

HR Transformation Design

- Un caso aziendale -



Il cliente

Una delle principali Banche europee

Il cliente è un'importante banca europea, leader in Italia in tutti i settori di attività. Il Gruppo offre i propri servizi a 11,8 milioni di clienti avvalendosi di una rete di circa 3.900 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni. Il Cliente ha inoltre una presenza internazionale strategica, con circa 1.100 sportelli e 7,2 milioni di clienti, incluse le banche controllate operanti nel commercial banking in 12 Paesi in Europa centro-orientale e in Medio Oriente e Nord Africa e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate in 25 Paesi.



Contesto e obiettivi



Con la nascita di una nuova Divisione HR, l'Executive HR Director intende elaborare una visione strategica attraverso il coinvolgimento della quadra manageriale. Lo scopo è creare una struttura diversa che rappresenta la sintesi organizzativa di una trasformazione profonda, in forte discontinuità con il passato. Il ruolo della nuova Divisione HR è abilitare una gestione a 360° delle persone, in un'ottica di people experience integrata, che potrà sfruttare l'opportunità del digitale.



Soluzione proposta



La soluzione proposta da Kairòs Solutions è stata l'**HR Transformation Design** un intervento per supportare la nuova Divisione in un percorso di trasformazione a diversi livelli :

- culturale**: per sviluppare un nuovo atteggiamento nei confronti del lavoro e dei colleghi;
- relazionale**: per attivare e rafforzare le competenze che consentono di collaborare in modo efficace e nel contesto di uno spirito di squadra;
- personale**: per sviluppare un mindset che preveda una spiccata proattività e capacità di disegnare e mettere in pratica soluzioni nuove.



Metodologia



Abbiamo realizzato un viaggio a tappe costituito da:

- Team work per **disegnare il posizionamento e il modello di servizio** della Divisione HR attraverso specifici Canvas Model disegnati ad hoc sul Modello di Business, la Mappa dei Clienti e il la Value Proposition
- Team Coaching per ogni team HR per **elaborare il framework di posizionamento e gli obiettivi triennali**
- Workshop in plenaria per **l'allineamento tra i team**



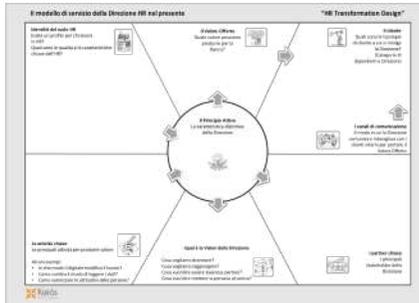
Risultati e valore aggiunto



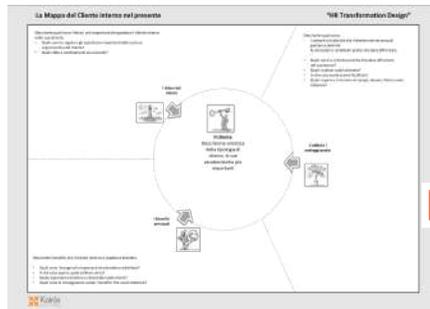
- Elaborazione della visione strategica della divisione HR
 - Analisi di scenario ed evoluzione prevista della Divisione HR
 - Mappa della Value Proposition della divisione HR
 - Mappa dei clienti interni
- Modello di servizio e Value Proposition del 5 team HR
- Posizionamento e obiettivi triennali dei 5 team HR

Il modello di servizio della Divisione HR

La squadra manageriale è stata suddivisa in sottogruppi per elaborare il Modello di Servizio nel passato, nel presente e nel futuro; abbiamo elaborato un Canvas Model ad hoc basato sulle seguenti dimensioni: Identikit del ruolo HR, il Principio Attivo, le Attività Chiave, il Valore Offerto, la Vision della Direzione, il Cliente, i Canali di Comunicazione, i Partner Chiave. Per ognuna di esse abbiamo individuato delle domande chiave in collaborazione con il Responsabile del Servizio che si occupa dei progetti formativi per i capi dell'azienda.



La Mappa dei clienti



Dopo aver individuato le cinque tipologie di clienti interni della Divisione HR, abbiamo elaborato un Canvas Model per approfondire le esigenze e aspettative a 3 livelli:

- i driver del cliente
- l'utilità e i vantaggi pratici
- i benefici principali

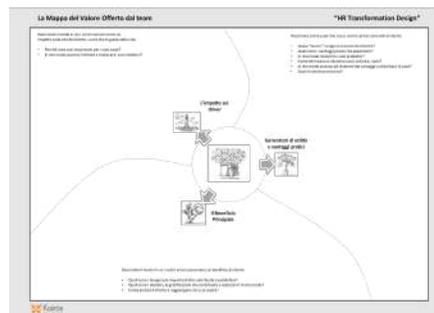
Questo lavoro ha consentito di realizzare un allineamento sulle esigenze attuali e future dei dipendenti del gruppo per poi stabilire piano d'azione in linea con la strategia.

La Value Proposition Design dei 5 team

Ogni Team ha elaborato la Proposta di Valore partendo dai servizi attualmente offerti, per poi confrontarli con le esigenze emerse con la Mappa dei Clienti.

Hanno descritto:

- il modo in cui i servizi hanno un impatto sul cliente
- come e per che cosa sono utili al cliente.
- il modo in cui procurano un beneficio al cliente.



Framework di posizionamento

Posizionamento e obiettivi					
Capacità e risorse	Valori	Competenze	Valori	Mission	Valore offerto
Obiettivo 2019	Obiettivo 2020	Obiettivo 2021			
Perché è importante l'obiettivo?	Perché è importante l'obiettivo?	Perché è importante l'obiettivo?			
Attività e iniziative per realizzarlo	Attività e iniziative per realizzarlo	Attività e iniziative per realizzarlo			
Risultati ed effetti previsti	Risultati ed effetti previsti	Risultati ed effetti previsti			

Nel team coaching abbiamo seguito separatamente i 5 team per aiutarli a definire in modo descrittivo il proprio posizionamento costituito dalla stesse aree della Divisione e la definizione degli obiettivi a tre anni, attraverso 4 item chiave:

- Perché è importante l'obiettivo
- Descrizione dell'obiettivo
- Attività e iniziative per realizzarlo
- Risultati ed effetti previsti

Follow up di allineamento

Nel follow up di allineamento i diversi team hanno presentato il proprio posizionamento e gli obiettivi del triennio per valutare l'allineamento con la vision generale della Divisione e la strategia. Ogni partecipante ha fornito un feedback agli altri team scrivendo su appositi cartoncini un punto di forza un suggerimento per il futuro e un augurio.

