# BPHR: Ma Cosa Fa?
# #2 Conosci il Tuo Cliente

**Domenico Famà**

## HR Business Partner Role Series, e-book 2

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

# HR Business Partner…
# *Ma cosa fa?*

## e.book 2: Conosci il Tuo Cliente

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

Questo e.book, il secondo di una serie di cinque, fa seguito al primo pubblicato nel maggio 2016. Penso sia utile premettere nuovamente l'Introduzione, per rammentare la loro struttura e le finalità che mi sono posto.

*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.*

*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 dei paragrafi in cui si articola l'Indice corrisponde ad un caso reale (una analisi, un approfondimento, uno strumento, …) che ho scelto di affrontare nel corso degli ultimi anni e di cui avevo già pubblicato su slide share i materiali originali.*

*Devo 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).*

*Ogni paragrafo in genere 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 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

# 2. Conosci il tuo cliente

## 2.1 Realizza un programma "Conosci il tuo cliente interno"

### A. Introduzione

Nel paragrafo precedente (1.3 Modello di Servizio) abbiamo parlato molto dei clienti interni, della necessità di riconoscerli come tali e quindi di cercare di comprendere le loro aspettative, come possiamo soddisfarle, soprattuto chiarendo con loro quali fra le nostre attività percepiscono di maggior valore, ecc.

Insomma, un tema chiave è quello di acquisire una adeguata conoscenza dinamica (tempestivamente aggiornata) dei bisogni, delle aspettative, delle percezioni e delle emozioni dei nostri clienti. Come farlo?

La nostra esperienza ci ha suggerito che, in aggiunta alle varie fonti informative disponibili da altri processi (ad esempio: i feedback in occasione della valutazione della prestazione, i sondaggi di opinione, gli analytics ed i report di performance aziendale), una adeguata struttura e governance dei colloqui diretti coi clienti interni è fondamentale (clienti chiave; tempistiche; agenda; modalità di influenza sugli obiettivi, sui progetti e sulle decisioni operative, …).

Pertanto, dopo una iniziale fase di sperimentazione durata alcuni mesi, il nostro team si è dotato di uno specifico processo per acquisire questo tipo di conoscenza.

### B. L'esperienza

I clienti interni chiave sono stati individuati nel management (i responsabili di business in particolare) e in tutti i collaboratori.

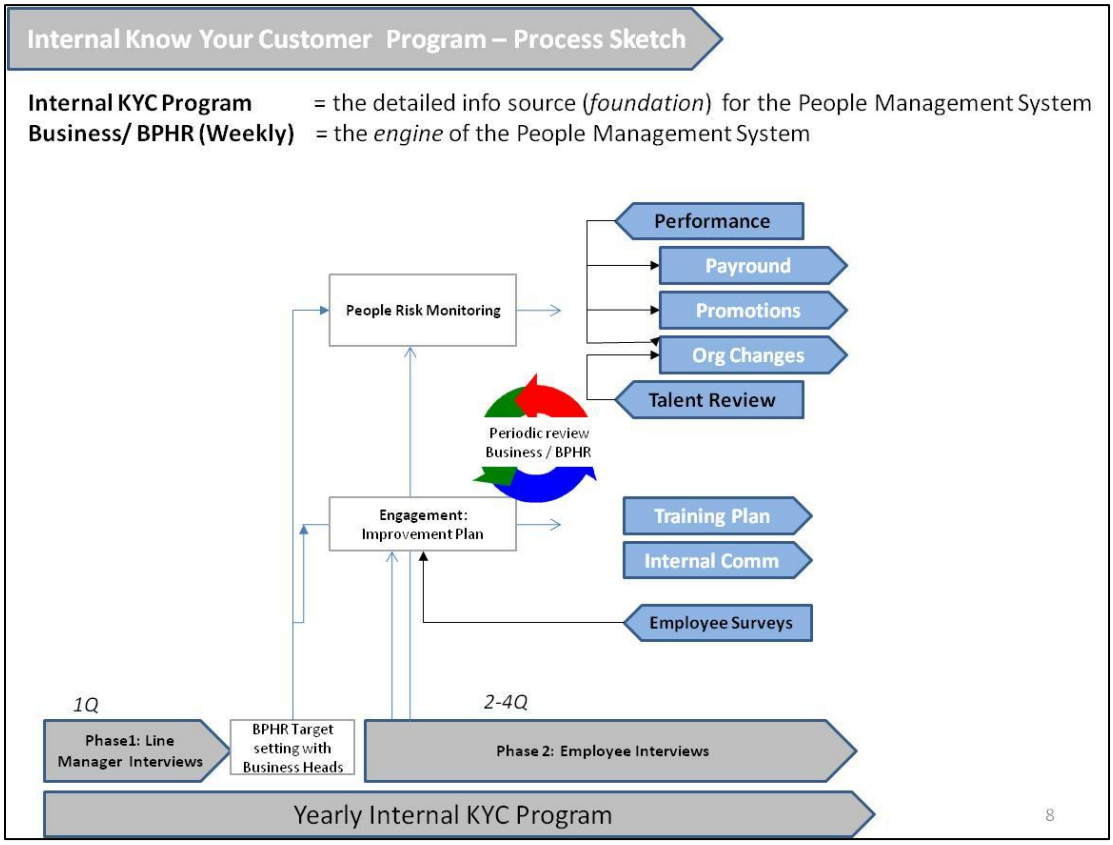
Data la dimensione dell'organizzazione supportata e la dimensione del nostro team di BPHR, è stato possibile pianificare una copertura del 100% della popolazione in cicli di 12-15 mesi (ad esempio, vedere il bilancio di attività per i BPHR di una funzione commerciale nella Tabella 1 del paragrafo 1.2 Darsi gli obiettivi).

