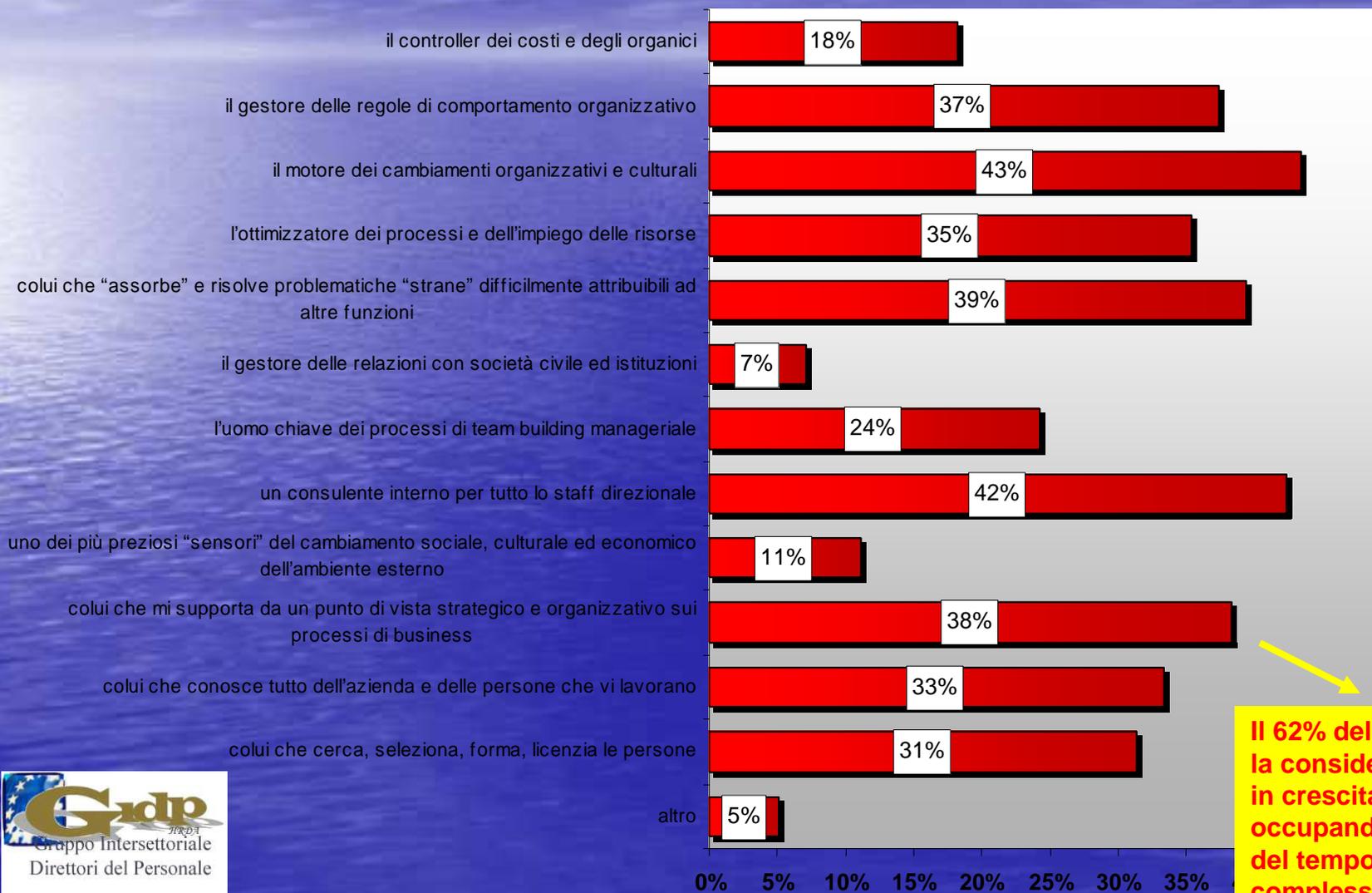
Le competenze gestionali e personali critiche per il futuro sono in linea con questo scenario...

