



GRUPPOMONTEPASCHI

gestire la Motivazione o motivare la Gestione?

Forum HR 2016 – Banche e Risorse Umane

Alessandro Giacometti

Responsabile Area Gestione Risorse Umane MPS

Roma, 10 maggio 2016

la gestione della Motivazione

considerazioni per "aprire" l'ambito della motivazione, che viene governata dalle emozioni piuttosto che dal "denaro"

MPS in numeri

presentazione del Gruppo con evidenza dell'organizzazione e dei numeri in gioco

le Difficoltà

complessità insite nel percorso industriale trascorso con impatto rilevante sulle risorse

Modello HR

analisi dei ruoli e dei processi HR per la gestione delle Difficoltà e la realizzazione di un modello di valore

la motivazione della Gestione

profilo dell'HR Manager e valorizzazione del ruolo



La **Motivazione** è rappresentata da ogni fattore dinamico del comportamento che indirizza le attività della persona verso uno scopo



RISORSA

Tutto quello che esprime in termini di aspettative rispetto alla percezione di se stesso

Campanellino:

Perché non riesco a volare?

Peter Pan:

Per volare hai bisogno di ritrovare i tuoi pensieri felici

OPPORTUNITA' AZIENDALI

Tutto quello che l'azienda può offrire dal punto di vista professionale ed economico



AMBITO SOCIOLOGICO

Tutto quello che afferisce al rapporto tra l'individuo ed il "gruppo sociale"



Creare un contesto di valori, non solo scritti ma anche rispettati, significa generare l'humus giusto per sviluppare la motivazione diffusa

1 Etica della responsabilità

Riferire ogni comportamento all'etica della responsabilità, che impegna ad essere sempre orientati al servizio, all'integrità e alla trasparenza, alla correttezza negli affari, alla salvaguardia dell'ambiente ed al rispetto di tutte le persone.

2 Orientamento al cliente

Sviluppare l'ascolto e quindi l'attenzione alle relazioni con i clienti esterni ed interni, migliorando la qualità dei servizi forniti e la customer satisfaction attraverso una costante attenzione all'efficienza e all'efficacia nei processi di produzione e di erogazione dei servizi stessi.

3 Attenzione al cambiamento

Coltivare l'attenzione propositiva verso il futuro, l'apertura all'innovazione e la flessibilità nello svolgere il proprio lavoro, valorizzando nel contempo i punti di forza derivanti dalla tradizione.

4 Imprenditività e proattività

Tenere comportamenti imprenditivi a tutti i livelli di responsabilità, anticipando i problemi, avanzando proposte e soluzioni, assumendo responsabilità adeguate a ogni livello professionale.

5 Passione per le competenze

Essere un modello di riferimento attraverso lo sviluppo di best practice e una concezione della professione orientata alla formazione e all'autosviluppo delle competenze chiave, sia individuali che aziendali.

6 Spirito di squadra

Comunicare per mantenere e sviluppare lo spirito di squadra, migliorando la condivisione delle competenze e la capacità di aiutare gli altri: l'obiettivo è di essere attori responsabili, al fine di ricercare e favorire il successo del Gruppo, nel rispetto dei suoi presupposti etici.



L'attuazione del Codice Etico deve essere verificato nell'ambito della valutazione della prestazione aziendale.



I "Capi" devono creare le condizioni che consentano alle risorse di esprimersi al meglio e di conseguenza di sentirsi parte del progetto

Gli interrogativi che le risorse pongono nascono dal **bisogno diffuso di capi veri, donne e uomini capaci di scegliere**, che hanno imparato a coniugare il presente con il futuro.



Valorizzare il Capitale Umano significa sapere ascoltare, analizzare, proporre, partecipare, trasmettere, coinvolgere, innovare, ...

facciamo emergere i manager che ...
... sono + ISPIRATI

*alcuni momenti di grande innovazione nella storia dell'arte
che sono metafore per l'ispirazione aziendale*



... 30.000 anni fa

L'arte Rupestre



*Grotta di Chauvet (Francia)
Autore sconosciuto*

L'Arte rupestre rappresenta una delle prime espressioni del "pensiero simbolico" che caratterizza l'Homo Sapiens.

Rappresenta il fondamento dell'immaginazione e della creatività: la capacità, unicamente umana, di creare un mondo nella propria mente

Potenza della creatività e dell'immaginazione

...

... 3.000 anni fa

L'arte Egizia



*Tomba di Nakht (Egitto)
Autore sconosciuto*

La pittura egizia è caratterizzata da forte stilizzazione, semplicità e pulizia di tratti e colori.

Nonostante tale semplificazione tecnica è capace di mantenere una grande capacità espressiva nella rappresentazione della realtà fisica e simbolica.

