



Serve una HR Marketing Intelligence

Prysmian Group è leader mondiale nel settore dei sistemi in cavo per energia e telecomunicazioni: ha fatturato oltre 7,5 miliardi di euro nel 2016 con 21.000 dipendenti distribuiti in 50 Paesi e 82 impianti produttivi. Fabrizio Rutschmann è il SVP Human Resources & Organisation. Con lui abbiamo analizzato il crescente ruolo dei dati nel gestire e valorizzare il capitale umano delle imprese.

Articolo di

Andrea Granelli

“I dati sono di crescente importanza in tutti i settori e anche nella gestione del capitale umano, ma di questo non credo vi sia una piena consapevolezza del management nelle aziende italiane”, spiega **Fabrizio Rutschmann**. “A oggi - anche nel mondo HR - si è dedicata molta attenzione ai dati analitici di base; penso per esempio ai vari modi in cui viene segmentato l'organico. Guardando ai costi del personale, alla seniority del personale, alle geografie e unità di business, alle diverse categorie o cluster di risorse, ai titoli di studio conseguiti, agli indicatori di produttività, ai dati retributivi e organizzativi. Ma la vera sfida nei dati HR credo stia nella raccolta, gestione e valorizzazione dei dati qualitativi, accanto a quelli quantitativi. Penso per esempio a misure della performance delle singole persone sia in termini di risultati raggiunti sia di leadership e comportamenti organizzativi espressi. Il tracking di come le persone performano negli anni, nei diversi ruoli e circostanze, non può essere lasciato solo alla memoria individuale di pochi e alla loro buona volontà. Serve un sistema concepito per tracciare e assicurare informazioni e dati in modo organico. L'obiettivo non è solo quello di misurare più obiettivamente le performance individuali tenendo presente i vincoli e le specificità di ogni contesto. Lo scopo è anche quello di costruire una capacità predittiva degli indicatori di performance, per supportare in modo il più pos-

sibile obiettivo le decisioni di sviluppo, promozione, mobilità verso ruoli di maggiore responsabilità, e non solo. L'analisi del curriculum c'è sempre stata, ma è molto centrata sul passato, su ciò che è stato fatto. Per questo fornisce un contributo necessario ma non sufficiente a prevedere i futuri comportamenti. Molti dati vengono misurati all'ingresso della risorsa in azienda. Non solo il Q.I. ma anche i test di personalità o i risultati di altri test. Ma poi questi dati non vengono aggiornati né integrati, pensando che essi diano informazioni strutturali e valide per sempre, indipendenti cioè dal contesto e dalla seniority della persona e dalla sua evoluzione e maturazione umana e professionale. Vi sono poi altri insights importanti che potrebbero essere utilizzati nei processi valutativi; mi riferisco per esempio non tanto alle capacità di analisi e ragionamento, ma anche alle competenze emozionali - la cosiddetta intelligenza emotiva - sempre più rilevante nei leader di successo. Un'altra considerazione meritano le circostanze particolari e le sfide, che richiedono competenze specifiche e distintive per essere affrontate con successo. In Prysmian vi sono 82 Plant managers. Un conto però è la routine, cioè gestire un impianto produttivo, un altro conto è l'evento eccezionale: ad esempio creare un nuovo impianto o raddoppiare quello esistente, magari introducendo nuove tecnologie. O persino affrontare la chiusura di un'attività produttiva, con tutte le implicazioni complesse che essa comporta. È proprio

in questi casi e di fronte a queste decisioni, dove peraltro il costo di un fallimento può essere particolarmente oneroso, che i dati ci devono aiutare in termini di predittività, per poter scegliere bene; cosa che non discende dalla semplice lettura di quanto è stato fatto in passato, proprio in quanto esiste una dimensione nuova di gestione del cambiamento che va ben oltre la routine. Un'altra dimensione importante in cui i dati possono fare la differenza è sui temi di clima interno e di motivazione. In particolare penso alle opinioni che i dipendenti hanno dell'azienda in cui lavorano: non solo il loro livello di soddisfazione, che spesso è un parametro importante ma insufficiente a muovere attivamente un'organizzazione. Ma il loro livello di ingaggio (engagement): quanto condividono e hanno fatto loro le sfide aziendali, quanto si sento davvero "parte della squadra". È questa dimensione, più che la mera soddisfazione, che fa fare "l'extra mile", che crea le condizioni per performance superiori. Per calcolare questo parametro vanno raccolti tantissimi dati. Non è un comportamento legato a specifiche azioni quanto è il prodotto della somma di tanti piccoli segnali che vanno rilevati sistematicamente, collegati fra loro e interpretati. E il livello di "engagement" dipende anche dalla reputazione di cui un'azienda gode internamente ed esternamente, dalle cose che fa, dalla sua missione e dalle sue eccellenze riconosciute. Dallo stile e dalla qualità del suo management che deve saper ispirare e costruire stabilmente fiducia fra i collaboratori".

Quali sono i dati e funzioni su cui HR punterà di più?

A ben guardare, le decisioni più difficili che un manager deve prendere sono proprio le "people decisions", le decisioni che hanno a che fare con le persone. Decidere chi assumere, chi licenziare, promuovere, incentivare, punire, nominare una persona a un ruolo apicale. Sono decisioni autenticamente critiche, perché possono condizionare le performance dell'organizzazione più di quanto la gente pensi. Se poi queste scelte vengono fatte istintivamente, giocando più sulla pancia che sulla testa, rischiano statisticamente di essere molto più spesso decisioni sbagliate. Questo è un aspetto ancora più importante se in un'organizzazione nessuno "paga" per una decisione sbagliata sulle persone. È come se la responsabilità della decisione ricadesse sulla persona prescelta, che non è stata in grado di fare quanto richiesto nonostante la fiducia ricevuta, e non su chi ha preso effettivamente la decisione mettendo in condizioni una persona inadeguata di eseguire il proprio compito. In realtà le due cose devono andare necessariamente assieme. La sfida in

questo campo è quella di minimizzare gli errori, in quanto relativamente alle scelte sulle persone tutti sbagliamo.

In questo ambito bisogna quindi fare di più, molto di più. Spesso usiamo le valutazioni fatte dai capi, più raramente integrate con i punti di vista dei "peers" e complementate con quelle dei collaboratori. Ma è evidente che il processo di valutazione capo-collaboratore non è neutro e vi sono molti fattori che interferiscono, fattori magari noti nel momento in cui avviene la valutazione ma poi dimenticati. Ciò che rimane è la valutazione stessa - come fatto obiettivo. Dopo una nomina o una promozione non viene fatto nessun tipo di tracking sistematico per verificare se la decisione presa era corretta. In Prysmian noi facciamo una mappatura molto precisa delle competenze soft, derivante da un modello di leadership che abbiamo adottato al livello worldwide per omogeneizzare i meccanismi valutativi. Questa mappatura guida il processo per l'identificazione e lo sviluppo del talento.

Ma il mondo si complessifica e cambiano le competenze soft necessarie. Ad esempio gli ambienti saranno più instabili e ambigui. Le tecnologie forzeranno nuove competenze (pensiamo alla stessa rivoluzione dei dati) e la trasformazione del mix demografico (gender, cultura, intergenerazionalità) richiederà ulteriori competenze soft. Le aziende che sapranno (re)ingaggiare anche le persone senior creando team intergenerazionali vinceranno non solo la sfida economica ma anche quella sociale. Anche il processo di assessment delle soft skills è dunque dinamico e va continuamente aggiornato.

Ci sono dati oggi non disponibili che - se ci fossero - migliorerebbero di molto la gestione HR?

A mio parere ci sono quattro sfide che il Management - nel prossimo futuro - dovrebbe affrontare facendo maggior leva sulla disponibilità di informazioni obiettive e raccolte in modo sistematico. Innanzitutto valorizzare al meglio il tempo, autentica risorsa scarsa delle persone. Il ciclo di vita dei prodotti è sempre più rapido e il digitale è esso stesso un acceleratore. Il tempo allocato sulle cose giuste e nel momento giusto diventa sempre di più la risorsa competitiva. Oltretutto allocare il tempo su attività a basso valore aggiunto o per un tempo eccessivo è un indicatore non solo di inefficienza ma anche di "disingaggio".

Poi, ovviamente, valorizzare il talento, non solo quello dei migliori, ma dell'azienda come sistema: il suo capitale sociale. E creare un solido clima di fiducia nell'organizzazione, basato sui fondamentali ma anche su alcuni valori e comportamenti di fondo condivisi. Infine aumentare la capacità di ingaggio (enga-

gement) delle risorse per aumentare la performance complessiva dell'azienda. Solo in questo modo, quando l'ingaggio è diffuso e mediamente elevato, l'azienda può innovare in modo sistematico e continuativo; solo in questo modo può dare il meglio di sé e produrre prestazioni superiori e sostenibili nel tempo. Questi temi richiedono ciascuno "big data". Le decisioni più corrette si basano sull'analisi e correlazione di tanti micro-comportamenti, di tanti micro-contesti. Se sapessimo quanto tempo i colleghi dedicano a processi burocratici interni e quanto lo dedicano invece a innovare, approfondire, stare con i clienti, avremmo un punto molto chiaro sulle motivazioni interne e sulla capacità imprenditoriale di allocare il tempo "giusto" alle cose "giuste".

Credo che sia sempre più necessaria una vera e propria funzione di "HR marketing intelligence", capace di utilizzare i molti dati e di pianificare nel medio periodo l'impatto della strategia di business in termini di capitale umano e relativi investimenti e/o disinvestimenti. Azioni queste che, come noto, richiedono tempo e coerenza per materializzarsi in modo efficace. Come noto il concetto "market intelligence" venne introdotto da Kotler anni orsono e dovrebbe essere applicato pensando all'analisi e alla comprensione del mercato interno, inteso come il sistema organizzativo. Oggi è sempre più importante, per capire il sentiment, identificare problemi emergenti di clima, scoprire isole di progettualità e motivazione, gestire le persone avendo in mente che esistono valori e aspettative comuni ma anche segmenti e clusters distinti con loro esigenze e disponibilità. La stessa funzione di "HR marketing intelligence" potrebbe essere rivolta anche all'esterno per capire la reputazione dell'azienda: tema che condiziona molto anche il recruitment, ovvero la capacità dell'organizzazione di attrarre persone di valore, oltre che di trattenerne quelle che ha. Anche se Prysmian è un'azienda B2B che vende prodotti e soluzioni industriali a business partners, diventa a tutti gli effetti una azienda B2C quando fa talent acquisition. I temi dell'employer branding, i progetti di sviluppo in cantiere, il posizionamento dell'azienda sul futuro, diventano centrali e determinanti, soprattutto quando assumiamo in alcuni mercati esteri dove la competizione sui talenti è particolarmente accesa. Gli stessi confini fra interno ed esterno dell'azienda sono sempre più permeabili a causa del web. Noi assumiamo mediamente 450 professionals all'anno che nei fatti possono essere potenzialmente percepiti come 450 opportunità anche per le risorse interne. Infatti, sempre più frequentemente la ricerca di nuove persone nel mercato diventa anche una sorta di job posting interno.

