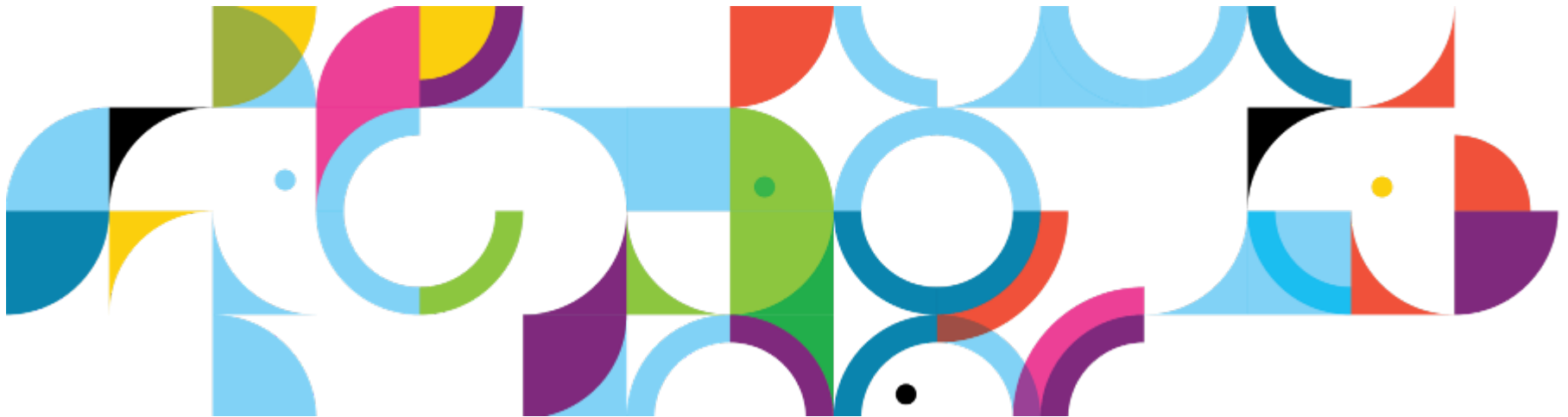


ABI – HR Forum 2014

Le nuove professioni nella banca che cambia - L'esperienza di IBM



Giandomenico Orlando

Smarter Workforce Consultant - IBM Italia

(Email: g_orlando@it.ibm.com -- Twitter: [@giandomenicorla](https://twitter.com/giandomenicorla) -- LinkedIn:

<http://www.linkedin.com/pub/giandomenico-orlando/4/872/7a3>)

Agenda

- 1. Tendenze osservate sul campo: Nuove professioni, nuovi saperi, nuovi comportamenti**
- 2. Riqualificazione del personale – Problemi ed opportunità**
 - a. Competenze ed profili di personalità
- 3. HR a supporto del cambiamento – Un approccio sistemico**
- 4. Investimento sui ruoli chiave – Formal & Informal Learning**
- 5. Il caso Natwest**
- 6. Cultura e cambiamento – Il caso di un primario istituto britannico**
- 7. Conclusioni**

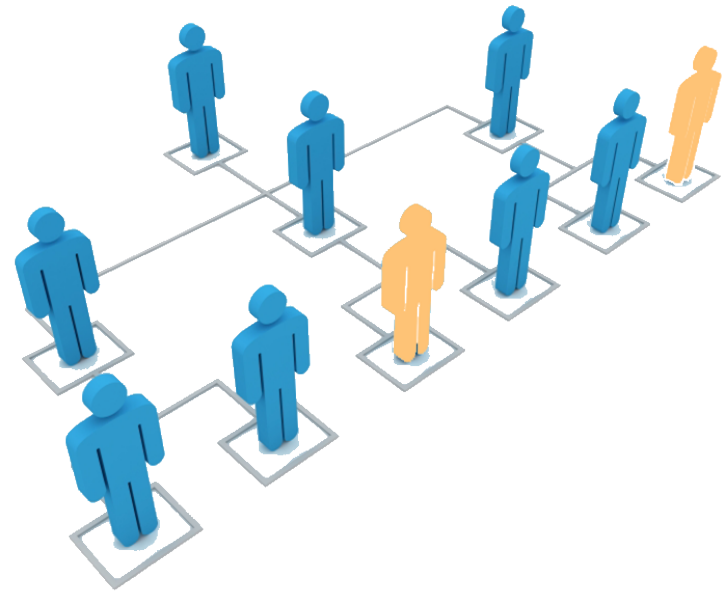
Nel corso degli ultimi anni, abbiamo osservato in molti istituti bancari una serie di iniziative e necessità convergenti

