QUALE FUTURO PER LA DIREZIONE HR 2020

Antonella Papeschi

9 giugno 2016

© Synthetron 2016

?

SYNTHETRON CROWDSOURCING

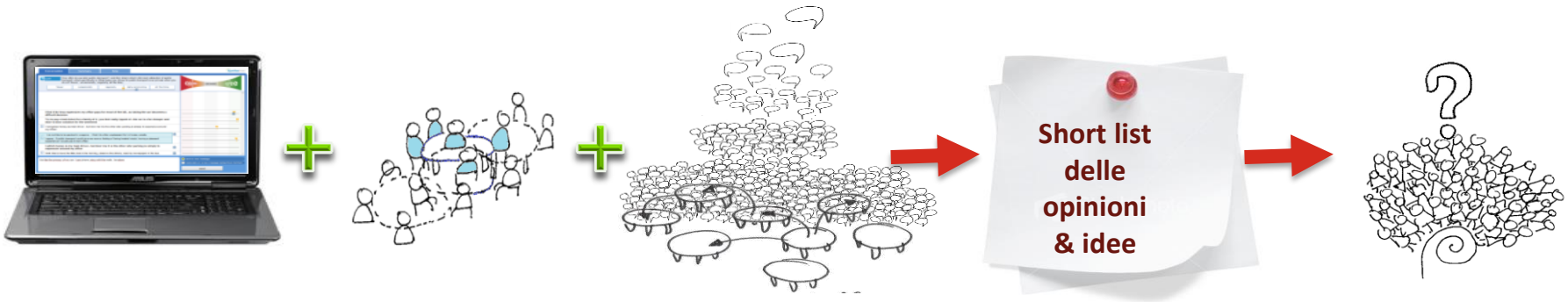
La nostra mission

OTTENERE SAGGEZZA *da chi volete raggiungere,*
sugli argomenti che vi interessano
COINVOLGENDO LE PERSONE *nel dare feed-back e co-creare*
PER SCOPRIRE *che cosa conta davvero per loro*

in modo che VOI possiate prendere decisioni migliori

© Synthetron 2016

Il nostro crowdsourcing evolutivo in sintesi



conversazioni focalizzate e anonime

“tavoli” virtuali e sovrapposti

discussione evolutiva

sintesi del sentito da analizzare

insight per agire

Per creare:

- **consapevolezza** e **coinvolgimento** in chi partecipa
- la **conoscenza profonda** di quanto è realmente importante in chi ascolta

© Synthetron 2016

Le aree di competenza e i mercati

Supportiamo le aziende e le organizzazioni in diversi settori.
In oltre 10 anni di attività abbiamo costruito know-how specifico su:

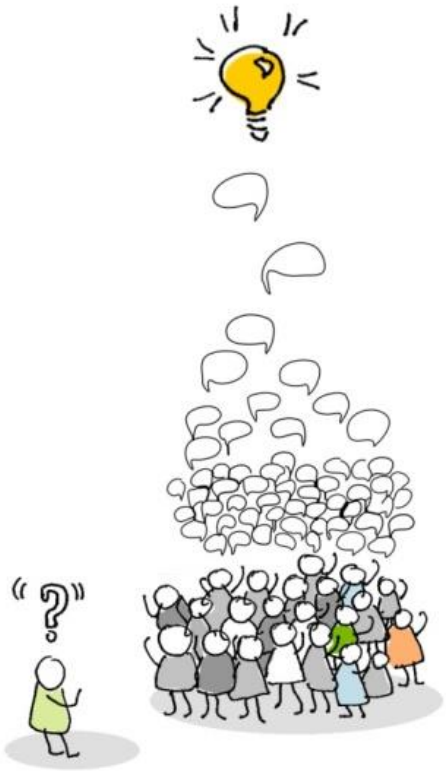
- HR & Change
- Marketing & Strategy
- Meeting & eventi
- Democrazia partecipativa

Presenti in 15 paesi, operiamo in 12 lingue

© Synthetron 2016

I risultati della ricerca

Analisi dei contenuti del dibattito online del 24 maggio 2016



Obiettivi del dibattito

- ✓ Partendo dal **ruolo ricoperto attualmente** dalle Direzioni del Personale determinare se esiste e in che termini una **contrapposizione di priorità** tra il **business** e **l'attenzione alle persone**

- ✓ **Descrivere il ruolo futuro della funzione HR** nel prossimo decennio facendo co-creare ai partecipanti il ruolo che idealmente vorrebbero questa assumesse e descrivere **la figura del Direttore HR del futuro**

