L'Innovazione HR è sempre più social, collaborativa e digitale

Una conferma: l'innovazione HR richiede intelligenza collaborativa

Si sono svolte ieri al Politecnico di Milano la presentazione del rapporto Annuale dell'Osservatorio HR Innovation Practice e la consegna degli HR Innovation Award. Questi ultimi, giunti alla terza edizione, sostengono lo sviluppo della cultura dell'innovazione in ambito HR con l'obiettivo di affiancare gli HR Executives nel processo di evoluzione e trasformazione della gestione delle Risorse Umane generato dalla diffusione di nuove tecnologie e modelli organizzativi.

Entrambe le iniziative, il Rapporto Annuale e gli Innovation Award, sono state portatrici di ottime notizie per chi crede sia ormai ineludibile il passaggio dai vecchi modelli organizzativi dello Scientific Management alla nuova prospettiva dello Humanistic Management 2.0 e, in questo quadro, l'avvento di quella che abbiamo definito "la primavera delle social HR". In sintesi, si sono registrate numerose conferme a quanto è stato discusso e approfondito durante la presentazione del volume *L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization* al Salone del Libro e ancora di più nel corso della giornata inaugurale del Digital Festival di Torino (per chi non ha visto lo streaming o per chi non c'era, rimando al post L'intelligenza collaborativa al Salone del Libro, ricco di materiali anche audiovisivi).

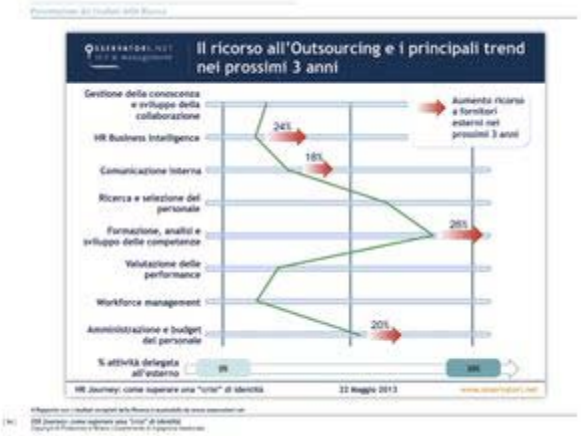
Conferme che riguardano sia lo scenario descritto nel Rapporto della School of Management, sia i casi di eccellenza premiati: esaminiamo dunque più in dettaglio entrambi i versanti dell'Innovazione HR per capire ancora meglio in che senso sia strettamente collegata all'emersione dell'intelligenza collaborativa nelle organizzazioni.

La Direzione HR come regia tecnica del cambiamento

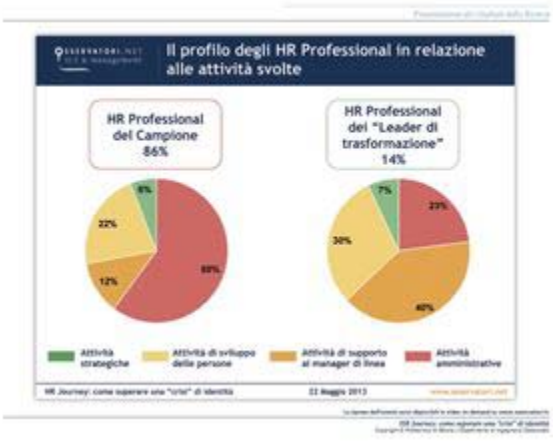
Il rapporto, che riprende e approfondisce i risultati di quello sullo Smart Working pubblicato qualche mese fa (cfr.: Il Davide dello Smart Working sfida il Golia del Familismo Amorale e HR 2.0? Il caso Heineken) apre e si sviluppa ribadendo un concetto su cui insisto ormai da molto tempo, il ruolo critico di una rinnovata funzione HR nel processo di transizione verso le nuove forme di social organization: "Il sistema politico-economico italiano si trova oggi ancora in una fase di stallo e di incertezza che pregiudica la ripresa dalla crisi e che condiziona negativamente le imprese italiane. I principali indicatori che riguardano il mercato del lavoro (livello di disoccupazione, costo del lavoro, salari) e la produttività delle imprese continuano a far segnare risultati non confortanti soprattutto se confrontati con altri paesi europei come la Francia e la Germania. In