- La riorganizzazione della rete commerciale, anche in funzione dell'affermarsi del canale digitale
- L'ampliamento delle responsabilità in capo alle strutture di livello gerarchico medio
- La nascita di nuove figure professionali, spesso caratterizzate da un'elevata mobilità sul territorio
- La riallocazione di personale già dipendente verso nuovi ruoli e nuove professionalità

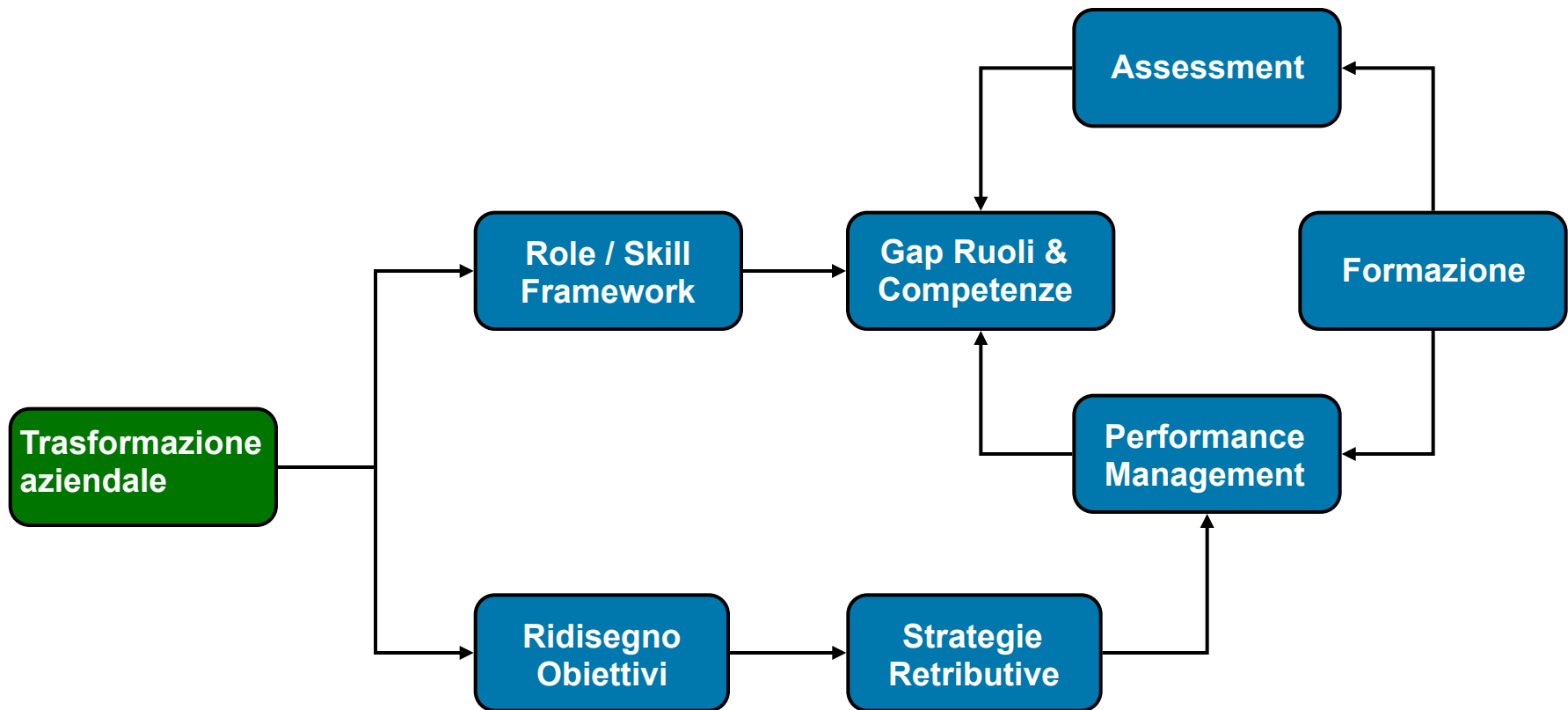


Gli istituti hanno incontrato una serie di difficoltà nel gestire queste esigenze, che andavano soddisfatte sostanzialmente con la riqualificazione del personale già presente in azienda