Semplicità e sintesi per rappresentare dinamiche complesse



... VI sec. d.c.

L'arte Bizantina



*Cupola della basilica di Sant'Apollinare in Classe (Ravenna)
Giuliano Argentario*

Il termine mosaico, di origine incerta, è da alcuni fatto derivare dal greco (musaikòn), "opera paziente degna delle Muse".

L'estrema cura del dettaglio e il paziente lavoro di incastri ed accostamenti generano risultati straordinari in termini di potenza espressiva.

Cura del dettaglio per migliorare la qualità delle soluzioni

... XIII sec. d.c.

L'arte Medioevale



Viaggio a Marsiglia e miracolo della famiglia del governatore (Assisi)

Giotto

Giotto è il primo artista a tentare un abbozzo di prospettiva intuitiva, cioè senza precise regole geometriche.

In particolare egli utilizza una prospettiva definita, che prevede non uno, ma diversi punti di vista.

Integrazione di diversi punti di vista per rappresentare la realtà



... 1800

L'arte Impressionista



Impression, soleil levant (Parigi)
Claude Monet

Nell'Impressionismo per la prima volta i pittori cercano di catturare ed esprimere la luce sempre mutevole, che senza sosta cambia aspetto e colore delle cose.

La scomposizione e le mescolanze dei colori sono il punto focale della loro creatività; non vengono più impastati sulla tavolozza, ma amalgamati direttamente sulla tela.

Scomporre per reinventare la visione



... 1900

L'arte Futurista



Pilota
Filippo Tommaso Marinetti

Il Movimento Futurista rifiutava il concetto di un'arte élitaria e decadente, confinata nei musei e negli spazi della cultura aulica.

Proponeva invece un balzo in avanti, per esplorare il mondo del futuro, fatto di parametri quali la modernità contro l'antico, la velocità contro la stasi, la violenza contro la quiete.

Spingere verso il cambiamento e l'innovazione



Ogni leva può creare sia motivazione che demotivazione: in questo senso focalizzarne solo alcune può essere "pericoloso"

variabili Soft	<ul style="list-style-type: none"> • clima unità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicazione interna (appartenenza) • rapporto con OO.SS.
variabili Hard	<ul style="list-style-type: none"> • organizzazione interna del lavoro e delle responsabilità (deleghe) • logistica 	<ul style="list-style-type: none"> • welfare aziendale • mobilità territoriale/ professionale • sistema incentivante • formazione professionale
	Responsabili	Filiera HR

3.810

- Direz. Rev. Int.
- Compliance

Funzioni di Controllo

Area Corporate Services

Funzioni di Governo

Area Finanza, Tesor. e C.M.

- Legale
- Segreteria Gen.
- Segr. Collegio Sind.
- Regulatory Relationship

Vice Dir. Gen. Crediti

- Dir. Erog. e Gov. del Credito
- Dir. Crediti e Asset Problematici

Dir. CFO

- Pianificazione
- Amm.ne e Bilancio
- Partecipazioni
- Research e Inv. Rel.

Dir. Retail e Rete

- Private
- Corporate Pmi e Enti
- Retail

Direzione Corp. e IB

- Grandi Gruppi
- Corporate TOP e Prodotti
- Estero

Direzione Rischi

- Risk Mngt
- Risk Reporting
- Antiriciclaggio

Dir. RU, Org. e Comunic.

- Organizzazione
- Comunicazione
- **Risorse Umane**

19.629

Area Territ.

Milano
Padova
Mantova
Siena

Firenze
Roma
Napoli
Palermo

Estero

Commerciale

Credito e Legale

Dip. Operativo Rete

DTM

C. Corporate

Centri Private

Filiali

Centri PMI

Centri Enti



La realizzazione degli obiettivi di Piano Industriale hanno imposto **difficoltà strutturali con rischi significativi di "demotivazione"** delle risorse

Sfide

- ✓ Riduzione degli organici
- ✓ Nessuna distribuzione di sistemi premianti
- ✓ Ulteriori manovre di riduzione costi (solidarietà nuovo CIA)
- ✓ Mobilità territoriale e professionale straordinarie per compensare le uscite

obiettivi realizzati

-24% costi del personale (da 2,2 mld a 1,7 mld) **-20% risorse** (da 32.000 a 27.000)

8.000 risorse poste in mobilità negli ultimi 3 anni

Commitment da parte del Management sui numeri di Piano e loro responsabilizzazione per le azioni di semplificazione del lavoro (efficienza di processo) e ricerca valori di produttività individuale e della squadra

Per affrontare le sfide industriali il **modello organizzativo di HR è stato completamente rinnovato**

LINE

- Gestori risorse umane sul territorio "portafogliati" con 250/300 risorse (circa 90 risorse dedicate alla gestione)