questo contesto non favorevole, le aziende si trovano a dover affrontare notevoli sfide per sopravvivere e recuperare competitività facendo leva sulle proprie capacità di innovazione e cambiamento. Alla Direzione HR viene sempre più richiesto dal Business un ruolo fondamentale di guida e leadership per ridisegnare i modelli organizzativi rispetto alle mutevoli esigenze di business e valorizzare le proprie persone attraverso un ripensamento delle logiche e degli approcci di ingaggio, retention, sviluppo e coinvolgimento... Per essere in grado di ricoprire questo delicato ruolo, la Direzione HR deve però accelerare il processo di trasformazione interno che risulta ormai inevitabile in qualsiasi tipologia di azienda e deve trovare una nuova "identità", riprogettando il proprio ruolo e profilo organizzativo e guidando le aziende verso l'adozione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro che permettano di valorizzare al meglio il "capitale umano" e garantire adeguati livelli di produttività. Nella maggior parte dei casi la Direzione HR deve ancora trovare il coraggio e la determinazione a cambiare, rischiando così di subire consistenti tagli di risorse ed essere sempre più considerata soltanto una funzione di staff*dall'identità debole*".

Secondo gli autori del rapporto, le sfide e i cambiamenti organizzativi che le Direzioni HR dichiarano di dover affrontare nel 2013 sono lo sviluppo di ruoli e competenze per supportare i processi di business (67%), per favorire l'innovazione e il cambiamento organizzativo (55%) e per affiancare il Top Management nelle decisioni strategiche (38%). Entrando poi nel merito dei diversi processi di gestione delle Risorse Umane, le attività sulle quale viene segnalato il maggior ritardo rispetto alle attese di supporto da parte dei Responsabili delle Line of Business sono *la formazione e lo sviluppo delle persone (69%), la gestione della conoscenza e collaborazione (65%)*. Nello scenario attuale di crisi, inoltre, risultano



sempre più pressanti le richieste di *miglioramento dell'efficienza delle attività operative*: siamo dunque di fronte ad una situazione che ribadisce la validità delle analisi già espresse nel celebre report di McKinsey relativamente al "tesoro nascosto" della social organization (cfr. I dieci processi da sviluppare in chiave social secondo McKinsey), salvo che una larga parte dei responsabili HR sembra vivere la scelta fra le due emergenze (il rinnovamento dei processi di collaborazione e formazione, da una parte, la ricerca di soluzioni per rendere più efficiente l'azienda dall'altra) come alternativa: o faccio investimenti sul rinnovamento di cultura, strategia e organizzazione o punto sul miglioramento dell'efficienza. Mentre invece è vero il contrario: **focalizzare gli sforzi sui nuovi modelli di Management 2.0 fondati sul lavoro collaborativo offline e online (mass collaboration) è la strada maestra per ottenere maggiore produttivita ed efficienza!**



Questo concetto è invece stato ben compreso nelle realtà più avanzate, che corrispondono a quelle in cui i professionisti HR si caratterizzano come leader della trasformazione (14%) rispetto a quelli che restano arroccati su posizioni tradizionali (86%). Leggiamo nel rapporto: "Le tecnologie Digitali sono destinate a giocare un ruolo sempre più importante nella trasformazione. I Direttori HR più lungimiranti hanno capito che per far fronte al cambiamento di identità devono imparare a sfruttare le nuove tecnologie per ridisegnare i processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane. Lo evidenzia non solo l'aumento di persone dedicate alla gestione e sviluppo dei sistemi informativi previsto per il 2013, ma anche i trend relativi al budget ICT per le applicazioni HR. Infatti, i costi HR (personale e outsourcing) per il 2013 diminuiscono significativamente nel 22% dei casi, mentre il budget ICT è in crescita nel 31% dei casi. Questi dati evidenziano il ruolo chiave delle nuovo tecnologie per la "ristrutturazione e il rinnovamento" della Direzione HR e appaiono ancora più significativi se confrontati con la riduzione media dei budget ICT delle aziende in Italia che è dell'1,7%".

Ma soprattutto è "nell'uso dell'ICT che si distinguono i leader della trasformazione i quali presentano livelli di utilizzo maggiori di soluzioni a supporto di attività quali la comunicazione interna (35% media dei task dell'attività supportati dall'ICT), la formazione (35%) e la gestione della conoscenza (34%)".

I casi di eccellenza

Ma quali sono le realtà che si segnalano come eccellenti in questo contesto? Prima fra tutte si conferma per l'ennesima volta Hera, di cui abbiamo già parlato in HR 2.0? Il caso Hera e che è anche protagonista del volume *L'intelligenza collaborativa*: a conferma che per sviluppare una social organization basata sulla trasformazione delle famiglie professionali tradizionali in learning community non è necessario trovarsi nella Silicon Valley o occuparsi di tecnologie avanzate. Si può fare anche nel settore delle utilities in Emilia Romagna!

