Definisci il Tuo Ruolo

(Set Your Role)

Domenico Famà

HR Business Partner Series, e.book 1

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

HR Business Partner…
cus'è che l'è?

e.book 1: Progetta il Tuo Ruolo

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria

Introduzione generale e Indice

Quante volte vi sarete chiesti, o vi avranno chiesto: <<Ma cosa fa un HR Business Partner?>>.
Alle tante opinioni in merito ho deciso di aggiungere anche la mia.

Invece di scrivere un bel trattato sistematico, vi propongo di fare assieme un viaggio attraverso alcuni esempi delle sfide che quotidianamente un HR Business Partner (HRBP) può trovarsi ad affrontare. Esempi che verranno descritti in una serie di 5 e.book.

Quindi, non si tratta di una mappa completa della "geografia possibile del ruolo di BPHR", ma di una serie di incursioni in quel territorio, in gran parte ancora inesplorato (una grande fortuna che sia inesplorato, per chi ricopre questo ruolo).

Ognuno degli e.book in cui si articola l'Indice raccoglie da due a tre casi reali (una analisi, un approfondimento, uno strumento, …), casi che ho scelto di affrontare nel corso degli ultimi anni e di cui avevo già pubblicato su slide share i materiali originali.

E' sia un dovere che un piacere sottolineare che, nella maggior parte dei casi, i risultati ottenuti sono in buona parte dovuti alla collaborazione con altri colleghi.
Il lavoro di HR Business Partner spesso viene svolto come "contributore individuale", interfacciandosi direttamente coi manager e coi collaboratori dell'unità organizzativa che ci viene assegnata.
Da un punto di vista dello sviluppo professionale. Ci si accorge ben presto che non è la condizione ottimale di lavoro. E' sempre necessario poter attivare un adeguato livello di scambio e confronto con una comunità di persone dello stesso ruolo. Se avete dei collaboratori o dei colleghi, il mio consiglio è di non perdere l'occasione di attivare in modo sistematico questi scambi. Senza trascurare le opportunità che in tal senso offrono oggi i social network (ad esempio i gruppi di discussione in LinkedIn) o le comunità (professionali o di business).

Ognuno dei due-tre paragrafi di un e.book è suddiviso in quattro sezioni:

- Una breve introduzione al tema trattato;
- La presentazione di una esperienza concreta;
- Alcune riflessioni ex post;
- Quando applicabile, una breve bibliografia/ sitografia dei principali riferimenti che anche io ho utilizzato per approfondire il tema di cui mi stavo occupando.

Spero che la lettura possa essere interessante e che possa fornirvi qualche spunto per proseguire in un percorso professionale che, come limite, ha solo la vostra fantasia (i problemi e le opportunità sono fin troppo numerose).

Prima di cominciare, desidero ringraziare in particolare i quattro collaboratori, anche loro HRBP, con cui ho condiviso una delle stagioni più stimolanti del mio percorso lavorativo, proprio per le sfide e le

difficoltà di un periodo di grande incertezza e cambiamento, anche personali: Francesca Bardazzi, Chiara Codecà, Francesca Cuccaro e Alessandro Torresani.
In bocca al lupo a tutti coloro che, come noi, stanno affrontando sfide similari.

Indice generale

Introduzione generale ed Indice

E.book 1	Progetta il tuo ruolo	1.1	Dimensionamento
		1.2	Darsi gli obiettivi
		1.3	Modello di Servizio
E.book 2	Conosci il tuo cliente	2.1	Realizza un programma “Conosci il tuo cliente interno”
		2.2	Percezione della Employee Value Proposition
		2.3	Aspettative di carriera
E.book 3	Costruisci i tuoi strumenti	3.1	Metodi di Assessment
		3.2	Criticità gestionali
		3.3	Verifiche di coerenza, un esempio
E.book 4	Divertiti con la normativa	4.1	Cambio mansione
		4.2	Diversity & Inclusion
		4.3	Niente lavoro ai brutti?: diversità con ironia
E.book 5	Riduzioni di organico	5.1	Curve di adesione agli incentivi per uscite consensuali
		5.2	Ristrutturazioni e People risk correlati

Postfazione

1. Progetta il tuo ruolo

1.1 Dimensionamento

A. Introduzione

Un fattore da non trascurare, per approfondire la comprensione del proprio ruolo, è quella della caratterizzazione del proprio carico di lavoro. Per farlo ci sono tanti metodi. Quello che vorrei proporre qui è utilizzabile per fare confronti omogenei fra BPHR all'interno di una medesima organizzazione.

E' un tentativo di andare oltre la monodimensionalità del Support Ratio (nr di HR/ nr dei collaboratori supportati), in quanto questo parametro non tiene conto delle eventuali differenze che possono esserci nel supportare differenti funzioni, visto che assume che il tipo di transazioni da gestire siano assolutamente uguali per ogni collaboratore/ funzione/ segmento di business. In barba alle spesso conclamate "differenze dei bisogni dei clienti interni" e al focus che si dice di voler avere per loro.

B. L'esperienza

La necessità di uno strumento per effettuare il dimensionamento in modo più accurato di quanto permette il Support Ratio, nel mio caso è nata al momento di distribuire i carichi all'interno di un team di HRBP.

Serviva un metodo più articolato, più attento alle specificità delle funzioni e dei business da supportare. Il primo passo nello sviluppare lo strumento per il dimensionamento è consistito nel cercare di capire quali parametri (oltre al numero dei collaboratori) potessero caratterizzare le transazioni ed il tipo di supporto che le varie funzioni avrebbero richiesto.

Da questa analisi preliminare sono emerse 5 dimensioni utilizzabili, oltre al Numero di collaboratori da gestire (Volume):

- Varianza calcolata come il numero di differenti business focus delle funzioni assegnate in supporto (ad esempio, una funzione commerciale ed una di compliance o qualità hanno due focus differenti, la prima puntando alla crescita del volume di business, le seconde al contenimento dei rischi correlati a questa crescita);
- Transazione calcolata come il numero delle relazioni da gestire ovvero col numero dei manager (locali e internazionali) delle funzioni assegnate in supporto;
- Comunanza calcolata come il numero di processi o progetti che coinvolgono più funzioni fra quelle assegnate in supporto (questa dimensione, al contrario delle altre, più è alta è più riduce il carico di lavoro);
- Progetti Speciali calcolata come il numero di progetti che perturbano la conduzione normale delle attività nelle funzioni assegnate a supporto;

- People Risk calcolata come il livello ed il numero dei più rilevanti People Risk riscontrati nelle funzioni assegnate a supporto. Per una Matrice di Rischio da utilizzare nella valutazione vedere la Figura 2

Il passo successivo (Figura 1) è consistito nel:

- definire una scala omogenea per tutte e 6 le dimensioni (valori da 0 a 4),
- assegnare per ogni dimensione, e per ogni valore della scala, gli intervalli di misura,
- stabilire la regola per sommare i sei contributi in un unico indicatore numerico (nel nostro caso ho utilizzato una semplice media dei valori assunti da ognuna delle sei dimensioni)