- Talvolta non era presente un framework ruoli / competenze o, se presente, andava profondamente aggiornato
- L'identificazione del personale da destinare ai nuovi ruoli avveniva in assenza delle necessarie informazioni
- Non vi era un corretto allineamento tra offerta formativa ed esigenze poste dalle politiche di trasformazione
- Queste iniziative non erano accompagnate dal necessario ripensamento degli strumenti di incentivazione
- Non veniva prestata attenzione sufficiente al supporto della comunicazione interna



Il successo delle iniziative di trasformazione strategica richiede la comprensione dei gap comportamentali e professionali delle risorse umane presenti nell'organizzazione



- In quest'ottica, un framework ruoli / competenze moderno e continuamente aggiornato è un elemento essenziale per trasmettere i requisiti che emergono dalla trasformazione con gli interventi sia di formazione che di riallocazione delle risorse

Un possibile approccio metodologico consiste nel partire dall'adattamento di framework predefiniti di ruoli / competenze specializzati per industria

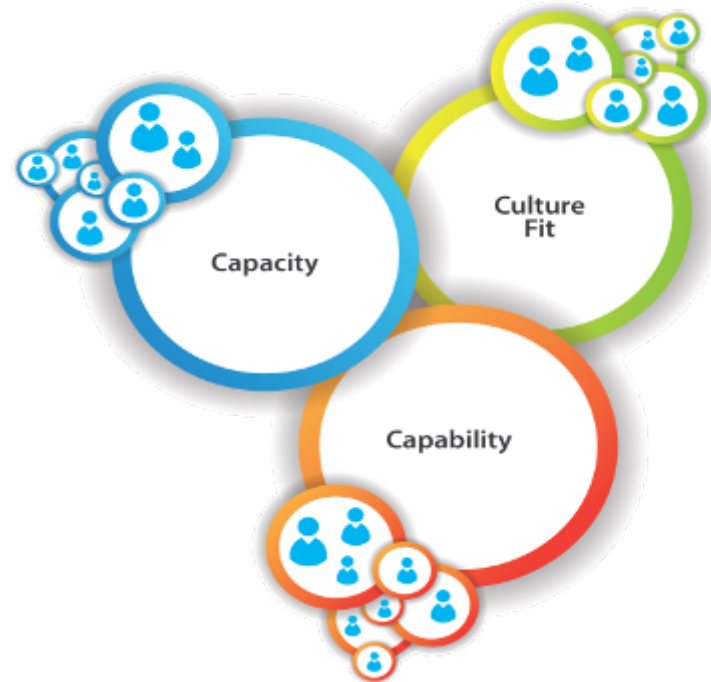


In questo modo:

- Si riducono i tempi complessivi di implementazione
- E' possibile adottare un approccio "locale", dando priorità a ruoli e competenze strategici, senza perdere di vista la coerenza dell'insieme

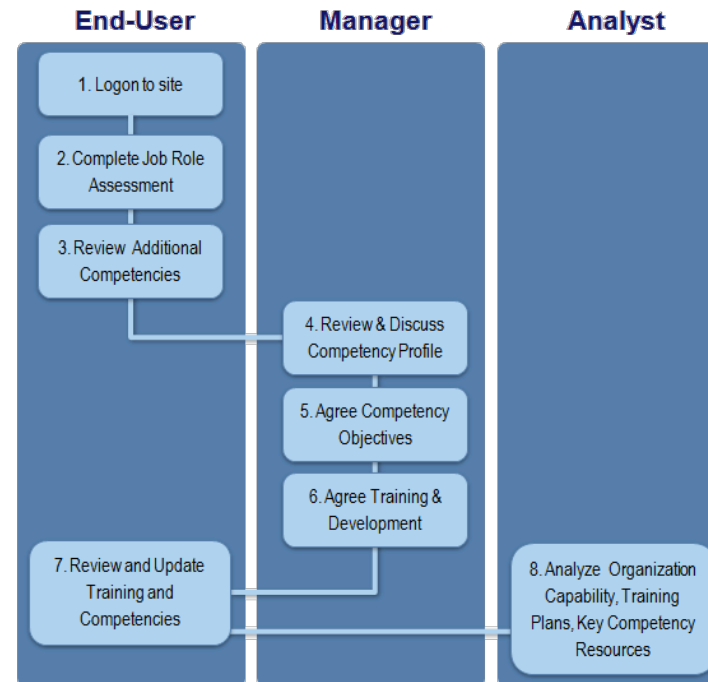
Il passo successivo consiste nel valutare la corrispondenza tra le competenze richieste dal ruolo e le effettive abilità dei candidati

