

Risorse Umane e non Umane

md
closer

Renata Duretti
Michele Marchesan

Bologna 18 aprile 2023

Pronti al cambiamento ?

Dalla strategia HR al leadership team, per ottenere il meglio dalla digitalizzazione e non solo.



**Può un'azienda
avere successo
senza una chiara
strategia di
business?**

~~YES~~
NO



**... e senza una
strategia HR ?**



La realtà

Piccole o grandi che siano, **le aziende sono fatte di persone.**

Malgrado questo, la figura dell'**HR Business Partner** viene spesso tenuta al di fuori del core management aziendale.

A dimostrazione di questo ancor oggi **l'88% delle organizzazioni** non ha una strategia People allineata agli obiettivi di business.



Cosa significa avere una strategia HR ?

- Costruire delle attività e delle decisioni relative alle risorse umane **pianificate**, allo scopo di sostenere l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi.
- **Gestire** (e non subire) i **cambiamenti** preparando il terreno.
- In un'ottica di **digitalizzazione** significa affrontare un importante **cambiamento culturale** che accompagni le persone e non sia dato per scontato.
- **Attrarre, sviluppare, trattenere e ispirare** la propria forza lavoro.



Quando è necessaria ?

- Per **percorsi di digitalizzazione**, non lasciando la dimensione people sullo sfondo.
- Nel caso di **crescite dimensionali** che sconvolgano assetti consolidati o che amplino il perimetro delle attività aziendali.
- Tutte le volte che è necessario prepararsi ad un **repentino cambiamento** derivante dalla strategia di business.
- Per favorire **processi di innovazione** utili per fronteggiare le dinamiche di mercato.
- Per supportare la “**solitudine dell’imprenditore**” e utilizzare tutte le competenze e l’energia disponibili.



Perché?

Perché le persone vanno preparate **emotivamente e concretamente** al cambiamento, spiegando loro :

- **Perché** è necessario il cambiamento?
- Quali saranno gli **impatti sul business**?
- Come **saranno supportate** nel cambiamento ?
- ***What's in it for me?***



Quali i pilastri fondamentali ?



Assegnare alla funzione HR
la possibilità di agire in modo proattivo invece che in modo reattivo



Assicurarsi che il Management
sia pienamente coinvolto e responsabilizzato nella definizione ed implementazione del processo di cambiamento



Ascoltare i bisogni delle persone
che potrebbero anche esulare dal cambiamento specifico, ma che contribuiranno al benessere e al coinvolgimento di tutti



**Dove l'abbiamo
sperimentato**



100 anni e sentirli tutti !

BUSINESS



- Settore food
- Forte identità e cultura aziendale
- Approccio tradizionale
- Anzianità anagrafica ed aziendale mediamente alte

CRITICITA'



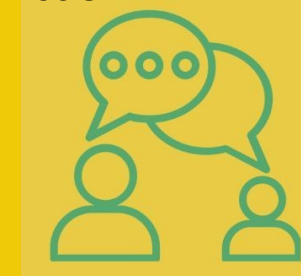
- Difficoltà del management nell'adattare il proprio stile alle mutate condizioni.
- Processi decisionali lunghi e basso livello di ownership condivisa.
- Difficoltà a reperire (e mantenere) nuove risorse necessarie a sostenere l'importante crescita in atto.

AZIONI



- Attività di Group Coaching sulla prima e sulla seconda linea manageriale
- Intervento sulle soft skills richieste dagli attuali contesti
- Introduzione welfare aziendale

LESSON LEARNED



- Coraggio di rompere certi schemi tradizionali, e ascoltare i bisogni delle persone
- Considerare la possibilità di inserimento di figure nuove, portatrici di esperienze manageriali diverse.
- Aiutare il leadership Team al confronto e allo sviluppo di competenze manageriali adeguate alle nuove complessità



Verso il digitale, ma con eterni problemi di «testa»

