



EXEO

EXEO CONSULTING



HR Transformation

Contesto, sfide e come affrontarla

Overview

1. Il contesto della trasformazione
2. Quali sfide per HR
3. Che fare?



Il contesto della trasformazione



*AUGMENTED
PERSON IS HERE*

- **La persona è aumentata**
- Accede ai dati e li produce
- E' connessa alle risorse cognitive e sociali
- Ha capacità di capire e prendere decisioni aumentate

La persona fa da sola, usa le risorse in autonomia, segue la propria motivazione

La disintermediazione è totale



Vorresti disegnare la tua esperienza?

L'EMPLOYEE EXPERIENCE come piattaforma di opportunità



OPPORTUNITY
INNOVATION

PROGRESS

DEVELOPMENT

IMPROVEMENT

STRATEGY
MANAGEMENT

ATTITUDE

POSITIVE

SUCCESS

MOTIVATIONAL

MOTIVATION

TEAMWORK
COOPERATION

WORK

EMPLOYEE

TEAM

GOAL

BUSINESS

SOLUTION

IDEA

CHANGE

ACHIEVEMENT

POSITIVITY

BUSINESSMAN

LEADERSHIP

INSPIRATION

MOTIVATION

*Per riassemblemare le
risorse disponibili
e creare soluzioni
nuove*



Le categorie di Maslow oggi

- XX secolo
 - **Fisiologici:**
 - L'individuo ha l'impellenza di soddisfare i bisogni fisiologici di base;
 - **Sicurezza:**
 - L'individuo ricerca la sicurezza del posto di lavoro a vita e la ottiene da un'impresa attraverso il suo lavoro e la sua fedeltà
 - L'individuo ricerca la sicurezza sul lavoro, che spesso non è garantita;
 - **Appartenenza:**
 - L'individuo vede con favore vivere nella stessa azienda tutta la sua vita professionale
 - L'individuo agisce in contesti delimitati (es. l'ufficio/la funzione), geograficamente limitato, e determinati da vincoli gerarchici.
 - L'individuo è parte di un gruppo codificato: operai/colletti bianchi/dirigenti e appartenente ai sindacati;
- Oggi:
 - **Fisiologici:**
 - I bisogni fisiologici di base rimangono gli stessi; C'è più varietà nell'offerta per la soddisfazione dei bisogni fisiologici e questi vengono influenzati dai valori personali/religiosi (es. qualità del cibo; tipologie di cucina; vegetarianesimo o halal)
 - **Sicurezza**
 - L'azienda non assicura la sicurezza del posto di lavoro; L'individuo ha bisogno di employability nel tempo;
 - Sicurezza sul lavoro: l'individuo è chiamato personalmente a sviluppare /adottare comportamenti che presidino la sicurezza nel posto di lavoro;
 - **Appartenenza:**
 - L'individuo non è interessato ad appartenere allo stesso contesto (cfr sicurezza); cambia con maggiore frequenza;
 - L'individuo è chiamato a sviluppare relazioni con nuovi stakeholders (es. clienti, fornitori, altre funzioni, altri paesi) , e a sviluppare un approccio imprenditoriale nello sviluppo delle attività;
 - L'individuo viene segmentato anche per altri tipi di appartenenze: fascia d'età, sesso, orientamento sessuale/religioso;

Le categorie di Maslow oggi

■ XX secolo

➤ **Stima**

- L'individuo è stimato per il suo eseguire i compiti definiti

➤ **Autorealizzazione**

- Per l'individuo si prospetta una carriera (verticale) che può essere pianificata attraverso percorsi definiti
- L'autorealizzazione è essere un buon lavoratore e fare carriera nell'impresa

■ Oggi

➤ **Stima**

- L'individuo è stimato per performance nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, per andare *al di là delle aspettative* e all'*extra mile*

➤ **Autorealizzazione**

- Le carriere sono meno pianificabili, spesso orizzontali
- L'autorealizzazione è un percorso individuale e significa fare della propria passione il proprio lavoro

Una mappa



3D printing
Wearable
Cloud
Massive robotizing
Industry 4.0
Machine learning
Mobile

Cambiamento tecnologico

Cambiamento sociale



Impatto sul business



- Sui comportamenti, le credenze, le idee, i valori, le energie e i desideri delle persone

- Sulle HR che devono disegnare nuovi modi di interagire, di lavorare, di associarsi



New values
Work life mingling
Self working
Nomadism
Millennials
Globalization



E... PEOPLE ANALYTICS? I dati
consentono aggiustamenti continui...