Figura 1

BPHR Area Metric

Parameter Rank-→	4	3	2	1	0
Variance: Nr of 1^ Units level in the Area with relevant business approach differences	>4	4	3	2	0
Transaction Complexity: -Nr of reporting lines (direct or functional) to be managed outside the country on a regular base (reporting, info sharing, project involvement, process involvement – PD, Pay Round & Promotions … -)	>8	8 - 5	4 - 3	1 - 2	0
Fragmentation of direct transaction management	Great		Average	Low	
Volume: Nr of Overall Employees	> 401	400/ 301	300/ 201	200/ 101	<100
Commonalities : if any	None	Limited	Some	Many	
Special projects impact 2012/13: Nr of relevant org changes, hc change (+/-), business transfer, portfolio or channel restructuring, deep key roles changes, process re engineering,… .	>3	3	2	1	0
Relevant People Risks: Nr/ rank of assessed People Risk (Volume Attrition, Key People Retention, Internal Fraud issues, process/ performance Compliance with People causes, deep role changes,) *See slide 4 for the applied Risk matrix.*	> 4/ At least one Severe	4/ At least one High	3/ At least one Major	2/ At least one Significant	0/ Less than Moderate
Possible range for the "AREA RANK " (mid point = '2') (*)	4 – 0.3				

(*) *The Rank of an Area is calculated as the average of the scores assigned for each of the 6 parameters*

In tal modo è possible darsi l'obiettivo di verificare se il livello di carico correlato ai perimetri assegnati ai vari BPHR è sufficientemente omogeneo (ad esempio: Target Rank = 2) o, se l'omogeneità dei carichi fra i vari BPHR non fosse raggiungibile, avere la possibilità di:

- Assegnare i carichi (Rank più elevati o più bassi) in coerenza col livello di esperienza dei profili professionali;
- Essere consapevoli su quale/i dimensioni sono maggiormente sfidati i vari BPHR;
- Mirare le attività di coaching per I profili più junior nel ruolo, assegnando compiti e responsabilità con livelli progressivi di difficoltà;
- Qualificare i principali rischi relativi alle aree organizzative assegnate.

Un cenno sulle possibili modalità per stimare il livello di rischio di un possibile evento negativo se causato dal personale (ad esempio: furti, frodi, non conformità gravi per errore umano, reclami dei clienti per comportamento errato del collaboratore, ecc.) o con impatto sul personale (ad esempio: sulla sua motivazione, sull'attrito per dimissioni volontarie, sulla salute sul lavoro, ecc.):

Il livello di rischio viene stimato considerando due dimensioni dell'evento negativo:

- la sua probabilità (*Likelihood*, nell'ordinata di Figura 2);
- la rilevanza delle sue conseguenze per l'azienda (lungo l'ascissa di Figura 2)

Figura 2

	CONSEQUENCES						Comments
LIKELIHOOD		Extreme	Very High	Medium	Low	Negligible	
	Almost Certain	Severe	Severe	High	Major	Significant	
	Likely	Severe	High	Major	Significant	Moderate	
	Moderate	High	Major	Significant	Moderate	Low	
	Unlikely	Major	Significant	Moderate	Low	Trivial	
	Rare	Significant	Moderate	Low	Trivial	Trivial	

Le stime di probabilità e rilevanza possono essere effettuate sulla base di dati o informazioni storiche per eventi similari. Questi dati/ informazioni possono essere interni all'azienda o esterni (benchmark).

O, in assenza di confronti, si possono usare stime al meglio dell'esperienza e delle conoscenze possedute.

In Figura 3 viene riportata la applicazione della metrica proposta alla stima dei carichi di lavoro per una iniziale ipotesi di suddivisione in aree funzionali da supportare tramite il team di BPHR.

Figura 3

BHR Area Synopsis: basic hypothesis

Parameter	Rank							
	Area A	Area B	Area C	Area D	Area E	Area F	Area G	Area H
* Variance	3	3	2	1	0	1	1	1
* Transaction Complexity	4	2	3	3	1	4	4	4
* Volume	2	1	1	0	0	2	2	2
* Commonalities	2	2	1	1	1	1	1	1
* Special projects impact 2012/13	3	3	2	0	2→3	2→3	2→3	2→3
* Relevant People Risks	1	1	1	3	3	3	3	3
AVERAGE AREA RANK	2.5	2.0	1.7	1.3	1.3	2.3	2.3	2.3
Main driver	Variance, Transactions, Special Prj	Variance; Special Prj	Transactions	Transactions; People Risk	People Risk; *Special Prj.*	Transactions, People Risks; *Special Prj.*	Transactions, People Risks; *Special Prj*	Transactions, People Risks; *Special Prj*

C. Riflessioni ex post

Osservando la figura 3 possiamo evidenziare:

- Per tre ipotesi di suddivisione dell'organizzazione in presidi BPHR (aree: C, D, E) l'indicatore per il carico stimato è ben al di sotto degli altri raggruppamenti. In questi casi, dove possibile si è proceduto a modificare i perimetri ottenendo, in un caso un indicatore di carico (Rank = 2) più allineato ai rimanenti, e nel secondo caso un perimetro utilizzabile per la crescita del BPHR con profilo nel ruolo più junior. Come ulteriore conseguenza, una risorsa è divenuta rilasciabile per incarichi in un'altra area HR che richiedeva una approfondita conoscenza dell'azienda (progetto di HR Transformation);
- Sulla base delle dimensioni che in ognuno dei perimetri (aree) in valutazione mostrano i rank più elevati (ad esempio Rank = 3) è stato possibile stilare una lista dei principali driver che sembravano poter caratterizzare la gestione di un dato perimetro (ultima riga della tabella in Figura 3). Ad esempio, confrontando le aree B e F, al di la del significativo numero di Progetti Speciali da gestire, la gestione della prima sarà caratterizzata da una elevata varietà dei focus di business (Varianza). Quella della seconda sarà invece caratterizzata da un elevato numero di People Risk significativi e da un elevato numero di relazioni manageriali da gestire.

Questo è stato un utile input al processo di definizione degli obiettivi dei singoli BPHR (nel paragrafo 1.2 viene mostrato un caso concreto di analisi del contesto, propedeutica alla definizione degli obiettivi)

D. Bibliografia

Nessun riferimento bibliografico

1.2 Darsi gli obiettivi

A. Introduzione

Nelle organizzazioni con un minimo di struttura delle attività HR, già da tempo sono utilizzate delle prassi formali di valutazione delle prestazioni, basate sulla assegnazione di obiettivi, sulla verifica dei risultati raggiunti e su un confronto fra capo e collaboratore per valutare i risultati ed i possibili miglioramenti.

Di questi processi si può dire tanto bene quanto male, ma certamente offorno l'occasione per dedicare attenzione (e risorse) al proprio ruolo ed alla sua efficacia dal punto di vista dei clienti interni.

Ancor più se l'organizzazione chiede al collaboratore di contribuire con le sue riflessioni e le sue proposte alla determinazione delle finalità, degli obiettivi e delle modalità del suo lavoro.

Per questo motivo trovo utile mostrare come può essere utilizzato questo momento (che l'organizzazione ve lo richieda esplicitamente o meno) per contribuire a progettare il proprio ruolo e dargli quella impronta che lo rende più rispondente ai bisogni di anno in anno manifestati dai clienti interni e più in linea coi vostri punti di forza ed i vostri valori e interessi professionali.

B. L'esperienza

Nel mio team di BPHR, all'inizio di ogni anno siamo abituati a dedicare più di un mese a riesaminare il nostro ruolo nell'organizzazione (cosa ci viene richiesto, di cosa hanno bisogno i clienti interni, quali sono le principali sfide dell'anno, come possiamo aiutare il/i busines a raggiungere gli obiettivi, come possiamo contribuire alla reputazione dell'organizzazione nel suo complesso, ecc.) e nel ridefinire, al di la dei singoli progetti o dei singoli obiettivi, come vogliamo caratterizzare la nostra azione.