In situazioni meno favorevoli, sarà sempre possibile stabilire un programma che dia una copertura adeguata (100% in 12 mesi) almeno delle aree più critiche. Ad esempio, tramite l'adozione di un mix di criteri del tipo:

- A-people (ad esempio individuati tramite le classiche mappature prestazione – potenziale);
- Organici delle funzioni driver per i risultati chiave del business;
- Organici delle funzioni coi più elevati people risk;
- Manager a tutti i livelli della struttura;
- …..

In Figura 7 riporto lo schema di processo del programma "Conosci il tuo cliente interno" che abbiamo utilizzato nelle organizzazioni presidiate dal nostro team.

## Figura 7




Nella figura viene data particolare evidenza a:

- I due obiettivi principali del programma, ovvero utilizzare le informazioni e le conoscenze acquisite nei colloqui per avere un monitoraggio continuo dei principali People Risk da un lato e del livello di Engagement e delle sue cause radice dall'altro;
- Il fatto che il programma è sostanzialmente uno strumento di ascolto, che per essere utile a fini di business, deve necessariamente essere, opportunamente mediato, utilizzato per indirizzare i colloqui di allineamento coi responsabili di business. Colloqui che devono essere periodici, possibilmente settimanali;
- Tutti i processi correlati alla gestione del personale hanno un beneficio positivo, in termini di maggiore accuratezza e coerenza delle valutazioni e delle decisioni, dall'utilizzo delle informazioni acquisite. Inoltre, i BPHR grazie a queste conoscenze sono in grado di dare un contributo indipendente ai manager ai vari livelli e possono più efficacemente svolgere azioni di prevenzione e facilitazione, venendo più facilmente percepiti *super partes,* proprio in quanto più autonomi ed indipendenti.

Nella Figura 8 viene dato particolare risalto all'agenda-tipo di questi colloqui.

## Figura 8

**Internal Know Your Customer (KYC) Program - Concept**

"**Yearly One2One with 100% of function XYZ employees and managers**"

Std Agenda:

- Role related activities
- Personal Business Vision (1 year): strategy and target understanding, customers, competitors, company portfolio, growth perspectives, ….
- Professional Development Expectations
- Career Expectations
- Engagement level
- Perceptions about:
  - organization effectiveness, business process capabilities, management style
  - BPHR service
  - BPHR activities with higher perceived value
- Q&A vs the BPHR

Purpose:

- Periodic monitoring of the team dynamic at every level;
- Proactive People Risk management;
- Consolidation of an independent BPHR view about any individual employee and the teams' dynamic.
  To be used during the usual People Management process (just to mention: Performance, Payround, Promotions, Org Changes, Succession Plans, Difficult Conversations, etc.), to the benefit of the company, the business and the involved employees.

