

Informazioni affidabili favoriscono l'engagement

Investire in un unico sistema basato sui dati favorisce l'agilità organizzativa e migliora l'employee experience, il che si traduce in una strategia aziendale più efficace. **DI TOM STARNER**



Insero pubblicitario
sponsorizzato da


workday

Informazioni affidabili favoriscono l'engagement

Luoghi di lavoro, l'organizzazione dell'organico e la natura stessa del lavoro stanno attraversando una fase di profondo cambiamento.

Come evidenziato da un recente sondaggio del World Economic Forum, per il 44% dei senior manager la natura evolutiva e flessibile del lavoro è di gran lunga il trend con l'impatto maggiore sull'economia globale.

Perciò è sempre più importante gestire i talenti in modo efficace e favorire l'employee engagement. Oggi più che mai, gli HR manager devono gestire l'intero employee journey fornendo tutti gli strumenti necessari per interagire con l'azienda, soprattutto in riferimento a:

- **Recruiting:** definizione delle aspettative del candidato e dei criteri di valutazione
- **Onboarding:** definizione dei valori della cultura aziendale
- **Retribuzione:** promozione di trasparenza ed equità
- **Sviluppo professionale:** supporto alla crescita continua del dipendente
- **Retention:** promozione dei percorsi di carriera all'interno dell'azienda, della fidelizzazione dei talenti e della business continuity
- **Pianificazione della forza lavoro:** sostegno alle priorità aziendali che contribuiscono a fare emergere il valore dei dipendenti

"Oggi questi importanti processi incentrati sulle risorse umane fanno uso di enormi quantità di dati e i datori di lavoro devono affidarsi ai propri sistemi per gestirli correttamente", afferma Cristina Goldt, Vice President of HCM Product Management di Workday. "In quest'ottica, un sistema unico con un'unica fonte di dati, un unico modello di sicurezza e un'unica user experience, è uno strumento indispensabile per raggiungere questo obiettivo."

Secondo Cristina Goldt, le funzioni HR di quasi tutte le aziende producono più dati di quanti possano realmente analizzare e utilizzare nel processo decisionale e in moltissimi casi si tratta purtroppo di uno sforzo inutile. Con l'intensificarsi della guerra dei talenti, l'HR non può più permettersi di perdere delle opportunità a causa della mancanza di un sistema unico, uniforme e coeso. Grazie a un approccio basato su un unico sistema, l'HR può utilizzare in modo più semplice ed efficace processi dalle grandi potenzialità quali intelligenza artificiale, machine learning e augmented analytics. "Disporre di una base di dati solida, ad esempio, è fondamentale per il machine learning" afferma Goldt.

"Considerando le enormi quantità di dati accumulate oggi, le aziende hanno bisogno di un sistema che permetta loro di utilizzare concretamente le informazioni utili", spiega. Grazie a un sistema unico, i datori di lavoro possono utilizzare i dati in modo più efficace per sostenere i propri dipendenti nei momenti più critici del loro percorso, sia a livello professionale sia a livello personale.

Secondo Goldt, aiutare i dipendenti nell'employee journey dovrebbe essere semplice per le aziende, tuttavia le difficoltà non mancano. I dipendenti sono spesso costretti a consultare fonti diverse per trovare le informazioni necessarie e richiedere assistenza o aiuto ai colleghi, perdendo tempo prezioso.

Consideriamo l'esempio di una richiesta di congedo di un dipendente dopo la nascita di un figlio. Il processo di richiesta può rivelarsi frustrante: il dipendente deve consultare le linee guida, capire quanti giorni può richiedere, trovare l'ufficio giusto a cui rivolgersi e scoprire come avviare il pagamento dei sussidi. In alcuni casi, potrebbero rendersi necessarie diverse interazioni con l'ufficio HR, chiamate e comunicazioni via e-mail con colleghi e manager, e tutto questo potrebbe generare molta confusione in merito alle fasi e alle tempistiche del procedimento.



"Il valore attribuito alle skill e alle capacità dei singoli collaboratori è in continua evoluzione."

- John Pitstick, Senior Director of Product and Workforce Planning di Workday



"Oggi questi importanti processi incentrati sulle risorse umane fanno uso di enormi quantità di dati e i datori di lavoro devono affidarsi ai propri sistemi per gestirli correttamente."

- Cristina Goldt, Vice President of HCM Product Management di Workday

Per rendere il processo davvero agile e semplice per i dipendenti, i dati devono già trovarsi sulla piattaforma HR, non essere distribuiti su diversi sistemi esterni.