I numeri del dibattito

1 ora

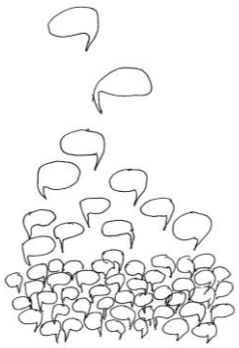
29 partecipanti

252 messaggi

83 Synthetron (*)

- Professional nel settore HR
- Di cui 14 HR Manager

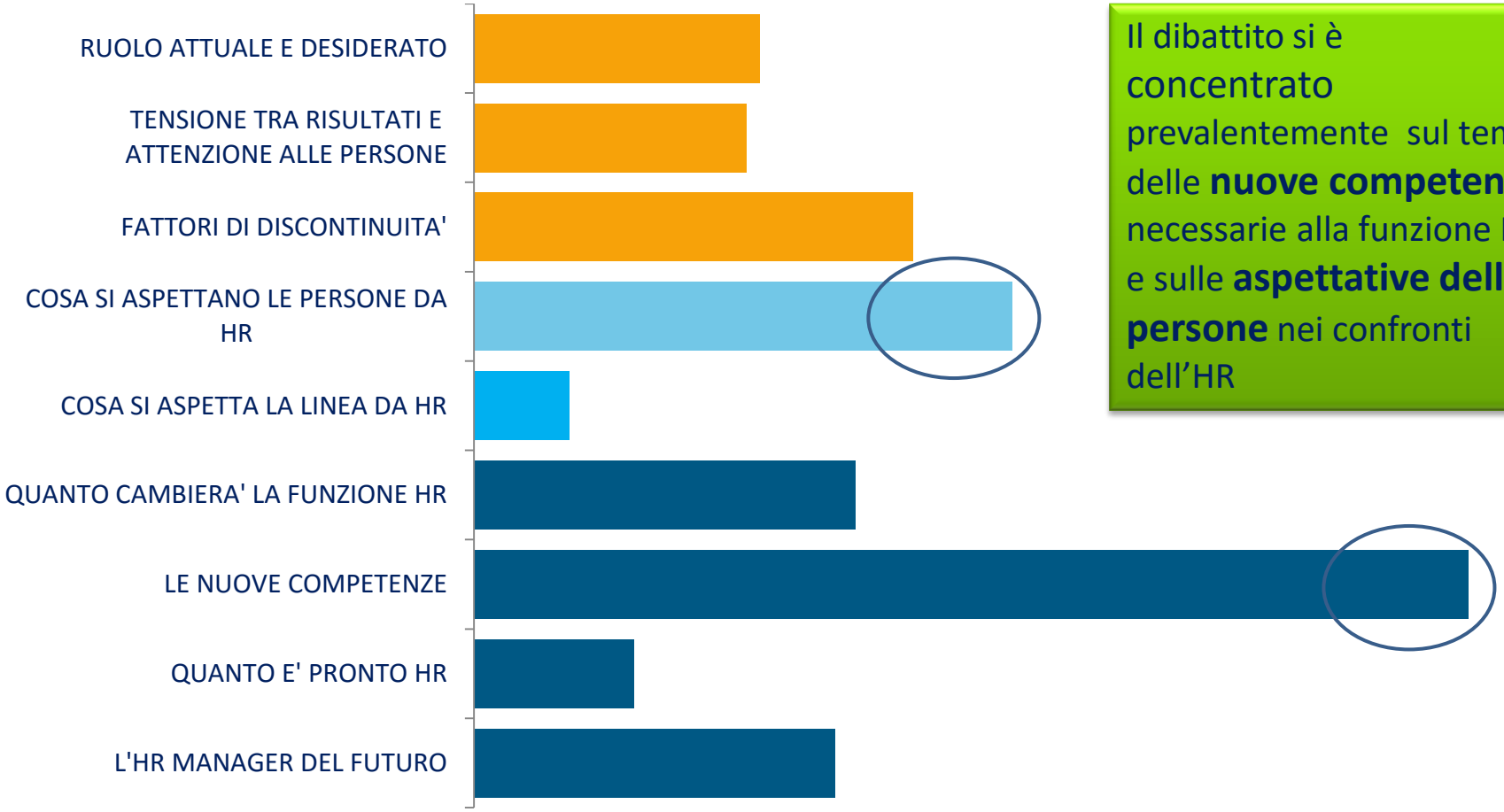
- Ottimo livello di accordo tra i partecipanti



(*) I synthetron sono messaggi selezionati automaticamente dal sistema sulla base del livello cumulativo dei voti attribuiti loro dai partecipanti. Più alto il voto, maggiore il peso che i partecipanti danno a questi messaggi.

ANALISI DEI CONTENUTI

I principali temi del dibattito e la relativa intensità



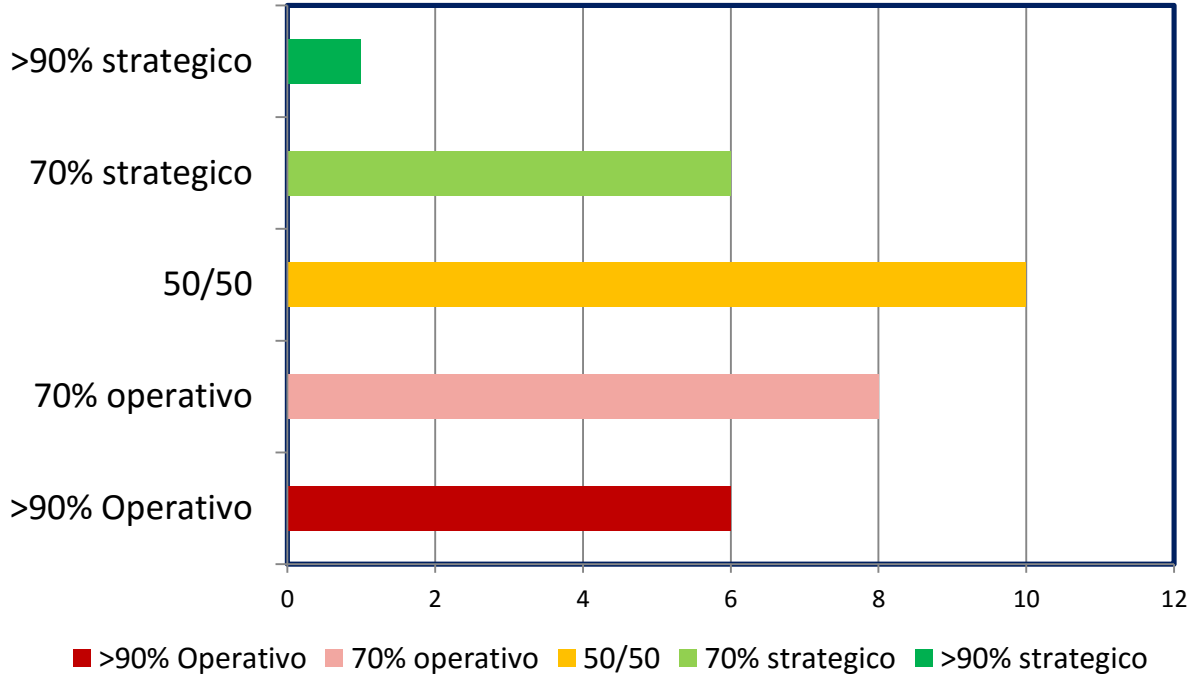
Il dibattito si è concentrato prevalentemente sul tema delle **nuove competenze** necessarie alla funzione HR e sulle **aspettative delle persone** nei confronti dell'HR