Un primo passo è stato quello di chiarire contenuti e scopi di una delle attività che tende a caratterizzare il ruolo di BPHR: la così detta "gestione del personale".

Riflettendo in parte sulle nostre attività quotodiane, in parte traendo spunto dai confronti con altri colleghi, ci è sembrato di poter caratterizzare la Gestione del personale di un BPHR lungo tre dimensioni:

- Essere capaci di influenzare;
- Rendere compatibili gli opposti (ovvero come affrontare i Paradossi Organizzativi);
- Dare ad HR continuità e presenza sui luoghi di lavoro.

Capacità di influenzamento

La Gestione del personale non è tanto un insieme più o meno vario di task che abbia senso elencare (cambio mansione, variazioni organizzative, payround, valutazione della performance…), in quanto possono variare anche moltissimo di anno in anno, in tipologia e ammontare relativo, in funzione dello

specifico momento strategico dell'azienda. Confondere la gestione coi suoi strumenti / processi è come confondere il mestiere dell'artigiano con la sua cassetta degli attrezzi.

Inoltre, nella sfera di attività del BPHR, la Gestione non va confusa col più ampio Processo di Gestione del Personale (dall'assunzione alla cessazione del rapporto) ,che è missione dell'intera funzione HR e che vede nel BPHR uno dei ruoli di mediazione / facilitazione coinvolti (assieme a quelli Specialistici e Amministrativi).

In ambito BPHR abbiamo trovato opportuno qualificare l'Azione Gestionale come: **quell'insieme di attività, di volta in volta necessarie, per raggiungere l' obiettivo di influenzare il comportamento del collaboratore, perchè sia utile e coerente con le finalità dell'azienda/ unit**

Col che si vuole evidenziare come questa logica di Gestione risponda meno a logiche di Processo e più a logiche di soluzione ad hoc, personalizzata, sul caso specifico (funzione, business,…) e sulle persone coinvolte (vedi anche più sotto).

Rendere compatibili gli opposti

La Gestione da parte del del BPHR è un **lavoro di *compatibilizzazione*** di variabili ed esigenze non allineate (o non completamente allineabili talvolta …)

Infatti, le tre dimensioni, non di rado indipendenti/ in contrasto, su cui l'azione gestionale si trova spesso ad agire sono quelle delle esigenze di:

- Processi (la performance del sistema-azienda),
- Organizzazione (in quanto istituzione, struttura),
- Collaboratore (la Persona e le Relazioni che la coinvolgono).

Un esempio abbastanza tipico è quello di dover coniugare i bisogni della flessibilità del business con l'etica e la responsabilità sociale nei confronti dei collaboratori e delle loro famiglie.

Quindi, fare Gestione del personale implica l'accettazione di un costante livello di imperfezione delle scelte e delle azioni: c'e' sempre un "durante ed un dopo", a loro volta da … *gestire* (claims, motivazione, …)

Dare continuità e presenza

La Gestione del personale e' un **lavoro continuo e quotidiano**. Infatti è tanto più efficace quanto riesce ad influire sulla qualità delle minute interazioni che hanno quotidianamente luogo negli ambiti micro sociali del luogo di lavoro (team, gruppi). Utilizzando piccole azioni di facilitazione, mediazione, supporto, ascolto, ecc. che aiutano a ridurre le piccole deviazioni che continuamente si producono nell'allineamento con gli obiettivi e nell'affiatamento fra le persone (equivoci, incomprensioni, conflitti …) ed in cui spesso risiedono le cause dei grandi disallineamenti fra personale ed azienda (vedi anche il paragrafo 3.3 Criticità Gestionali).

Anche in ragione di questa ultima caratteristica, gli attori fondamentali della Gestione del personale sono il capo ed il collaboratore; con il BPHR come supporto, facilitatore, stimolo, advocate etc., ora dell'una ora dell'altra dimensione, tanto più efficacemente quanto riesce a catturare in anticipo segnali deboli e trend (da cui il corollario di adeguate **presenza fisica e capacità di lettura/ interpretazione** da parte degli operatori HR, BPHR in particolare).

Il passo successivo è consistito nel riesaminare come si era caratterizzata la gestione nel periodo precedente (segue un esempi di applicazione in una area commerciale con punti di vendita distribuiti sul territorio, che nel seguito chiameremo Distribuzione) e su quali lezioni si erano apprese.

Nel precedente periodo di esercizio, l'obiettivo principale della Gestione nella Distribuzione era stato quello di sviluppare modalità e canali informativi che assicurassero ai BPHR una capacità progressivamente sempre più autonoma di valutare i singoli collaboratori e le situazioni organizzative (a tutti i livelli in cui si articola la funzione Distribuzione, a partire dal singolo punto di vendita).

Lo strumento principale è stato quello delle visite nei point of sale e dei colloqui individuali coi collaboratori (vedere anche il paragrafo 2.1 *Realizza un programma "Conosci il tuo cliente interno"*)

Nella Tabella 1 sono riportate le dimensioni quantitative di questa attività nel periodo precedente al riesame.

Tabella 1

	Copertura			
	Points of sale	**Personale**	**Ore (min)**	**GG (min)**
Regione A	62%	54%	117	23
Regione B	74%	74%	151	30
Media	67%	63%		
Totale			268	53

In media, il 67% dei point of sale ed il 63% del personale di Distribuzione sono stati visitati almeno una volta nell'arco di un anno ed almeno una volta i collaboratori in organico sono stati intervistati su temi come:

- Attività svolta
- Competenze possedute e loro livello
- Motivazione
- Aspettative di sviluppo professionale
- Rapporti interpersonali sul luogo di lavoro
- Adattamento a riorganizzazioni/ chiusure/ spostamenti relativi ai punti vendita.

Raccogliendo feedback su un ampio spettro di temi: dalla formazione ricevuta, allo stile e l'efficacia di gestione e comunicazione, alla percezione del mood dei colleghi e dell'organizzazione nel suo complesso, e cercando di dare risposta a domande sul proprio futuro, sui cambiamenti in corso e su aspetti gestionali più minuti, ma per il personale non meno importanti (**presenza, capacità di lettura/ interpretazione**).
Il tempo stimato per l'evasione di questa attività è stato pari a circa 2,5 mesi/ uomo (quindi il 10% circa della capacity totale del team BHR che opera sulla Distribuzione =2 FTE).

Secondo le aspettative, la presenza ed i colloqui avevano fornito ai BPHR una capacità di valutazione sempre più accurata ed indipendente.

Tuttavia, inizialmente come un *by product*, è emerso che questa presenza e queste conoscenze fornivano anche la capacità di influire sui micro processi sociali su cui si voleva acquisire le informazioni (**Influenzamento**). Tale possibilità appare rivestire il ruolo di indispensabile mitigante del rischio di allontanamento dalle operazioni, intrinseco nel trend di sviluppo della Business Partnership da parte di HR (Ref 1)

L'influenza nasce da un insieme di percezioni sui BPHR, fra cui l'essere visti come:

- persone di direzione informate sulle linee di sviluppo del business e dei suoi razionali;
- manager con un focus differente dal business, per ruolo più attenti al fattore umano (**Rendere compatibili gli opposti**);
- professionisti delle relazioni interpersonali , capaci di utilizzare le informazioni per perseguire il miglioramento senza mettere a rischio le relazioni capo-collaboratore (employee advocate e facilitatore)

Come utilizzare al meglio queste capacità di influenza , e come incrementarle, è divenuto oggetto di discussione nel team per farne uno degli obiettivi gestionali del nuovo periodo. In particolare, vengono presentate due riflessioni che sono state le basi per specifiche iniziative di miglioramento / maturazione (i "nuovi obiettivi di ruolo"). La prima, orientata alle modalità di gestione di alcuni dei tipici processi HR. La seconda, alla caratterizzazione da dare al ruolo di BPHR nel dato contesto di business in cui operavamo.