BUSINESS



- Da attività di recupero crediti a banca digitale
- Arrivo di un fondo internazionale in rottura rispetto alla grande continuità assicurata dai fondatori

CRITICITA'



- Tasso di turnover molto elevato
- Struttura organizzativa molto piatta con poca mobilità verticale
- Ruolo della funzione HR caratterizzato da bassa strategicità
- Poco ascolto dei collaboratori

AZIONI



- Costruzione di un ruolo più condiviso e consapevole per il leadership team
- Profonda revisione dei meccanismi della comunicazione interna
- Introduzione di una nuova figura HR con elevata leadership e approccio strategico
- Introduzione di welfare aziendale

LESSON LEARNED



- La soddisfazione per una storia di successi non può impedire di analizzare in maniera critica evidenti disfunzioni organizzative.
- Fattori esogeni possono sempre intervenire a modificare radicalmente gli assetti: meglio quindi essere artefici del cambiamento piuttosto che subirlo

Un biturbo che va come un cinquantino

BUSINESS



- Consociata italiana di un gruppo di brokeraggio assicurativo, in fase di forte crescita
- Processi HR determinati a livello global, con tool di buon livello di sofisticazione
- Forti spinte dell'Head Quarter sui temi della DE&I e Succession Planning

CRITICITA'



- La sensibilizzazione sui temi della D&I da sola non basta
- Processi di valutazione della performance e della gestione dei talenti vissuti più come adempimenti amministrativi che come effettivi strumenti di strategia per lo sviluppo delle persone.

AZIONI



- Attivazione di un vero processo di Calibration
- Costruzione di un processo effettivo di Succession Planning
- Definizione di un chiaro e strutturato Modello di Leadership

LESSON LEARNED



- La strumentazione digitale a supporto dei processi HR non basta se non è compresa e agita
- Ruolo attivo svolto dal Management nella definizione dei principi dell'azione e delle sue modalità

Una piccola che vuole giocare da grande

BUSINESS



- Start up nel settore del fashion, quotata in Borsa da pochi mesi, con business in evoluzione verso l'identità di piattaforma tecnologica per forniture di abbigliamento fortemente customizzate
- Tech Company

CRITICITA'



- Prendere consapevolezza della nuova "veste"
- Cosa mantenere delle storiche abitudini e su cosa evolvere
- Come rispondere alle aspettative dei nuovi collaboratori
- Sviluppo tecnologico: ora il processo decisionale necessita di pianificazione

AZIONI



- Assessment sul Leadership team
- Percorso di acquisizione di consapevolezza, per valorizzare le caratteristiche dei membri e del loro interagire.
- Definizione di azioni in grado di rendere il team sempre più in grado di guidare la crescita e il consolidamento virtuoso del business

LESSON LEARNED



- L'alta pressione operativa nella fase iniziale di una Startup non può impedire di pensare per tempo a tutte le condizioni necessarie per dare solidità alla crescita e chiarezza organizzativa
- Definire i piccoli passi per realizzare la grande idea di business
- Assicurarsi che tutti siano allineati agli stessi obiettivi e spingano nella stessa direzione



Conclusioni

Una nuova tecnologia non modifica da sola il modo in cui le persone interpretano il proprio ruolo e contributo al successo di un business.

Quando si parla di Persone, non ci si può aspettare che le cose accadano per caso, o solo contando sul fatto che “tanto poi i collaboratori si abitueranno”.