Quali sfide per HR

Uno sguardo d'insieme



Video



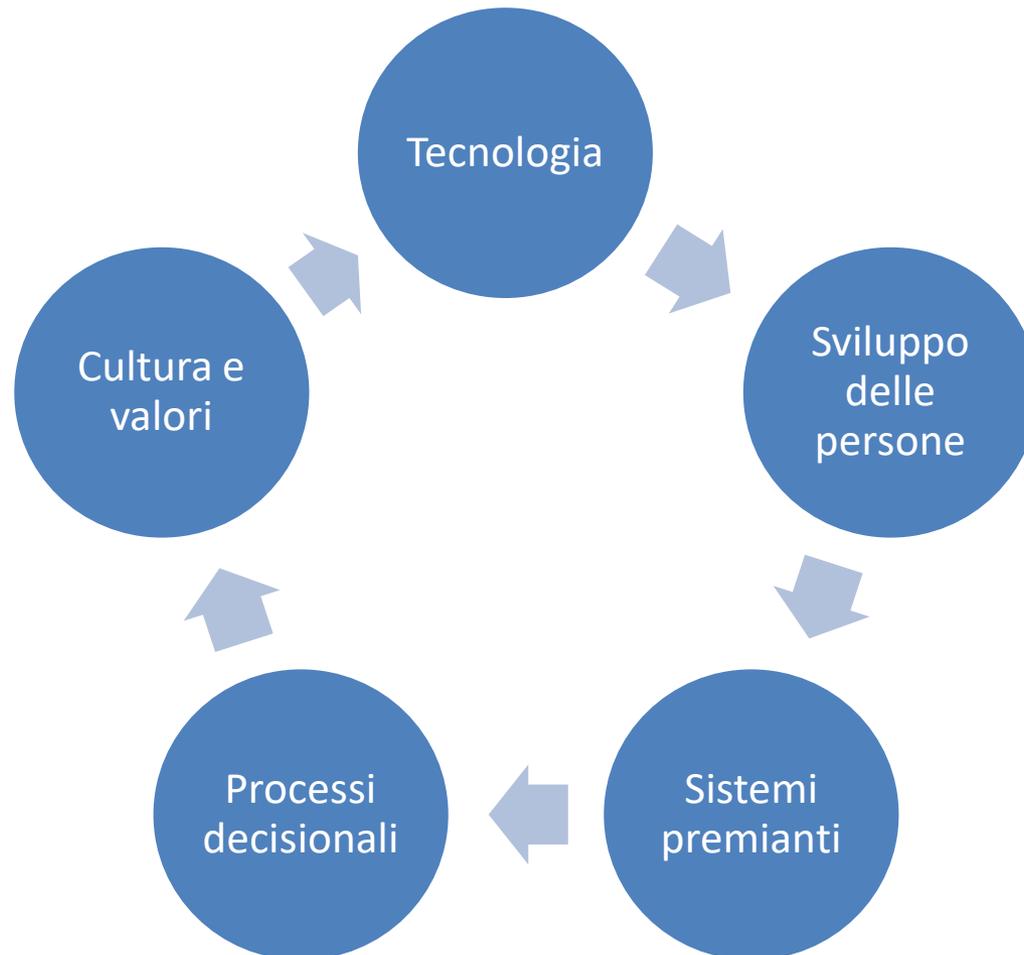
A photograph of several people in business attire gathered around a table, looking at and pointing to documents. The image is dimly lit and serves as a background for the text.

*Se l'employee
disegna la sua
esperienza ...*

*HR disegna la
PIATTAFORMA*

Le dimensioni chiave

Per HR oggi c'è la straordinaria opportunità di costruire il contesto quale «piattaforma del possibile». Le variabili da considerare sono:



7 PILLAR PER LE PERSONE

- Obiettivi Chiari
- Feedback Continuo
- Interazione Sociale
- Sfide Bilanciate
- Senso di Miglioramento
- Attitudine al Rischio
- Sensazione di Controllo



TENENDO CONTO CHE OGGI NEI SISTEMI COMPLESSI

- Successo da non equilibrio e innovazione
- Processi decisionali indeterminati
- Strumenti intuitivi e basati su analogie
- Apprendimento try&learn
- Controllo basato su processi politici e sociali
- Ruolo positivo delle differenze interne
- Orientamento esplorativo dei manager
- Emergenza di nuove strategie ricercata