### C. Riflessioni ex post

Nella Figura 9 viene data evidenza dei principali Outcome delle attività del nostro team di BPHR in un dato periodo. Tutti hanno significativamente beneficiato di quanto compreso/ appreso nell'attuazione del programma "Conosci il tuo cliente".

## Figura 9

**Internal KYC Program – Main Outcomes Year 20XX**

All are shared Line/ BPHR outcomes:

- Periodic Talent Mapping
- Main People Risk mapping and related risk reduction actions (or risk acceptance decision)
- Related Rewarding plans
- Continuous engagement monitoring
- Development needs identification and related Plans (Training, Role activity profile fine adjustments, Job rotations, etc.)
- Internal Communication improvement actions
- Line/ HR alignment about difficult conversations management
- Highlight of the implicit Employee Value Proposition

Tuttavia, i riscontri più importanti si sono avuti proprio dai clienti interni che quasi subito hanno individuato nel Programma una delle attività dei BPHR di maggiore valore aggiunto.

La maggior parte dei manager, spesso quelli non a contatto quotidiano col personale, ha riconosciuto di aver bisogno di fonti altre, indipendenti dalla loro linea di riporto funzionale, per acquisire input utili alle decisioni. Cosi come di interlocutori senza forti conflitti di interesse (budget, valutazione performance, priorità nella destinazione di risorse come quelle per i riconoscimenti, ecc) e capaci di gestire in modo riservato le informazioni, per confrontarsi, condividere dubbi ed incertezze.

La quasi totalità degli altri collaboratori ha individuato nei BPHR persone professionali e riservate, utili anche in caso di problematiche personali extra lavorative per un confronto, ma soprattutto chiaramente indipendenti e dotate di sufficiente tatto e fermezza per svolgere, soprattutto nei casi più critici, in taluni casi il ruolo di employee advocate/ facililtatore e in altri quello del "latore di notizie non sempre piacevoli" (provvedimenti disciplinari, cambi ruolo), ma sempre in modo capace, diretto ed emotivamente rispettoso.

### D. Bibliografia/ Sitografia

**Rif. 1** "The HR Value Proposition", D.Ulrich, W.Brockbank, 2005, Harvard Business Scholl Press (in particolare il Capitolo 9: "Roles for HR Professionals")

## 2.2 Percezione della Employee Value Proposition

### A. Introduzione

Nel paragrafo 1.3 Modello di Servizio, avevo menzionato una scopertura nel framework delle attività del team di BPHR che ritenevamo meritorio di un approfondimento: come percepiscono i collaboratori il brand dell'organizzazione in quanto datore di lavoro (People Brand).

Non possedevamo ancora sufficienti informazioni strutturate sulla percezione dei colleghi rispetto alla Value Proposition implicita dell'organizzazione nei loro riguardi (organizzazione come datore), quella generata dai comportamenti agiti, dai valori espressi, dal clima di fatto, insomma dalla Cultura Organizzativa in atto, quando "si riflette" sui suoi stessi attori.

### B. L'esperienza

Una chiara comprensione della Value Proposition percepita dai collaboratori di una organizzazione può essere utile ad esempio per aumentare la capacità di trattenere ed attrarre gli "A-people" (vedi una definizione più sotto). Questa è una capacità organizzativa critica in ogni contesto competitivo.

Allo stesso tempo, questo tipo di analisi fornisce elementi utili per divenire consapevoli dei tratti della cultura organizzativa che meglio ci caratterizza e che dovremmo essere interessati a rinforzare.

