



## L' EVOLUZIONE DELLE STRUTTURE HR

da “presidio organizzativo” a regista  
ed enabler nei processi di **change**



*Con l'avvento di **Industria 4.0**, dei **Millennials**, dei processi di **Digital Transformation**,*

ogni settore merceologico è chiamato a rimettere in discussione i propri paradigmi organizzativi, che fino ad oggi avevano risposto ad obiettivi di produttività e di semplificazione delle complessità aziendali, secondo logiche di efficacia ed efficienza, con stili manageriali e comunicativi prevalentemente *top-down* e con modelli “parentali” HR che oggi non bastano più.

***E le Banche non fanno eccezione..***



**Il Settore Bancario è da sempre per vocazione e per risorse disponibili, uno dei settori più inclini ed attenti alle innovazioni organizzative e tecnologiche.**

Oggi le innovazioni ed i processi di **“CHANGE”** sono tangibili e trasversali in ogni ambito e struttura aziendale, a partire dalle Filiali e dalle Reti commerciali, dove le figure storiche di “cassiere” e di “direttore” stanno evolvendo o, addirittura, scomparendo, sostituite da figure consulenziali a tutto tondo; gli stessi locali aziendali stanno vivendo un restyling completo, oggi i clienti entrano in Filiali più simili ad aree “lounge”, a salotti eleganti ed accoglienti dove la tecnologia la fa da padrona e ognuno può in completa autonomia effettuare le principali operazioni grazie ad aree self-service e devices tecnologici all’avanguardia.

**Il digitale è ovunque, è pervasivo e semplifica l’operatività,**

lasciando più tempo e spazio per la consulenza vera e propria.



*Fonte: A.Nesi per Il Sole24Ore “Riflessioni sui processi di Change nelle Banche”*

# LA DIGITAL TRANSFORMATION NEL SETTORE CREDITIZIO:



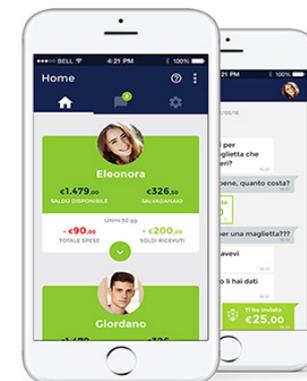
Oggi con il **FASTCASH** è possibile prelevare all'ATM in modalità cardless, senza avere la carta con te. **BASTA LO SMARTPHONE**, recarti all'ATM selezionato, inquadrare il QR Code a video o digitare il codice temporaneo assegnato dall'ATM, e prelevare l'importo desiderato... senza avere in tasca la tua carta di debito.



CASH IN A FLASH

Con **Nowpay** puoi inviare dei "Jiffy", ovvero delle somme di denaro, anche ad amici che hanno il conto in una Banca diversa dalla tua. **INVIARE DENARO E' DIVENTATO FACILE E DIVERTENTE COME APRIRE UNA CHAT**. Con un semplice tap scegli il destinatario a cui vuoi inviare la somma di denaro dalla rubrica del tuo telefono; in verde visualizzi gli amici che hanno già attivato la funzione di "Invio Denaro", in grigio quelli che puoi invitare ad utilizzare **Nowpay**.

**BankMeApp** è la nuova app di Crédit Agricole pensata per i teen e le famiglie. Ti permette di inviare denaro ai tuoi figli via chat e di consentire ai teenager di organizzare i propri obiettivi di risparmio in un salvadanaio virtuale, gestendo il rapporto con la banca in modo semplice e avvincente.





## *Anche Le Direzioni Generali delle Banche, stanno cambiando pelle.*

Le sedi centrali una volta rigide ed austere – seppur eleganti - , oggi si stanno rapidamente trasformando, abbattendo muri che separavano i vecchi uffici (simboli a loro volta di gerarchie e privilegi ormai superati), per lasciar spazio ad aree di riflessione e conversazione dove lo **smart-working** sta cominciando a guidare un processo **RIVOLUZIONE** anche architettonica delle Sede Centrali.



# LA DIGITAL TRANSFORMATION NEL SETTORE CREDITIZIO:





...E in tutto questo fermento, in cui i cambiamenti sono continui ed inarrestabili, **le Strutture HR devono affrancarsi da quel ruolo di mero servizio in cui erano state relegate, per tornare a riprendersi il ruolo di “guida” e di “regia” del cambiamento.**

Hr dovrà, insieme a settori quali il Marketing strategico, l'IT (la struttura “abilitante” del cambiamento per definizione), indirizzare il processo di cambiamento rimettendo al centro dell'Organizzazione non più ruoli e processi, ma il cliente interno ed esterno, ovvero, più semplicemente..

## **LA PERSONA.**





**Quello dei modelli “parentali” è uno dei paradigmi che può aiutare a descrivere l’evoluzione nel tempo dei modelli HR.**

Alessandro Donadio nel suo testo “HRevolution”\* , mutuando alcuni concetti dalla psicoanalisi relazionale, applica anche alle Organizzazioni gli stereotipi parentali, richiamando, in successione cronologica, le dimensioni:

- “**PATERNA**” dei primi approcci HR di indirizzo Taylorista, <<che richiama lo stereotipo della guida, della trasmissione dei valori, ma anche della correzione e della punizione>>
- “**MATERNA**”, maggiormente orientata agli aspetti accuditivi del proprio personale dipendente, di <<cura, protezione e sviluppo>>.

Ma oggi le strutture organizzative si sono evolute, i lavoratori sono *self-empowered*, spesso entrano già in Azienda con un kit di conoscenze e di competenze che le Organizzazioni non sono più chiamate solo a indirizzare, curare e sviluppare ma bensì ad

## **ABILITARE**

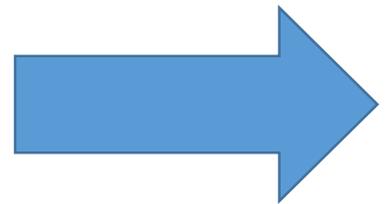
abbandonando forme di relazione esclusivamente top-down/bottom up per aprirsi ad uno scambio peer2peer con le proprie risorse, con le quali conversare per co-disegnare obiettivi, collaborare alla definizione di nuove piattaforme organizzative anche “sociali”.

Vedi A.Donadio , “Hrevolution” di FrancoAngeli – Cap.2, Fuga dai modelli parentali HR



Ma quali sono gli strumenti a disposizione delle Organizzazioni Aziendali ed in particolare delle Strutture HR, per accompagnare questa transizione da modelli tayloristi e post-tayloristi, verso modelli organizzativi evoluti ed “adulti” ?

**IL CONCETTO CHIARO E' CHE  
LA DIGITAL TRANSFORMATION NON PASSA, *IN PRIMIS*, DA UNA  
RIVOLUZIONE TECNOLOGICA MA SOPRATTUTTO DA UN'EVOLUZIONE  
CULTURALE DELLE ORGANIZZAZIONI STESSE**





## *Perché un digital assessment?*

- Le nostre aziende devono essere **REALMENTE PRONTE** a innovare attraverso la *digital transformation*
- Un approccio unicamente top-down rischierebbe di fallire
- **Il digital assessment è uno strumento *soft*, ma altamente efficace per:**
  - Analizzare lo stato di maturità digitale dell'azienda
  - Creare il corretto stato di urgenza necessario per la trasformazione

La domanda a cui cerchiamo di rispondere è:

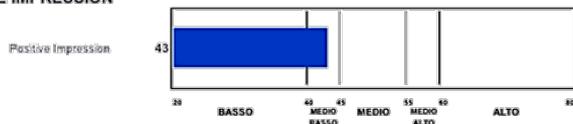
Abbiamo tutte le necessarie competenze, processi, risorse, strumenti, attitudine per raggiungere la maturità digitale desiderata? Ed in che tempi?