Riflessioni sul miglioramento delle modalità di gestione di alcuni processi HR

Applicando le lezioni apprese al miglioramento delle modalità gestionali dei processi HR, ci è sembrato di poter dedurre che un'azione gestionale efficace si debba sviluppare in un ciclo di almeno 5 fasi, di cui 3 sono quelle realmente qualificanti (Prevenzione, Attuazione/ Ottimizzazione, Fine Adjustment: Tabella 2).

Tabella 2

Fase	Finalità
Prevenzione	Spostare l'azione gestionale il più possibile a monte del manifestarsi il problema/ rischio
Decisione	Presa d'atto organizzativa della necessità di un'azione di cambiamento
Attuazione/ Ottimizzazione	Creazione di tutte le condizioni (psicologiche ed operative) per il successo dell'azione di cambiamento
Formalizzazione	Rispetto delle procedure formali di registrazione e comunicazione dell'atto di cambiamento
Fine Adjustment	Cura nello sviluppo delle premesse, psicologiche ed operative, per mantenere il massimo allineamento sull'obiettivo dell'azione di cambiamento

A titolo di esempio, vengono presentati due casi: Tabella 3 *Cambio Mansione* e Tabella 4 *Variazioni Organizzative*.

Tabella 3

	Gestione Formale	Evento	Gestione Efficace	
		Cambio mansione	Early warning di situazioni micro organizzative a rischio (monitorare i People Risk)	Prevenzione
Decisione/ Attuazione	Notifica di inefficace match fra posizione/ capo/ collaboratore		*Presa d'atto di inefficace match fra posizione/ capo/ collaboratore*	Decisione
			Assessment delle cause del mismatch e valutazione alternative al cambio mansione	Attuazione / Ottimizzazione
			Cambio mansione soddisfacente per: Line Manager ricevente; LM cedente; Collaboratore; Norme e regolamenti; altri stakeholders (es OOSS)	
Formalizzazione	Formalizzazione del cambio mansione e allineamento sistemi		*Formalizzazione del cambio mansione e allineamento sistemi*	Formalizzazione
			Gestione ex post: induction nella nuova posizione, claims, motivazione, etc (Per LMs e Collaboratore)	Fine Adjustment

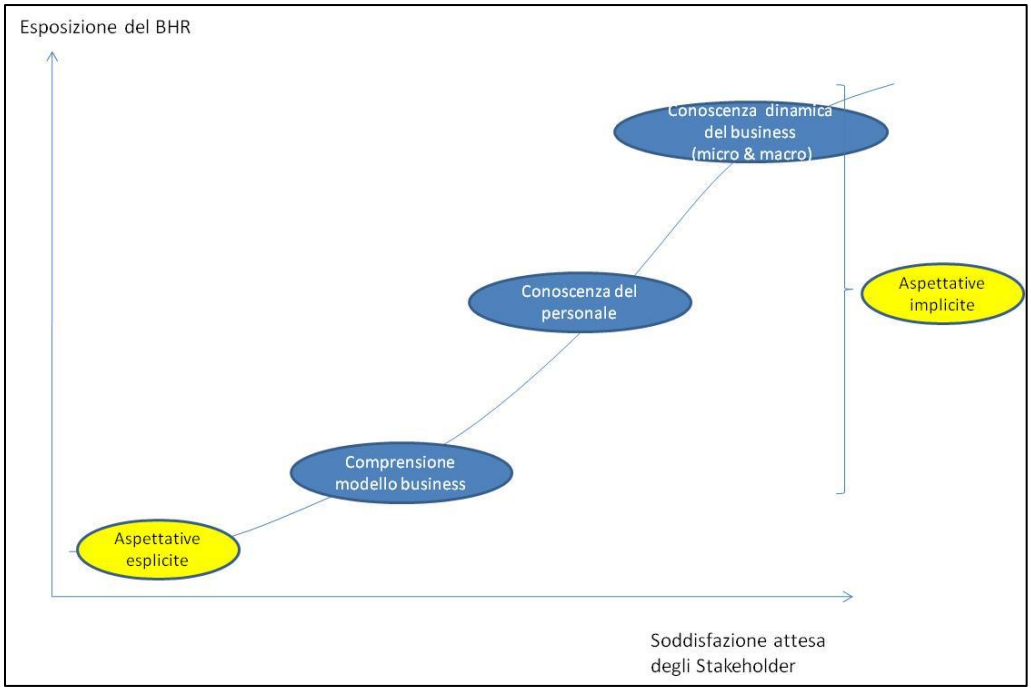
Tabella 4

	Gestione Formale	Evento	Gestione Efficace	
		Variazione Organizzativa	Monitoraggio continuo della efficacia organizzativa ed anticipazione di bisogni/ opportunità (fare challenge allo status quo)	Prevenzione
Decisione/ Attuazione	Notifica di del cambiamento di organizzazione e di allocazione degli organici (cambi ruolo)		Identificazione di opportunità/ necessità del cambiamento di organizzazione e di allocazione degli organici (cambi ruolo) che puntino a migliorare la performance dei processi coinvolti	Decisione
			Raccolta del consenso dei principali stakeholder per la sua approvazione	Attuazione/ Ottimizzazione
			Preparazione della variazione in modo che ci sia soddisfazione di: LMs; Collaboratori; Norme e regolamenti; altri stakeholders (es OOSS) e miglioramento della performance	
	Revisione Org chart, comunicazione , formalizzazione cambi allocazione, allineamento sistemi		*Revisione Org chart, comunicazione organizzativa, formalizzazione cambi allocazione, allineamento sistemi*	Formalizzazione
			Gestione ex post: roll out organizzazione e processi, claims, motivazione, etc (Per LMs e Collaboratori)	Fine Adjustment

Riflessioni su nuovi obiettivi di ruolo per i BPHR

In Figura 4 viene schematizzato un possibile percorso di maturazione del ruolo BPHR, in relazione ai suoi interlocutori di business:

Figura 4



Le condizioni di successo per le varie transizioni sono riasumibili in:

- Accettati per Ruolo/ responsabilità formali di HR (il fattore People è presupposto come "vincolo normativo/ procedurale")
- Interpellati per suggerimenti su come gestire gli impatti People correlati a decisioni di business (il fattore People è una conseguenza, spesso vista come problematica)
- Coinvolti in fase di elaborazione delle scelte di business per cercare di far leva anche su aspetti People, ai fini di una maggiore efficacia del business (il fattore People è una delle leve di business)

Il riesame della situazione del nostro team BPHR ci ha rivelato che nello schema ci posizioniamo al terzo livello dello schema (conoscenza del personale), grazie a:

- consolildata buona comprensione del business e delle dinamiche della Distribuzione (nel caso in esempio);
- conoscenza delle persone acquisita con capillarre piano di visite ed interviste del periodo precedente.

Il livello successivo a cui il team deve tendere nel nuovo periodo di esercizio è quindi il quarto ed ultimo, in cui la conoscenza dell'organizzazione segue puntualmente le sue dinamiche ed ha consapevolezza in tempo reale dei rischi e delle opportunità, di cui valutare impatti e possibili contributi del fattore People (**nuovo obiettivo di ruolo 1**: maturare al livello di Parnership effettiva).