- In funzione della tipologia delle abilità da valutare, della loro rilevanza e del numero di candidati e dipendenti da valutare, possono essere adottati una serie variegata di strumenti



- Con i vari tipi di assesement nostra disposizione, misureremo
 - **Attitudini e competenze**
 - **Il profilo psicologico**
 - **Valori e preferenze**

Competenze ritenute meno strategiche, o di contenuto più tradizionale, potranno essere valutate facendo ricorso alla più tradizionale self-assessment



- Tutte le valutazioni così ottenute andranno inserite nei profili dei dipendenti / candidati, e confrontate con i requisiti delle varie posizioni per determinare i gap presenti
- In questo modo, la scelta dei dipendenti da riallocare potrà essere effettuata anche, se non soltanto, tenendo conto della prossimità alle competenze richieste nel ruolo di destinazione

L'insieme di queste valutazioni permette di analizzare le competenze presenti in azienda, risalire agli individui che ne sono in possesso, e porre in essere le iniziative necessarie

Salary.com General Corporate Functions

[Expand/Collapse All](#)

	Skill level				
	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4
Business Competencies					
Knowledge of Organization	1	34	28	39	24
Operational Functions		4	4	3	6
Project Administration			1		
Earned Value Management		1		1	
Planning: Tactical, Strategic		12	22	17	13
Quality Management		17	19	16	1