Per i nostri scopi, abbiamo definito come Employee Value Perception Implicita: la percezione dei collaboratori di ottenere un valore (professionale/ personale) dal fatto di stare ed operare in una data organizzazione, per confronto con percezioni similari che si possono avere rispetto al valore che possono dare i concorrenti, in quanto datori di lavoro." Implicita" in quanto va distinta (sino a prova contraria) da quella che l'organizzazione pensa, intende, si ripromette di trasmettere.

Inoltre, abbiamo definito "A – People" quei collaboratori che, per il loro contributo al business ed ai colleghi (prestazione, potenziale, comportamenti,…), sono il tipo di persone che vorremmo fossero più diffuse nella nostra organizzazione.
Per identificare questa popolazione, possono essere utilizzati I risultati di una tradizionale mappatura Prestazione / Potenziale (in genere questa popolazione costituisce il 5-10% di una organizzazione).

Premesso quanto sopra, per indagare il nostro oggetto (percezione della Value Proposition implicita di una organizzazione) abbiamo scelto di utilizzare una Stay Interview (Rif. 1) proprio sulla popolazione degli A-people.

La Stay Interview che abbiamo utilizzato è costituita da tre semplici domande:

1. Quali sono gli aspetti più importanti del lavorare nella tua attuale organizzazione, ai fini della tua decisione di continuare a rimanere e contribuire al meglio delle tue capacità? In altre parole

quali sono I fattori chiave che ti fanno dire: <<questa è una delle cose più importanti che mi rendono soddisfatto/ interessato nel continuare a lavorare qui>>.

2. Che cosa può contribuire ad aumentare ulteriormente la tua motivazione a rimanere?

3. Quali tipo di evento o situazione che potrebbero realizzarsi nella nostra organizzazione, viceversa possono spingerti a ricercare attivamente e considerare con maggiore interesse eventuali opportunità di mercato?

Nella Tabella 7 vengono riportati i principali risultati delle interviste.

## Tabella 7

**Employee Value Proposition: Highlights**

**1. Factors supporting the retention of "A –people"** (*what we have to continue to do*)

| |
|---|
| International environment that, notwithstanding is profiling us as a niche in Italy, make us more open to the changes, avoiding traditionalist mind set, able to measure the success on the base of the delivered effort and capabilities (no "unearned income" due to the dominant market position) |
| Challenging and excitant work environment , continuously evolving, where a continuous learning is possible and promoted/ recognized |
| Autonomy and promotion of the individual contribution (in the context of the assigned role and the required controls) |
| Work environment that facilitate a professional growth faster than in other local competitors(for example, here is possible to have the opportunity to manage relevant customers having less formal seniority than required into greater competitors) |
| Diffused mutual trust and open collaboration |
| Concrete possibility to meet a right work – life balance level |

**2. Opportunities, able to increase the retention of "A –people"** (*what we have to do better*)

| |
|---|
| Increase the opportunities for more responsibilities (business and managerial) |
| Translate in concrete opportunities the being part of an International organization (for example: participation to projects, temporary or permanent job rotations in other countries) |
| Continuously assure the coherence between internal recognition system and local market (role/ performance) |

**3. Risk Factors, able to jeopardize the retention of "A –people"** (*what we have to avoid to do*)

| |
|---|
| Lack of autonomy and promotion of the personal contribution |
| Unclear or no challenging local strategy/ project, reduced openness to innovation |
| Work environment becoming relationally tiring |
| Lack of coherence of the recognition system against role/ performance/ market |

In sintesi, si potrebbe dire che le principali caratteristiche che rendono attrattiva la cultura in atto, per coloro che sono considerati i migliori collaboratori dell'organizzazione sono:

- Dimensione internazionale;
- Ambiente sfidante e stimolante;
- Apertura alla innovazione ed al cambiamento;
- Aperta al contributo individuale;

- Che facilita e promuove esperienze professionali interessanti, una rapida crescita professionale, un apprendimento continuo;
- Basata sulla fiducia reciproca e la collaborazione;
- Che ha cura dell'equilibrio lavoro- vita privata dei collaboratori.

