

## Le leve della gestione

Pratiche, organizzazione e competenze HR

*A cura di OD&M Consulting*



LIBRI ESTE

© 2018 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

[www.este.it](http://www.este.it) – [info@este.it](mailto:info@este.it)

Copertina: Junglelink

Realizzazione grafica: a cura di ESTE

Realizzazione editoriale: Veronica Pastaro

ISBN 978-88-98053-25-4

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

A cura di OD&M Consulting

# Le leve della gestione

*Pratiche, organizzazione e competenze HR*

**ESTE**  

---

---

**libri**

## INDICE

<b>Premessa</b>	7
<b>La strategicità della funzione HR veicola nuove sfide per il 2018</b> <i>di Rossella Riccò</i>	9
<b>Sfide e competenze per l'HR che vuole essere "business enabler"</b> <i>di Rossella Riccò</i>	27
<b>Quando l'HR è business partner la sfida si gioca sulle competenze</b> <i>a cura della redazione di Sviluppo e Organizzazione</i>	41
<b>Le dimensioni chiave per un cambiamento di successo</b> <i>di Stefano Porta</i>	49
<b>La gestione delle persone nei contesti in cambiamento: una proposta metodologica</b> <i>di Simonetta Cavasin, Marco Guerci e Veronica Crippa</i>	57
<b>Smart working, agili si diventa Basta porsi le giuste domande</b> <i>di Rossella Riccò e Stefano Porta</i>	87
<b>Metodi e strumenti di sviluppo del capitale umano per la crescita delle organizzazioni</b> <i>di Simonetta Cavasin</i>	99

<b>Assessment Center: cosa pensano le aziende?</b> <i>di Fabio A. Musumeci</i>	111
<b>La metamorfosi della Job Evaluation. Da strumento della funzione HR a leva manageriale</b> <i>di Paola Cannarile</i>	119
<b>Welfare aziendale: frontiera dell'innovazione organizzativa</b> <i>a cura della redazione di Sviluppo&amp;Organizzazione</i>	135
<b>Le nuove regole sul welfare aziendale: cosa cambia per imprese e lavoratori?</b> <i>di Franca Maino e Giulia Mallone</i>	141
<b>Welfare aziendale oltre la legge Ora tocca alle organizzazioni</b> <i>a cura della redazione di Sviluppo&amp;Organizzazione</i>	149
<b>Il Diversity management nella pratica Una gestione integrata delle diversità</b> <i>di Rossella Riccò</i>	157
<b>Profilo degli autori</b>	179

## PREMESSA

“Accompagnare le organizzazioni nella gestione e valorizzazione delle loro persone attraverso prodotti e servizi di consulenza HR innovativi e research based”: questa è sempre stata la mission di OD&M.

La nostra filosofia si basa sulla generazione di conoscenza, sulla sua applicazione a progetti concreti in un’ottica di innovazione e sulla divulgazione dei best case e delle best practice attraverso strumenti editoriali. La nostra natura di knowledge company ci ha spinto a dotarci al nostro interno di un’area Studi e Ricerche che ci permette di aiutare le funzioni HR a portare innovazione all’interno della propria organizzazione.

Nel corso di questi anni abbiamo svolto numerose indagini in cui abbiamo interrogato direttamente le aziende su vari temi: dai motivi che spingono le organizzazioni a introdurre lo Smart working, all’opinione delle imprese sulla metodologia dell’Assessment Center, alla gestione del cambiamento in azienda fino al ruolo stesso della funzione HR. Inoltre, la nostra attività di consulenza ci consente di avere un osservatorio privilegiato sulle tendenze e le best practice riguardanti tutti i processi di gestione delle risorse umane.

La nostra attività di ricerca ci ha visto spesso presenti sugli organi di stampa. Questa raccolta – che comprende articoli a nostra firma e contributi inseriti all’interno di lavori curati dalla redazione della rivista *Sviluppo&Organizzazione* – vuole essere un’ulteriore occasione per divulgare know how sulle prassi e metodologie di gestione e valorizzazione delle persone e aiutare così gli HR a interpretare al meglio il proprio ruolo.