N.B. L'intensità relativa dei vari temi (espressa dalla lunghezza delle barre) è basata sull'aggregazione della forza virale, ovvero sulla propagazione delle idee dovuta ai voti positivi dei partecipanti.
Il confronto tra l'intensità dei temi in questo dialogo è indicativo in quanto la base dei partecipanti non supporta conclusioni quantitative (focus group allargato non quantitativo).

IL RUOLO ATTUALE

La Direzione HR oggi: ruolo operativo vs. strategico

La direzione HR della tua azienda al momento che ruolo gioca prevalentemente?



Nelle direzioni HR dei partecipanti <u>prevale il ruolo operativo</u> su quello strategico

N.B. I dati del grafico si riferiscono al numero di persone che hanno votato

Nel ruolo attuale prevale l'operatività

Per i partecipanti le funzioni HR si occupano più di attività operative…

*dipende dalla dimensione dell'azienda, ma **l'operatività e la parte hard continueranno a prevalere** nel contesto italiano*

…ma ci sono aziende dove il ruolo dell'HR è fondamentale e strategico…

…e questo in parte dipende anche dallo spessore dell'HR manager.

Per alcuni il ruolo da evidenziare è invece la gestione del cambiamento.

***gestire i cambiamenti** che dobbiamo affrontare aiutando le persone a viverli*

***focalizzato su contrattualistica e aspetti gius-lavorativi** e non abbastanza sullo sviluppo delle Persone*

*Del resto in un'azienda di servizi e con un mercato captive, **sono le HR a fare** molta della **differenza***

***Strategico** perché **coinvolto in tutte le decisioni di taglio strategico** anche non afferenti alle RU*

*Credo che dipenda anche dallo **spessore del direttore** HR essere coinvolto in ruolo strategico*

Il ruolo desiderato prevede il coinvolgimento nelle strategie e nelle attività aziendali

Chi ricopre un ruolo essenzialmente operativo desidera essere coinvolto nella definizione delle strategie…

*vorrei essere **coinvolto nelle strategie** aziendali*

*Vorrei, come in un recente passato, **collaborare alla definizione delle strategie** aziendali…*

*…**una più ampia visione strategica** che sarebbe più corretta per assicurare una appropriata gestione delle RU*

…e più in generale in tutte le attività aziendali per capire meglio e anticipare le necessità.

***Capire e anticipare le necessità aziendali** per questo è fondamentale essere parte attiva in tutte le attività etc dell'azienda. Stare in ufficio e affrontare la burocrazia non è il futuro.*

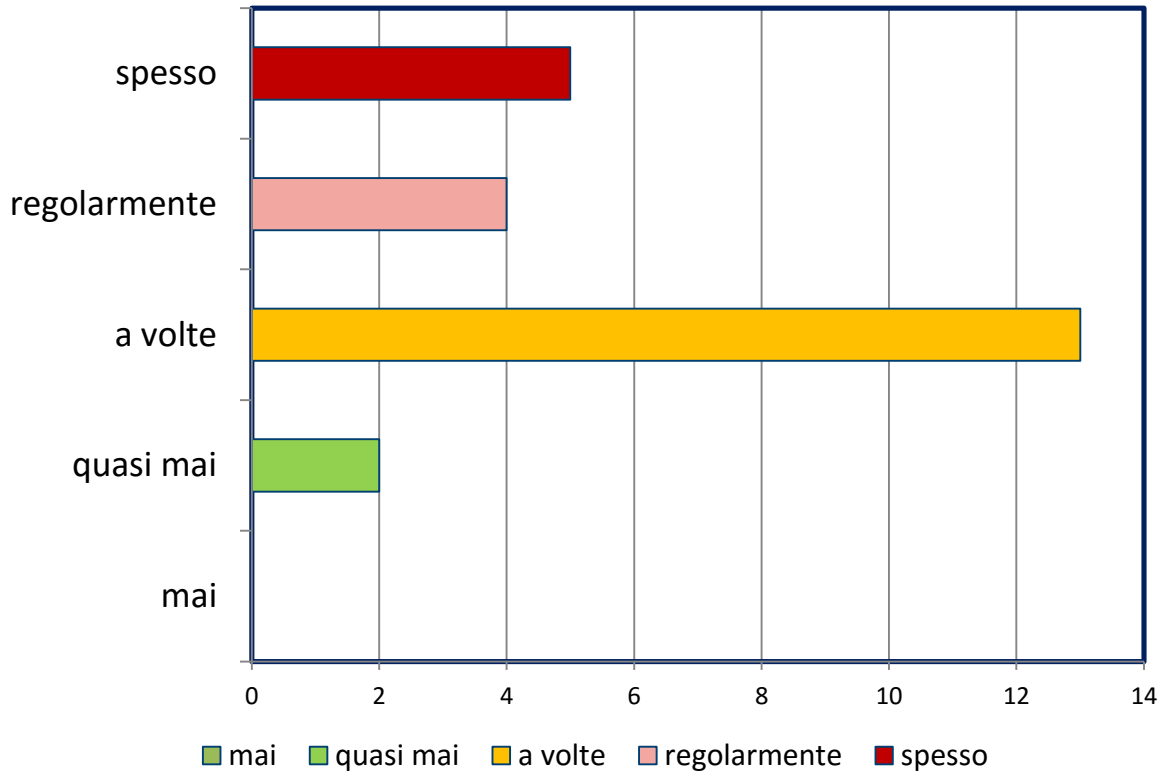
"Vorrei avere la possibilità di curare la relazione con le persone e il loro sviluppo (*)