"È già abbastanza difficile pianificare la forza lavoro a fronte della continua evoluzione del business", continua Goldt. "Ma senza un'unica fonte per i dati, la funzione HR passa spesso in secondo piano, penalizzando le interazioni personali e l'employee experience in favore della mera manipolazione di dati. Anche se non è il diretto responsabile, l'HR in quanto business partner potrebbe ritrovarsi ad essere colpevolizzato.

Secondo John Pitstick, Senior Director of Product and Workforce Planning di Workday, il significativo aumento della competitività nel processo di acquisizione di talenti ha fatto sì che la pianificazione del personale abbia assunto un ruolo centrale per le aziende. I bassi tassi di disoccupazione globale (e negli Stati Uniti in particolare) indicano chiaramente che si tratta di un mercato guidato dall'offerta. Allo stesso tempo il focus si sta concentrando sulle skill di cui le aziende hanno bisogno per restare competitive, una vera arma a doppio taglio.

"Il valore attribuito alle skill e alle capacità dei singoli collaboratori è in continua evoluzione", afferma Pitstick. Ciò è in gran parte dovuto ai cambiamenti stimolati dalle nuove tecnologie utilizzate in ambito aziendale ma anche alle più frequenti opportunità di cambiamento del percorso professionale.

"Oggi i dipendenti non sentono necessariamente il bisogno di restare legati a un'azienda per lunghi periodi poiché trovano maggiori opportunità di crescita professionale diversificando la propria esperienza", continua Pitstick.

Si tratta di un trend molto diffuso nelle nuove generazioni di lavoratori. Ne consegue che per le aziende la retention dei talenti è diventata una vera e propria sfida. Se i dipendenti sono di fatto il cuore pulsante dell'azienda, tesi condivisa da Pitstick e Workday, è vero anche che essi rappresentano la più alta voce di costo, solitamente pari al 70-80% dei costi aziendali. Secondo un recente report del Bureau of Labor Statistics, a marzo 2019 la retribuzione media dei dipendenti civili era di 36,77 USD/ora.

"Lasciando momentaneamente da parte i costi e guardando le cose dal punto di vista dell'HR, è chiaro che si sta parlando della risorsa aziendale più preziosa", afferma Pitstick. "Se l'azienda non dispone di una strategia di gestione del personale efficiente, in grado di coltivare il talento dei dipendenti e mantenere alta la motivazione, l'impatto negativo sul business sarà certamente molto grande".

Secondo Pitstick, l'HR può ottenere i risultati migliori nella pianificazione del personale utilizzando diverse tipologie di dati storici. È necessario soprattutto comprendere i trend che interessano il personale e definire gli obiettivi dell'azienda.

"Non basta ottenere i dati", continua Pitstick, "bisogna usarli nel modo giusto". "Una cosa è essere letteralmente sommersi dai dati, un'altra è utilizzarli per guidare il processo decisionale, per monitorare e gestire l'azienda in modo più efficiente e migliore".

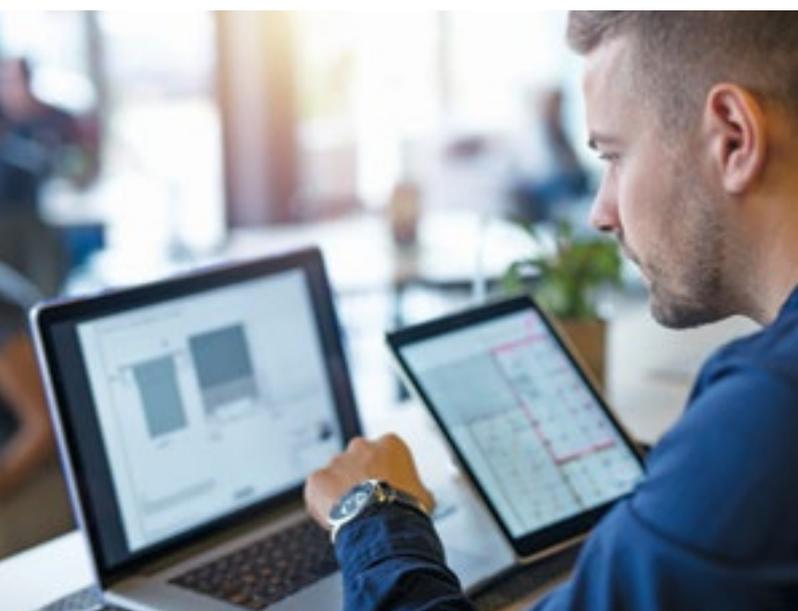
Quando gli viene chiesto perché disporre di un unico sistema di dati può aiutare a superare le sfide del workforce planning, Pitstick risponde che spesso le aziende si affidano a processi non unificati che a loro volta forniscono solo dati frammentati. I team lavorano con sistemi diversi difficili da coordinare: c'è chi si affida ai fogli di calcolo, chi ha sviluppato un sistema interno e chi è costretto ad affidarsi totalmente agli strumenti di pianificazione del dipartimento Finance.

Informazioni affidabili favoriscono l'engagement

"Così è impossibile avere l'omogeneità e la visibilità completa necessarie all'azienda", afferma. "Il compito dell'HR presenta molte difficoltà, identificabili principalmente nella gestione efficace di attività diverse che interessano informazioni e collaborazione all'interno dell'azienda, nonché strategie e obiettivi di business".

Migliorare recruiting ed engagement grazie all'uso dei dati

Come spiega Cristina Goldt, il ritmo del cambiamento non accenna a rallentare e le aziende devono tenere il passo per migliorare l'employee experience. Di conseguenza, l'agility assume un ruolo ancora più importante, poiché consente all'azienda di agire in modo rapido e sicuro. Per definizione, i sistemi frammentati non sono in grado di offrire una visione completa dei dati necessari.



"Unificare i dati provenienti da tante fonti diverse non è semplice", continua Goldt. "In questi sistemi, la gestione dei dati è ovviamente più problematica, con conseguenti perdite di tempo e difficoltà nella compilazione di statistiche che dovrebbero servire da guida per considerazioni finanziarie e decisioni future".

L'agility necessita di informazioni pertinenti in tempo reale, una vera sfida se si utilizzano sistemi non unificati: com'è possibile agire tempestivamente se gran parte del tempo deve essere dedicata a consolidare i dati? Inoltre, l'azione dell'HR non può essere adeguata in assenza di un quadro completo della situazione e delle necessità particolari del dipendente.

Secondo un report del gruppo Aberdeen, con l'espandersi dell'azienda i manager HR sono costretti a dedicare sempre più tempo a ricostruire lo storico dei dati. Questo causa una riduzione delle importanti interazioni fra manager e dipendenti, producendo un impatto negativo globale sulle performance dell'organico.

Senza actionable insights, l'HR non sarà in grado di sostenere i dipendenti nel loro percorso professionale.

"Inoltre, il contesto fornito dai dati offre l'affidabilità necessaria per prendere decisioni", afferma Goldt. "Se manca, non è possibile garantire l'agility e la rapidità d'azione. E tale contesto è legato alla disponibilità di una solida base di dati.

Gestire l'HR senza un sistema unico è un po' come leggere un libro saltando alcuni capitoli", aggiunge. "È un'opportunità mancata, uno spreco di dati che è impossibile utilizzare senza una piattaforma unificata basata su un sistema unico.

La base di dati contribuisce anche a infondere sicurezza e fiducia all'HR, che ha il compito di costruire connessioni e fornire insight sul personale non solo ai dipendenti ma anche ai business leader e agli executive. In particolare questi ultimi hanno bisogno di informazioni contestualizzate per prendere le decisioni giuste riguardo all'employee development.

"L'attenzione si sta spostando sempre di più sulla crescita delle persone", osserva Goldt. "L'obiettivo è fornire ai dipendenti gli strumenti per continuare a crescere e allo stesso tempo ottenere i risultati aziendali desiderati. Ciò significa che i dipendenti e le informazioni che li riguardano devono essere al centro dei processi HR, che saranno così in grado di stimolare scelte consapevoli, produttività ed engagement".

In quest'ottica, Workday ha avviato una collaborazione con Great Place to Work, un'azienda globale specializzata in people analytics e servizi di consulenza che promuove la valorizzazione della cultura aziendale. Il risultato è un breve sondaggio settimanale da sottoporre ai dipendenti contenente solo due domande sulla cultura del posto di lavoro.



"Sebbene questi siano ancora elementi molto importanti, il modo in cui la società definisce la diversity sta cambiando e maturando."

- Carin Taylor, Chief Diversity Officer di Workday

In base alle risposte dei dipendenti è possibile valutare la capacità dei people manager di Workday di garantire gli strumenti e il livello di employee experience adeguati.

"Riceviamo dati accurati e in tempo reale che aiutano i nostri people manager a prendere le decisioni giuste per soddisfare le aspettative e i bisogni dei dipendenti", conclude Goldt.

Le diversity metrics che fanno la differenza

Tra le altre cose, un sistema unico assicura che si tenga traccia dei dati relativi alla diversity, un passo importante per comprendere meglio le esigenze della forza lavoro.

Carin Taylor, Chief Diversity Officer di Workday, conferma che la visione di Workday si evolve di pari passo con il mondo del lavoro. Cinque anni fa, ad esempio, la diversità di genere e i diversity report rappresentavano dei punti fondamentali per le aziende.

"Sebbene questi siano ancora elementi molto importanti, il modo in cui la società definisce la diversity sta cambiando e maturando", afferma Taylor.

Tale cambiamento interessa anche il tipo di tecnologia e dati necessari a rispondere alle nuove esigenze. Una cosa però è certa: i diversity manager hanno bisogno di dati accurati e in tempo reale per poter prendere le proprie decisioni.

"Alcune aziende per cui ho lavorato in passato non fornivano accesso immediato ai dati sulla diversity, che dovevano essere raccolti da una moltitudine di fonti diverse", rivela Taylor. "Raccoglievamo i dati in un determinato momento, per poi analizzarli ed elaborare i risultati successivamente, un processo che poteva richiedere settimane o anche mesi. La questione dell'integrità e dell'omogeneità dei dati era una mia costante preoccupazione".

Con un unico sistema per i dati, i diversity manager possono invece identificare subito eventuali lacune relative alla diversity e ottenere insight sullo stato della forza lavoro. In questo modo è semplice accedere a dati sempre accurati e aggiornati per controllare il progresso rispetto agli obiettivi di diversity e visualizzare i dati sulla composizione demografica.

"Posso prendere decisioni molto più velocemente", afferma Taylor.

Nell'ambito delle azioni che gli HR manager possono intraprendere in base ai dati sulla diversity, Taylor cita l'esempio della parità retributiva. Fino a non molto tempo fa, era molto difficile misurare le differenze salariali in base a genere e gruppo etnico, dato che non si disponeva di un sistema apposito. Grazie alla tecnologia di oggi, continua Taylor, aziende come Workday sono in grado di monitorare la parità retributiva e, se necessario, intervenire tempestivamente per assicurare che tutti i dipendenti dell'azienda ricevano la giusta retribuzione.

L'azione basata sulle metriche di diversity è fondamentale per far sentire i dipendenti inclusi nella vita aziendale. Attraverso la gestione dei dati, gli HR manager possono prendere decisioni importanti per mantenere alti l'employee engagement e il livello di retention dei migliori talenti.

Per valutare meglio le esigenze aziendali rispetto alla diversity, Workday utilizza dashboard e scorecard che consentono di avere un quadro completo dei dati demografici. In questo modo, i diversity manager come Carin Taylor possono identificare le opportunità e le aree in cui è necessario intervenire.

Informazioni affidabili favoriscono l'engagement

Ad esempio, i dati demografici di Workday mostrano che la forza lavoro è composta per il 40% da donne e per il 60% da uomini. Taylor può esplorare questi dati in maniera più dettagliata e, se nota un calo nel numero di dipendenti di sesso femminile per una determinata funzione a un determinato livello, può suggerire all'azienda di implementare un piano di sviluppo professionale migliore per le donne, ad esempio un programma di sponsorizzazione, e determinare quando applicare tale soluzione.

L'obiettivo dei diversity manager è creare programmi più personalizzati e modellati sulle esigenze dei dipendenti. Gestire i dati di diversity in un unico sistema rende più semplice metterli in relazione ad altri dati di HR tra cui retribuzione, razza/etnia/età, area geografica, valutazioni delle performance e opportunità di learning e sviluppo.

"Questo tipo di gestione mi fornisce un quadro completo della forza lavoro e mi aiuta a prendere le giuste decisioni basate sui dati", afferma Taylor.

Secondo Cristina Goldt, la tecnologia HR si è evoluta a tal punto che gestire grandi quantità di dati non è più un'impresa così impossibile, a patto che la strategia aziendale preveda l'adozione di un unico sistema.

"Sta tutto nel mettere i dipendenti al centro dell'employee experience", continua. "L'esperienza che i dipendenti desiderano davvero è personalizzata, smart e allo stesso tempo semplice".

Soprattutto, aggiunge, è importante utilizzare efficacemente le informazioni sulla forza lavoro, cosa che è possibile fare grazie a una gestione smart di dati e analytics che permette di sapere "chi sono i dipendenti, cosa fanno, quali sono le loro esperienze e le loro aspirazioni. In un certo senso è come disegnare la mappa di un percorso con tutti gli elementi utili a sostenere il dipendente durante lo sviluppo della sua carriera, una strategia fondamentale che favorisce la retention e la crescita all'interno dell'azienda. Crediamo che il successo delle aziende dipenda dalle persone. Una soluzione basata su un sistema unico consente di utilizzare efficacemente le enormi quantità di dati oggi disponibili e trarre il massimo vantaggio dalle possibilità offerte dalla tecnologia."