# IL DIGITAL ASSESSMENT - *IL TEST M4DAQ\**



## Rappresentazione grafica\*

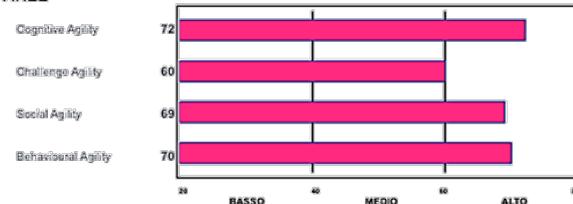
### POSITIVE IMPRESSION



### GENERAL INDEX



### MACRO-AREE



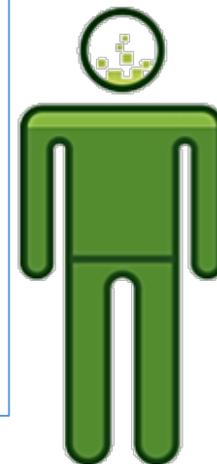
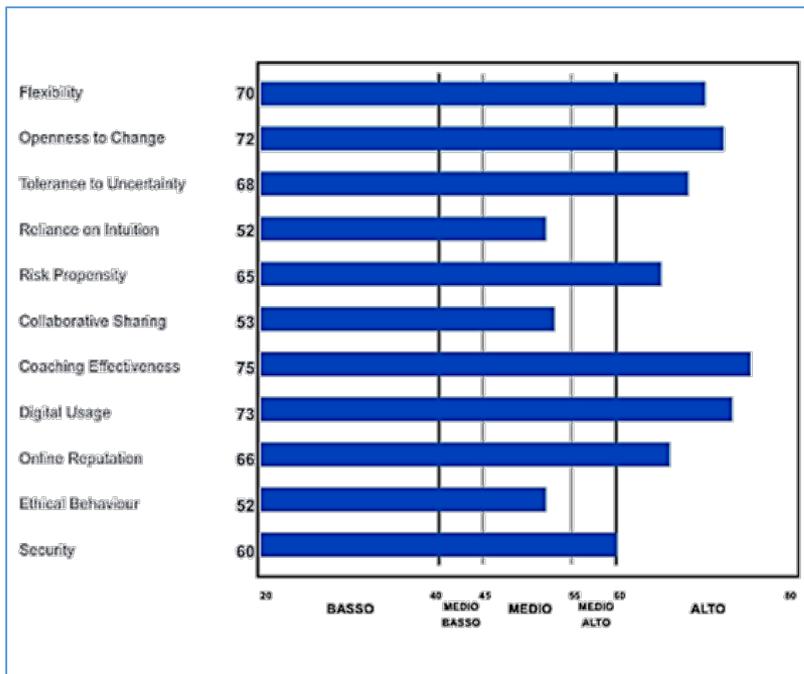
\* Nei grafici è visualizzato esclusivamente lo spettro di valori che va da 20 a 80 punti T. I punteggi inferiori a 20 sono rappresentati con una barra posta nel limite inferiore, mentre i punteggi superiori a 80 sono rappresentati con una barra che raggiunge il limite superiore. Il punto T ottenuto dalla persona viene comunque mostrato alla sinistra del grafico, oltre che nella tabella presentata nella pagina precedente.



pag. 6 di 20

**GIUNTIO.S.**  
PSYCOMETRICS

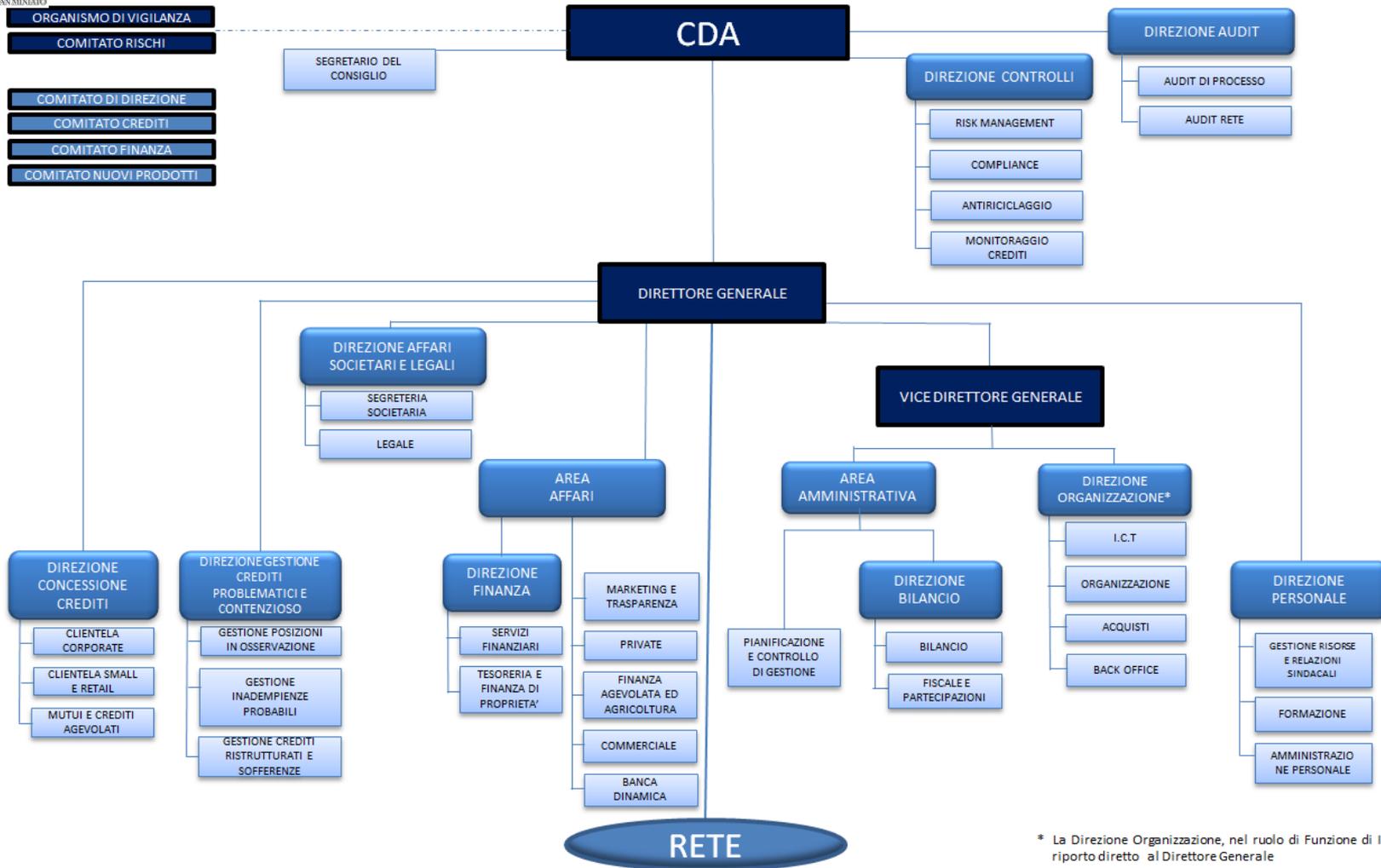
© 2017, Giuntio O.S. Psychometrics S.r.l. - Firenze



