

I bisogni degli HR Manager / Operation Manager [RESTITUZIONE]



Stiamo lavorando, ormai da più di 1 anno, sulla relazione fra “hard” e “soft” nelle organizzazioni.

È un lavoro che sfocerà in un **evento formativo gratuito** previsto per il pomeriggio di **venerdì 11 novembre 2016**.

Tra giugno e luglio abbiamo aperto una “finestra di dialogo” attraverso un questionario relativo ad alcuni bisogni (per meglio dire: “Effetti Indesiderati”) sentiti dagli HR Manager (di seguito HR) e dagli Operation Manager (di seguito OP).

Non volevamo fare una ricerca in senso stretto ma testare alcuni punti sui quali stiamo riflettendo e verificarne la tenuta.

Nella decina dei giorni in cui è rimasta aperta la “finestra” hanno risposto 77 Persone, una popolazione poco significativa dal punto di vista statistico (sì, ci aspettavamo di più...) ma sufficiente per ragionare su quei punti.

Azzerata la velleità oggettiva, sarà interessante per voi che leggete chiedervi se le considerazioni finali “parlano” (anche) di voi.

Un’ultima sottolineatura “numerica”. Il questionario chiedeva: Qual è il suo grado di sintonia con le seguenti affermazioni? e abbiamo usato una scala a “5” (1 basso - 5 alto).

Se si vuole comprendere un fenomeno, e la sua criticità, non basta dire:

“1 e 2 = nessuna/bassa criticità”, “4 e 5 = forte/fortissima criticità”.

Il 3 è “mediamente critico” ma in realtà non dovrebbe esserlo..., se chiediamo ad una Persona: “ti affatica vivere col tuo partner?” e questa risponde “3” non ce la possiamo cavare dicendo “mediamente va bene...”

In questo caso il “3” deve preoccupare, è un punto medio ma NON un punto neutro e indica un tasso di criticità da non sottovalutare.

Per questo accanto alle 2 aree opposte: “**1 e 2: non criticità**” e “**4 e 5: criticità**”, abbiamo individuato una 3a area che abbiamo chiamato “**area preoccupante**”, formata da **3,4 e 5**.

Prenderemo in esame i blocchi logici nei quali abbiamo aggregato le domande.
Per ogni blocco riporteremo i dati sintetici relativi a queste 3 aree e aggiungeremo alcuni brevi commenti.

Concluderemo con una considerazione comune alle 2 popolazioni (HR e OP) relativamente al dilemma fra “soft” e “hard” che approfondiremo il prossimo

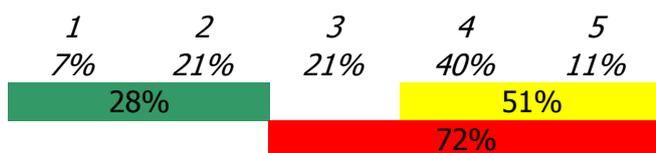
11 novembre 2016

Save the date!



I bisogni degli HR Manager

il ruolo della funzione HR nell'organizzazione



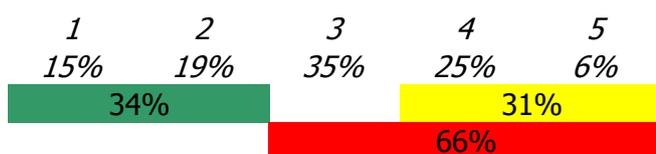
Particolarmente critica è la questione del tempo, la percezione che hanno le Persone è quella di un tempo "sprecato", per cose di poco conto, o "rubato" da cose che stanno più in alto. In ogni caso distolto dalla mission specifica HR.

HR sente meno autorità di quella che considererebbe necessaria e si sente poco coinvolta, da parte del top, nella costruzione degli obiettivi aziendali.

Insufficienti le risorse assegnate e comunque minore rispetto alle altre funzioni.

Tutto questo però pare non avere ripercussioni sulla passione degli HR rispetto al loro mestiere.

il rapporto fra la funzione HR e le funzioni di linea



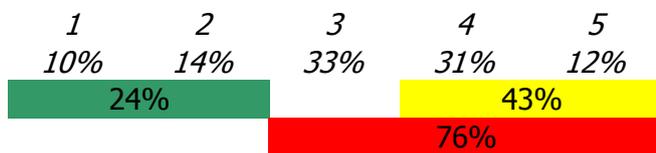
La lettura dei bisogni fra HR e OP non è omogenea e HR non riesce sempre a dimostrare la connessione fra le pecche organizzative (su cui HR dovrebbe intervenire) e i risultati aziendali.

Normalmente la linea dice a HR che proprio per il fatto di essere impegnata nel raggiungere i risultati aziendali non può aderire alle proposte HR... e il cane si morde la coda...

Il confronto HR/OP è spesso sulle soluzioni invece che sui problemi, sulle risposte invece che sulle domande... e per questo HR incontra difficoltà nel fare una cosa che sa di dover fare...

PER CASO SERVONO STRUMENTI?

la formazione



Culturalmente le differenze fra le organizzazioni rendono difficile una riflessione omogenea. Probabilmente c'è qualche trend negli ultimi anni ma non era compito di questa ricerca evidenziarlo.

È difficile comprendere i bisogni delle Persone se non ti descrivono il problema attraverso i fatti ma si limitano a fare una richiesta risolutiva, negando di fatto la possibilità di condividere il processo diagnostico-decisionale.

In gergo formativese si evidenzia la differenza fra domanda e bisogno.