*Vorrei **intervenire nel disegno di processi e contenuti chiave** es. performance management Talent management e non solo nell'implementazione (*)*

(*) messaggio non propagato

La tensione tra le priorità del business e l'attenzione alle persone

Nel tuo ruolo ti capita di confrontarti con una tensione tra le "priorità del business" rispetto "all'attenzione alle persone"?



Tutti dichiarano di <u>confrontarsi in qualche misura</u> con la tensione tra priorità del business e attenzione alle persone

N.B. I dati del grafico si riferiscono al numero di persone che hanno votato

L'attenzione è più spostata sui risultati di breve ma c'è chi non vede conflitto

Budget e scadenze operative hanno spesso la priorità su attività di sviluppo e di strategia delle RU…

*A volte accade che vi siano **esigenze di breve termine che collidono** con una più ampia visione strategica che sarebbe più corretta per assicurare una appropriata gestione delle RU*

*Spesso: la funzione HR ha **policies da seguire e budget e scadenze operative** da rispettare che rischiano di schiacciare l'attenzione della funzione sull'oggi e sulla criticità contingente invece di poter dedicarsi ad attività più "alte" e proiettate allo sviluppo futuro*

*A volte i manager sono **orientati ai risultati di breve** e prestano meno attenzione allo sviluppo e competenze future*

…ma c'è chi è convinto che la valorizzazione delle persone faciliti l'attività del business.

*sono convinta che la **valorizzazione della persona** crei e faciliti l'attività di business*

Per superare questa tensione occorre un cambiamento culturale

Le funzioni HR non devono essere accessorie ma sinergiche alle altre funzioni aziendali…

*Il mio consiglio è un'operazione un **cambiamento culturale** da parte della governance: le funzioni HR **non dovrebbero essere accessorie ma sinergiche** con le altre funzioni aziendali*

devono parlare il linguaggio del business fornendo soluzioni praticabili.

*Il mio consiglio è innanzitutto di saper **parlare in modo chiaro il linguaggio del business** e poi di non alzare la bandierina per dire cosa non si può fare o non è corretto ma di dare soluzioni praticabili*

Si consiglia inoltre una programmazione a lungo periodo delle attività HR.

*Il mio consiglio è **programmare a lungo periodo** le attività di gestione del personale in maniera che non si accavallino con le urgenze del business non dettate da noi*

I FATTORI DI DISCONTINUITÀ

Il principale fattore di discontinuità: le aspettative delle persone

Le esigenze delle persone stanno cambiando, soprattutto i più giovani hanno aspettative diverse

le esigenze organizzative delle persone stanno cambiando: sempre più le persone vogliono gestire il loro tempo e HR è protagonista nel dare le risposte/ gli strumenti utili al business per gestire questa esigenza (#2)

Discontinuità dovuta al cambiamento delle aspettative dei lavoratori , specie di quelli più giovani (#3)

*Discontinuità tra **tempi di vita e di lavoro***

*Persone: **i millennials** richiedono un'organizzazione più flessibile e collaborativa*

Il secondo fattore di discontinuità: le nuove tecnologie

La digitalizzazione porta a radicali cambiamenti nelle organizzazioni

*Discontinuità per i radicali cambiamenti nelle organizzazioni dovute alle **nuove tecnologie***

*La **digitalizzazione** che porta ad una maggiore flessibilità e delocalizzazione del personale*

Digitalizzazione

Velocità delle comunicazioni

In misura minore anche i cambiamenti nelle organizzazioni e nella valutazione del lavoro sono fattori di discontinuità

Le aspettative delle persone: ascolto, dialogo e valorizzazione

Vogliono ascolto e dialogo con l'HR per essere supportate e rappresentate con la linea…

*le persone vorrebbero un **HR con cui dialogare** per ottenere maggiore produttività e flessibilità*

*Le persone chiedono attenzione customizzata, risposte precise e talvolta anche **rassicurazioni sul futuro** a breve e medio termine*

*le persone si aspettano innanzitutto **ascolto, comprensione, valorizzazione** economica e welfare*

…welfare e soprattutto flessibilità tra tempo di vita e lavoro…

*le **esigenze organizzative delle persone stanno cambiando**: sempre più le persone vogliono gestire il loro tempo e HR è protagonista nel dare le risposte/ gli strumenti utili al business per gestire questa esigenza*

…e vogliono essere valorizzate sia nelle competenze che economicamente

La linea cerca invece un partner "forte"

La linea si aspetta che HR sia un partner competente e assertivo…

*La linea vuole **partnership** da HR e non " un grillo parlante"*

*un **partner competente** su tante, troppe aree*

*Che sappia **prendere posizioni forti** talvolta anche contro senza allinearsi*

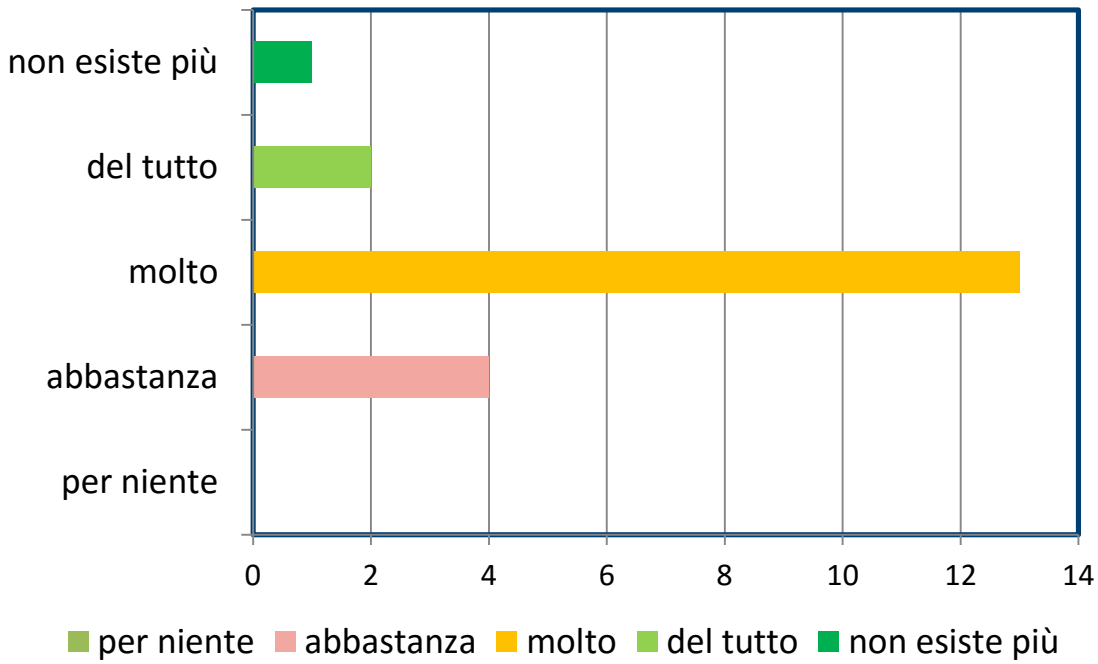
…e che contribuisca con idee innovative

*Un **contributore** che porti **idee innovative***

IL CAMBIAMENTO DELLA FUNZIONE HR NEI PROSSIMI 10 ANNI

Quanto cambierà la Direzione HR

Immagina ora di trovarti improvvisamente tra 10 anni. Quanto è cambiata la Direzione HR rispetto a oggi?



Secondo i partecipanti la direzione HR <u>cambierà molto</u> nei prossimi 10 anni.

N.B. I dati del grafico si riferiscono al numero di persone che hanno votato

Il primo cambiamento sarà nei confronti delle persone

Più attenzione per la loro qualità della vita e il loro sviluppo

Ci sarà nuova attenzione per la qualità della vita, la sicurezza e la salute degli individui. (#1)

*Molto: maggior visione delle **persone come risorsa strategica** in uno scenario molto più flessibile*

*abbastanza perché auspico maggiore sinergia tra Linea e HR, con più attenzione agli **aspetti di sviluppo delle persone/welfare***

*Molto: c'è **più attenzione allo sviluppo delle persone** rispetto ad oggi*

Cos'altro cambierà

Culture diverse porteranno a pensare diversamente…

*occorre inoltre considerare la presenza di **culture diverse** che obbligheranno a riflessioni e pensiero ancora più complesso*

…si dovranno anticipare le esigenze in trasformazione…

*Molto perché dovremmo lavorare sulla predittività: **anticipare le esigenze** che nasceranno nel futuro*

…e il lavoro fluido comporterà cambiamenti strutturali nelle valutazioni

*molto perché il lavoro fluido e H24 imporrà **cambiamenti strutturali nelle valutazioni***

Tutto questo porterà ad una rapida evoluzione delle competenze

*Molto perché **le competenze evolvono** rapidamente*

LE COMPETENZE NECESSARIE

Competenze relazionali

Saranno fondamentali le capacità relazionali, di ingaggio e di comunicazione

Saranno diventate più rilevanti ***competenze di ingaggio..***

competenze relazionali, culturali

competenza relazionale *attraverso nuovi canali*

Competenze digitali

Si renderanno sempre più necessarie competenze digitali

Il Direttore HR del futuro ***dovrà…essere "Digital"***

Conoscenza di tutti gli ***strumenti digitali*** *di comunicazione e del loro impatto sulle attività HR*

competenza ***tecnologica /digital***

Competenze digitali *e formazione completa tecnica ed umanistica*

Competenze di strategia

Strategia organizzativa, visione, apertura mentale, creatività e gestione della complessità

*Competenza di **strategia organizzativa***

*Competenze **gestione complessità***

*dovrà essere sempre più capace di avere una **vision**, di saper coniugare operatività con progettazione **leve strategiche** che migliorino le performance*

*Competenze: flessibilità e apertura mentale; creatività; **visione e gestione strategica***

Competenze di analisi prospettica

Competenze di gestione della diversità

Sarà importante anche la capacità di gestire la diversità e la comprensione interculturale

*Competenza di **gestione della diversità***

*Competenza **comprensione interculturale***

*Il Direttore HR del futuro dovrà saper **gestire la diversità** (genere, età, nazionalità, ecc)*