Altri casi di interesse sono quelli di Findomestic Banca ed Helvetia Assicurazioni che evidenziano come questi processi di trasformazione riguardino molto da vicino il settore Finance (cfr. Banche e Assicurazioni 2.0: creare valore attraverso la social economy nei servizi finanziari secondo McKinsey).

In particolare ieri è stato premiato un progetto che riguarda l'evoluzione in chiave digitale di un processo tradizionale come il colloquio di valutazione annuale. Pasquale Cormio Responsabile Sviluppo Risorse Umane Helvetia così lo ha descritto: "Il progetto "Colloquio annuale" di Helvetia nato nel 2011, si è articolato in tre fasi: la prima fase è stata quella di individuazione di tutti gli attuali e futuri responsabili, circa 60 persone, da coinvolgere in un'attività formativa d'aula: un corso dal titolo "Il ruolo del capo – da Capo a Gestore di risorse" in cui sono stati affrontati argomenti quali la leadership, le tematiche giuslavoristiche e l'importanza del feedback la seconda fase si è basata sul Virtual Training, ovvero sull'interazione dinamica con un simulatore "intelligente" e si è articolata in tre step, Check-up, E-learning e Training. La terza fase ha visto l'effettiva conduzione dei colloqui secondo una tempistica dettata da HR con l'ausilio di una scheda appositamente realizzata per sintetizzare l'output di ciascun incontro capo-collaboratore Questo risultato sarà consolidato in futuro integrando l'intero processo nel sistema gestionale HR al fine di renderlo sempre più fluido e al contempo accessibile a tutti gli attori coinvolti nella gestione delle risorse".

Voglio infine citare il caso di Salvagnini Group, ottimo esempio di change management orientato ai nuovi modelli collaborativi, che viene così descritto nel rapporto: "Salvagnini opera nel settore della meccanica strumentale, progettando, realizzando, vendendo ed assistendo macchine e sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera. Esporta circa il 91% della produzione, nel mondo conta circa 1.400 dipendenti di cui 700 in Italia. Nel 2012 ha realizzato un fatturato pari a circa 260 milioni di euro. Salvagnini, fino al 2010, non possedeva un sistema integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane, si presentava infatti come un'organizzazione "product oriented", senza una particolare attenzione allo sviluppo organizzativo. Inizia tuttavia a diffondersi la consapevolezza che il vantaggio competitivo si ottiene non solo attraverso il prodotto, ma anche attraverso l'organizzazione e la valorizzazione del capitale umano. Viene così avviato il "percorso della consapevolezza": un percorso formativo che mirava a rendere evidente la necessità di cambiamento, l'esigenza di uno strumento di collaborazione integrato tra tutte le realtà e di una vera e propria analisi della struttura dell'azienda che ha conside- rato temi quali la consapevolezza del ruolo, la valutazione delle performance, la visione sistemica dei processi aziendali e la rilevanza del knowledge transfer. Grazie a questo percorso è stato possibile ottenere un forte commitment da parte del management consentendo il superamento di una cultura conservativa molto radicata.

L'analisi ha abilitato, grazie al supporto di ADP, l'introduzione di un sistema gestionale implementato a livello globale in tutte le realtà del gruppo. La piattaforma è stata sviluppata in due lingue, inglese e italiano, i cui contenuti locali sono trattati in lingua originale. I dipendenti vi accedono attraverso la intranet aziendale attraverso VPN single sign-on. In una prima fase Salvagnini si è concentrata sulla parte di sviluppo organizzativo attraverso attività di mappatura delle competenze e definizione dei ruoli (è stata costruita la matrice delle competenze con una mappatura precisa e costantemente aggiornata dei ruoli all'interno dell'organizzazione), valutazione delle performance, formazione, formalizzazione della struttura organizzativa e creazione degli organigrammi aziendali. L'azienda ha deciso tuttavia di mantenere una governance a livello locale per quanto riguarda i processi di amministrazione e budget del personale per mantenere le specificità dei singoli paesi in cui il gruppo è presente, ma garantendo una perfetta integrazione con il resto dei sistemi. Ogni responsabile può oggi accedere al sistema e scaricare differenti tipologie di report a seconda delle informazioni cercate e che possono riferirsi alla realtà locale o globale di Salvagnini. Nel corso del 2012 è stata introdotta una piattaforma di e-learning che consente la gestione dei corsi di carattere tecnico, ma anche comportamentali, e su cui oggi il gruppo sta lavorando per migliorare ulteriormente il look & feel e l'usabilità da parte dell'utente.