75%

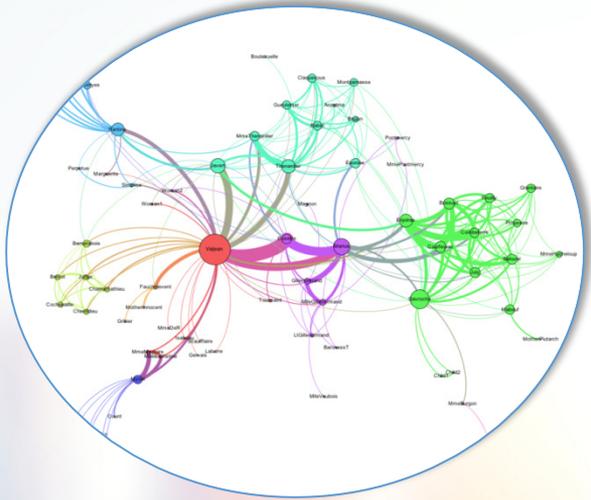
\*Il test M4DAQ è di proprietà, ad ogni fine, di GIUNTI O.S. PSYCOMETRICS

# L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE - OGGI



\* La Direzione Organizzazione, nel ruolo di Funzione di ICT, ha riporto diretto al Direttore Generale

# L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE – DOMANI?



# L'ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS (O.N.A.)

Le Organizzazioni, come noto, sono affare complesso. Abbiamo cercato di ridurre tale complessità rappresentandola e mappandola attraverso strumenti come organigrammi, ruoli, processi. Ma le organizzazioni sono molto più di quello che i Modelli Organizzativi ci raccontano.

Sono realtà dove convivono costantemente 2 dimensioni:

- ✓ **Formale:** fatta di Strutture, Ruoli e Processi;
- ✓ **Informale:** dove i protagonisti sono le Persone e le loro interazioni quotidiane

**NESSUNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA POTREBBE SOPRAVVIVERE SENZA LA SUA DIMENSIONE INFORMALE ,CHE RENDE I CONTESTI ORGANIZZATIVI ADATTABILI E RESILIENTI, INSOMMA VIVI...**



la domanda è quindi :

come riuscire a fare interagire questi due mondi al meglio per creare reale valore organizzativo?

- ❖ *Quali reti esistono nell'organizzazione?*
- ❖ *Che forme hanno e come attraversano le funzioni e le strutture formali?*
- ❖ *Quali sono le persone che rappresentano i nodi cruciali di questa rete?*
- ❖ *Quali contenuti la caratterizzano?*



Gli elementi caratterizzanti dell' ONA, sono i **NODI** e le **FRECCE**.

i nodi sono persone o contenuti da cui partono ed arrivano legami con altri nodi, le frecce sono le direzioni che queste relazioni prendono.

I **NODI** agiscono come veri e propri punti di accumulazione nella rete, unendo spesso porzioni che altrimenti sarebbero isolate. Conoscere l'esistenza e la dislocazione di questi nodi diventa quindi un'azione di tutela organizzativa: allontanarli o spostarli sarebbe deleterio. Ma anche di sviluppo perché portano a conoscenza l'Azienda di persone con capacità di networking da valorizzare e su cui puntare (non saranno mica quei "talenti" di cui siamo sempre alla ricerca?)

C'è un'altra importantissima funzione che i nodi svolgono nei sistemi sociali: quello di hub di Conoscenza, a cui le persone si riferiscono nel quotidiano per avere soluzioni alle problematiche comuni, confrontarsi su modalità operative, imparare.



*Questi nodi/risorse/persone agiscono come punto di accumulazione del sapere informale nella rete e devono essere ben noti alle strutture Hr che si occupano di sviluppo!!!!*





**Identifica 3 persone che ti forniscono informazioni utili al lavoro per risolvere i problemi**

- Possono essere persone con cui ti interfacci regolarmente
- o saltuariamente e possono altresì essere dipendenti di altre società

**Per ogni persona che hai indicato, indica la frequenza con cui ti interfacci con loro**

- ⑩ Mai
- ⑩ Occasionalmente
- ⑩ Frequentemente
- ⑩ Spesso

**Per ogni persona che hai indicato, definisci il grado di utilità dell'informazione**

- ⑩ Molto utile
- ⑩ Utile
- ⑩ Utile occasionalmente

**Identifica 3 persone che ti stimolano positivamente e fanno sentire importante il tuo lavoro**

- Possono essere persone con cui ti interfacci regolarmente o saltuariamente e possono altresì essere dipendenti di altre società

**Negli ultimi 6 mesi, con chi ti sei confrontato prima di prendere una decisione importante?**

- ⑩ Indicare al massimo 5 persone

**Con chi parleresti per prima di una nuova idea o progetto o miglioria che vorresti realizzare presso la società in cui lavori?**

- ⑩ Indicare almeno 5 persone, anche non dipendenti della tua stessa società

# Si può usare l'ONA per fare SVILUPPO?



Una delle cose che l'ONA consente di fare, è far emergere saperi e individuare le persone che li posseggono.

Questo risulta importante per tutte le attività di sviluppo, compresa la **FORMAZIONE**.