- Leadership
- Innovazione
- Project management
- Gestione del conflitto



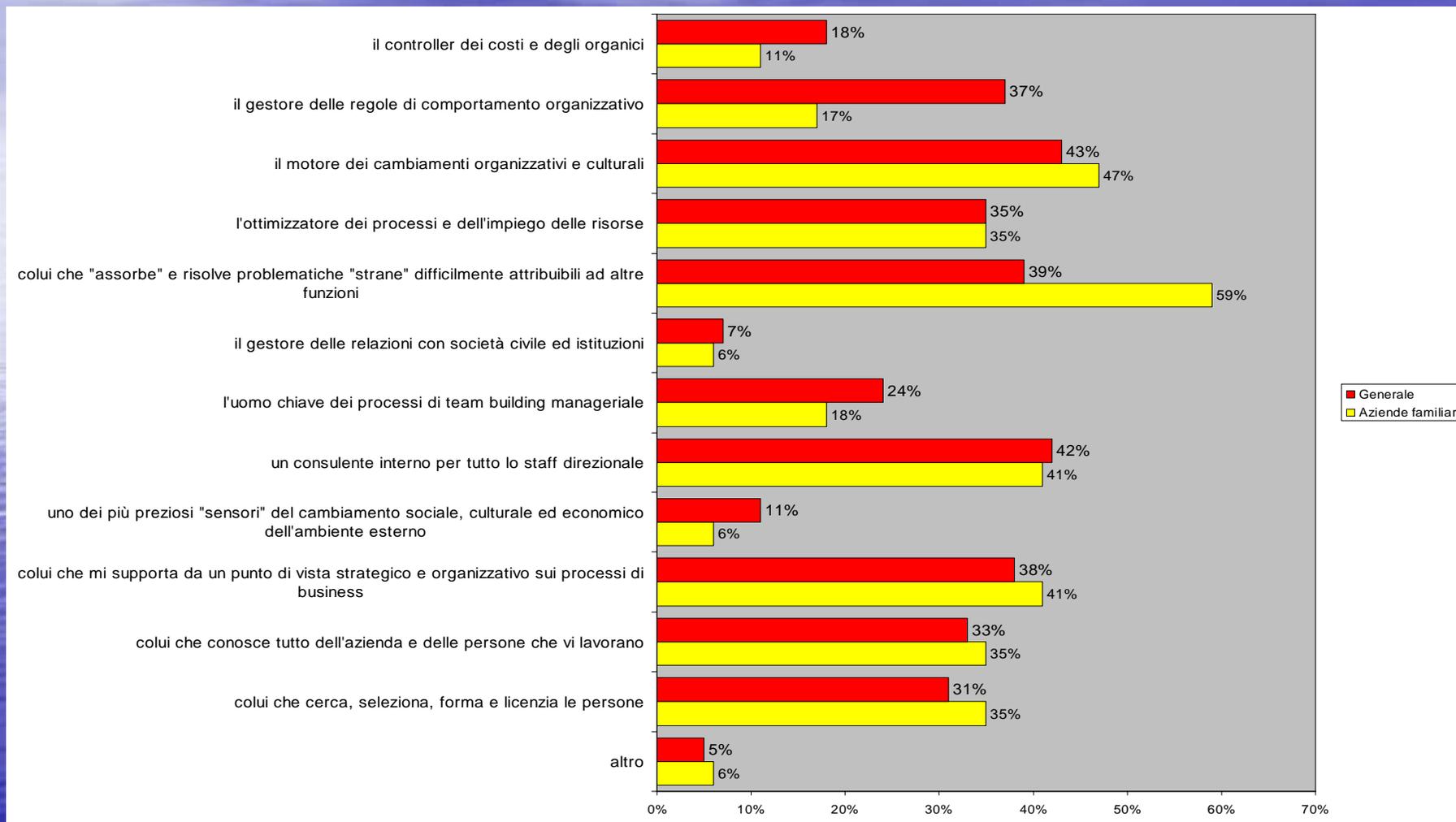
5. Autopercezione del ruolo

Per concludere una domanda che pare un gioco, ma non lo è.... Indichi non più di 5 risposte alla seguente domanda: Il suo capo, parlando di lei e del suo ruolo al Presidente del CDA/azionista/proprietario, la definirebbe come....:



Il 62% del campione la considera attività in crescita, occupando il 13,5% del tempo complessivo

Nelle aziende imprenditoriali a controllo familiare...



e a seconda dell'indirizzo di studi...