- GRU come unici interlocutori con la risorsa per tutti i processi HR e di comunicazione interna

STAFF

- Strutture specialistiche di governo per definizione strategie, policy e supporto in ambito:

Pianificazione organici e costi

Relazioni Industriali

Compensation

Sviluppo e Formazione

Giuslavoristico

Amministrazione



NUOVO MODELLO DI GESTIONE

Introdurre una nuova **“filosofia” di gestione** del personale attraverso la creazione degli HR Business Partner che implementino sul campo le politiche di gestione

TALENT & PERFORMANCE MNGT

Rinnovare il sistema di valutazione delle prestazioni in modo **coerente con le sfide industriali** necessarie al cambiamento

RIQUALIFICAZIONE E JOB ROTATION

Industrializzare i programmi di riqualificazione, valorizzando le conoscenze e aspirazioni

CONTENIMENTO COSTI

Rivedere tutte le policy aziendali per renderle coerenti con il nuovo contesto di equità e trasparenza


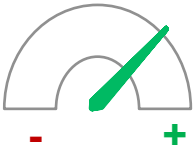

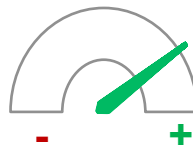

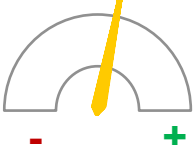
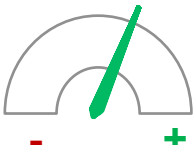


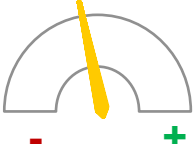
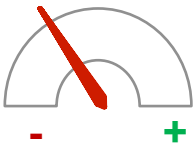
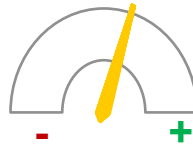

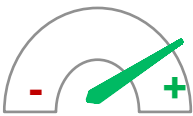
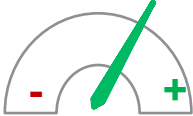
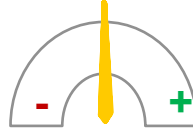
PROCESSI E STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Normare i processi gestionali (mobilità, sviluppo professionale, promozioni, ...) introducendo regole, strumenti e **KPI di misurazione**

COMUNICAZIONE INTERNA

Farsi carico della Comunicazione aziendale, come rappresentanti del percorso aziendale e degli obiettivi di volta in volta definiti

I Key Performance Indicators rappresentano il **linguaggio comune** su cui confrontarsi

<p>PEOPLE</p> 	<p>ANDAMENTO ORGANICI</p>  <p>Buono il dato complessivo rispetto al Piano con disomogeneità territoriali</p>	<p>MOBILITÀ</p>  <p>Eccessiva mobilità di ruolo e territoriale indotta dalla compensazione delle uscite</p>	<p>COPERTURA RUOLI</p>  <p>Allineamento tra modelli organizzativi e ruoli richiesti rispetto organico</p>
<p>CLIMA</p> 	<p>COLLOQUI</p>  <p>Dato quantitativo buono, da migliorare la qualità dell'interlocuzione</p>	<p>UP/DOWNGRADE</p>  <p>Coerenza tra Valutazione performance e sviluppo professionale</p>	<p>DOMANDE DI TRAFERIMENTO</p>  <p>Implementata manovra straordinaria di accoglimento domande verso luoghi di interesse</p>
<p>CHANGE</p> 	<p>FORMAZIONE</p>  <p>necessità di ampliare offerta formativa e coinvolgere i manager come docenti interni</p>	<p>ROLL OUT PROGETTI</p>  <p>L'intensa progettualità non è stata del tutto assimilata in modo strutturale</p>	<p>COMUNICAZIONE</p>  <p>I corso di consolidamento i nuovi processi di engagement</p>
<p>COSTI</p> 	<p>FERIE E BANCA ORE</p>  <p>Smaltimento delle ferie arretrate e fruizione della spettanza in linea con gli obiettivi</p>	<p>MISSIONI</p>  <p>Contenimento dei costi in linea con il budget e implementazione policy di austerità</p>	<p>AFFITTI E AUTO</p>  <p>Azioni di riduzione difficili da realizzare senza intervenire sui modelli organizzativi di ruolo</p>



Il cambiamento può raggiungere progressivamente ogni persona *solo se si diffonde attraverso comportamenti visibili e concreti esempi quotidiani*



Forse la Motivazione di chi fa della "gestione" il proprio mestiere sta nel **privilegio di poter cercare di vedere le cose per quello che sono "realmente"** e non attraverso le contingenze dei fatti

forse la mia motivazione
è di sentirmi ancora così!