*Simonetta Cavasin*  
*Amministratore Delegato di OD&M Consulting*

## La strategicità della funzione HR veicola nuove sfide per il 2018

*Rossella Riccò*

Anche quest'anno abbiamo voluto creare un'occasione di confronto con HR Manager e Direzioni di aziende operanti in Italia per discutere insieme il ruolo ricoperto dalle Risorse Umane in azienda, le sfide che le aspettano in questo 2018 e identificare le competenze da possedere e sviluppare per affrontare con successo tali sfide. La piena consapevolezza del contesto presente rende possibile definire possibili priorità di azione delle funzioni HR arrivando a tracciare un'agenda di lavoro per l'anno appena iniziato. È ormai abitudine consolidata per OD&M ed ESTE tracciare le sfide HR per le aziende italiane partendo dalla valutazione e dalla rivisitazione di quelle rilevate a livello internazionale da studi e ricerche realizzati da alcuni importanti realtà (CIPD, 2016; Deloitte, 2017a; Deloitte 2017b; Forbes, 2017; KPMG, 2017; Mercer, 2017a; Mercer, 2017b; Paycor, 2017a; Paycor, 2017b). Insieme con la trasformazione del mercato e dei contesti in cui le aziende si trovano a operare, nel tempo abbiamo assistito a un'evoluzione delle sfide HR a livello internazionale, che si rivelano intimamente correlate (Figura 1).

L'analisi condotta a livello internazionale per il 2018 ha portato a identificare 29 sfide fra cui sette vengono richiamate da oltre i due terzi degli studi:

- utilizzo dei people Analytics: orientare le scelte in ambito HR imparando a farsi le domande giuste, raccogliendo dati che misurino i risultati ottenuti, al fine di fondare le scelte organizzative su dati reali;
- engagement e retention: coinvolgere attivamente le persone a dare il meglio di sé nel proprio lavoro riuscendo a trattenerle in azienda;

- Talent acquisition e management: identificare e assicurare i talenti necessari all'azienda gestendoli in modo efficace;
- creazione di una cultura "agile": formare una cultura basata sull'ascolto delle persone, sulla flessibilità, sullo sviluppo delle loro competenze e della loro autonomia;
- Digital HR: trasformare la funzione rendendola digital (mindset, modelli di leadership e di management) e sviluppando modalità di lavoro digital (nuovi strumenti, spazi e processi, sviluppando le competenze tecnico-professionali per utilizzarli in modo efficace ed efficiente);
- life long learning: curare la formazione e lo sviluppo delle persone lungo tutta la loro vita professionale prevedendo la possibilità di autodeterminazione degli interventi formativi e l'utilizzo di una combinazione diversificata di strumenti innovativi;
- crescita e sviluppo di carriera: curare e sviluppare la professionalità delle persone e il loro percorso di carriera verticale o orizzontale nell'azienda.

Come mostrato in Figura 1, queste sfide in parte richiamano sfide già evidenziate dagli studi internazionali fin dal 2014 (engagement e retention, Talent management), altre comparse negli studi internazionali a partire dall'anno scorso (utilizzo people Analytics,

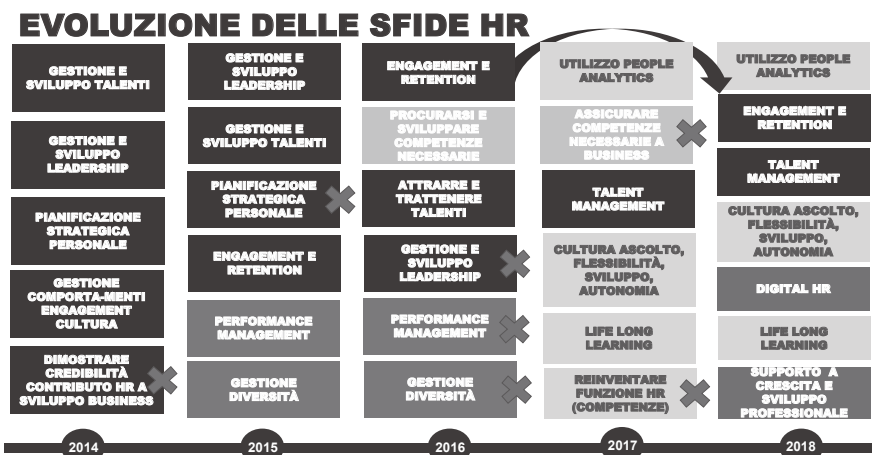


Figura 1. Evoluzione delle sfide HR 2014-2018



cultura dell'ascolto, flessibilità, sviluppo, autonomia, life long learning); mentre due voci rappresentano sfide comparse nel quadro internazionale solo quest'anno (Digital HR, supporto alla crescita e allo sviluppo professionale).