*Concordo, dobbiamo lavorare con **culture diverse***

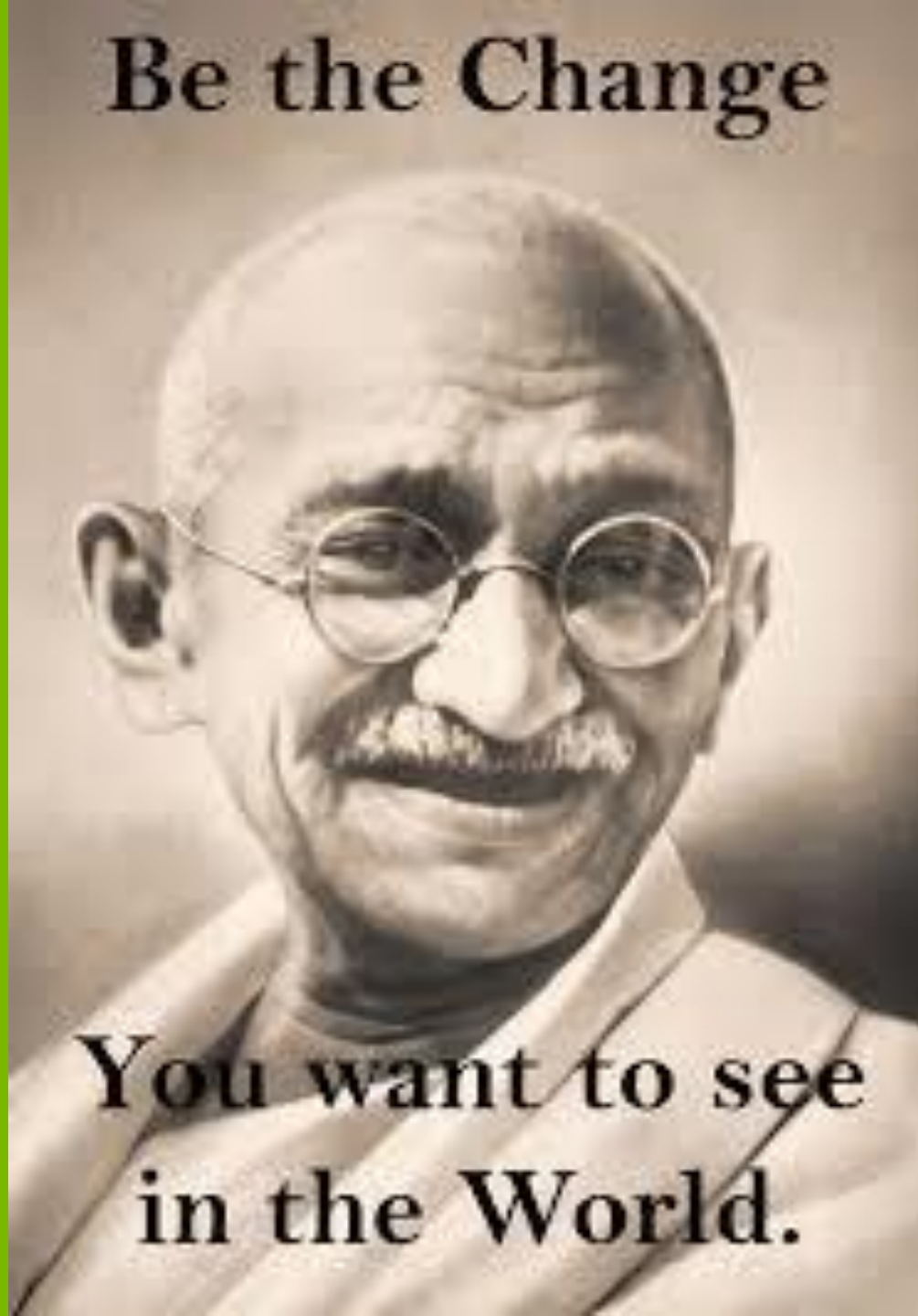
Valorizzazione del potenziale
Meno competenze legali

- Più rilevante la valorizzazione del potenziale
- Meno importanti le competenze legali e di relazioni industriali

*Molto perché saranno diventate **più rilevanti** competenze di ingaggio e **valorizzazione potenziale meno competenze di relazioni industriali***

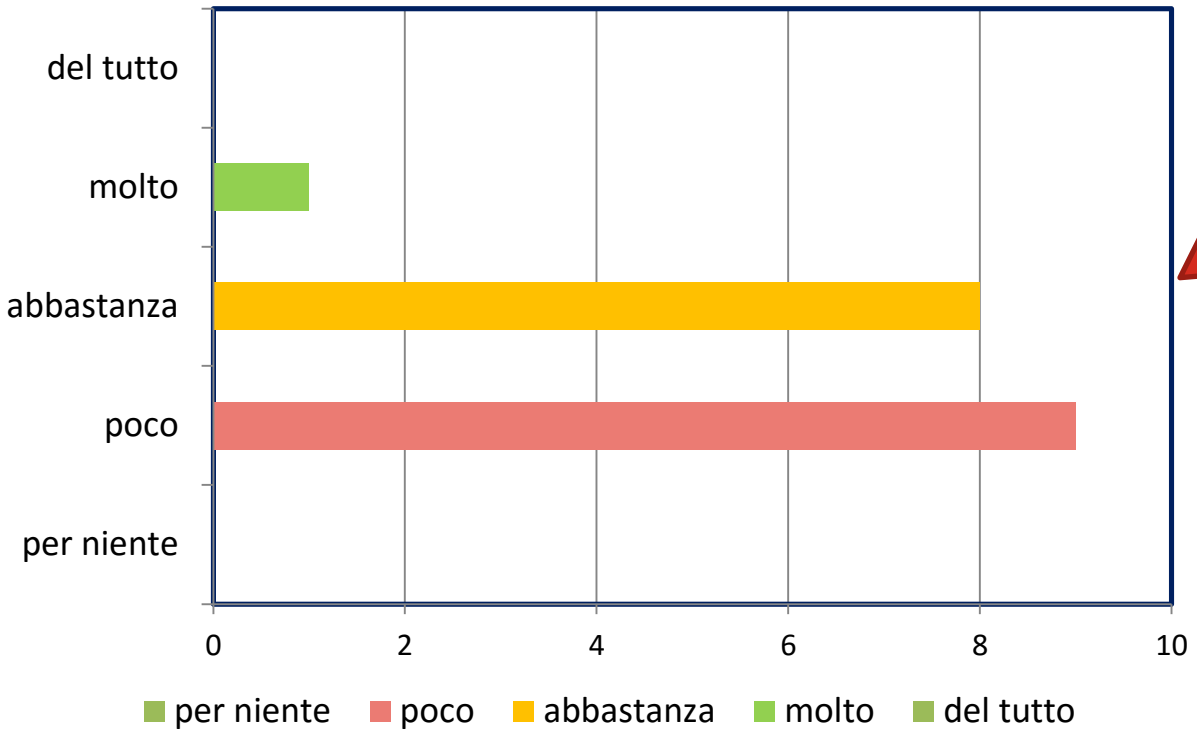
*…**Prevarrà formazione umanistica** su formazione giuridica.*

AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO



Quanto è pronta la Direzione HR ad affrontare questo futuro

Abbiamo parlato di come sarà il ruolo futuro dell'HR e delle competenze necessarie. Quanto secondo te il mondo HR è già pronto oggi per il cambiamento?



I partecipanti <u>si dividono</u> tra chi ritiene che il mondo HR sia <u>poco pronto</u> a questo cambiamento e chi ritiene che invece lo sia già <u>abbastanza.</u>

N.B. I dati del grafico si riferiscono al numero di persone che hanno votato

Non è pronta perché non vuole cambiare

Chi pensa che il mondo HR non sia ancora pronto ad affrontare il futuro evidenzia la staticità e poca propensione se non resistenza al cambiamento del mondo HR

Poco perché per poter innovare ***bisogna essere innovatori***

Gap: paura di rompere modelli consolidati a favore di altre modalità: si tende a ***preservare le aree di confort piuttosto che aprire nuove sfide***

Più che poca propensione al cambiamento direi che spesso c'è ***resistenza al cambiamento*** *anche perché se i risultati vengono guardati solo nell'immediato esiste un problema di realizzazione*

Ci sono dei gap nelle competenze

In particolare nelle competenze strategiche…

*Gap **per essere strategici è necessaria una preparazione diversa***

…e multiculturali…

Poco: ancora da sviluppare competenze multiculturali

…e nella gestione delle persone.

*Poco: si tende a **gestire ancora in modo "Uniforme" le persone** per ridurre complessità e aumentare velocità risposta, mentre **servono risposte più personalizzate** che allo stesso tempo assicurino equità*

E' pronta perché è consapevole

Chi invece ritiene che il mondo HR sia abbastanza pronto al futuro fa leva sulla crescente consapevolezza della necessità di cambiare e affrontare temi nuovi

*Abbastanza perché si sta affermando tra i professionisti HR la c**onsapevolezza della necessità di affrontare temi nuovi** , pena l'irrilevanza*

*Abbastanza perché siamo **consapevoli della necessità di cambiare**, e questo è il primo importante presupposto per evolvere*

IL DIRETTORE HR DEL FUTURO

Un leader del cambiamento

Un leader aperto, capace di promuovere e orientare il cambiamento portando con sé le persone

HR 2020 ***leader flessibile e pronto ai cambiamenti*** *in linea con il business*

una ***guida capace di promuovere e orientare il cambiamento*** *senza perdere per strada le persone*

Una persona ***aperta ad apprendere***

Avrà un ruolo poco "amministrativo" e sarà un ***facilitatore di cambiamento***

Un direttore d'orchestra

Che coordina esperti di varie aree

*Il Direttore HR del futuro deve essere un **direttore d'orchestra** che coordina esperti di varie aree (digital, diversity, relazione/comunicazione, ecc.)*

Un anticipatore di necessità umane

Un anticipatore di necessità umane che promuove lo sviluppo delle persone, esperto in ambito organizzativo, psicologico e di analisi culturale

*Direttore HR in futuro sarà **un esperto di elementi soft** : comportamento organizzativo, psicologia, analisi culturale.*

*HR2020 **anticipatore di necessità umane** prima che il business ne evidenzi la necessità*

*esperienza a tutto tondo e comprensione per **promuovere lo sviluppo delle persone** e dell'azienda*

Con un'esperienza varia

Internazionale
e avrà vissuto l'azienda

*Esperienza **internazionale***

*Il direttore HR del futuro è **colui che ha vissuta l'azienda.***

***Esperienza a tutto tondo** e comprensione per promuovere lo sviluppo delle persone e dell'azienda*

Vision HR 2020: lo slogan (*)

HR2020 ***costruttore di senso per le persone e generatore di business***

HR2020 ***leader competente in equilibrio*** *fra persone e business, fra futuro e presente, fra virtuale e reale*

HR 2020: ***ricominciamo dalla persona*** *per definire le regole aziendali necessarie per raggiungere gli obiettivi*

HR 2020: ***people empowerment & digital transformation***

HR 2020: ***valorizzare le persone per guidare il business***

HR 2020: ***un manager che integra*** *i diversi mondi presenti all'interno dell'azienda*

2020: ***HR digitalizzato con manager più strategico***

HR 2020 ***Capire, supportare, implementare il cambiamento***

(*) messaggi non propagati

CONCLUSIONI

I temi emersi:
la funzione HR di oggi e i desiderata

- Il **ruolo attuale** dell'HR è **più operativo che strategico**
- Il **ruolo desiderato** prevede un maggior **coinvolgimento nelle strategie e nelle attività aziendali**
- La quasi totalità dei partecipanti si confronta più o meno spesso con una **tensione tra i risultati di business e l'attenzione alle persone**
- Per superare questa tensione occorre un **cambiamento culturale** sia da parte della governance che dell'HR che porti ad una **maggiore sinergia** con le altre funzioni aziendali
- Sono stati individuati **due fondamentali fattori di discontinuità** che contribuiscono a cambiare la funzione HR: le **aspettative delle persone** e le **nuove tecnologie**
- **Le persone** dall'HR oggi si aspettano **ascolto, dialogo e valorizzazione**
- **La linea** cerca invece un **partner "forte "**

continua…

N.B. I temi emersi sono il risultato dell'aggregazione analitica delle idee e delle opinioni espresse dai partecipanti che hanno ottenuto consenso dal gruppo (i cosiddetti "synthetron").