L'immagine risultante appare essere: "Giovane, dinamica, sfidante, attenta alla persona". Qualcosa per cui vale la pena impegnarsi, grazie alle interessanti e continue opportunità di apprendimento dall'esperienza, propria ed altrui, ed al rispetto reciproco.

## C. Riflessioni ex post

L'analisi che ho presentato, una volta condivisa col management, ha aiutato a focalizzare alcuni punti.

Innanzi tutto alcune caratteristiche (ad esempio il cambiamento continuo) hanno assunto una connotazione decisamente più positiva, cessando di essere una preoccupazione costante per i possibili impatti sulla motivazione dei collaboratori chiave. Inoltre, sono stati evidenziati alcuni fattori su cui continuare a fare leva per un ulteriore miglioramento, in particolare le opportunità di esperienza internazionale, l'empowerment derivante dall'assumere responsabilità di progetto, il fine tuning della comunicazione sulla trasparenza dei criteri che legano prestazione e riconoscimenti. Sulla base dei limitati riferimenti al sistema premiante emersi dalle interviste, si è deciso di approfondire la distribuzione delle percezioni su questa materia dell'intera popolazione di quell'organizzazione (vedi il paragrafo 2.3 Aspettative di carriera).

Infine sono state condivise alcune osservazioni (vedi sotto) utili per portare ad un livello più adeguato di attenzione alcune problematiche (la necessità di segmentazione degli approcci nella gestione del personale, l'utilità di un processo di selezione accurato anche sulla compatibilità con la cultura organizzativa, gli effetti dei cambiamenti sugli equilibri motivazionali pre esistenti):

**E' bello quel che piace** - Gli elementi che emergono come qualificanti dalle Stay Interview assumono un carattere positivo proprio a causa delle attitudini personali e dei valori della popolazione scelta per effettuare l'indagine.

Gli stessi elementi, agendo su caratteri personali differenti, possono generare reazioni opposte e quindi trasformarsi in fattori negativi, demotivanti.

Un caso tipico è quello delle reazioni ad un fattore come la continua evoluzione degli assetti e degli scenari. Durante le Stay Interview, la target population ha indicato questo fattore come motivante (favorisce un apprendimento continuo, rende il contesto lavorativo sfidante, mette alla prova le tue capacità, stimola al raggiungimento di nuovi obiettivi, ecc.).
Mentre, da alcuni della restante popolazione della medesima organizzazione, durante le interviste del programma "Conosci il tuo cliente interno" (vedere il paragrafo 2.1) sono state raccolte reazioni diametralmente opposte: lo stesso fattore rende il contesto operativo instabile, non permette di capire se si sta operando bene, fa cambiare continuamente i parametri di successo, ecc.

**L'engagement inizia dall'hiring match** – Per quanto visto sopra, per ogni organizzazione, è importante assicurare l'allineamento fra la cultura in atto ed i tratti dei suoi collaboratori, sin dal momento della selezione ("*Hire Hard, Manage Easy*"): questa è la base per ogni successivo risultato (positivo o negativo) in termini di engagement.

**Inevitabilità delle crisi di engagement** - Naturalmente permane, per tutte le organizzazioni, la sfida del cambiamento. Ad ogni cambiamento rilevante si pone il problema di come ridurre l'inevitabile gap fra il nuovo 'Se' dell'organizzazione e quello per cui erano stati selezionati ed erano cresciuti i suoi vecchi collaboratori.

In questo processo di adattamento è inevitabile (anzi auspicabile) un turnover elevato, che porti ad un ricambio della popolazione ? O, in quale misura e con quale economia, è possibile lavorare ad un effettivo cambiamento culturale della popolazione aziendale? Queste domande necessiterebbero di un approfondimento ulteriore (una prima verifica si è tentata con l'esperienza presentata nel paragrafo 2.3 Aspettative di Carriera, limitatamente all'approccio alla carriera).

**Il fattore trascurato -** In tutti i casi di gestione quotidiana dell'engagement o di adattamento al cambiamento, il problema della evoluzione delle competenze è in genere il meno rilevante (nel senso di più facilmente risolvibile).

