

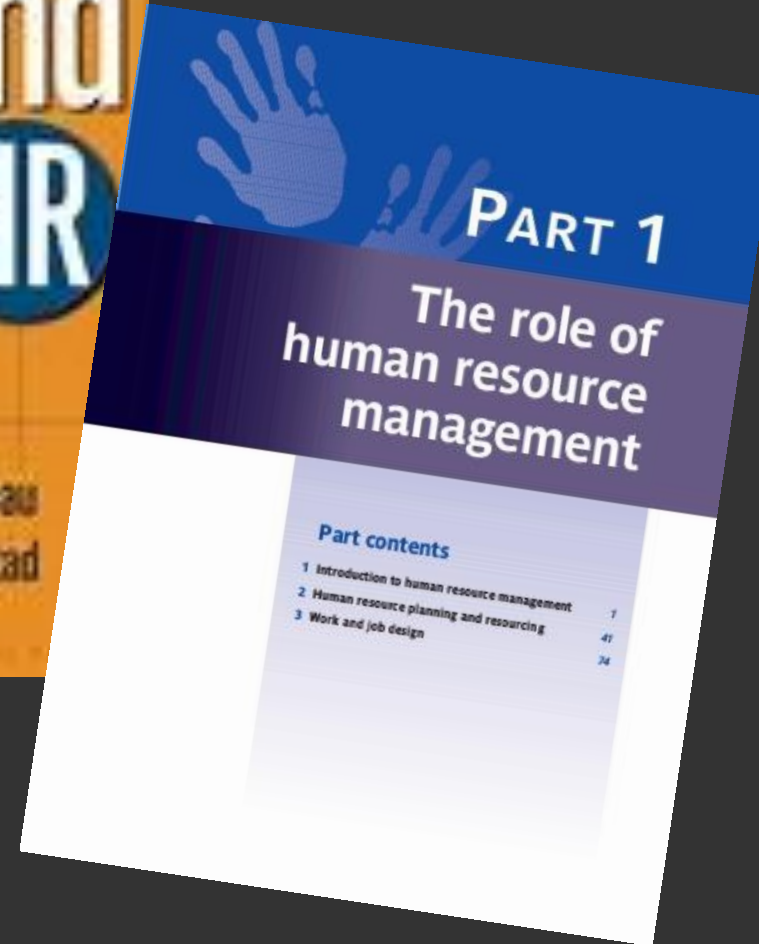
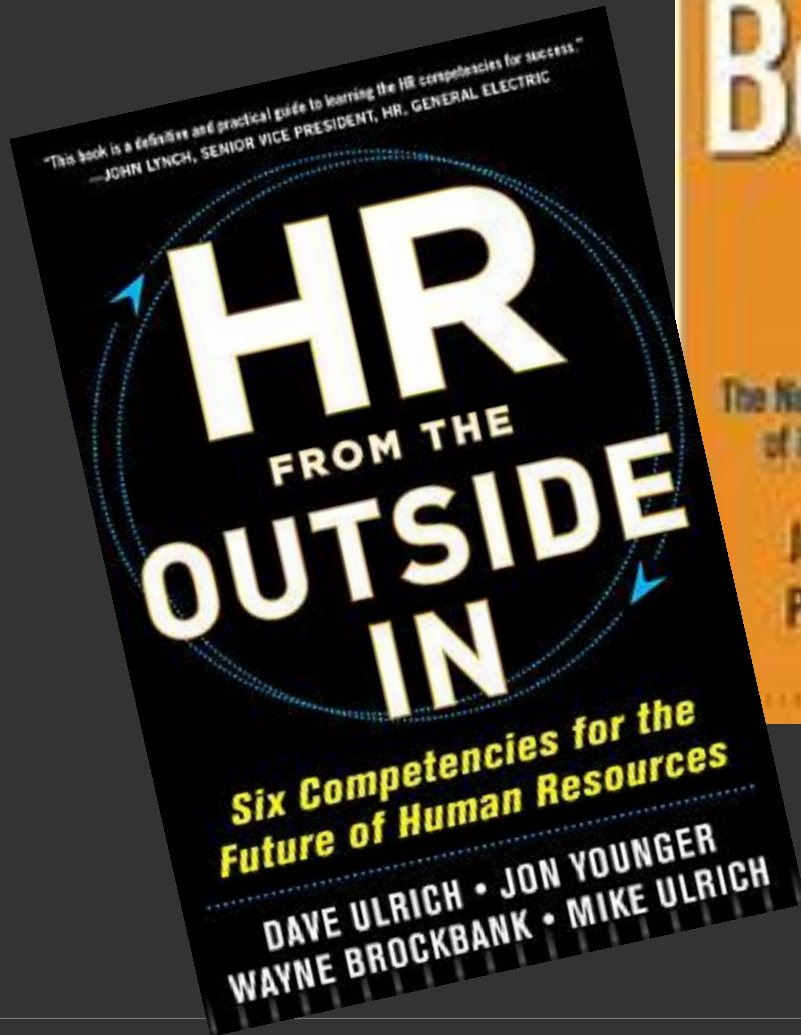
Il ruolo del responsabile HR