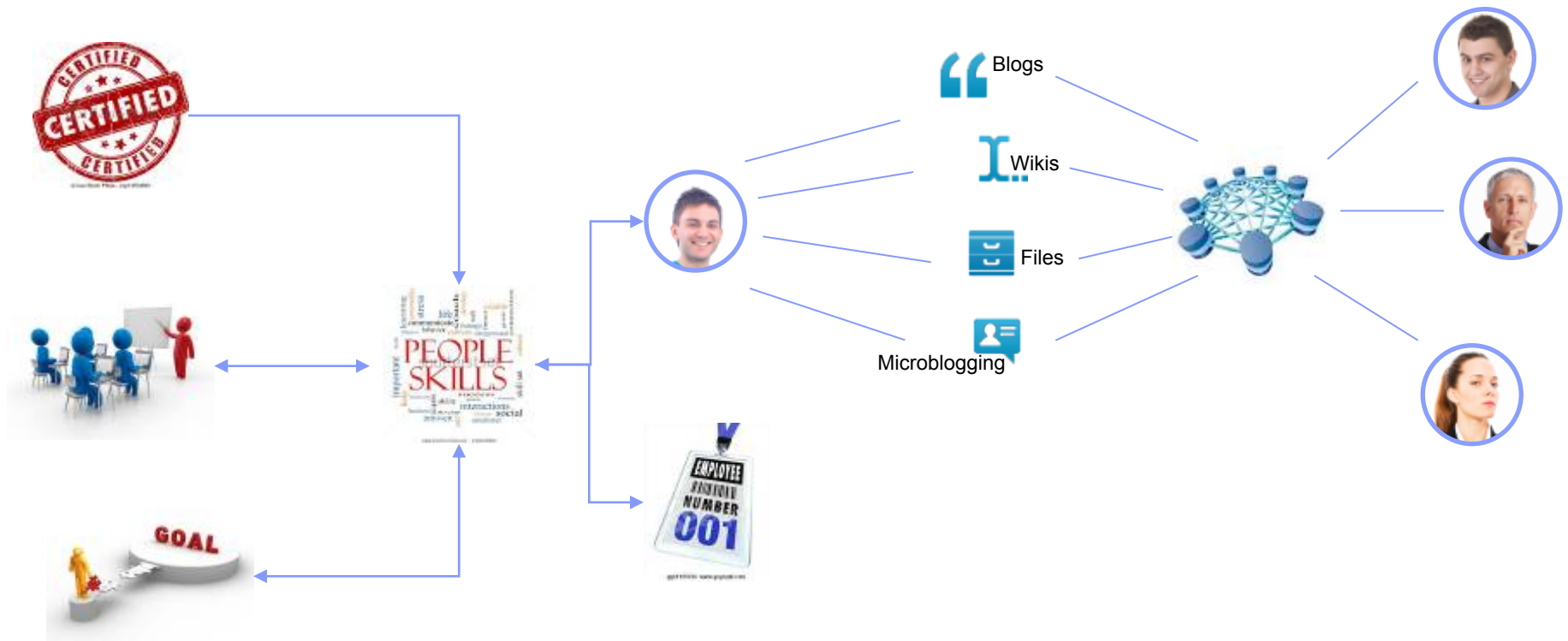


Framework	Category	Skill	Level
Salary.com General Corporate Functions	Business Competencies	Quality Management	4
Person	Email	Team	Position
Charlie Day	chaday@example.com	Sales (North)	Sales Director

Legend ■ % without gap ■ % with gap ■ No skill gaps

Team	Skill Gap	Members with Gaps	Skills with Gaps
Blueberry Systems Ltd (and sub teams)	19%	394 / 413	2402 / 6924
Blueberry Systems Ltd	30%	1 / 1	34 / 58
Sub Teams	Members with Gaps	Skills with Gaps	
Consulting Services	19%	14 / 17	41 / 123
Customer Support	14%	22 / 23	127 / 467
Finance and Accounting (and sub teams)	12%	14 / 17	127 / 427
Human Resources (and sub teams)	13%	6 / 6	38 / 147
Legal Services	20%	16 / 17	180 / 401
Outsourced IT	17%	246 / 254	887 / 2818
Sales and Marketing (and sub teams)	20%	75 / 78	968 / 2483

Il profilo delle competenze può essere pubblicato sulla Intranet diventando parte integrante dei processi di Learning informale e di Knowledge Management



- La crescita nei livelli di proficiency conseguiti per effetto dei programmi formativi, le certificazioni e le valutazioni delle prestazioni aggiornano il profilo del dipendente nel Talent Management
- Questi dati vengono pubblicati sulla Intranet aziendale e resi disponibili per questa via all'intera organizzazione

Un primario operatore del settore finanziario ha adottato questo approccio per assicurare il successo del proprio programma di trasformazione