L'elemento che pone maggiori difficoltà è in generale l'adattamento culturale, ma raramente questo corrisponde al vero focus dei programmi aziendali intesi ad accompagnare/ facilitare/ supportare il cambiamento e l'eventuale adattamento.

## D. Bibliografia/ Sitografia

**Rif. 1** "Rethinking Retention in Good Times and Bad", R.P.Finnegan, 2009

## 2.3 Aspettative di Carriera

### A. Introduzione

Nel paragrafo precedente avevamo visto che l'indagine sulla Employee Value Proposition percepita dagli A-people di una data organizzazione aveva dato una enfasi relativamente bassa ai temi del riconoscimento tangibile della prestazione.

Da un lato questa evidenza corrisponde perfettamente a quanto da tempo noto in letteratura, sui fattori che portano ad una bassa retention, D'altro canto, abbiamo ritenuto opportuno approfondire quanto e come differisse la percezione di questo sottogruppo dal resto della popolazione organizzativa. Anche perché i segnali ricevuti dall'indagine delle aspettative personali nel corso del programma "Conosci il tuo cliente interno " (paragrafo 2.1), erano molto più diversificati.

Relativamente al tema delle opportunità di carriera, oggi molte organizzazioni condividono una situazione strutturale che può essere caratterizzata da:

- downsizing ed altre forme di snellimento e frammentazione organizzativi , che comportano l'avere ridotte possibilità di accedere a forme tradizionali di progressione di carriera ( crescita verticale delle responsabilità in una data area professionale/ funzione);
- a causa dei cambiamenti negli stili di vita e nelle priorità di individui e famiglie: "the needs of employees have shifted dramatically. Employees today juggle both work and personal life on a regular basis", questo comporta una differente enfasi fra vita e lavoro e quindi una visione differente della carriera, del suo valore relativo e di come ne viene valutato "il successo";
- in genere, ex post crisi 2008 ed il più limitato risk appetite che ne è conseguito, le strategie delle aziende limitano le possibilità di sviluppi di carriera trainati dalla crescita del business.

Ne consegue che (Rif. 1): "To create effective career management systems, organizations need to understand how individuals define career success". In caso contrario, alto è il rischio di un disallineamento con le aspettative dei collaboratori, con conseguenze come frustrazione, carenza di engagement e di prestazione, ed alla fine, rischio di dimissioni.

### B. L'esperienza

Per effettuare questo approfondimento, si è utilizzato l'approccio descritto nel Rif.1, classificando le risposte secondo tre categorie/ modi di intendere la carriera:

- **Approccio Tradizionale**, per cui il successo di carriera è valutato sulla base di indicatori come: titolo/ posizione (status), retribuzione (fissa e variabile), potere organizzativo ;
- **Approccio Contemporaneo**, per cui il successo è definito attraverso indicatori più allineati alla soddisfazione che si trae dal lavoro quali: poter affrontare delle sfide, poter utilizzare al meglio le proprie capacità, avere impatto sulle decisioni altrui (in termini di influenza, non di potere), ecc.;
- **Approccio Combinato**, dove il successo è definito attraverso un mix di indicatori delle due categorie precedenti.

Inoltre, abbiamo suddiviso la popolazione dell'organizzazione analizzata secondo due macro aree relative al ruolo (Commerciali pari al 60% dell'organico complessivo, e Amministrativi pari al 40%) e due raggruppamenti di età ponendo una soglia ai 35 anni (junior 22% del totale e senior 78%).

In Tabella 8 sono riportati i risultati grezzi.