4 ruoli per le HR in trasformazione



RIVOLUZIONARIO

GOVERNA LE INIZIATIVE DI TRASFORMAZIONE E GUIDA IL CAMBIAMENTO



GIARDINIERE

FORNISCE LE COMPETENZE RICHIESTE ATTRAVERSO LA REVISIONE DEL SOURCING, DEL L&D E DELLA PIANIFICAZIONE DELLA SUCCESSIONE



ABLITATORE

CREA UNA NUOVA PIATTAFORMA E RIVITALIZZA LE CONVERSAZIONI E LE INTERAZIONI



MUTANTE

POTENZIA PERSONE E PROCESSI CON PROGRESSI NELLA RACCOLTA DEI DATI, ANALISI DEI DATI E INTERPRETAZIONE DEI DATI

4 ruoli per le HR in trasformazione

Provide

Enact

Self

Abilitatore

Mutante

Other

Giardiniera

Rivoluzionario



Che fare?



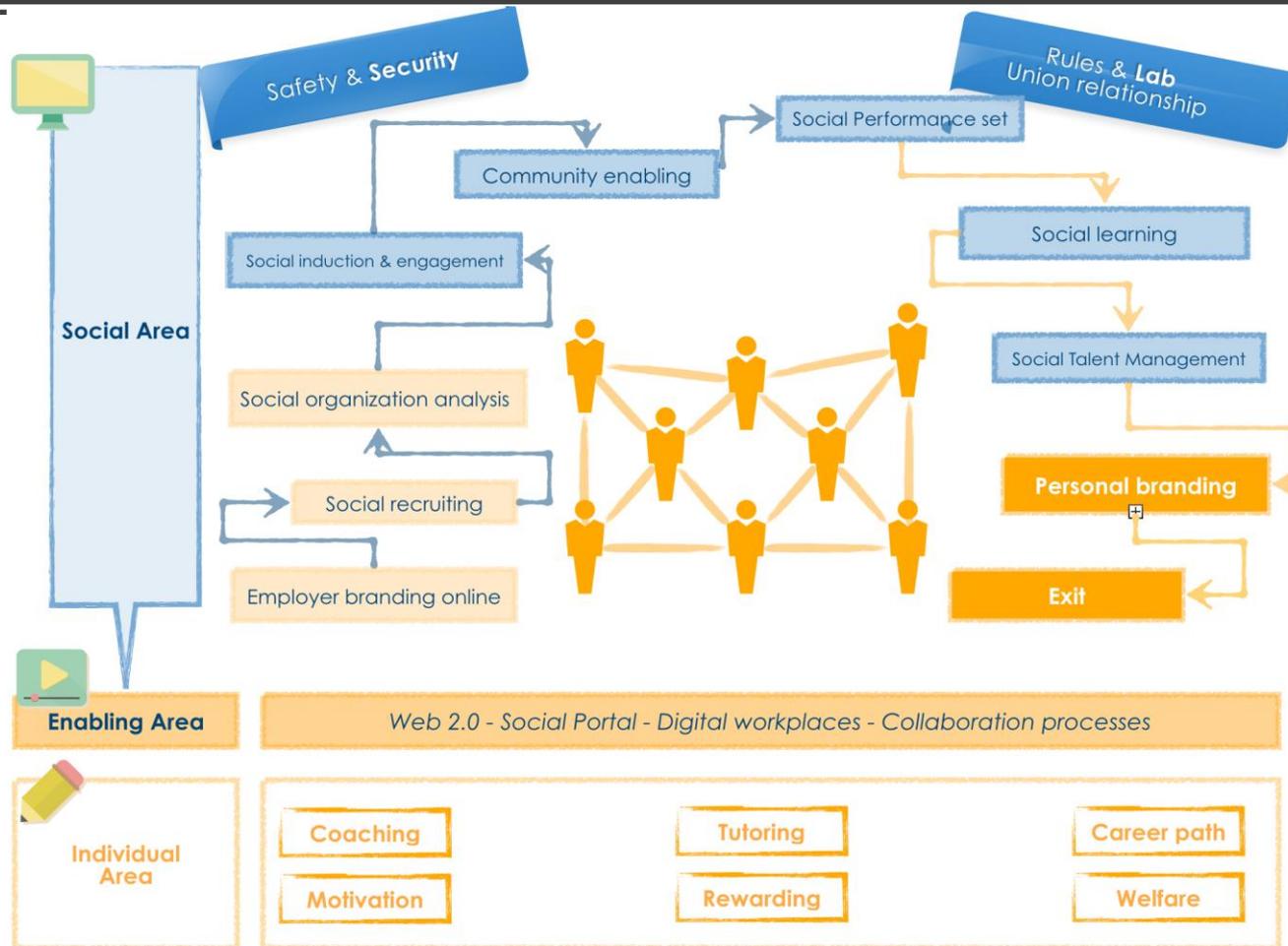
Tre direttrici di evoluzione

La trasformazione può essere promossa
partendo da tre direttrici

- **HR lab** formazione sulle practice HR evolute
- **Cantieri** attivazione di practice HR evolute in situazioni protette
- **Diffusione** di quanto fatto vivere nei cantieri in altre parti dell'organizzazione

HR Lab

Nuovi processi, nuovi modi di evolvere



HR Lab

Nuovi processi, nuovi modi di evolvere

HR Lab accompagna HR nella riconfigurazione evolutiva delle practice. Prevede **7 moduli d'aula** che consentono di:

- **comprendere** il potenziale evolutivo generato da tecnologie e practice
- **analizzare** benchmark significativi
- **disegnare** un percorso evolutivo dei propri processi

Il tutto in una esperienza immersiva fatta di:

- **sessioni in aula** con tecniche di design thinking e agile
- **broadcasting** di contenuti on line
- **social learning** interni a HR
- **community online** che accompagna l'intero percorso

Cantieri

mettere in pratica, sperimentare

I cantieri consentono di sperimentare le nuove practice in situazioni locali, adatte e protette. Consentono di:

- **sperimentare in** piccolo riducendo i rischi e promuovendo il fallimento evolutivo
- **coinvolgere** le persone più adatte a iniziare il cambiamento