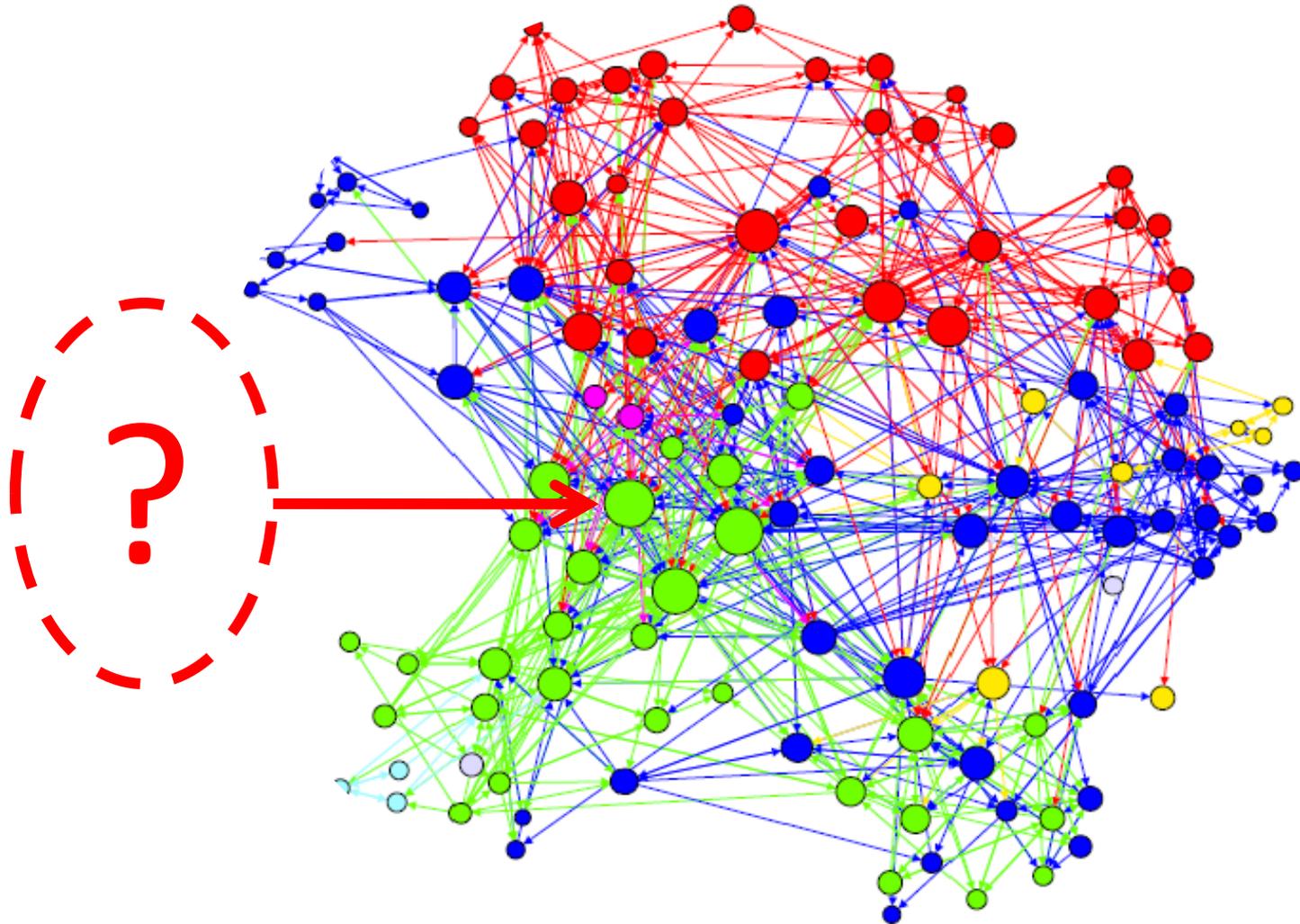
Perché non sfruttare al meglio risorse interne che già le persone riconoscono come autorevoli sul piano delle competenze tecniche, e non metterli invece in un ruolo attivo e formale di propagazione del loro know-how.

**Quei nodi possono così diventare membri di una FACULTY INTERNA che supporti la formazione.**

- *Il coaching*, è un'attività che può essere appresa più facilmente da soggetti che già esprimono una certa vocazione al supporto dei colleghi.
- *Il mentoring*, nodi che si offrono nell'informale possono anche giocare un ruolo in programmi di supporto ai neo-assunti o a persone che fanno transizioni professionali di ruolo.



# L'ONA – IL REPORT





## ELENA ROSSI

Assunta nel Luglio 2007 con contratto di apprendistato professionalizzante (stabilizzato 4 anni dopo nel Luglio 2011), ha svolto mansioni di cassa presso la Filiale di Siena fino al 2013, quando ha iniziato a ricoprire il ruolo di Gestore Retail, prima presso la stessa Filiale di Siena e successivamente (2014) presso la Filiale di Poggibonsi.

Nel corso del 2015 è stata inserita all'interno del "Percorso Young", progetto di sviluppo destinato alle giovani risorse selezionate per una crescita professionale. Nel Settembre 2017 ha conseguito la promozione a 3° Area professionale 2° livello.

Da Gennaio 2018, è assegnata alla Filiale di Certaldo; il nuovo dimensionamento della Filiale post accorpamento la vede ricoprire la posizione di Gestore Premium. Possiede una laurea in Giurisprudenza

ANAGRAFICA		POSIZIONE AZIENDALE		INQUADRAMENTO		DAL	AL	ASSEGNAZIONE	RUOLO
ID	2096	ASSEGNAZIONE	Filiale di Certaldo	2 area professionale 2 livello - apprendisti	05/07/2007	05/07/2007	23/07/2007	Personale a disposizione	ADDETTO CLIENTI
DATA/LUOGO NASCITA	07/06/1986 - SIENA	ASSEGNAZIONE	Filiale di Certaldo	2 area professionale 3 livello - apprendisti	01/01/2008	24/07/2007	16/03/2008	Agenzia di Siena	ADDETTO CLIENTI
ETA'	32	COD. U.O.	123	3 area professionale 1 livello (appr. qual.)	05/07/2011	17/03/2008	31/01/2009	Agenzia di Siena	ADDETTO RETAIL
FASCIA D'ETA'	31-35	ORGANICO U.O.	5	3 area professionale 1 livello	05/07/2012	01/02/2009	01/05/2011	Agenzia di Siena	Addetto Commerciale Family
ANZ. AZIENDALE	11	DECORRENZA	01/01/2018	3 area professionale 2 livello	01/09/2017	02/05/2011	10/02/2013	Agenzia di Siena	Addetto Commerciale Family
FASCIA DI ANZ.	11-15	RUOLO	Gestore Retail			11/02/2013	18/03/2013	Filiale di Siena	Gestore Retail
RESIDENZA	Via Cassia Sud, 161 - SIENA	DECORRENZA RUOLO	15/08/2014			19/03/2013	11/07/2014	Filiale di Siena	MANSIONE SOSPESA
CONTRATTO	TEMPO INDET. - FULL TIME	INQUADRAMENTO	3AP2			12/07/2014	13/07/2014	Filiale di Siena	Gestore Retail
PRESTAZIONE ORARIA	25,83	PROMOZIONI IN CORSO				14/07/2014	10/08/2014	Filiale di Poggibonsi	Gestore Retail
SCADENZA PT	30/09/2017	ASSUNZIONE	05/07/2007			11/08/2014	14/08/2014	Filiale di Poggibonsi	MANSIONE SOSPESA
TITOLO DI STUDIO	Laurea in Giurisprudenza	VINCOLI AL TRASFTO				15/08/2014	30/09/2014	Filiale di Poggibonsi	Gestore Retail
COD.FISCALE	CSGCHR86H471726X	DISTANZA CASA-LAVORO (Km)*	N.D.			01/10/2014	30/09/2017	Filiale di Poggibonsi	Gestore Retail
		PENSIONAMENTO				01/10/2017	31/12/2017	Filiale di Poggibonsi	Gestore Retail
						01/01/2018	ad oggi	Filiale di Certaldo	Gestore Retail

\* la distanza è calcolata dal comune di domicilio al comune di lavoro, utilizzando Via Michelin, con il criterio "il più breve".

# IL SOCIAL RECRUITING



## *Fin dalla sua nascita il social recruiting*

ha mostrato implicazioni riguardanti sia il marketing che le risorse umane. Il social recruiting ha, infatti, avvicinato i due mondi fino a farli sempre più spesso sovrapporre, poiché il branding dei datori di lavoro è anche una forma di comunicazione.

Che cosa significa? Le risorse umane diventano una forma di marketing e il marketing diventa un'attività attinente alle risorse umane.