Forum HR 2016 Banche e risorse umane XI Edizione



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

A never ending search for identity...



Una risposta semplice

- ▶ “It should take primary responsibility for providing input, advice, direction, and execution with respect to organization effectiveness. Increasingly, what makes organizations effectiveness is how they organize staff and manage their human capital”

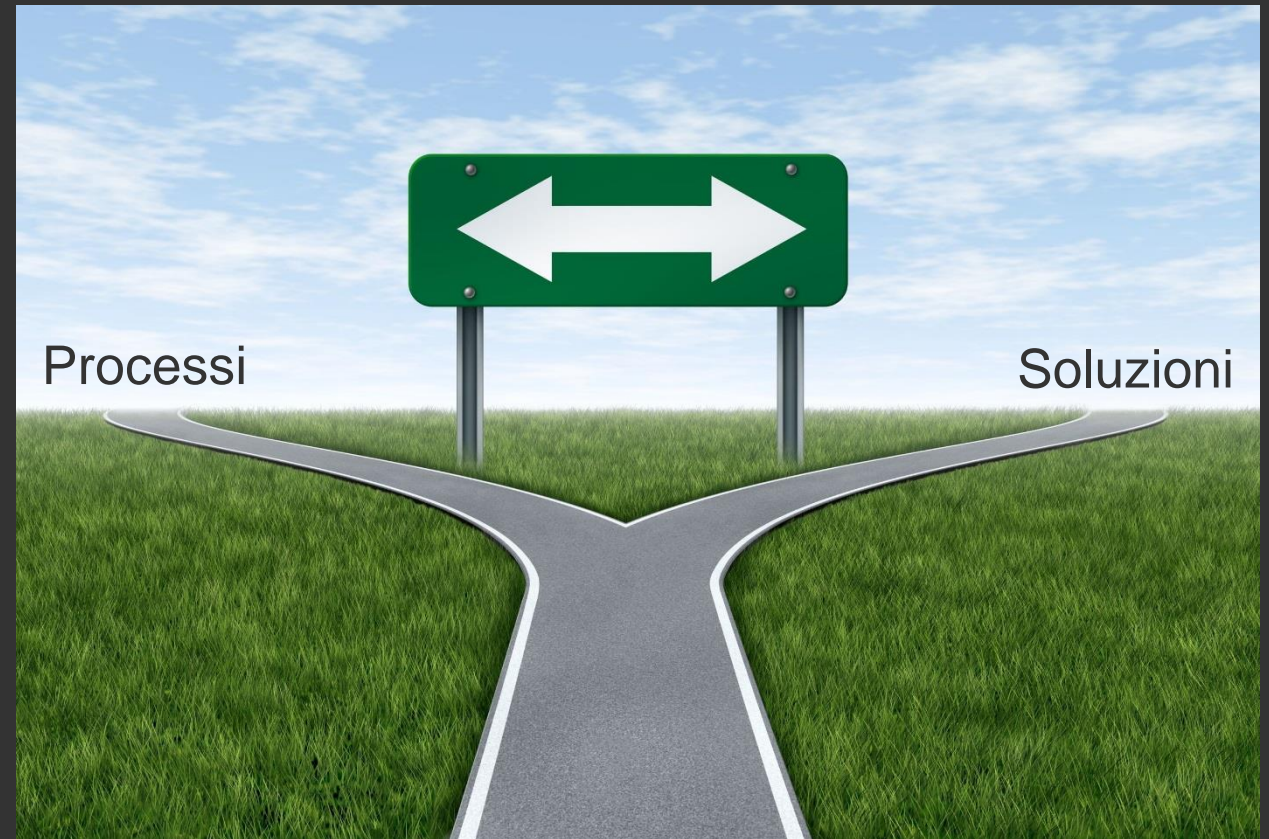
Edward E. Lawler III, Forbes, 11/02/2014



HR at a crossroad

L'evoluzione del ruolo dell'HR si apre verso due direzioni:

1. abbracciare la sfida dell'efficacia organizzativa e quindi della produttività in senso pieno (come ritiene Ed Lawler III)
oppure
2. Ritirarsi sempre di più nella sua comfort zone, presidiare i temi specialistici e gestire i processi



Diventare un Chief Organizational Effectiveness Officer

Richiede competenze diversificate che si radicano nel business, ma innestano in esso una conoscenza dell'organizzazione, delle persone e del digitale che consente di affrontare le nuove sfide:

1. Diversity, inclusion & freedom at work
2. Analytics and advanced modeling
3. The new employee compact
4. What's next? Machine learning, digital collaboration, etc.



Cosa spiega l'efficacia dell'HR?

Center for Effective Organizations, USC

1. Uso delle tecnologie digitali
2. Il focus sulla progettazione organizzativa e sulla sviluppo
3. L'uso di HR metrics e analytics
4. L'adozione di un approccio basato sulla scienza delle decisioni



La dura realtà

Center for Effective Organizations, USC:

- Il ruolo dell'HR nelle strategie non è cambiato dal 1998 al 2015 (solo il 21% è pienamente integrato)
- Le tecnologie non sono ancora adottate pienamente dalle funzioni HR (solo il 7,4% è pienamente integrato)
- Non si fa uso di analytics (solo il 2,8% lo fa in modo rilevante)

Center for Advanced Human Resource Studies:

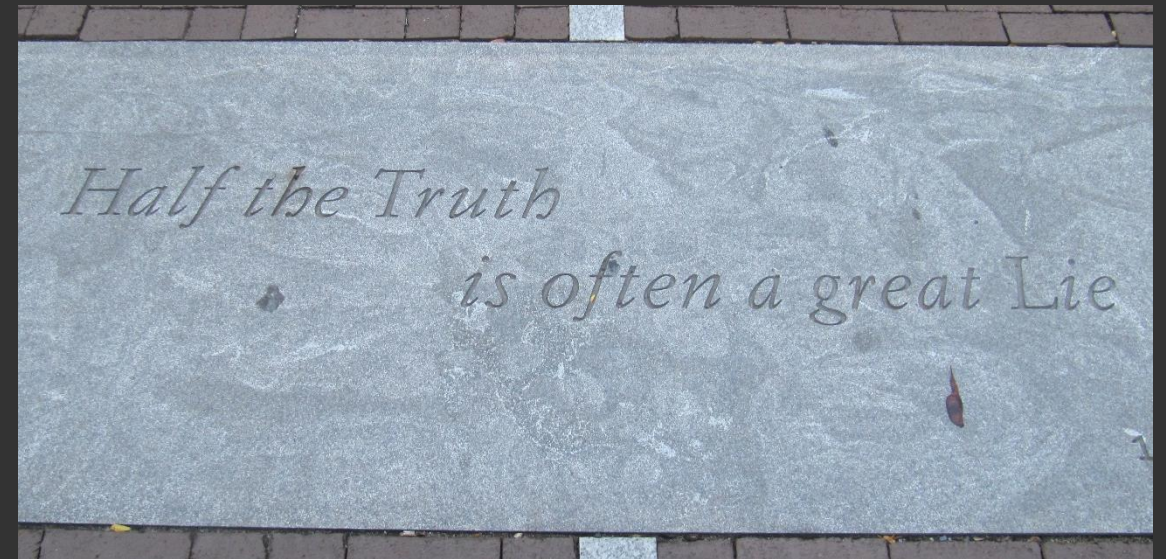
- Solo 1 HR su 5 si fida dell'accuratezza dei dati della sua organizzazione



Ma cosa vuole dire Organizational effectiveness?

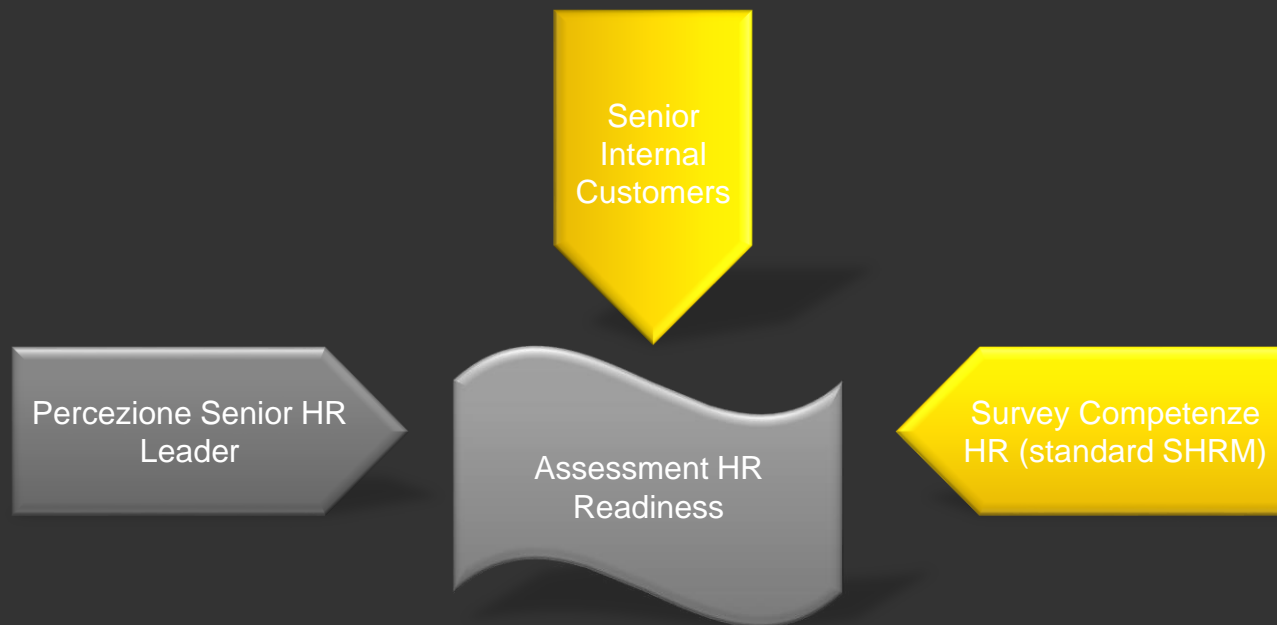
Per noi in EY:

1. Affrontare il tema della produttività avendo come obiettivo entrambi i lati della medaglia e non solo la riduzione del costo del lavoro o dell'entità del lavoro e facendo leva sulla tecnologia (Productivity-Enhancing Smart Working)
2. Collegare sistematicamente le azioni di gestione delle risorse umane con i risultati, attuando una gestione evidence-based



Ma la funzione HR è pronta?

An integrated framework, powered by analytics...



Risultati della classificazione^a

	Area HR	Gruppo di appartenenza previsto				Totali
		HR Oper	CoE	Learning	HR Services	
Originale	Conteggio					
	HR Oper	13	3	0	0	16
	CoE	5	10	0	1	16
	Learning	1	1	23	4	29
	HR Services	0	2	1	6	9
%	HR Oper	81,3	18,8	,0	,0	100,0
	CoE	31,3	62,5	,0	6,3	100,0
	Learning	3,4	3,4	79,3	13,8	100,0
	HR Services	,0	22,2	11,1	66,7	100,0

a. 74,3% di casi raggruppati originali classificati correttamente.

	Gap (Necessarie-possedute)	Errore std	Livello possesso (0-5)	Peso
Analisi dell'andamento del mercato del lavoro per dimensionare gli organici (ad esempio utilizzando la SWOT analysis, i dati Istat e Isfol ecc.)	1,5	0,2	0,8	1,9
Saper progettare e usare metriche per valutare il contributo dei processi HR ai risultati dell'organizzazione	1,6	0,2	1,3	1,2
Metodi quantitativi e qualitativi di analisi, interpretazione e decisione (ad esempio indicatori HR, analisi costi/benefici, analisi di bilancio)	1,3	0,2	1,5	0,8
Metodi di change management	1,7	0,2	1,6	1,1

Un HR per piattaforme?

- ▶ Oltre il modello di Ulrich degli Shared Services, CoEs e Business Partners, la vera criticità è la flessibilità e l'abilitazione ad operare per soluzioni (o come oggi va di moda per piattaforme), invece che per processi
- ▶ Il disegno della funzione HR quindi deve essere arricchito da Power Units, team con forti skill sia HR, sia di business, sia di analytics dedicati a tre attività:
 - ▶ Una sistematica revisione del modello di funzionamento interno con l'obiettivo di miglioramento continuo
 - ▶ Un'attività di valutazione dell'impatto delle azioni di cambiamento attraverso la modellizzazione predittiva degli investimenti in capitale umano
 - ▶ Una costante spinta nella logica HR from the inside out dell'ultima fase evolutiva del modello dell'HR