

PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE



> RIFLESSIONI

**Lavorare con i dati del personale
per attuare strategie predittive**

> L'ITALIA AL LAVORO

**La PMI come modello
Crescere senza rinunciare ai valori**

> SERVIZIO SPECIALE

**Da gestori di persone a creatori di valore
La tecnologia trasforma il ruolo dell'HR**

AAA Cercasi lavoratori
Il lavoro c'è
manca chi lo sa fare

Aggregare dati per riconoscere modelli e cercare di prevedere scenari futuri

A cura della Redazione

Raccogliere le informazioni aziendali in un unico database, adottare un approccio analitico, standardizzare le procedure e anticipare le prossime evoluzioni del contesto. Gli HR Analytics pongono alla funzione Risorse Umane nuove sfide, che possono divenire opportunità se i Direttori del Personale sapranno accettare il cambiamento. Superate le iniziali resistenze (specie di carattere culturale), la trasformazione corre nella direzione di una decisa semplificazione dei processi a favore dell'abbandono di compiti strettamente routinari e meccanici, verso un orientamento sempre più strategico per il business.

Si sente un gran parlare di dati e Big data: perché dovrebbero essere nozioni di interesse per la funzione Risorse Umane? Basti pensare che tutte le volte che utilizziamo dati attraverso metodologie statistiche, impieghiamo un approccio analitico. Quando poi riusciamo a standardizzare la procedura e insegnare alla macchina a ragionare con la testa dell'uomo (il cosiddetto Machine learning), stiamo utilizzando i Big data che, attraverso sofisticati algoritmi, cercano di trovare un elemento di ripetitività. Il pattern rappresenta il preludio alla modellizzazione, specie in ottica predittiva.

Ora, la mera analisi dei dati può essere condotta da un qualsiasi Data Scientist. Il valore aggiunto che può portare l'HR è la conoscenza del business, dei processi e delle persone. Se c'è un ruolo che dovrebbe pensare long term e alle persone è senza dubbio la Direzione del Personale, che utilizza i dati ricevuti dalle altre funzioni, insieme con le più avanzate soluzioni tecnologiche. In questo modo si ribadisce come, se saprà abbandonare la condizione di attesa e passare all'attività, con approccio proattivo, l'HR diventerà funzione strategica per il business.

Decisioni più consapevoli e più tempo a disposizione

Che non si possa fare a meno delle tecnologie più avanzate nella funzione HR lo testimonia Workday, la società californiana nata nel 2005 che realizza applicazioni aziendali in cloud per la gestione finanziaria e delle risorse umane, garantendo un unico repository per la complessità dei dati aziendali. In Italia l'azienda – in totale conta 9.100 dipendenti – è arrivata da pochissimo e ha aperto la sua base a Milano. Ma in poco più di un mese i vertici della filiale del nostro Paese hanno incontrato numerosi manager dell'area HR, tanto da essersi già fatti un'ottima idea dei trend delle big corporate italiane (il target di Workday). “Abbiamo notato che c'è un forte interesse da parte della funzione Risorse Umane nei confronti della tecnologia, perché questa ha un impatto sul cambiamento organizzativo e impone nuove competenze soprattutto per la gestione della grande mole dei dati”, spiega **Zoran Radumilo, Managing Director di Workday**. “La conseguenza è un cambiamento del ruolo dell'HR che non può più limitarsi a svolgere i compiti di amministrazione del personale, ma deve essere sempre più strategico per supportare le aziende nell'innovazione”. Oggi infatti, le organizzazioni hanno ancor più bisogno di tecnologie che Radumilo definisce “sempre attive”, sottendendo l'utilizzo del cloud e soprattutto di “soluzioni complete per risolvere i problemi”. Da poco l'Italia ha preso confidenza con il valore delle soluzioni in cloud, aspetto su cui altri Paesi sono già ben più avanti: è il caso degli Stati Uniti, ma anche del Regno Unito, della Francia e dell'area Asia Pacific.

“Le aziende italiane hanno capito che è un tema di business e non di IT: il progresso dipende dalle tecnologie e impone la collaborazione tra HR, CIO e CFO”, continua il manager di



Zoran Radumilo,
Managing Director
di Workday



Workday. Ciò che propone l'azienda californiana, attraverso Workday Human Capital Management, è quindi "mettere le persone al centro, perché solo così possono dare realmente il proprio contributo". La soluzione di Workday – che vanta il 98% della customer satisfaction a seguito della valutazione dei circa 31 milioni di lavoratori collegati nel mondo – prevede appunto di coinvolgere tutta l'azienda. E poco importa che sia grande o media, perché il software non distingue rispetto alla dimensione aziendale.

Secondo Radumilo ciò di cui le aziende non possono più fare a meno è il cloud, ma pure di una tecnologia "semplice", cioè che "sia utile e facile" – "I tool obsoleti o complessi rischiano di far 'scappare' i talenti" – "funzionale" – in particolar modo deve offrire un controllo in real time – "sicura e capace di 'autoadattarsi' rispetto alle normative".

Inoltre, è fondamentale che la tecnologia consenta all'HR di "disegnare nuovi processi senza dover per forza coinvolgere il CIO nell'attività": "Questo consente quindi alla funzione Risorse Umane di assumere quel ruolo strategico di cui si parlava e di ritagliarsi un nuovo spazio di autonomia".

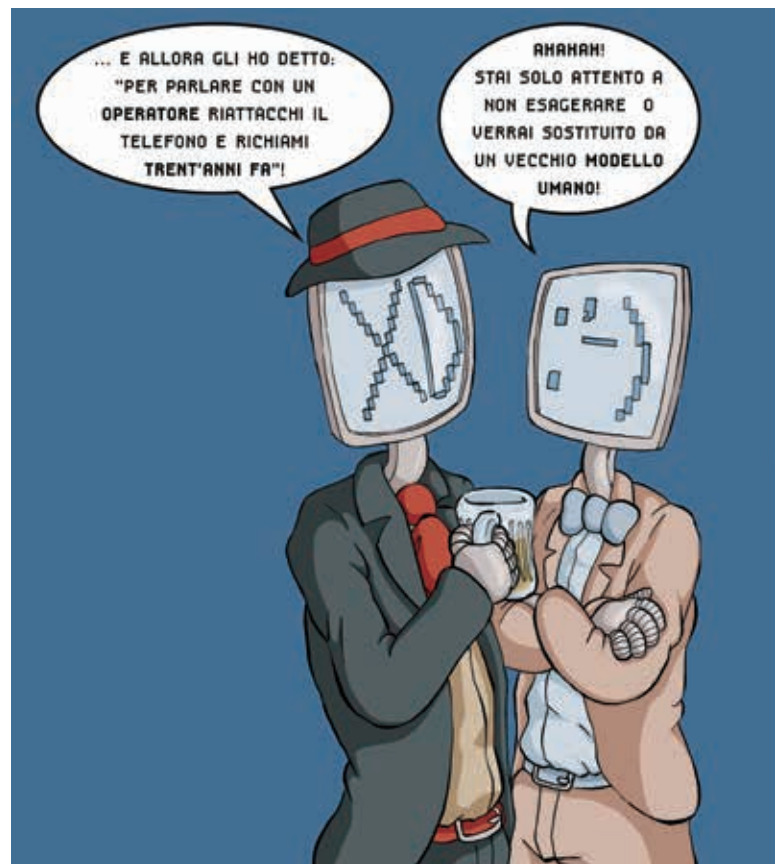
Importante però è che "tutta la popolazione utilizzi la tecnologia", affinché il flusso di dati sia costantemente alimentato, e per questo Workday si batte per proporre una soluzione "preparata per consentire alle aziende di affrontare il futuro".

"Gli HR sono pronti per il 'cambio di passo', ma hanno bisogno dei tool che permettano loro di farlo: questo sistema esiste già e assicura di costruire valore aggiunto perché copre tutte le aree del Personale".

Ai possibili detrattori della tecnologia considerata come uno strumento che sottrae posti di lavoro, Radumilo replica dicendo che in realtà "restituisce tempo alle persone, perché consente di prendere decisioni più consapevoli" e soprattutto di avere "persone più coinvolte". Lo stesso Managing Director di Workday gestisce e controlla tutta la sua azienda "con efficacia ed efficienza in costante mobilità", attraverso il software proposto al mercato.

Padroneggiare una gestione aggregata del dato HR

D'altro canto, uno fra i principali punti di criticità che salta all'occhio nel contesto dell'attuale trasformazione digitale è l'organizzazione dei processi e la relativa inte-



© Cedric Tombo, Scuola del Fumetto di Milano

grazione dei dati nel sistema: "La maggior parte delle volte, ma potremmo dire anche sempre, gli inserimenti anagrafici e il calcolo delle presenze e delle retribuzioni causano problemi a livello elementare", riporta la propria esperienza **Mauro Fini, LOB Manager Human Capital Management di Altevie Technologies**, società presente da 15 anni nel mercato cloud con soluzioni SAP. Avviene perciò che, quando la funzione Risorse Umane necessita di queste informazioni, "si trova costretta a fare aggregazioni di dati, per strutturarli secondo particolari criteri". Per ovviare a simili discrepanze e ottenere un'efficace gestione del dato HR, secondo Fini, "il Direttore del Personale può avvalersi di estrattori, sistemi di informazione in grado di aggregare il dato e renderlo disponibile in modo automatico". Tuttavia in questa fase è prioritario accompagnare la Direzione alla consapevolezza che "oggi vengono impegnate risorse per compiere questo tipo di operazioni, mentre strutturando processi e flussi di dati in modo semplificato sarà possibile risparmiare tempo e destinare quelle stesse persone ad attività maggiormente strategiche", commenta il manager di Altevie Technologies.