A questo livello, per poter essere coinvolti, bisogna saper influire sulle scelte di business grazie alla qualità, tempestività, novità e pertinenza del contributo professionale e relazionale. In Tabella 5 viene data una schematizzazione della crescita delle caratteristiche di influenza necessarie.

Tabella 5

	Leva basata su	**Competenze (incrementali)**	**Profilo Relazionale**	**Focus sulle Responsabilità di**
Influenzamento	Ruolo	Tecniche HR	Compliance	HR
	Capacità	Conoscenza del business	Consulenza	Business
		Relazionali	Partnership	Condivise da HR e Business

Per essere visti come partner, bisogna quindi puntare sul potenziamento di:

- Mix di capacità possedute, in particolare di quelle Relazionali;
- Capacità di interpretare in modo condiviso le responsabilità con forte correlazione col fattore People (uscire sia da una logica funzionale sia dalla trappola della subordinazione).

(**nuovo obiettivo di ruolo 2**: portare a livello ottimale la capacità di Influenzamento delle decisioni di business con forte correlazione col fattore People).

Inoltre, recuperando le conclusioni del riesame sull'efficacia dei processi base di HR vista poco sopra (pagina 13), abbiano ritenuto di dover puntare anche ad alcune eccellenze operative e sono stati scelti due processi su cui lavorare per il periodo in questione, in quanto si stimava che avrebbero rivestito carattere di particolare criticità per l'evoluzione del businessin quel momento (**nuovo obiettivo di ruolo 3**)

In un riesame degli approcci, non sempre si trovano le risposte a tutti gli spunti che emergono. Anche nel nostro caso, da questa esperienza sono emersi dei punti aperti, da utilizzare per calamitare la nostra attenzione nel corso del nuovo periodo operativo. Contiamo che le eperienze fatte ci forniranno elementi per un ulteriore avanzamento nel periodo successivo, previo un nuovo riesame.

Punti aperti:

Il Personale costituisce una "risorsa come le altre"? No:

1. dimensione psicologica +
2. potenziale capacità di auto generare il proprio valore +
3. sfera emotiva, come riserva teoricamente inesauribile di energia realizzativa

Auto generazione di valore:
Il personale consente alle aziende di adattarsi ai cambiamenti della società della conoscenza →
Flessibilità del Personale + Flessibilità della Leadership = Adattabilità d'Impresa

Come sollecitare e fare leva sulla sfera emotiva positiva per generare energia realizzativa.
Possibili spunti:

- Tentare la cura dei dettagli nella comunicazione individuale, scritta e verbale ;
- fare delle emozioni un punto di attenzione dell'agenda dei colloqui individuali
- quali iniziative/ approcci a livello di piccoli gruppi (es. team, point of sale)?.....
- "donare" tramite la relazione, l'attenzione e la cura (*ho cura di te*) (cercare esempi, sperimentare, valorizzare)

Esigenze Organizzative e delle Persone:
La logica HR vincente è quella che coniuga i bisogni della flessibilità con l'etica e la responsabilità sociale, che non sono valori astratti ma partono dal tener conto (acolto e cura) della dimensione psicologica del Personale: percezioni, bisogni, aspirazioni, paure,… (di nuovo: emozioni)

C. Riflessioni ex post

A consuntivo del periodo che era stato preparato dalle riflessioni appena viste, posso dire che l'obiettivo è stato raggiunto facendo diventare il HRBP il punto di riferimento, a tutti i livelli dell'organizzazione, per decisioni come quelle su: la composizione dei tem di vendita e le azioni retributive, la valutazione delle capacità dei vari collaboratori e l'opportunità delle ipotesi di cambiamento di mansione. Inoltre, la voce del BPHR è ascoltata su tematiche come il modello di servizio dei punti di vendita.

Punto di riferimento è diventato anche per i colleghi, un riferimento indispensabile per liberare in modo protetto e co gestire in modo professionale le proprie reazioni emotive agli eventi organizzativi e non solo. Non mi dilungo sui benefici per un maggiore benessere diffuso e per l'engagement. Mi basta segnalare la notizia di una recentissima esperienza aziendale in Rif.3.

Per quanto riguarda i processi migliorati, il focus (in area Distribuzione) alla fine è stato dato al Cambio Mansione e per il primo anno non abbiamo avuto contestazioni formali malgrado le numerose variazioni apportate (il tasso di litigiosità nel settore in cui operavamo è piuttosto elevato), soprattutto grazie al continuo presidio delle fasi di Ottimizzazione e Fine Adjustment e alla Prevenzione, il che ha evitato di giungere a situazioni già gravemente compromesse da un punto di vista relazionale.

D. Bibliografia/ Sitografia

Ref 1: "Worplace Dispute Resolution and the Management of Individual Conflict – A Thematic Analysis of Five Case Studies", pg 16; 2014 ACAS Research Paper, R.Saundry, G.Wibberley

Ref.2: "Creating People Advantage 2014-2015" BCG and SHRM, december 2014

Rif.3: "Workplace as an Experience: da Airbnb arriverà il nuovo paradigma delle Human Resources?", web site HR Link, 25 marzo 2016
(http://www.hr-link.it/paradigma-hr-airbnb-workplace-as-experience/)

1.3 Modello di Servizio

A. Introduzione

Nel paragrafo precedente (1.2 *Darsi gli obiettivi*) abbiamo visto come darsi obiettivi progressivi per costruire un percorso di maturazione del ruolo BPHR.

Raggiunto l'ultimo livello (avvio di una effettiva condivisione col management), ci si potrebbe anche rilassare, in una reiterazione di strategie e prassi di successo. Per esperienza, tuttavia, sappiamo quanto questa tentazione sia letale per la percezione che gli altri hanno delle prestazioni e del contributo altrui.

E' opportuno cercare una ulteriore frontiera di miglioramento, cercando di evitare che sia una esclusiva ricerca di eccellenza operativa. Eccellenza che spesso viene data per scontata e che al più costituisce un "fattore igienico" per la reputazione di ruolo, ben più difficilmente un suo driver.

Ecco una delle ragioni per cui raccomando il continuo utilizzo del confronto, dell'analisi dei trend più recenti, della ricerca di stimoli anche da campi professionali differenti, e naturalmente dell'ascolto continuo degli stakeholders: per alimentarsi di continui spunti per spostare la frontiera dell'efficacia di ruolo.

L'esperienza che viene presentata, e che ha costituito lo sviluppo ulteriore con cui il nostro team ha cercato di caratterizzare in modo innovativo la propria azione, ha tratto spunto da alcuni dei punti aperti con cui ci siamo lasciati nel paragrafo precedente (*fare leva sulle emozioni e sulle percezioni meno strutturate/ razionali dei clienti interni*) e da un confronto con gli elementi classici della progettazione di un Modello di servizio (Rif. 1 e 2)

B. L'esperienza

Dopo aver raggiunto un buon livello nella percezione del management come partner della gestione del personale e del suo contributo al business, nel nostro team di BPHR ci siamo chiesti in quale ulteriore direzione volevamo e sarebbe stato utile proseguire, introducendo un ulteriore tasso di innovazione (almeno nel nostro ambito).

Riflettendo, ci siamo resi conto che per "fare leva su emozioni e percezioni" avremmo innanzitutto dovuto esplorare le potenzialità dell'interpretare come Servizio la nostra attività ed in tale caso, comprendere meglio quale modello avremmo dovuto seguire, come ci posizionavamo nella pratica quotidiana rispetto ad esso e che margini di evoluzione raggiungibili potevamo avere.