- **costruire** un primo patrimonio di esperienza con lo scopo di imparare

Il tutto in una esperienza partecipata che comporta:

- **project working** che coinvolge persone di provenienze diverse
- **team coaching** per sostenere e fare crescere i team
- **social learning** inter cantieri
- **community online** che accompagna l'intero percorso
- **social evaluation** dei risultati raggiunti
- **call for ideas** per rilanciare il processo

Cantieri

mettere in pratica, sperimentare

Cantieri possibili:

1. Talent scouting and nurturing
2. Microprocessi decisionali
3. Community on line
4. Learning process design
5. Competenze
6. Leadership
7. Succession planning
8. People development
9. Big data driven
10. Sistemi premianti
11. HR Tech tools
12.



Diffusione

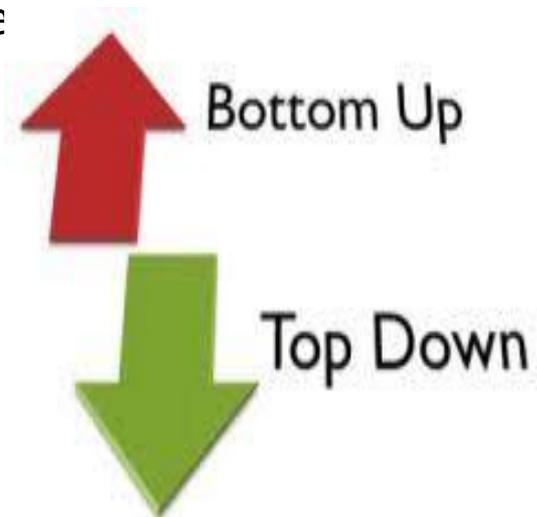
procedere per contagio e per istruzione

I processi di diffusione consentono di propagare quanto elaborato nei cantieri nel resto dell'organizzazione. Devono viaggiare lungo due direttrici:

1. **Top down** per istruzione o istituzione di nuovi processi e procedure
1. **Bottom up** attraverso l'opera di change ambassado

Coordinate mediante:

- Processi di listening
- Survey
- Valutazione dei risultati



Diffusione

procedere per contagio e per istruzione

I processi di diffusione devono essere considerati dei veri e propri progetti e richiedono

1. **Steering comitee** che comprende stakeholder e top management interessato
2. **OKR (objective key results)** ovvero dashboard di valutazione continua dei dati
3. **Reflection room** per avere una visione obliqua e da altro punto di vista dell'andamento del processo

A large, dark, irregular ink blot with white text inside. The blot is centered on a white background and has a rough, splattered edge. The text is white and centered within the blot.

Grazie !

EXEO CONSULTING