I vantaggi ottenuti sono stati notevoli: un sistema unico e integrato che ha consentito di aumentare efficienza ed efficacia in tutti i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane. I dati sono oggi tracciabili e trasparenti a tutte le realtà locali del gruppo che "parlano" la stessa lingua in modo uni- forme e omogeneo. Dal punto di vista dello staffing, all'interno della Direzione Risorse Umane in Italia sono presenti solo 2 FTE che si occupano del payroll e del budget di circa 700 dipendenti. Nel prossimo futuro verranno implementate funzionalità relative alla selezione del personale, che si appoggeranno sul sito web di Salvagnini e su LinkedIn, con la quale Salvagnini ha una partnership, e il modulo del salary review, la collection e la gestione del processo di rewarding fatta annualmente. A partire da giugno 2013 verrà rilasciato il processo di valutazione delle performance a livello mondo che consentirà di ottenere una mappatura completa delle persone e di attivare piani di sviluppo ad hoc per colmare gli eventuali gap formativi".

ADP HUMAN CAPITAL MANAGEMENT · cisco · hitrea · plantronics

The New Social Organization:

Discovering the Hidden Treasure of the Collaborative Working

Sede Cisco - Vimercate (MB) - 29 Maggio 2013 - dalle 14.00 alle 19.00

LA NUOVA ORGANIZZAZIONE È SOCIAL: ALLA SCOPERTA DEL TESORO NASCOSTO DELLA COLLABORAZIONE

È possibile aumentare la produttività, agevolare il change management, migliorare le comunicazioni interne e guidare i nuovi trend di mercato che mettono **ogni giorno la divisione HR e IT** a confronto con le esigenze del Bring Your Own Device e della Mobilità?

ADP, Cisco, **Hitrea** e **Plantronics** sono lieti di invitarvi a questo workshop dimostrativo riservato alle figure HR, IT e di Marketing Interno mercoledì 29 maggio dalle 14.00 alle 19.00 presso la sede Cisco a Vimercate (MB)

AGENDA

14.00	Registrazione
	Le soluzioni che vi proponiamo
14.35	L'Intelligenza Collaborativa: verso la Social Organization *Marco Minghetti - Direttore generale Hitrea*
15.00	Gestire il cambiamento attraverso l'innovazione *Michele Dalmazzoni - Cisco Collaboration Sales Leader*
15.20	Social e Collaboration al servizio delle aziende *Paolo Soldera - PreSales Manager ADP*
15.40	Smarterworking, filosofia manageriale *Ilaria Santambrogio - Marketing Manager Italy Plantronics*
16.00	Coffee Break
	Le demo live per farvi toccare con mano quanto esposto
16.15	Le soluzioni Cisco Collaboration a disposizione della divisione HR e IT *Paolo Lambri - Product Sales Specialist A. Sales Cisco*
16.40	Hidden Treasure: Metodi e strumenti per il Management 2.0 *Stefano Edoardo Pancani - Consigliere di Amministrazione Hitrea*
17.00	La tecnologia al servizio delle Persone *Paolo Soldera - PreSales Manager ADP*
17.30	Chiusura Lavori & Aperitivo sponsorizzato da Plantronics

Cordiali saluti

ADP, Cisco, Hitrea e Plantronics

Informazioni logistiche

Sede dell'evento:
Cisco
via Tom Bianchi 8
Palazzo Aceni
Vimercate (MB)

Sarà disponibile un parcheggio sotterraneo a pagamento.

Per maggiori informazioni:
cisco_event@smart-consulting.it
Tel. 039 9950118

Registrati Ora >

Copyright (C) 2013, Cisco Systems, Inc. All rights reserved. Cisco, Cisco Systems and the Cisco Systems logo are registered trademarks of Cisco Systems, Inc. and/or its affiliates in the United States and certain other countries.
Cisco Systems, Inc. 170 West Tasman Drive, San Jose, California 95134 ATTN: Corporate Marketing (EUC06314)

Sperimentare l'innovazione in pratica

Questi casi di innovazione riguardano tuttavia una percentuale ancora bassa del totale. Come aiutare la maggior parte dei responsabili e professionisti HR ancorati alla tradizione a comprendere cosa significa lavorare in modo collaborativo? Una iniziativa importante (e gratuita!) in questo senso si svolgerà il 29 maggio a Vimercate, a cura di ADP, CISCO, Hitrea e Plantronics: io sarò presente con una relazione introduttiva ad un pomeriggio in cui sarà possibile toccare con mano e sperimentare soluzioni e strumenti collaborativi che toccano i principali processi HR. Appuntamento dunque al 29 con tutti coloro che sono interessati al futuro (della funzione, dell'azienda e... proprio!). Per saperne di più e registrarti all'evento clicca qui (pulsante RESTRATI ORA).