Obiettivi

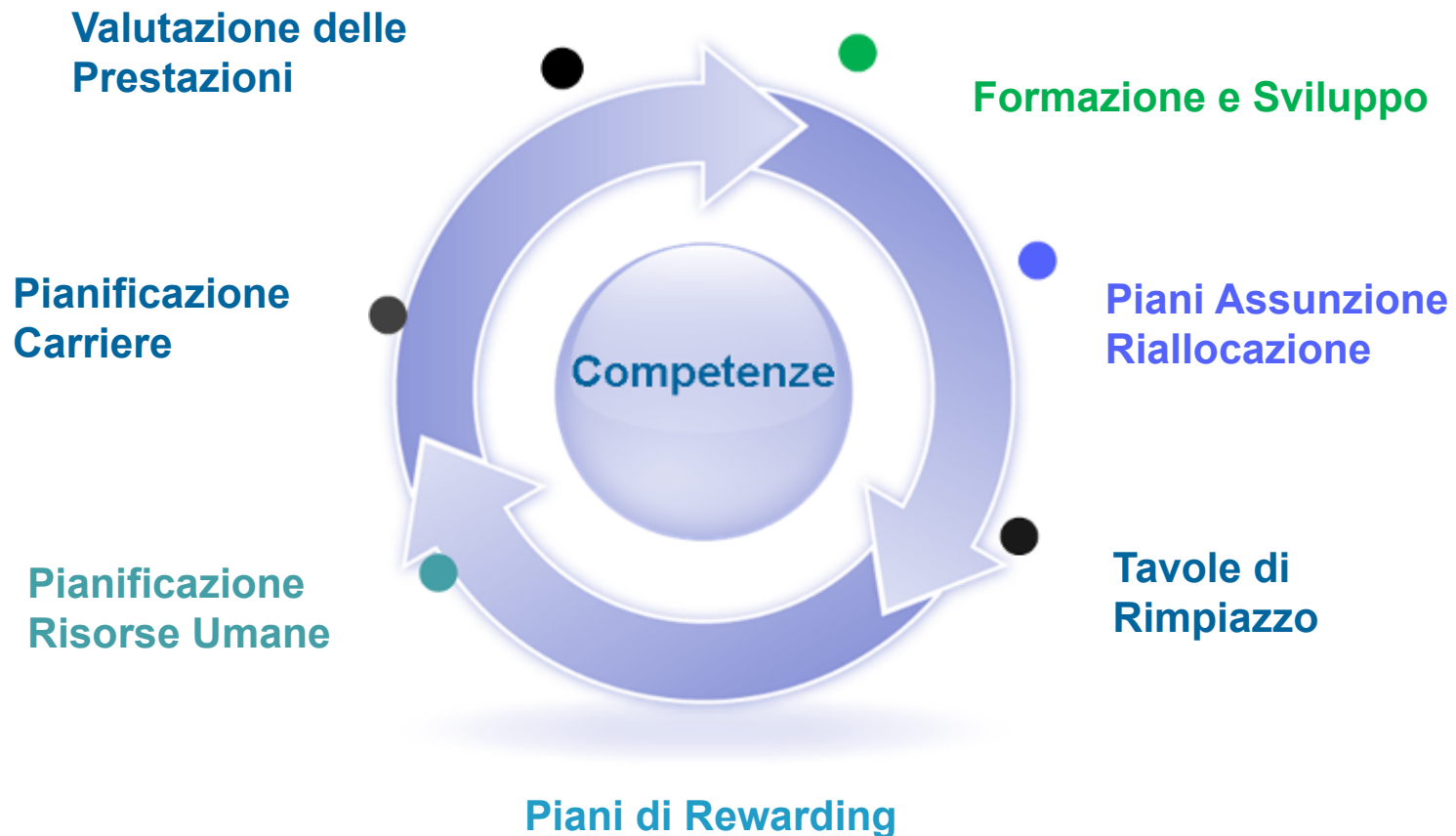
- Misurare le necessità di sviluppo e formazione dei dipendenti
- Comprendere le leve motivazionali sulle quali contare per accrescere l'adesione dei dipendenti al progetto di trasformazione
- Definire profili e competenze a livello dell'intera organizzazione
- Identificare ed attivare gli strumenti a supporto del processo

Risultati

- Creazione di un disegno organizzativo e di un catalogo dei ruoli a livello globale, con una contestuale riduzione del loro numero (da 7.000 a 300 ruoli globali)
- Utilizzo estensivo del Framework IBM Kenexa di industria per la definizione dei ruoli e per la successiva mappatura dei dipendenti sulla nuova struttura
- Valutazione dei gap di competenza, e disegno su questa base di piani di formazione rinnovati, conseguendo un aumento del 189% dell'efficacia dell'offerta formativa
- Costruzione di una base dati e di strumenti per l'analisi delle caratteristiche della propria forza lavoro sotto il profilo delle competenze
- Avvio di una serie di Global Business Academies con l'obiettivo di sviluppare e consolidare le competenze culturali e comportamentali di tipo orizzontali

La definizione delle competenze e dei relativi gap permette di assicurare coerenza a tutti gli altri processi di Talent Management

- I framework ruoli / competenze forniscono il vocabolario comune intorno al quale organizzare, e successivamente misurare, le iniziative di sviluppo e trasformazione delle risorse umane



I leader svolgono un ruolo fondamentali di mediatori culturali quando cambiamenti anche radicali in comportamenti radicati sono necessari per il assicurare il successo ad estese iniziative di trasformazione