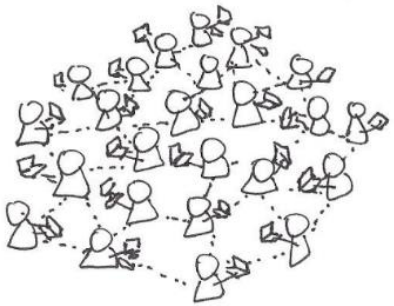
I temi emersi:
la funzione HR del futuro

- I partecipanti pensano che **nei prossimi dieci anni la funzione HR cambierà molto**, alcuni moltissimo, soprattutto per quanto riguarda l'**attenzione alle persone**

- Serviranno **più competenze digital, relazionali, di strategia e gestione della diversità**, meno competenze legali e di relazioni industriali

- I partecipanti **si dividono** tra chi ritiene che il mondo **HR** sia poco **pronto a questo cambiamento e** chi ritiene che invece lo sia **già abbastanza**

- Il **direttore HR2020** sarà una **guida al cambiamento**, un **direttore d'orchestra**, un **esperto di aree soft** con **solida esperienza aziendale**.



N.B. I temi emersi sono il risultato dell'aggregazione analitica delle idee e delle opinioni espresse dai partecipanti che hanno ottenuto consenso dal gruppo (i cosiddetti "synthetron").

Grazie ☺

www.synthetron.com

BACK-UP

Cos'altro è stato detto sulla tensione

*essere **HR vuol dire essere MEDIATORI** tra gli obiettivi e le persone*

RIVENDICAZIONE DEL RUOLO

*Qui sta la **differenza fra un esecutore e un manager*** (bipolar)

*Chiaramente le persone sono il capitale dell'azienda **ma a volte si deve essere cinici** per fronteggiare il business*

UN PIZZICO DI CINISMO

*mi capita spesso di **coinvolgere i Dirigenti** per prestare attenzione ad esigenze delle persone **e sollecitarli ad un riscontro che non danno** perché attenti al cliente o altri aspetti del business*

*Più volte… In una situazione di riorganizzazione da parte delle aree di business si tende **considerare come marginali le indicazioni di HR***

QUALCHE FRUSTRAZIONE

*ci si occupa delle persone e del loro coinvolgimento **quando ci sono delle ricadute immediate** sul business*

*direi che **l'attenzione per la persona come valore è poco presente**. Si parla del professionista che ha un ruolo specifico e contribuisce al business dell'azienda*

*a volte in quanto i leader o i manager hanno tempo per fare una riunione sul robot che non funziona **ma non per la persona che ha dei problemi***

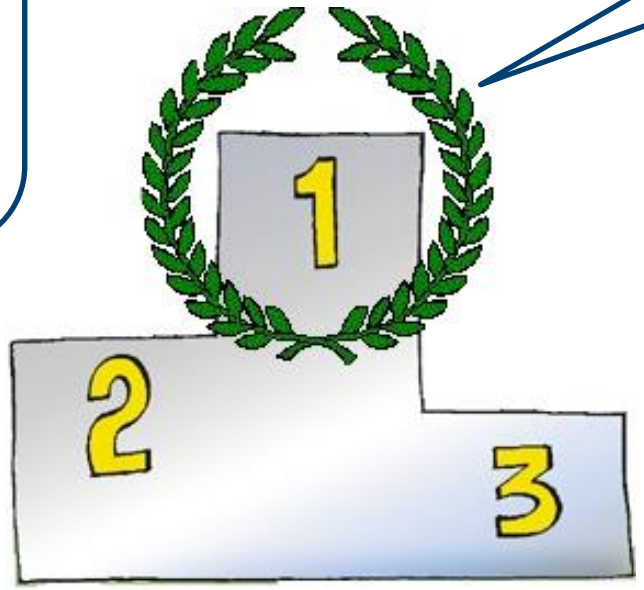
Nei fumetti di questa pagina sono riportate le idee espresse su questo tema che non hanno ottenuto un supporto consensuale o importante.

La «top 3» delle idee generate

Di seguito sono riportate le tre idee che hanno ottenuto il più alto consenso durante il dibattito, in ordine di importanza per i partecipanti.

«Le esigenze organizzative delle persone stanno cambiando: ***sempre più le persone vogliono gestire il loro tempo e HR è protagonista*** *nel dare le risposte/ gli strumenti utili al business per gestire questa esigenza»*

«Nuova attenzione per la ***qualità della vita,*** *la* ***sicurezza*** *e la* ***salute degli individui»***



«Discontinuità dovuta al ***cambiamento delle aspettative dei lavoratori*** *, specie di quelli più giovani»*

Alla base la convinzione che la funzione HR cambierà molto nei prossimi 10 anni e che il mondo HR non è ancora pronto a questo cambiamento

N.B. Le idee nei fumetti sono riportate così come formulate dai partecipanti durante il dibattito.