È come andare dal medico chiedendo della Nimesulide senza spiegare perché, partendo dal presupposto che l'unica cosa che può fare il medico è fornire il documento formale: la ricetta che contiene la nostra autoprescrizione.

Vedremo più avanti che OP rivendica un budget diretto, che evidentemente permetterebbe di non dover andare nemmeno dal medico ma direttamente in farmacia...

Le ipotesi sono tante: dal non sapere esattamente quale è il ruolo di HR e cosa può offrirci, fino ad ipotizzare una scarsa fiducia nel ruolo o nella Persona che lo interpreta.

Pare sia difficile comprendere i bisogni formativi attraverso le Persone, o i loro capi.

Pare sia ancora più difficile utilizzando lo strumento di "Valutazione delle Prestazioni".

Questo naturalmente pone qualche riflessione aggiuntiva giacché gli strumenti per valutare le prestazioni sono ideati e progettati da HR, dovrebbe essere più facile per HR porre rimedio...

PER CASO SERVONO STRUMENTI?

Si conferma l'annoso tema del ROI della formazione.

il rapporto con la consulenza



Sembra che non sia facile conoscere nuovi fornitori.

I budget risicati riducono, in generale, le possibilità di fruire della consulenza e quelle che restano vengono colte con chi si conosce già, in effetti la frase celebre è “abbiamo già i nostri fornitori”.

Non è sbagliato essere contenti con ciò che si ha, ma non si verifica l'opportunità di stare meglio...

Verificare un nuovo fornitore, anche se non dovesse costare in termini economici, costerebbe in termini energetici e temporali.

Perché dovrei spendere soldi e tempo per poi accorgermi che ciò che ho andava meglio?

È più facile che accada se qualcosa non va, se l'attuale fornitore non mi soddisfa (più), insomma è più facile se la committenza nasce da un disagio.

In effetti, è sempre la committenza più efficace!

Circa l'aspetto tecnologico, i formatori soft non amano le tecnologie e l'e-learning (e non senza buoni motivi...) ma resta il problema.

Serve una soluzione creativa e non “rinunciativa”.

I bisogni degli Operation Manager

Libertà di azione della funzione Operation



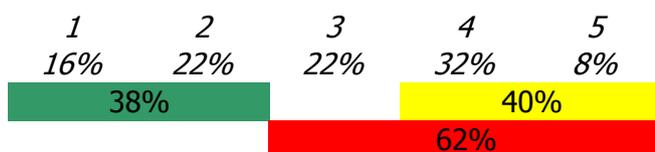
OP non ha difficoltà a relazionarsi con HR sulla formazione, HR pare di sì ma, come abbiamo visto sopra, se non ne parlano, ognuno resterà fermo sul proprio punto...

Sembra non sia un problema di troppo potere HR, più una questione di budget autonomo per OP. Certo a questo punti si ripropone il tema del medico e della Nimesulide...

A nostro parere questa è un'area asintomatica.

Viene esplicitata una bassa criticità (47%) ma forse è perché non si considerano preoccupanti alcuni fenomeni...

Il rapporto fra la funzione Operation e la funzione HR



La lettura dei bisogni dell'azienda pare avere gradi di difformità, difficile trovare delle soluzioni se non si concorda sull'esistenza del problema...

Anche OP vede difficoltà ad interagire con HR sulle connessioni fra pecche organizzative e risultati.

Non c'è dubbio che un conflitto può essere "risolto" ignorandolo, basta non chiamare più "problema" un problema che si ha l'illusione di non aver bisogno di una soluzione.

Anche in questo caso azzardiamo una quota di asintomaticità in questa area.

Continuando con le "illazioni" a noi viene da chiederci se per caso, quando HR e OP parlano di "pecche organizzative" o "temi cardine", OP e HR non intendano cose diverse...

PER CASO SERVONO STRUMENTI?

La formazione



Pare che il nemico della formazione sia il tempo che manca.
Oltretutto per una cosa difficilmente dimostrabile (almeno quella soft).

Naturalmente non è vero che manca il tempo, com'è noto è sempre lo stesso per tutti, da sempre.

È una questione di priorità, cioè delle cose fattibili nel tempo a disposizione.
Allora sarebbe più utile chiedersi, quale priorità ha, secondo me (OP) la formazione soft?

Altro possibile argomenti di riflessione congiunta fra OP e HR.

PER CASO SERVONO STRUMENTI?

il dilemma fra hard e soft

Concludiamo con quest'ultimo punto, comune ai 2 questionari.

Lo abbiamo affrontato con 2 strumenti:

1) con alcune domande che ruotavano attorno alla correlazioni fra le parti hard dell'organizzazione (processi, flussi operativi) e i temi soft (relazione e comunicazione tra le persone) e ai possibili conflitti posti dal dover scegliere se investire in hard skill oppure soft skill



Le risposte danno questo quadro:

2) chiedendo alle persone: Come considera queste aree tematiche: di natura hard, soft o hard & soft?

Le aree tematiche in questione erano:

creatività | decision making | innovazione | lavoro di gruppo | negoziazione | people management | problem management | problem solving | project management | tecniche produttive | teorie specifiche (Lean, Six Sigma, TOC, TRIZ, ecc.)

Ne sono venute fuori delle belle...

L'11 novembre partiremo da questa ultima domanda perché le risposte sono fortemente indicative di una complessità che andrà affrontata con tempi e strumenti adeguati.

Sarà interessante riflettere, approfondire, confrontarsi e sperimentare.
PER CASO SERVONO STRUMENTI?

Per il momento ci fermiamo qui, in attesa di altri dettagli su

venerdì 11 novembre 2016

Save the date!