Siamo partiti da questa definizione di Servizio (Rif.1):

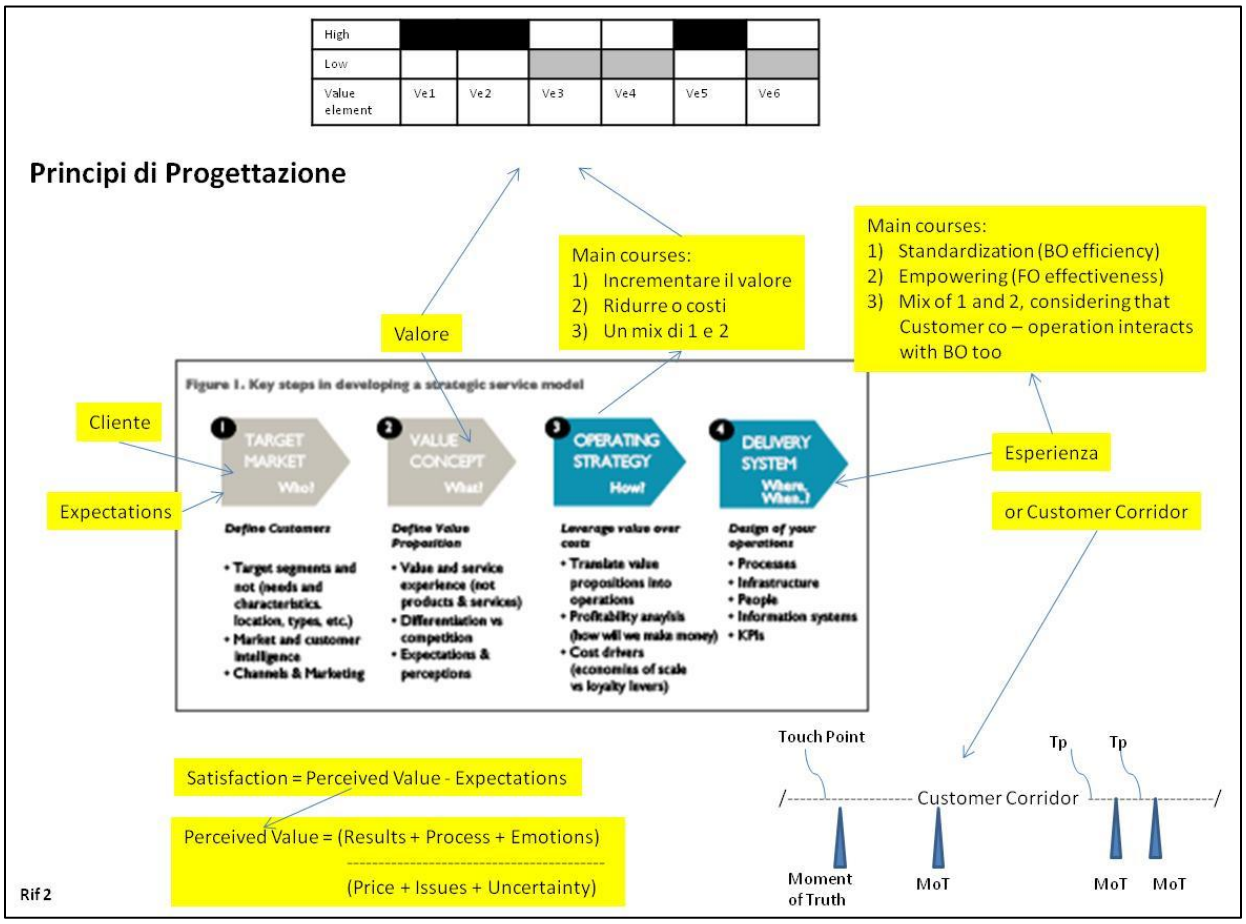
<u>l'esperienza complessiva</u> tramite la quale <u>soddisfiamo</u> i <u>bisogni</u> dei <u>clienti</u> e creiamo <u>valore</u> per essi. Una esperienza che è combinazione di fattori tangibili e <u>intangibili</u> ed in cui produzione e fruizione hanno luogo <u>contestualmente</u> (in parallelo).

Ci siamo resi conto che ognuno dei termini sottolineati andava letto con attenzione, facendo riferimenti molto concreti al tipo di servizio atteso da un BPHR.

In particolare, andava anche considerato se e come il cliente si configurasse quale partecipante attivo al servizio. Molte attività HR oggi vedono la partecipane di manager e collaboratori come attori, attori che diventano "co-produttori", oltre che fruitori, del servizio.

Una ulteriore conferma della criticità di questi punti, per determinazione di un Modello di Servizio BPHR, la abbiamo avuta dalla Figura 5, in cui abbiamo sintetizzato gli elementi base per la progettazione di un servizio (Rif.2).

Figura 5



Riassumendo, i concetti da contestualizzare sono stati i seguenti:

- Clienti, chi è un cliente interno per un BPHR (fare il riesame della lista) ?
- Aspettative, le modalità e gli strumenti che sino ad oggi abbiamo utilizzato per indagarle (sono appropriati, sono tempestivi)?
- Valore percepito, sappiamo quali sono le nostre attività ad essere percepite come di maggior valore?

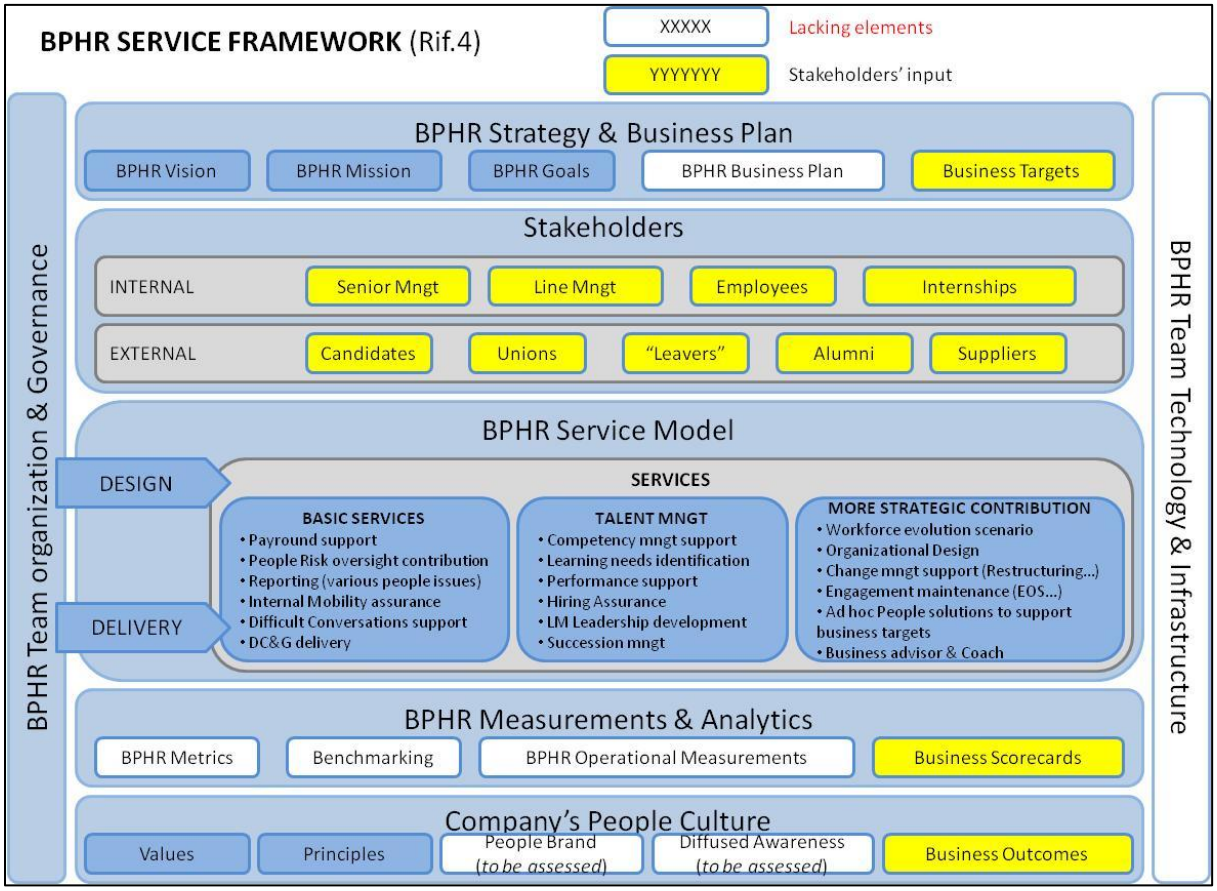
- Soddisfazione, come valutiamo la soddisfazione di coloro che abbiamo identificato come clienti interni?
- Esperienza (*Customer Corridor*), sappiamo che esperienza vivono i nostri clienti interni quando utilizzano i nostri servizi e quali sono i momenti più critici (*Moment of Truth*), nel bene e nel male, di questi percorsi?