Mauro Fini,
LOB Manager Human
Capital Management
di Altevie Technologies



“Nel contesto contemporaneo”, aggiunge Fini, “il Responsabile HR deve poter gestire le proprie risorse a 360 gradi grazie alle anagrafiche storiche complete di ciascun dipendente per il percorso di carriera effettuato sia in azienda sia nel periodo precedente l’ingresso. In aggiunta, esistono applicazioni e strumenti specifici per lo sviluppo del personale, a partire dalla misurazione e valutazione delle performance (MBO), passando per la formazione e il recruiting, fino agli strumenti di Analytics e budgeting per i Responsabili di funzione”.

Dal suo punto di osservazione privilegiato, il manager di Altevie Technologies nota come le principali richieste da parte delle imprese, e in particolare dalle Direzioni del Personale, pervengono sul fronte della reportistica, che deve essere “sempre più dettagliata e puntuale”: “Esigenze organizzative, controllo dei costi, verifica delle ore di straordinario e allineamento rispetto alle performance misurate sono soltanto alcuni degli aspetti che una gestione aggregata dei dati può aiutare a tenere sotto controllo, grazie a un aggiornamento continuo delle informazioni disponibili sul sistema”.

Rispetto al passato, se le imprese italiane mostrano ancora il prevalere di una cultura del ‘comando e controllo’ nei confronti dei dipendenti, nelle multinazionali è possibile vedere come si sta trasformando l’approccio: “Si registra una decisa crescita di interesse nei confronti dei processi e della gestione integrata dei dati, nella consapevolezza che ricoprono (e sempre più ricopriranno) una funzione strategica all’interno delle organizzazioni”.

I dati al servizio degli orientamenti strategici di business

La Direzione Risorse Umane è infatti sempre più sensibile all’ottimizzazione delle proprie risorse nella gestione dei processi aziendali e strategici. **Silverio Petruzzellis, HCM Solution Manager di Talentia Software**, non manca di riconoscere il ruolo cardine della funzione, la cui “trasformazione avviene anche grazie a strumenti tecnologici che aiutano ad arricchire la carta d’identità delle organizzazioni, costruita attorno alle persone che, attraverso il loro contributo, danno corpo ai risultati aziendali”.

Al centro di questa trasformazione rivestono un ruolo chiave i dati, o meglio i cosiddetti

HR Analytics: “Il principio fondante è che le informazioni, opportunamente analizzate, possano fornire indicatori riguardo allo sviluppo delle persone, in linea con gli orientamenti strategici di business”, prosegue Petruzzellis. La nuova piattaforma Talentia Core HR, “come una vera e propria colonna portante di un ecosistema aperto”, centralizza le differenti fonti d’informazione per fornire una fotografia chiara e immediata della forza lavoro: “Supporta la strategia delle aziende e delle risorse umane simulando i possibili cambiamenti (riorganizzazioni, acquisizioni, ecc.) e, in funzione di questi, riadatta strutture e organizzazione in qualsiasi momento”, puntualizza il manager.

Si tratta in sostanza di un sistema software avanzato che coniuga l’agilità organizzativa e la gestione centralizzata dei dati HR al fine di “dar vita a un ecosistema globale e collaborativo e migliorare l’integrazione fra tutti i sistemi informativi aziendali (HR e business) e, al tempo stesso, i sistemi extra aziendali”. L’interpretazione del dato dal punto di vista strategico è quindi fondamentale: per questa ragione la piattaforma Talentia Software fornisce una dashboard per agevolarne la lettura e la comprensione attraverso differenti tipologie di analisi a supporto del business.

Guadagnando visibilità sull’intero ecosistema, Petruzzellis è convinto che “i manager HR possono elaborare analisi predittive, ottimizzare la redazione dei report, gestire la formazione e i talenti in un ambiente sicuro e adattabile a tutte le situazioni”.

Dal canto suo Talentia Software sta registrando grande attenzione alla trasformazione della funzione HR, se inquadrata all’interno del contesto italiano: “Il crescente interesse è legato anche alla capacità di analisi immediata dei dati e alla disponibilità di strumenti pronti all’uso che aiutino a far percepire il valore aggiunto delle soluzioni tecnologiche; così come assume grande importanza la possibilità di preservare la memoria storica dell’organizzazione per il perseguimento di percorsi di sviluppo allineati agli obiettivi aziendali”.