Il social recruiting, infatti, non consiste soltanto nel gestire profili aziendali pubblici sui social network, ma anche nel formare i colleghi **per fare vero lavoro di squadra**. Mostrare loro che cosa significa fare social recruiting e diventare un utente attivo sui social network.

**DA COLLEGGI AD AMBASSADOR DELLA NOSTRA AZIENDA!!!**



# IL SOCIAL RECRUITING – il caso LinkedIn



**LinkedIn** si distingue tra tutti i Social perché è l'unico che propone profili personali premium, a pagamento. Ha, infatti, creato nel tempo una vasta scelta di opzioni, per i Job Seeker, per coloro che vogliono sviluppare business attraverso il networking, per i sales, e per gli HR manager.

Il *profilo premium* per un HR può essere di due tipi:

**il Recruiter Lite e il Recruiter Corporate.**



## **Suite Recruiter Lite: :**

acquistandolo, otteniamo un vero e proprio **recruiting software**, una piattaforma dedicata alla ricerca, la selezione, la gestione e il monitoraggio dei talenti, che opera all'interno della piattaforma madre LinkedIn.:

Innanzitutto, nella sezione di ricerca, è possibile sfruttare 15 filtri pensati ad hoc per trovare i giusti talenti. Per contattare le persone che interessano e intercettare ad esempio i passive candidates, avremmo 30 InMail mensili, con le quali raggiungere un candidato anche, al di fuori del nostro LinkedIn Network. Le InMail sono connesse ad un sistema di **analytics** che traccia in tempo reale chi ha aperto le nostre missive, offrendoci numerosi dati statistici comparati sui potenziali candidati. Inoltre il sistema si aggiorna costantemente alla ricerca di nuovi candidati che corrispondono ai criteri di ricerca: appena ne trova uno, un *alert* avviserà, e potremmo contattarlo con il massimo tempismo. E' possibile ricevere fino a 10 alert ogni mese. Infine, come ogni buon recruiting software il Recruiter Lite di LinkedIn organizza i candidati in diverse cartelle, mantenendoci aggiornati sui loro status e ruoli professionali.

# IL SOCIAL RECRUITING – il caso LinkedIn



## Suite Recruiter Corporate:

Più di 30 filtri di ricerca *ad hoc*.

L'accesso immediato alla totalità dei profili di LinkedIn, che da tempo ha superato i 450 milioni di iscritti.

150 InMail mensili.

50 alert al mese.

Strumenti di **analytics** estremamente raffinati

Cosa più importante di tutte, lo strumento è pensato per essere sfruttato non dal singolo HR Manager, ma da un intero team di risorse umane. E' possibile lanciare e gestire progetti di **recruiting di gruppo**, oltre che analizzare le performance del team di lavoro e dei singoli *recruiter*.



## Referral

permette all'azienda, ed in particolare a tutti i dipendenti, di trasformarsi in **ambasciatori degli HR**, collaborando attivamente alle attività di recruiting.

In pratica ogni dipendente potrà sfruttare uno strumento di segnalazione, che gli mostrerà le posizioni di lavoro aperte in azienda, e gli suggerirà a chi proporle tra le loro stesse connessioni su LinkedIn. In questo modo, si mette in atto quella che lo stesso fondatore di LinkedIn, Reid Hoffman, ha battezzato Network Intelligence: la possibilità di utilizzare una rete di contatti per riuscire a risolvere una sfida complessa. Nel caso specifico, la rete di contatti è quella dei dipendenti della vostra azienda, che a loro volta potranno attingere alla loro rete personale, condividendo ai giusti contatti l'offerta di lavoro più idonea.

# Esempi di soluzioni per job posting e diagnostic tools (1/2)



**MYCO** è una piattaforma integrata che permette di accedere in modo automatico ed immediato ad un sistema estremamente evoluto di analisi delle competenze e delle dimensioni personali, cognitive e motivazionali delle persone. Il sistema permette in modo automatico confronti, incroci, ranking elaborati e perfettamente customizzabili secondo le esigenze specifiche, favorendo e velocizzando la presa di decisione.

**EASY RECRUE** SOLUZIONI RISORSE UMANE CLIENTI NOVITÀ HR SOCIETÀ CONTATTI **SCOPRI** JOIN US SPAZIO RECRUITER SPAZIO C

Uno strumento video dedicato alla preselezione  
Sostituisce da ora la preselezione telefonica con i video in differita



Individua i migliori profili grazie al video-colloquio e migliora la qualità delle assunzioni



Ottimizza e organizza il tempo dedicato alla fase di preselezione



Offri un'esperienza unica ai tuoi candidati permettendo loro di esprimersi al di là del CV

**EASY RECRUE** è una soluzione online per video-colloqui in differita che permette di organizzare i colloqui con i candidati e di valutarli successivamente, in differita. La soluzione permette di armonizzare il processo di preselezione e valutazione delle candidature ma anche di coinvolgere i candidati in un processo digitale e innovativo.



# Esempi di soluzioni per job posting e diagnostic tools (2/2)



JustKnock! banner showing the process of finding work. The top part illustrates 'L'AZIENDA SELEZIONA IN BASE AI NUMERI' (Company selection based on numbers) with steps: CERCHI LAVORO, COMPILI IL CV, INVII IL TUO CV A PIÙ AGENZIE POSSIBILI. The bottom part illustrates 'COME TROVI LAVORO CON JK' (How you find work with JK) with steps: CERCHI LAVORO CON JK, TI CANDIDI INVIANDO UN'IDEA ALL'AZIENDA CHE AMI, L'IDEA VIENE VALUTATA DIRETTAMENTE DAL RECRUITER. The final step is 'L'AZIENDA SELEZIONA IN BASE AL TALENTO' (Company selection based on talent).

## COME FUNZIONA JUSTKNOCK!

Su JK sono disponibili due funzioni per trovare il lavoro che meglio risponda alle tue passioni:

### 1. IDEA SPONTANEA:

Visiona il profilo delle aziende che collaborano con noi e di "bussa" alla porta della realtà per cui vorresti lavorare. Invia le tue idee in qualsiasi momento e creati nuove opportunità!

### 2. JOB CALL:

Le aziende mettono in palio specifiche opportunità di lavoro (es. Junior Brand Manager) a cui puoi candidarti inviando un progetto che risponda alla mission data dalle aziende. Conquista la posizione in palio!

## Facile come bussare.

Seleziona l'azienda

2. Carica un'idea
3. Ricevi una valutazione
4. Entra in contatto
5. Migliora la tua reputazione



Three circular icons illustrating the Meritocracy process:

- Crea il tuo profilo e vieni consigliato**  
La nostra tecnologia analizzerà i tuoi dati per consigliarti sempre le migliori opportunità, in base alle tue competenze e aspirazioni.
- Esplora le aziende dall'interno e candidati in 1 click**  
Ti accompagneremo dentro le aziende per esplorarne gli spazi lavorativi, conoscere il team e scoprire tutte le posizioni aperte.
- Segui la tua candidatura e ricevi feedback**  
Meritocracy è connesso ufficialmente con i sistemi interni delle aziende: sarai subito visibile ai selezionatori e potrai seguire passo passo il percorso della tua candidatura.

OPPORTUNITÀ LAVORATIVE | TECNOLOGIA | CHI SIAMO | SEI UN CANDIDATO? | LOGIN AZIENDE

- 1. Dai valore al tuo Brand**  
Crea una storia intorno alla tua azienda: mostra i tuoi uffici, racconta i valori e la vita in azienda attraverso una pagina multimediale.
- 2. Diffondilo online**  
Comunica il tuo Employer Brand, attraverso una campagna multicanale continuamente ottimizzata e diretta all'audience giusta.
- 3. Ottieni i candidati migliori per te**  
Grazie alla nostra tecnologia avrai a disposizione, ogni mese, una lista ordinata di candidati attivi e passivi, vicini alle tue esigenze e pronti a far parte del tuo team.

REGISTRATI GRATIS

**MERITOCRACY** ti offre l'opportunità di raccontare la tua azienda, mostrando i suoi spazi, i suoi valori e la sua visione. Attraverso la tecnologia, ottimizza la sua visibilità online e la porta alle persone giuste, ovunque si trovino. Il risultato? Una lista ordinata di candidati motivati, su cui contare.





## *Il Performance Management...*

**...E' il processo organizzativo** attraverso il quale si allineano gli obiettivi individuali alla strategia aziendale e si valutano il risultato e i comportamenti delle persone rispetto a quello che è stato loro richiesto in un determinato arco temporale.





## ***Sono almeno 3 i fattori di cambiamento che spingono nella direzione di un nuovo (Self) performance Management:***

- **La necessità di innovazione**, fattore vitale per la competitività, che nasce sempre meno da canali pianificati di tipo *top-down* (secondo la vecchia logica di comando e controllo) e sempre + dal pensiero laterale (*lateral thinking*) di talenti nascosti ma vitali;
- L'inevitabile avvento della generazione dei **Millenials**, che porta in Azienda valori e motivazioni al lavoro profondamente diverse da quelle delle generazioni precedenti;
- Il **Web e la *sharing economy***, insieme allo sviluppo esponenziale delle APP.

**Inoltre, non si può, nascondere quelli che possono essere considerati come gli OSSIMORI DELLA VALUTAZIONE e che hanno portato alla crisi degli attuali sistemi di PM**

E' da questa incapacità di tenere assieme gli inevitabili ossimori della valutazione, tra cui il combinare partecipazione e coinvolgimento di TUTTI con Premi distribuiti a POCHI, il riconoscimento del risultato individuale con l'impegno, invece di tutto il TEAM.

**Qui sta la REASON WHY della ricerca di risposte nuove.**



**Il PM è, come già accennato, un “sistema integrato”** composto, principalmente di 3 “moduli”, che identificano anche 3 diversi “momenti aziendali”:

- **L’attribuzione di obiettivi di struttura/individuali**
- **La valutazione delle performances**
- **L’attribuzione degli eventuali premi di risultato**

# IMPLEMENTAZIONE NEW PM (4/8)

## *L'attribuzione di obiettivi di struttura/individuali*



Nell'ambito HR la gestione per obiettivi (in inglese *Management By Objectives - MBO*) è un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti, a fronte di obiettivi prefissati, e non sulle competenze espresse.

Gli obiettivi attribuiti, perché possano essere effettivamente utili e poter generare valore, devono possedere alcune caratteristiche; ovvero, devono essere:

**S.M.A.R.T.**



*Specifici: chiari, ben definiti, senza margini di interpretazione;*

*Misurabili: cioè il loro raggiungimento deve scaturire da un fatto oggettivo;*

*Sfidanti ma raggiungibili (Achievable);*

*Rilevanti da un punto di vista organizzativo e coerenti con la mission aziendale;*

*Definiti nel Tempo, cioè deve essere chiaro, entro quando gli obiettivi devono essere raggiunti.*

La gestione per obiettivi richiede una stretta integrazione tra il sistema di pianificazione e controllo, la valutazione del personale ed il sistema incentivante.

# IMPLEMENTAZIONE NEW PM (5/8)

## *La valutazione delle performances*



In moltissime e diversificate realtà aziendali, tra cui alcune bancarie, al fine di attivare meccanismi di misurazione della performance, trasparenti, oggettivi ed efficaci,

**sono stati attivati meccanismi di scambio, anche nel continuo, di feedback tra individui e tra strutture,**

**realizzando una vera e propria cultura del dialogo.** A tal fine dopo aver stabilito un livello medio di servizio, con un *grading* da 0 a 6, cui tutte le Strutture aziendali devono tendere, si implementa un sistema di scambio di feedback tra le strutture e dai singoli clienti interni



# IMPLEMENTAZIONE NEW PM (7/8)

*La valutazione delle performances*



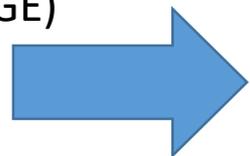
## MA COME SI RILASCIANO I FEEDBACK?

- Alcune Aziende utilizzano apposite survey per valutare l'ICS (internal customer satisfaction), opportunamente collegate agli MBO
- Altri ancora utilizzano sistemi di scambio dei feedback presenti sulle intranet aziendali o su altre piattaforme social.



## OPPURE?

ALTRE AZIENDE CHE HANNO INTRODOTTO IL SISTEMA DEI FEEDBACK NEL PM, HANNO SVILUPPATO APPOSITE **APP** PER IL RILASCIO DEI FEEDBACK O, IN ALTERNATIVA, DI **BADGE** (VEDI GENERALI, WINGAGE)



# IMPLEMENTAZIONE NEW PM (8/8)

## -LA GAMIFICATION



**INSTAMANAGER** è la App di **Wingage** che consente di **dare e ricevere feedback istantanei** sui principali episodi della vita lavorativa.

In aggiunta, con la visibilità delle Classifiche (*LeadersBoard*) si favorisce la cultura del feedback attraverso la **gamification**.

Ogni persona può accedere in ogni istante e velocemente alla HOME, in cui:

> visualizzare la **Scheda Sintetica** con la

propria "storia" dei Feedback (dati, ricevuti, richiesti, codice di apertura, rating, badge)

> visualizzare il **Logbook di dettaglio** di ogni Feedback ricevuto

> attivare una **nuova Azione** (Richiedi feedback / Dai feedback)



# E ORA CHE...



L'ingaggio del personale è alto!

Il livello di collaborazione tra le risorse e le strutture è continuo ed ottimale!



Le performances ottenute tendono ai desiderata e agli obiettivi stabiliti!



# I FLEXIBLE BENEFITS



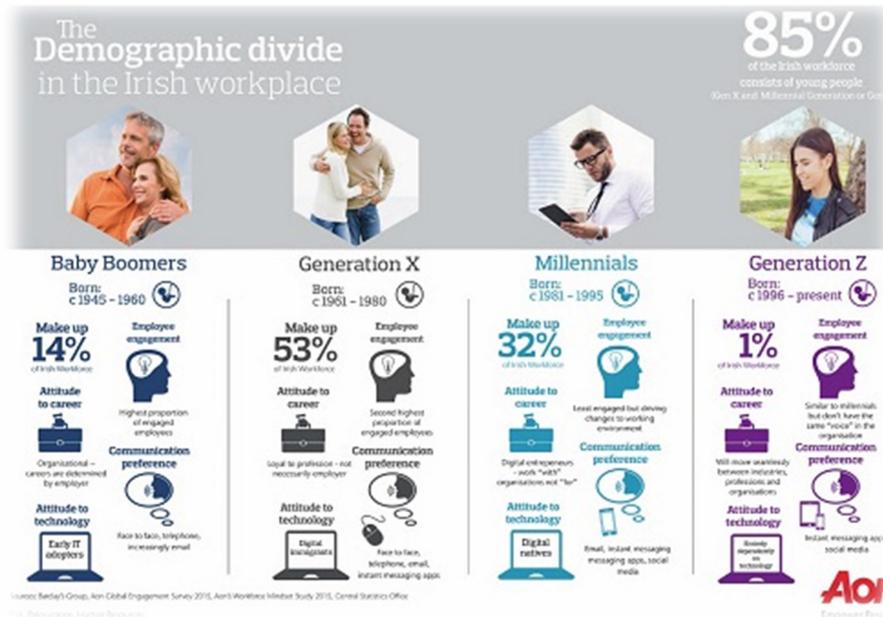
...E I PREMI?

# I FLEXIBLE BENEFITS (1/2)



*I premi dovranno tener conto delle differenze anche generazionali, non ultime le nuove istanze rivendicate dai millennials, presenti in Azienda, con la rimodulazione dei premi, diversificandoli per natura:*

- Economica (erogazione di premi variabili in denaro)
- Formativa (iscrizioni a Master, Corsi di Alta formazione, corsi di Lingua, ecc..)
- Di welfare aziendale



«A tal proposito, in Italia stiamo assistendo ad una rapidissima ascesa degli strumenti di **flexible benefit** che consentono di incrementare il potere di acquisto dei dipendenti e di ridurre il costo del lavoro per l'azienda, aumentando il benessere dei lavoratori, motivando le risorse umane, attraendo nuovi talenti e garantendo lo sviluppo continuo delle risorse intangibili rappresentate dal capitale umano»\*

\*cit. Federico Casini, Direttore Generale e Consigliere di Amministrazione di AON – estratto di un'intervista a Repubblica del 13/04/2015.

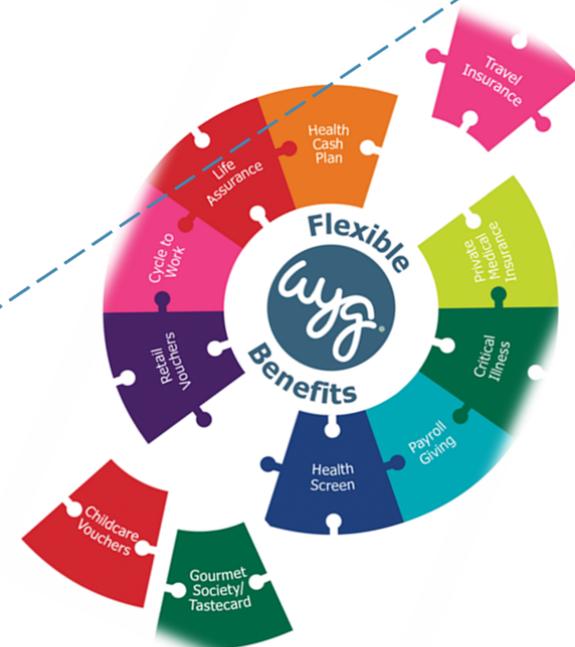
# I FLEXIBLE BENEFITS (2/2)



**MY FLEXIBLE:** HAI A DISPOSIZIONE BENEFITS, PER UN CONTROVALORE PARI A € 1.000,00

## I FLEXIBLE BENEFITS:

Ogni lavoratore potrà, dalla propria pagina dedicata ai Flexible, gestire in maniera completamente autonoma il pacchetto di *benefits* di cui dispone, scegliendo ad es. di usufruire di *benefits* in campo sanitario per l'intero importo, piuttosto che acquistare *vouchers* spendibili in negozi o in Agenzie di viaggio convenzionate, investire in Formazione professionale ecc..., modulando a piacimento i plafond a sua disposizione



# IL NUOVO “CAMPO DA GIOCO”



## *LA NUOVA INTRANET AZIENDALE*



# Perché una nuova intranet aziendale?

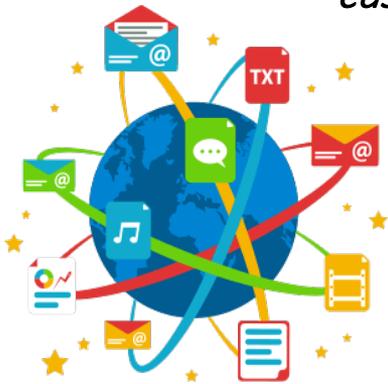


*Perché ogni progetto di vero “CHANGE”, ogni progetto di digitalizzazione ed innovazione che si rispetti, e che voglia non solo essere “ufficialmente” ambizioso, ma pretendere di avere **SUCCESSO**, di risultare funzionale ed utile allo scopo, non può non avere il suo proprio campo da gioco, uno spazio dove tutto quello che abbiamo fin’ora esposto, trovi la propria sintesi.*

*Uno spazio flessibile, adattabile, “user friendly”, dove l’utente può trovare le risposte alle domande più comuni, ma anche dove rintracciare persone, se possibile conversare, utilizzando magari i nuovi strumenti di social collaboration, come le community aziendali, i blog... ma anche dove poter avere accesso a tutte le principali informazioni che lo riguardano. Insomma, uno spazio comune, ma personalizzato, secondo le più attuali logiche “customer centred”.*

*Ed infine...*

uno spazio bello, gradevole, perché nella storia **INNOVAZIONE** ed **ARTE** hanno spesso preso strade comuni, l’una influenzata ed ispirata dall’altra, seguendo un moto di continua reciprocità.





Ricerca



## BREAKING NEWS



**CARISMI**  
SPONSORIZZA PER  
IL 2017, IL «**LUCCA**  
**FILM FESTIVAL**»



INAUGURATA IL  
10/06/2016, LA  
NUOVA **AGENZIA**  
**CARISMI** DI  
«**PRATO 3**»



**LA COLLEZIONE**  
**D'ARTE**  
CASSA DI  
RISPARMIO DI  
SAN MINIATO SPA

## BEST PRACTICE



## MEDIA GALLERY



## LINK UTILI

VISION E MISSION AZIENALE – PERFORMANCE GRUPPO – CARISMI ACADEMY  
AMMINISTRAZIONE – BACHECA SINDACALE – DOCUMENTI – FINDER – E-  
LEARNING  
HELP – F.A.Q – TUTORIAL



▶ Tutorial





## LA VALUTAZIONE ANNUALE

## I MIEI FEEDBACK

### GIUDIZIO PROFESSIONALE COMPLESSIVO ANNUALE

LEGENDA: CONFRONTO

#### Giudizio Professionale Complessivo Annuale 2016: (NON PREVISTO PER IL PERSONALE DIRIGENTE)

	2015	2016	DELTA
• Copertura del ruolo-GPCA "Risultati"	5,0	5	↑
• Competenze tecniche	4,0	4	→
• Comp. manageriali (se Resp.) o organizzative (Altri)	5,0	5	↑
• Apprendimento e crescita professionale (solo Adg)	4,5	5	→
• Propositività e innovazione (solo addetti)	5,0	5	↑
<b>GPCA</b>	<b>4,0</b>	<b>4</b>	→

#### COMMENTO DEL VALUTATORE:

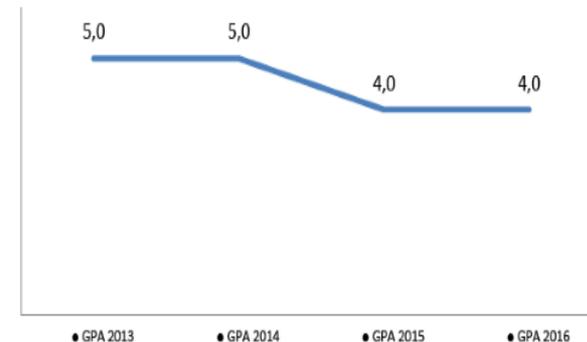
Il valutato ha espresso buone capacità di adattamento e di flessibilità rispetto alle diversificate attività richieste. In termini quantitativi l'attività effettuata ha concorso in maniera importante al raggiungimento degli obiettivi della struttura. Al livello qualitativo permane la necessità di progredire nella conoscenza e nell'applicazione dei Technical skill propri dell'audit. - Resp.Val.BRESCIANI/NIR



### Valutazioni - PROGRESSIONE TEMPORALE

LEGENDA

• GPA 2013	5,0	RICOPRE IL RUOLO:	IN MANIERA ECCELLENTE
• GPA 2014	5,0	RICOPRE IL RUOLO:	IN MANIERA ECCELLENTE
• GPA 2015	4,0	RICOPRE IL RUOLO:	IN MODO EFFICACE E COSTANTE
• GPA 2016	4,0	RICOPRE IL RUOLO:	IN MODO EFFICACE E COSTANTE
• MEDIA DI PERIODO	4,5	RICOPRE IL RUOLO:	IN MODO EFFICACE E COSTANTE



▶ Tutorial



## IL PERFORMANCE MANAGEMENT – I MIEI FEEDBACK

### FEEDBACK RICEVUTI

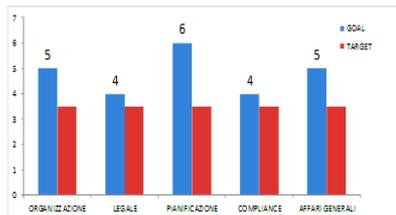
STRUTTURA DI APPARTENENZA	FB
RESPONSABILE	5
COLLEGA1	6
COLLEGA2	5
COLLEGA3	4
COLLEGA4	6
COLLEGA5	5
COLLEGA6	4
<b>MEDIA</b>	<b>5</b>

TEAM 1	FB
RESPONSABILE	5
COLLEGA1	6
COLLEGA2	5
COLLEGA3	4
COLLEGA4	6
COLLEGA5	5
COLLEGA6	4
<b>MEDIA</b>	<b>5</b>

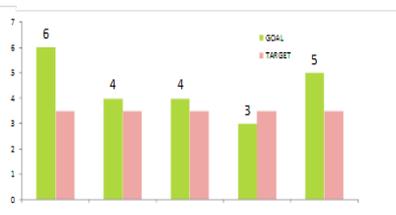
TEAM 2	FB
RESPONSABILE	5
COLLEGA1	6
COLLEGA2	5
COLLEGA3	4
COLLEGA4	6
COLLEGA5	5
COLLEGA6	4
<b>MEDIA</b>	<b>5</b>

TEAM 2	FB
COLLEGA 2	5
COMPETENZE TECNICHE	5
CAPACITA' DI LAVORO IN TEAM	4
DISPONIBILTA'	6
EMPATIA E DOTI RELAZIONALI	4
<b>MEDIA</b>	<b>5</b>

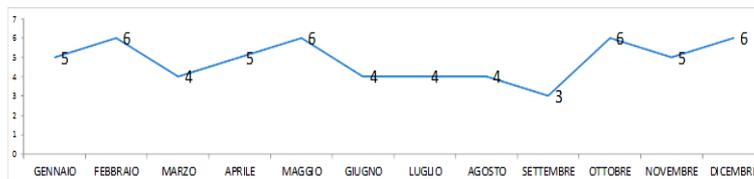
FEEDBACK RICEVUTI-SEDE



FEEDBACK RICEVUTI-SEDE



ANDAMENTO NEL TEMPO



**FB MEDIO RICEVUTO**



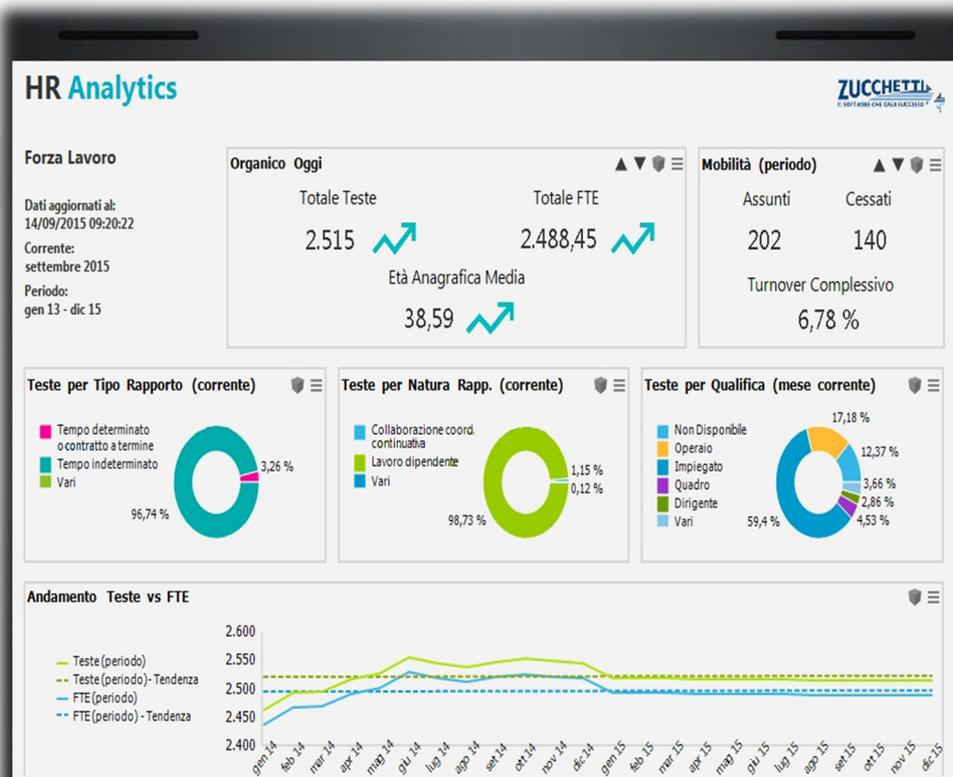
**CLICCA QUI X ICS 2018**



[▶ Tutorial](#)



## I GESTIONALI «IN FORMATO DIGITALE»



*Nell'esempio il pacchetto di Zucchetti*

Watson Analytics (data analytics and predictive analytics) Tableau (data visualization)

<https://www.ibm.com/analytics/watson-analytics/us-en/hr> <https://public.tableau.com/en-us/s>



---

# The End

or...

*...The Beginning ???*

**Andrea Nesi**

Cassa di Risparmio di San Miniato SpA