## **Agenda HR 2018, fra Direzioni e funzioni HR**

L'Agenda HR 2018 rappresenta la quinta edizione dello studio annuale condotto da OD&M Consulting ed ESTE per analizzare, attraverso un'indagine online, le condizioni delle funzioni HR, la loro strategicità, le sfide da esse percepite, le attività previste e le competenze che devono essere sviluppate. Negli ultimi tre anni lo studio è stato ampliato coinvolgendo le Direzioni aziendali (Amministratori Delegati, General Manager, imprenditori, altri dirigenti con potere strategico) al fine di confrontare fra loro le visioni di HR e Direzioni e cogliere utili spunti di riflessione su come i vertici aziendali considerano la funzione e cosa si aspettano da lei.

Nonostante l'esigua partecipazione da parte delle Direzioni (19 AD, General Manager, direttori di altre funzioni aziendali nell'attuale rilevazione), riteniamo che la loro voce possa essere tenuta in considerazione per comprendere meglio cosa l'azienda richiede alla funzione HR.

## **Orientati verso un approccio da “business enabler”**

Gli HR che hanno contribuito a creare l'Agenda 2018 sono 115<sup>1</sup> mentre le persone della Direzione sono 19<sup>2</sup>. In quasi tutte le aziende rispondenti esiste una funzione HR (99,1% HR; 57,9%

---

<sup>1</sup> Si riporta una sintetica descrizione delle caratteristiche dei rispondenti: 54,8% uomini; 41,7% hanno età 30-45 anni o 46-55 anni; titolo di studio prevalente laurea magistrale (46,1%); formazione prevalente umanistica (43,0%); la maggioranza dei rispondenti è Direttore HR (62,6%); 44,3% ha un'anzianità nella funzione di oltre 15 anni e il 58,3% ha avuto esperienze in altre funzioni. Rispetto alle realtà aziendali, i rispondenti appartengono nel 60,9% ad aziende di medie dimensioni, nel 32,2% di grandi dimensioni e nel 7% di piccole dimensioni; il settore prevalente è quello dell'Industria (49,6%) seguito da Servizi (25,2%) e Commercio e Turismo (8,3%); l'area geografica prevalente è il Nord Ovest (60,9%) seguita da Nord Est (25,2%), Centro (8,7%) e Sud (5,2%).

<sup>2</sup> Si riporta una sintetica descrizione delle caratteristiche dei rispondenti: 89,5% uomini; 57,9% hanno età 46-55 anni; titolo di studio prevalente laurea magistrale (57,9%); formazione prevalente ingegneristica (36,8%); la maggioranza dei rispondenti è Amministratore Delegato (36,8%); il 68,4% ha avuto esperienze in altre funzioni. Rispetto alle realtà aziendali, i rispondenti appartengono nel 42,1% ad aziende di medie dimensioni, nel 36,8% di piccole dimensioni e nel 21,1% di grandi dimensioni; il settore prevalente è quello dell'Industria e quello dei Servizi (42,1%) seguito da Commercio e Turismo (18,3%); l'area geografica prevalente è il Nord Est (42,1%) seguita da Nord Ovest (36,8%) e Centro (21,1%).

Direzione) prevalentemente composta da due a cinque persone (>50%), che tende ad avere un potere decisionale considerato in leggera prevalenza limitato da parte degli HR (51,8%) e in leggera prevalenza elevato da parte delle Direzioni (54,5%).

Le funzioni HR sono sempre più chiamate ad ampliare in modo strategico il loro ruolo abbandonando quello tradizionale di “amministrazione del personale” per trasformarsi in “business enabler”: professionisti HR che in modo proattivo contribuiscono alla definizione della strategia interpretando i segnali provenienti dal contesto attraverso l'utilizzo e l'interpretazione dei dati (Analytics), promuovendo il cambiamento e riorganizzando persone, competenze e lavoro per sostenere lo sviluppo del business di medio-lungo periodo garantendo che tutto avvenga nel rispetto delle normative. Questi professionisti applicano in ambito HR le nuove tecnologie, impostando politiche di *total reward*, che tengono conto della diversità delle persone, e integrando fra loro le soluzioni HR al fine di attrarre le persone ‘giuste’ per l'azienda e di curare lo sviluppo delle loro competenze, il performance management e il feedback.

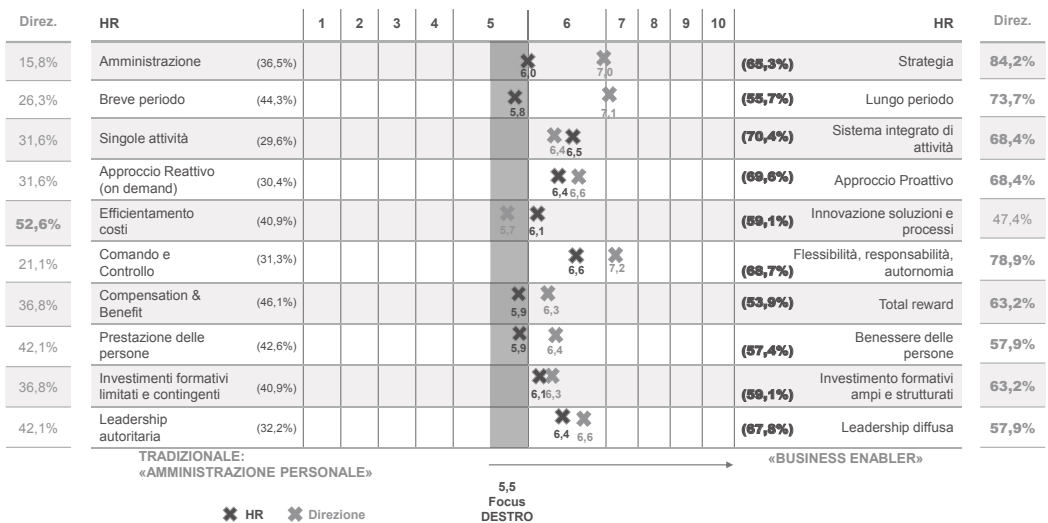


Figura 2. Visione HR e Direzione a confronto rispetto all'orientamento della funzione HR

Dall'analisi realizzata, sia per i rispondenti HR sia per quelli della Direzione, le Risorse Umane presentano caratteristiche che le rendono prevalentemente orientate a un approccio da “business enabler” (Figura 2, alla pagina precedente). Utilizzando una serie di 10 domande con scale autoancoranti che riproponevano sull'estremo sinistro voci più riconducibili a un orientamento di tipo tradizionale e sull'estremo destro voci più riconducibili a un orientamento da “business enabler”, in 10 opzioni su 10 la maggioranza dei rispondenti HR indica la propria funzione come maggiormente orientata a elementi “business enabler”, mentre la Direzione in 9 su 10 (unica voce in cui prevale orientamento tradizionale è efficientamento dei costi al 52,6% *vs* 47,4% innovazione soluzioni e processi).

La funzione HR è considerata strategica per il successo del business e tale visione risulta ancora più marcata fra i rispondenti della Direzione: su una scala da 1-10 il voto medio attribuito alla strategicità delle Risorse Umane è 7,2 da parte degli HR e 8,5 da parte della Direzione; la porzione di rispondenti che valuta la funzione come “non strategica” (voti 1-5) è pari al 13,2% fra HR e 9,1% fra Direzione, chi la valuta “strategica” (voti 6-8) è pari al 73,7% fra HR e al 45,5% fra Direzione; mentre chi la considera “molto strategica” (voti 9-10) è il 13,2% degli HR e il 45,5% della Direzione.

## **Il coinvolgimento nella determinazione della strategia aziendale come elemento chiave**

La ricerca della conferma della percezione di strategicità della funzione HR si è appoggiata sull'analisi di tre elementi concreti: il diretto coinvolgimento della Risorse Umane nella definizione della strategia aziendale (33,9% fra HR *vs* 42,1% Direzione<sup>3</sup>), la partecipazione di almeno un senior HR ai board (77,4% HR *vs* 78,9%

---

<sup>3</sup> Altre forme di coinvolgimento della funzione HR per la realizzazione della strategia aziendale sono: coinvolgimento limitato al fornire informazioni utili alla definizione della strategia (40,9% HR *vs* 26,3% Direzione), coinvolgimento non strategico limitato all'implementazione o alla comunicazione della strategia (21,7% HR *vs* 26,3% Direzione) e non coinvolgimento inteso come esclusione completa da ogni forma di supporto strategico o non strategico alla definizione della strategia aziendale (3,5% HR *vs* 5,3% Direzione).

Direzione) e la pianificazione di investimenti nella funzione nei prossimi 12-18 mesi (67,3% HR *vs* 100% Direzione).

Abbiamo indagato quali sono i fattori che gli HR identificano come limitanti il contributo strategico della funzione alla costruzione della strategia aziendale: il primo elemento che viene citato è esterno alla funzione (tendenza della Direzione/proprietà/soci ad accentrare in sé le decisioni strategiche senza lasciare spazio alla funzione: 47,8%), seguito da un eccessivo focus della funzione su questioni operative piuttosto che strategiche (46,1%) e la tendenza a non rendere visibili i propri risultati (41,7%). L'opinione raccolta dalle Direzioni risulta un po' diversa e responsabilizza gli HR stessi poiché richiama a un eccessivo focus della funzione su questioni operative piuttosto che strategiche (52,6%) e poi sottolinea come i risultati tendono a non essere misurati (31,6%), né tantomeno resi visibili al resto dell'organizzazione (31,6%).

Considerando la misurazione dei risultati della funzione HR un elemento di centrale importanza, la survey ha previsto una serie di domande incentrate su questo tema che hanno permesso di rilevare come le Risorse Umane tengano traccia dei risultati raggiunti attraverso specifici KPI (62,6%), misurino l'impatto delle azioni HR sui risultati aziendali (51,3%), mentre meno del 50% dei rispondenti indica che la propria funzione utilizzi efficacemente gli HR Analytics per guidare le performance aziendali e supportare le scelte strategiche (42,6%) o che li usi per migliorare il processo di decision making (38,3%).

Lo studio condotto sull'Agenda HR 2018 ha permesso di rilevare come il diretto coinvolgimento della funzione HR nella definizione della linea aziendale e il diverso livello di strategicità attribuito alla funzione per il successo del business (molto strategico 9-10; strategico 6-8; non strategico 1-5) impattino in modo rilevante sulle caratteristiche della funzione HR, sulla loro effettiva strategicità, sui fattori che la limitano e sulla misurazione dei risultati.

Infatti, nelle funzioni coinvolte direttamente nella definizione della linea aziendale aumenta l'elevato potere decisionale riconosciuto alla funzione (87,2% *vs* 28%), così come si registra una percentuale più alta di chi considera la funzione "molto strategica" (33,3% *vs*

2,7%), di realtà in cui i senior manager partecipano ai board aziendali (87,2% vs 72,4%) e un maggior incremento previsto negli investimenti interni alla funzione nei prossimi 12-18 mesi (75,8% vs 63,1%). Laddove si riporta il coinvolgimento della funzione, almeno la metà dei rispondenti indica che vengono utilizzati KPI per misurare i risultati raggiunti e viene valutato l’impatto HR sui risultati aziendali, mentre le voci di limitazione alla strategicità aziendale sono connesse al non rendere evidenti i risultati della funzione, a non misurarli e a concentrarsi eccessivamente su questioni operative (come sottolineato dalla Direzione).

Inoltre, all’aumentare della strategicità riconosciuta alla funzione HR si assiste all’incremento del potere decisionale (“non strategica” 13,3%; “strategica” 46,4%; “molto strategica” 93,3%); della partecipazione degli HR manager ai board aziendali (60%; 78,6%; 86,7%); del diretto coinvolgimento della funzione nella definizione della strategia aziendale (0,0%; 31%; 86,7%); dell’investimento previsto nei prossimi 12-18 mesi nella funzione (50%; 64,9%; 92,3%); degli strumenti di

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

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



Figura 3. Orientamento della funzione HR in base al valore strategico riconosciuto alla funzionefunzione HR

misurazione adottati da almeno il 50% dei rispondenti (“non strategica” – utilizzo KPI per misurare risultati raggiunti 66,7%; “strategica” – utilizzo KPI per misurare risultati raggiunti 60,7% e misurazione impatto HR su risultati aziendali 51,2%; “molto strategica” – utilizzo KPI per misurare risultati raggiunti 66,7%, misurazione impatto HR su risultati aziendali 60% e utilizzo Analytics per guidare performance aziendali 60%); i motivi di ridotta strategicità delle Risorse Umane vengono ricondotti tutti a responsabilità della funzione, così come rilevato anche per le Direzioni. Infine all’aumentare della strategicità della funzione si assiste al graduale passaggio della funzione da un orientamento di tipo tradizionale a un orientamento da business partner (Figura 3, alla pagina precedente).

Se sei interessato a proseguire  
la lettura di questo manuale  
puoi acquistarlo presso la casa editrice ESTE,  
telefonando al numero: 02.91434400

Puoi anche consultare il sito: [www.este.it](http://www.este.it)  
per avere informazioni su tutte le pubblicazioni