Esiste tuttavia un problema di priorità di investimenti nell’adozione effettiva: “Per le aziende di piccole dimensioni, il problema è prima di tutto gestionale: certe tematiche sono infatti maggiormente sentite in aziende medio-grandi. Tra le piccole imprese non mancano però casi di sensibilità per orientamento strategico, supportato da un sistema



*Silverio Petruzzellis,
HCM Solution
Manager di Talentia
Software*



informativo strutturato e ben organizzato, che consente un maggior allineamento delle politiche HR con le Direzioni”.

Semplificare la relazione con i lavoratori

Nel contesto dell'attuale trasformazione, una delle applicazioni concrete della tecnologia in ambito HR riguarda i temi legati alla motivazione del team e alla costruzione di un modello organizzativo meritocratico. Che per **Andrea Burocco, CEO di Fluida**, si traduce in una strategia “non basata sulle sensazioni”, bensì “sul dato”. Mediamente nelle aziende i dati sulla forza lavoro non vengono sufficientemente usati o analizzati a posteriori: la sfida dei player di mercato è allora fornire soluzioni per raccogliere i dati e analizzarli in tempo reale, per poi restituirli ai decisori sotto forma di informazioni utili per il business.

“Finora il trend della gestione dei dati del Personale prevede che l'HR li raccolga –a volte attraverso processi manuali– per utilizzarli ai propri fini, legati soprattutto ad aspetti amministrativi”, argomenta Burocco. In pratica, secondo il cofondatore di Fluida, “un processo semplice è gestito in modo complesso, generando frustrazione nei lavoratori, costretti a seguire particolari pratiche burocratiche che fanno perdere tempo sottraendolo ad altre attività”. L'interazione HR-persone si complica ancora di più se si considerano non solo i collaboratori che operano all'interno delle sedi aziendali, ma l'intero ecosistema, che comprende team distribuiti che operano da remoto, freelance, collaboratori esterni e tutti coloro che gravitano intorno all'impresa, secondo un trend ben noto che caratterizza la Gig economy.

“In questo contesto assume una straordinaria importanza la centralità del dato che richiede strumenti semplici per raccogliere le informazioni dalla forza lavoro in modo rapido, flessibile, autonomo ed efficiente”, dice Burocco. Non per nulla Fluida prende il nome da quel concetto di “liquidità” espresso da Zygmunt Bauman secondo cui il cambiamento è permanente. E proprio per interpretare lo scenario ‘liquido’, Fluida mette a disposizione la piattaforma di Employee relationship management nella quale le persone –dipendenti, collaboratori esterni, ecc.– si collegano con l'azienda (o le aziende) per condividere in tempo reale informazioni organizzative e amministrative (presenze, assenze, sede di lavoro quotidiana, nota



spese, ecc.), semplificandone il processo. “La piattaforma risponde all'esigenza di trasformazione in azienda ‘liquida’, che tiene conto delle differenti tipologie di collaborazione attivate. Inoltre la piattaforma ha la possibilità di integrarsi con altri sistemi aziendali, configurandosi come l'interfaccia immediata e piacevole verso il lavoratore”, spiega Burocco. “Alcuni Direttori del Personale non hanno ancora colto pienamente quanto le tecnologie siano progredite rispetto ai sistemi legacy in uso e temono sia complesso cambiare i processi”, aggiunge il cofondatore di Fluida. Eppure la trasformazione digitale è un passo obbligato e deve essere guidata dalle Risorse Umane che hanno l'opportunità di “far confluire in un unico strumento tutti i dati di cui l'HR ha bisogno”. “Fluida è in grado di sviluppare le relazioni con le persone attraverso un'interfaccia utente intuitiva che facilita le routine quotidiane nelle aziende”. Si tratta in pratica dell'assistente tecnologico che automatizza processi prima svolti manualmente: “Oltre a diventare un repository di informazioni, Fluida invia notifiche sulle attività che il lavoratore deve completare affinché il dato sia sempre ‘pulito’ e aggiornato dal basso”. Per i collaboratori non è un ulteriore strumento da imparare, anzi è una risposta alle necessità delle persone stesse perché l'App “offre la stessa esperienza d'uso che l'utente già vive nel mondo consumer, traslandola in ambito lavorativo”.

Al contrario di altre soluzioni dei competitor, Fluida, pur apprezzata dalle grandi aziende, si configura come una soluzione ideale per le PMI “orientate al digitale”, perché “rapida da attivare e facile da utilizzare”, come prodotto Software as a Service (SaaS).



*Andrea Burocco,
CEO di Fluida*