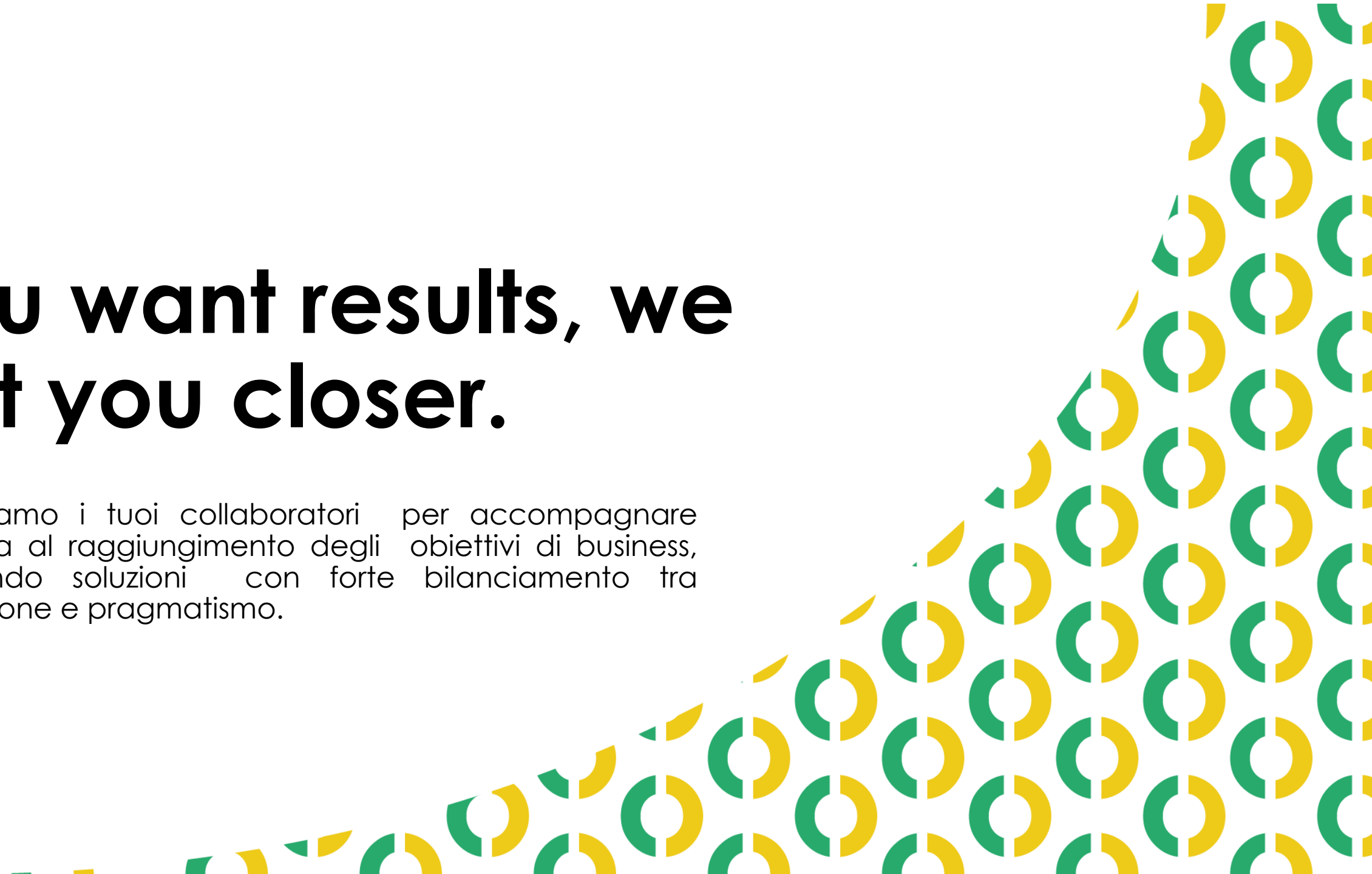
Occorre invece: preparare il percorso e coinvolgere i soggetti chiave, definendo con chiarezza cosa si vuole ottenere, quali azioni intraprendere e come supportare la maggioranza dei collaboratori per non correre il rischio di fallire.

In una parola, creare una vera People Strategy.



You want results, we get you closer.

Valorizziamo i tuoi collaboratori per accompagnare l'azienda al raggiungimento degli obiettivi di business, costruendo soluzioni con forte bilanciamento tra innovazione e pragmatismo.



Grazie.

Renata Duretti
renata.duretti@mdcloser.it

Michele Marchesan
michele.marchesan@mdcloser.it