## Tabella 8

| | Sales | of which: | | Admin | of which: | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Jr | Sr | | Jr | Sr |
| Contemporary | 36% | 100% | 18% | 56% | 50% | 57% |
| Traditional | 36% | - | 45% | 33% | - | 43% |
| Combo | 29% | - | 36% | 11% | 50% | - |

| | Jr | Sr |
|---|---|---|
| Contemporary | 80% | 33% |
| Traditional | - | 44% |
| Combo | 20% | 22% |

Mentre in Tabella 9 i risultati sono interpretati segmentando la popolazione per possibili "aree di intervento"

## Tabella 9

**Career Expectations: Segmentation for Action**

Area of greater alignment between Employee expectations and company offer (*)

Area of max potential for organizational flexibility

| | Sales | of which: | | Admin | of which: | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Jr | Sr | | Jr | Sr |
| Contemporary | 36% | 21% | 14% | 56% | 11% | 44% |
| Combo | 29% | - | 29% | 11% | 11% | - |
| Traditional | 36% | - | 36% | 33% | - | 33% |

Area to check for "cultural evolution"

*(*) Here is located the majority of the unit's A-people, as emerging from the Potential – Performance grid.*

5

Dalla lettura delle Tabelle 8 e 9 emerge:

- I ruoli amministrativi, indipendentemente dall'età, tendono ad essere maggiormente allineati ad approcci Contemporanei, nelle aspettative e nella valutazione della carriera, di quanto accada per i ruoli commerciali (56% vs 36%). Nel seguito ne verrà data una interpretazione;
- I ruoli commerciali mostrano una distribuzione quasi omogenea fra i tre gruppi (circa 1/3 ciascuno);
- Quasi la metà dei commerciali più senior hanno un approccio Tradizionale alle aspettative di carriera;
- All'opposto, i collaboratori più junior, indipendentemente dal ruolo, in genere mostrano una preferenza per l'approccio Contemporaneo (80% in Tabella 9).

Le interviste fatte, aiutano anche a focalizzare che:

- I ruoli amministrativi ed i collaboratori più junior tendono ad avere aspettative similari ma per motivazioni differenti:
  - I collaboratori Junior sono principalmente motivati dalla fase del loro percorso professionale, in cui hanno chiari bisogni di apprendere, valorizzando le possibilità di esperienze più ampie, sfidanti e varie;
  - I ruoli amministrativi sembrano essere maggiormente consci dei limiti che la situazione generale pone ad aspettative Tradizionali di carriera. La loro reazione sembra essere quella di avere compreso che una adeguata (e più realistica) risposta sia quella di focalizzarsi sulle possibilità di variare le esperienze e di apprendere dalle opportunità, che quelle stesse situazioni di business rendono disponibili (continue variazioni di compito, obiettivi sfidanti, innovazioni tecniche ed organizzative, ecc.). In altri termini, l loro scopo sembra essere divenuto quello di incrementare la loro Employability, più che perseguire una tradizionale "carriera di successo".
- I colleghi senior in ruoli commerciali hanno la medesima consapevolezza sul fatto che il contesto in cui si può pensare un concetto di carriera è oggi molto cambiato. Tuttavia, sembra che culturalmente siano meno pronto ad accettarlo, modificando aspettative e criteri di valutazione. Ne consegue che I colleghi senior in ruoli commerciali sembrano essere meno coerenti rispetto ai colleghi dei ruoli amministrativi e continuano a mostrare preferenza per un approccio Tradizionale alla carriera

### C. Osservazioni ex post

Le conclusioni preliminari che abbiamo tratto sono state:

- L'organizzazione analizzata dispone di un buffer per la sua flessibilità, costituito da due sottogruppi: colleghi in ruoli amministrativi e colleghi più junior;
- L'organizzazione dispone di un insieme di colleghi in ruoli commerciali per cui appare ottimale l'allineamento fra offerta ed aspettative (64% dei ruoli commerciali: fra l'altro in questo gruppo si collocava la maggioranza dei collaboratori che erano stati identificati come A-People – vedere il paragrafo 2.2 Percezione della Employee Value Proposition);

– Per la rimanente popolazione (in particolare per il 36% dei ruoli commerciali), abbiamo identificato i casi con maggior potenziale per azioni di cambiamento culturale efficaci. Interventi *ad personam* di natura formativa e coaching sono stati attuati nel successivo periodo di gestione.

## D. Bibliografia/ Sitografia

**Ref 1**: "The Changing Tide of Careers"", E.L.Goldberg, 2012, into People & Strategy, pg 53, Volume 35/ Issue 4

**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