Inoltre, lungo quale macro-direzione sarebbe stato più utile muoversi, dato il momento specifico del business:

- Standardizzazione delle nostre prassi o empowerment dei punti di contatto BPHR/ cliente?
- Efficientamento delle attività (riduzione costi) o incremento della percezione del valore fornito?

Utilizzando gli spunti forniti dalla letteratura (vedi in particolare Rif.4), abbiamo delineato una struttura che permettesse di collocare in modo differenziato i vari elementi del modello di servizio del BPHR, nonché quanto è necessario per la sua sostenibilità e coerenza col resto dell'organizzazione (Figura 6).

Figura 6



C. Riflessioni ex post

Il contesto di business (consolidamento di un cambio di posizionamento sul mercato) ci ha spinto decisamente nella direzione della generazione di una maggiore percezione di valore aggiunto da parte dei nostri clienti interni, da perseguire attraverso uno sviluppo delle capacità, relazionali e di problem solving, dei nostri punti di contattto (i BPHR). In questa fase abbiamo ritenuto non ci fosse alcun bisogno di ricerca di efficientamento/ ottimizzazione (a parte quanto emerso dal Dimensionamento delle areaa assegnate a presidio: paragrafo 1.1 Dimensionamento).

Per quanto riguarda le varie sezioni di Figura 6, ci sono molti spunti da trarre .In questa sede vorrei limitarmi ad alcuni. Una riflessione a 360^ ci ha permesso di:

- Completare la lista dei clienti e chiarire le relative priorità del servizio BPHR, nonché le loro principali aspettative (ad esempio, per citarne alcuni, nel caso dei candidati, degli "stagisti" e dei colleghi in uscita);
- Iniziare a dare una struttura alla lista delle attività di un BPHR viste come servizi;
- Avere un quadro più preciso dei vari elementi "di contorno" (e delle principali scoperture che li riguarda, evidenziate in figura), che contribuiscono al livello di qualità dei vari servizi e alla sua sostenibilità nel tempo, fra cui:
    - chiari Visione/ Missione/ Obiettivi di ruolo,
    - struttura definita della governance delle attività di BPHR (responsabilità individuali, monitoraggio degli avanzamenti, meeting periodici del team strutturati per argomenti, ecc.),
    - adeguati sistemi informativi ed analytics,
    - adeguata conoscenza della/e cultura organizzativa e della sua evoluzione.

Questo esercizio ci ha portati ad arricchire l'agenda degli incontri periodici con gli stakeholder principali (manager e collaboratori) inserendo domande per la verifica delle aspettative e delle attività percepite come a maggiore valore aggiunto (la verifica della soddisfazione per il servizio faceva già parte dell'agenda degli incontri, ed era sottoposta a verifica anche tramite i sondaggi periodici delle opinioni del personale).

Infine, sono stati avviati cinque progetti in particolare:

- accompagnare l'evoluzione del ruolo di BPHR fornendo gli elementi formativi più critici (vedere Tabella 6 il content planning iniziale);
- diffondere una cultura del servizio e della collaborazione col business in tutte le funzioni di HR (il questo caso, abbiamo coinvolto anche un partner esterno: SDA di Bocconi, per fornire adeguati elementi di confronto con le migliori prassi esterne);
- approfondire, nei vari segmenti di business, la percezione interna di una delle scoperture: quella sulla consapevolezza del People Brand (vedere un esempio al paragrafo: 2.2 Percezione della Employee Value Proposition);
- definire i requisiti di un sistema informativo per i BPHR che integri e completi le informazioni disponibili sui collaboratori dell'organizzazione;

- Individuare spazi concreti in cui sperimentare una “gestione del dono e della cura”, anche allo scopo di generare una reazione “proprio non me lo aspettavo”.

Tabella 6

BPHR Body of knowledge

Based on the Service list analysis, below the prioraty BPHR body of knowledge to be assured/ refreshed

BPHR Body of Knowledge	Availability/ Description
Risk Mngt principles	Preparare presentazione (con cenni al Crisis Mngt)
Problem Solving	Preparare presentazione
Process Analysys & Improvement	*Disponibile presentazione*
Change Management	*Available an internal training*
Maturity Models	Preparare presentazione
Org Design Criteria	Preparare presentazione
Coaching and Mentoring pills	*Disponibili presentazioni (da revisionare)*
Negoziazione	*Available an internal training*
Cambio mansione	*Disponibile materiale su rif normativi e prassi giurisprudenziali*
CoDe Principles	*Disponibile presentazione:completare con modelli di competenza (es HR)*
Service Design Principles	*Disponibile presentazione*

Il progetto su un sistema informativo HR, inizialmente nato per integrare le varie informazioni sul personale, in realtà ci ha proiettato in un mondo in grande fermento, soprattutto nella prospettiva di una ulteriore potente automazione dei processi: HR Software as a Service (HR SaaS), HR in the Cloud ed altre sono le tematiche sulla automazione dei processi HR che dominano il campo.