**Nuovi
Comportamenti**



**Adattamento
Culturale**



**Nuovi stili di
Leadership**

**Adozione dei
nuovi Paradigmi**



Natwest ha investito nella propria rete di filiali come canale destinato a fornire i servizi di più alto livello ad un numero crescente di clienti

- I direttori di filiali sono stati identificati come il ruolo chiave nell'assicurare il successo di questa strategia, anche come coacher dei propri collaboratori
- La Banca ha quindi lanciato una campagna per identificare i candidati con le adeguate caratteristiche personali e professionali

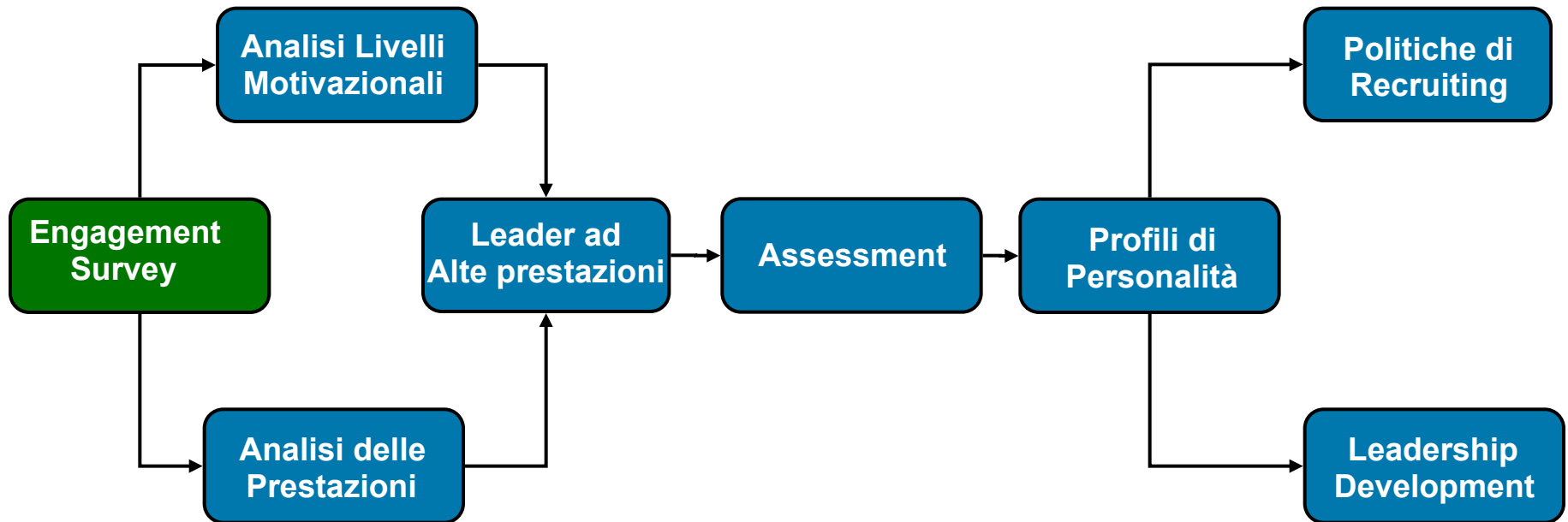
Approccio

- ✓ Estesa rivisitazione del processo di selezione dei direttori di filiale
- ✓ Identificazione delle competenze e delle caratteristiche richieste nel ruolo, con un'attenta analisi del contenuto delle attività quotidiane e dei comportamenti che favoriscono le migliori prestazioni
- ✓ Valutazione dei candidati mediante osservazione diretta del loro comportamento simulando una giornata di lavoro nel nuovo ruolo, chiedendo di completare una serie di esercizi che richiedevano loro di guidare, motivare, assistere e supportare i propri collaboratori

Risultati

- Miglioramento della qualità media dei direttori di filiale di nuova nomina
- Estensione della stessa metodologia ad altre figure chiave dell'area commerciale

Le survey consentono di identificare quali caratteristiche comportamentali, all'interno di una determinata organizzazione e cultura organizzativa, siano più efficaci nel conseguimento dei risultati



- Questo approccio è particolarmente utile nelle organizzazioni caratterizzate da unità multiple quali filiali, punti vendita, agenzie, e così via