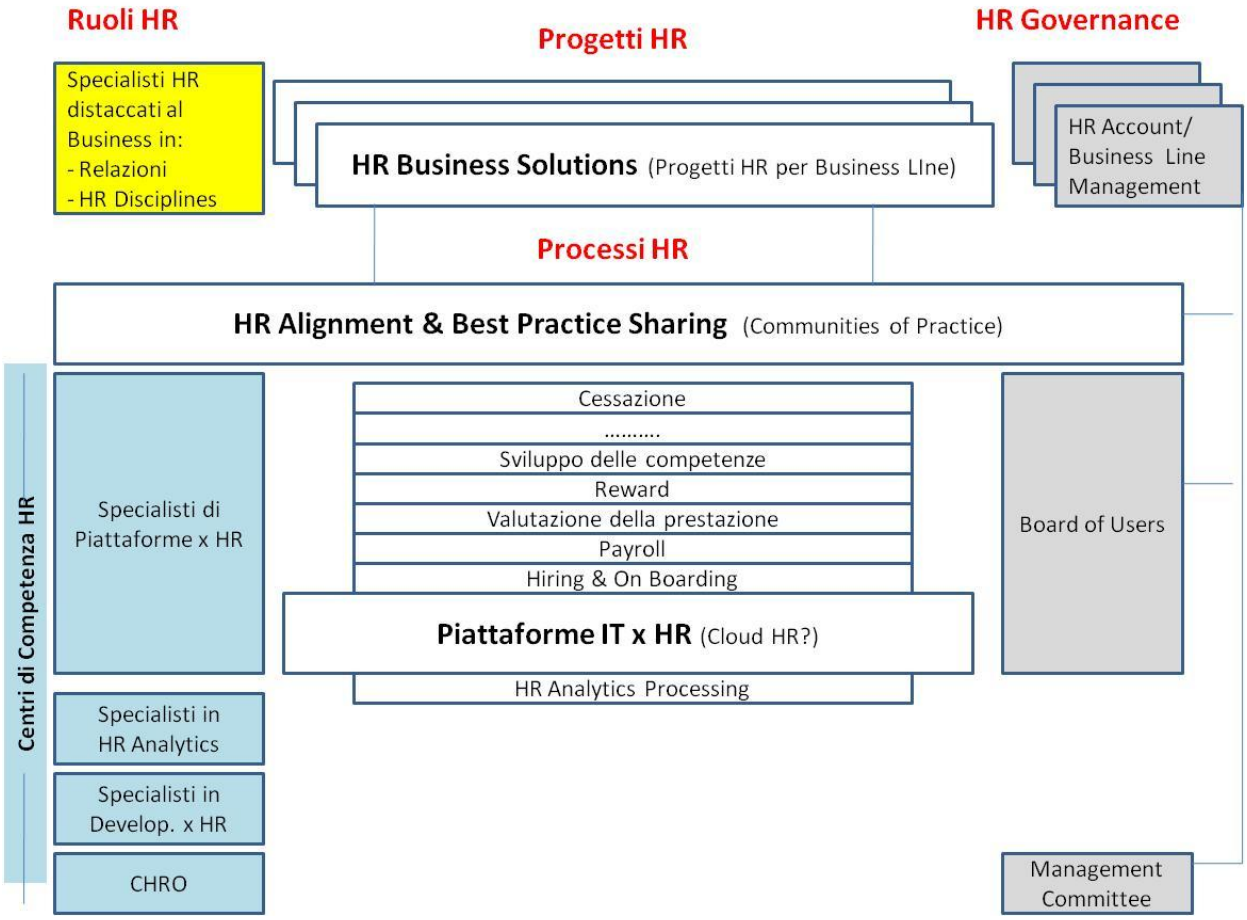
Il trend al momento sembra essere quello di processi chiave di HR che saranno sempre più disegnati attorno a sistemi (oggi avviene il contrario pena rilevanti costi di *customizzazione*) che permetteranno: elevata standardizzazione, accesso integrato alle informazioni , capacità di analisi di grosse moli di dati (*Big Data*), affidabilità delle transazioni, riduzione degli errori, risparmio di costi (Opex e Capex).

Standardizzazione che al contempo sarà stressata dal bisogno altrettanto urgente di “localizzazione”: comprensione della cultura locale della organizzazione che si deve supportare ed adozione di prassi coerenti.
Per questo, lo scenario che pare si stia delineando non é solo quello di un cambio di tecnologia, bensì di una messa in discussione profonda degli attuali modelli operativi HR (nati negli anni 90) (ad esempio: Rif.5 e 6).
Una revisione che mette in discussione anche quale evoluzione e quanta flessibilità/ adattabilità debba avere il ruolo di BPHR e la funzione HR nel suo complesso.

A titolo di esempio, sulla base di uno studio che con alcuni colleghi stiamo facendo per definire una *value proposition* di servizi di supporto alle aziende, si consideri il possibile scenario descritto in Figura 6 bis dove si passa:

- dalla necessità di sistemi informativi di supporto al ruolo, a piattaforme che fondano la gestione dei processi;
- da un ruolo di BPHR come front line di HR rispetto al business, per mediare le politiche di pesanti strutture specialistiche centrali, ad una figura di account manager che assembla le necessarie competenze specialistiche, interne o esterne, per soluzioni ai bisogni di business;
- da una governante di natura funzionale ad una più diffusa, con ampio e differenziato coinvolgimento degli utenti (politiche generali – Management Committee; Processi – Board of users; Business Solutions – HR account + Business Line Management);
- ad un minor peso dei Centri di Competenza HR, con una variazione radicale delle loro competenze, e ad un avvicinamento al business degli specialisti che su progetto realizzano le soluzioni specifiche di business

Figura 6 bis



D. Bibliogarfia/ Sitografia

Rif 1: "Putting your Client to work. A good way to achieve great service at low cost?", PG Moscovo, A Lago, M.Castro, The European Business Review, March – April 2011, pg 12

Rif 2: "Developing a Breakthrough service model for profitable growth", PG Moscovo, A.Lago, The European Business Review, September – October 2011, pg 59

Rif 3: "Outcomes and Impact – Insights from the 2012 Human services Summit at Harvard Univesity"

Rif 4: "Frameworks and Maturity Models ", Bersin & Associates web site

Rif.5: "Changing HR operating models", autori vari, a cura di CIPD, Febbraio 2015 (https://www.cipd.co.uk/binaries/changing-operating-models.pdf)

Rif. 6: "Robotics and effect on HR", J.Cooper, 2014 (http://www.cipd.co.uk/community/blogs/b/research-blog/archive/2014/10/31/robotics-and-the-effect-on-hr)

L'autore

Domenico Famà è HR Business Partner dal 2004 ed ha ricoperto questo ruolo in diverse aziende multinazionali, dopo aver cominciato a lavorare nella funzione HR nel 2000. In precedenza ha svolto attività tecniche, dopo una laurea in Fisica all'Università di Pisa nel 1986.

Domenico è un utente appassionato di social networks, di cui cerca di esplorare le potenzialità, compatibilmente coi limiti di tempo di una vita sola.

Appassionato dei temi del lavoro nelle organizzazioni e nella società, cerca di seguire affannosamente la sua evoluzione sempre più veloce. In particolare dedicandosi ad alcune tematiche: etica ed innovazione della cultura manageriale; inclusione delle diversità e relazioni interculturali; auto-orientamento nelle transizioni di vita-lavoro.

Con lo scopo di diffondere una cultura manageriale innovativa ed etica, supporta attivamente alcune associazioni no profit, ad esempio l'European Foundation for Quality Management: www.efqm.org, per cui svolge opera volontaria di Assessor per le aziende che desiderano impegnarsi in un percorso per l'Eccellenza.

Sulle tematiche dell'inclusione delle differenze e delle relazioni interculturali, interviene volentieri ad incontri e seminari ed ha pubblicato, con A.Cilona, il capitolo sulla gestione della Diversity ("Diversity: Prospettive e Criticità") in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS.

In tema di orientamento nelle transizioni di vita-carriera, per giovani in fase di inserimento nel mondo del lavoro o per profili più senior, ha spesso collaborato in partnership con Fondazioni come quelle di Adecco o ATM, nell'ambito delle attività di Citizenship delle aziende in cui lavora.

Coltiva (nel senso più proprio del termine) un sogno: avviare una attività di trasformazione agroalimentare, sviluppando un piccolo fondo di proprietà seguendo criteri di sostenibilità (ambientale, sociale), di biodiversità (salvaguardia di specie native), di innovazione tecnologica (micro agricoltura) e di accoglienza di eccellenza, dando corpo nel suo piccolo al detto "dalle stelle alle stalle" (dalla fisica all'agricoltura)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria