

Tecnologia a supporto dell'Hr: Dal payroll allo Hr management system

di **Tatiana Arini**

Si assiste attualmente all'espansione del mercato informatico a supporto della funzione Risorse umane. Se fino a non molto tempo fa applicazioni di questo tipo erano snobbate e, nonostante l'offerta di soluzioni ad hoc, risultavano sottoutilizzate rispetto a tecnologie impiegate in altre aree aziendali –ritenute evidentemente più strategiche–, oggi l'interesse in questo ambito ha subito una spinta decisiva e la specializzazione dei fornitori ha raggiunto livelli notevoli. Sintomo che la necessità di integrare efficacemente i dati e di ottimizzare tutte le attività che riguardano le persone ha generato una volontà forte di innovare un'area fondamentale per il successo dell'organizzazione e del business.

Il mercato dell'It e dei software per la gestione del Capitale Umano in particolare stanno vivendo un momento di buona crescita della domanda –ci spiega Luca Saracino, Regional Managing Director di NorthgateArinso– dato dal fatto che le grandi corporation stanno cercando di non trascurare le dotazioni It e i processi gestionali a supporto del business. Il dato importante è che le aziende continuano a investire in sistemi per la gestione del personale. Questo trend è il risultato di un lungo processo di cambiamento che ha visto passare l'Hr da una funzione generatrice di costi a un asset che crea valore concreto per il business. Soprattutto per le organizzazioni ad alto grado di complessità e le realtà connotate da una forte impronta internazionale, pianificare e sviluppare una strategia Hr di processo rappresenta ormai un forte elemento distintivo e differenziante per operare in mercati altamente competitivi: l'adozione di modelli che minimizzino i costi, assicurino la compliance e migliorino la produttività è l'elemento cardine della strategia Hr di tante grandi aziende e grandi gruppi internazionali.



Luca Saracino
Regional Managing Director
di NorthgateArinso

Un partner-consulente per l'Hr

La gestione amministrativa del personale in Italia rappresenta da sempre il tema centrale della gestione Hr per complessità normativa e per la difficoltà, da parte delle organizzazioni complesse, a rimanere aggiornate a tali cambiamenti legislativi, con conseguente perdita di efficienza di processo, appesantendo i carichi di lavoro della direzione del personale, che non può dedicare le proprie risorse ad attività di *core business*.

Un secondo aspetto fondamentale riguarda lo sviluppo delle persone all'interno dell'azienda: valorizzare i talenti all'interno dell'organizzazione, pianificare processi che ne abilitino la crescita e lo sviluppo in termini di acquisizione di competenze e conoscenze, strutturare delle politiche di retention, sono aspetti che rendono un'azienda più competitiva e agile in un'ottica strategica e di lungo periodo.

Per far fronte a queste esigenze, il mercato è sempre più alla ricerca di partner affidabili, dedicati al 100% alla gestione delle Risorse umane, che siano in grado di offrire tecnologie all'avanguardia e competenze specialistiche, applicative e funzionali facendo da trait d'union tra politiche It e Hr. I clienti chiedono oggi di collaborare con partner di riferimento che offrano un approccio alla gestione Hr completo, accompagnato da quella capacità consulenziale necessaria allo sviluppo di una strategia *tailored*, con prodotti e soluzioni che siano specificatamente im-



plementati sulle esigenze del cliente. I sistemi informativi del personale di successo hanno oggi forti caratteristiche di scalabilità, solidità, e sono in grado di integrarsi con nuovi trend quali quelli della mobility e del self-service, che migliorano la produttività delle persone.

La soluzione su misura

Luca Saracino, Regional Managing Director di NorthgateArinso, ci introduce nel mercato dell'offerta grazie a una panoramica del modello di business adottato dalla sua società che si basa essenzialmente su tre grandi aree di intervento. Quella della consulenza Hr rivolta allo sviluppo di sistemi informativi del personale affidabili, scalabili e uniformi, implementati sulle più diffuse e integrate soluzioni Erp presenti sul mercato. Il focus di questa area è proprio quello di abilitare una gestione ottimale del capitale umano e in particolare dei processi amministrativi – payroll e rilevazione presenze in testa.

Una seconda macro area di intervento è quella della tecnologia Hr, ovvero un set di strumenti all'avanguardia che facilitano l'esecuzione della strategia Hr, sia in front-end che in back-end. Tecnologia che comprende una gamma di moduli Hr e payroll integrati, che permettono di ridurre tempi e costi, aumentando l'efficienza dei processi e creando le basi per fornire il supporto migliore ai manager e ai dipendenti grazie anche all'utilizzo di funzionalità web, self-service e multi-device.

A completamento del modello di business di NorthgateArinso, l'area dell'Hr Outsourcing che, tramite l'offerta di un servizio scalabile, permette al cliente di scegliere il livello di outsourcing che più si adatta alle proprie necessità; dalla gestione di un ambiente Hrms esistente, la gestione della manutenzione sistemistica, applicativa ed evolutiva, oltre a servizi di elaborazione dei servizi payroll, fino alla fornitura di soluzioni di Hr Business Process Outsourcing complete, inclusi tutti gli aspetti della gestione di Risorse umane, paghe e rilevazione presenze e post paga, assunzioni, gestione dei talenti e servizi di contact center.

“La nostra esperienza ci dice che non esiste una strategia Hr che va bene per tutti –afferma Saracino–: ogni realtà ha le proprie peculiarità e la propria identità da mantenere. Il nostro lavoro consiste proprio in questo: capire chi ci troviamo davanti, analizzarne aspetti e unicità e costruire insieme una strategia di gestione e valorizzazione del Capitale Umano grazie alla quale la funzione delle Risorse umane contribuisca a generare valore per il business”.

Il mercato della piccola e media impresa

Un altro vendor, Cezanne Software, ci presenta la situazione del mercato delle soluzioni Hr in Italia come segmentato in tre aree.

L'offerta di soluzioni Hr per le Pmi, con meno di 500 dipendenti, varia a seconda del player. La scelta tende a prevalere su prodotti paghe che hanno sviluppato anche un'offerta Hr integrata. Il vantaggio di una soluzione di questo tipo è l'integrazione coi

prodotti amministrativi; tuttavia, il prodotto collegato al sistema paghe copre un numero limitato di funzioni. Inoltre, non essendo i payroll provider specialisti nella gestione risorse umane, le soluzioni risultano abbastanza rigide e poco adatte ai processi Hr. Ci sono poi aziende di consulenza, che hanno sviluppato applicativi di gestione risorse umane a corredo della metodologia che utilizzano e risultano però poco flessibili e adattabili ad altre metodologie. Infine, troviamo sul mercato player specializzati come Cezanne Software, che hanno soluzioni Hr specifiche; in questi casi le soluzioni proposte non sono integrate nativamente con la piattaforma amministrativa che l'azienda ha già al suo interno. Il vantaggio è disporre di una soluzione molto flessibile, in grado di coprire tutti i processi Hr e accompagnare cambiamenti dell'azienda nel tempo.

Le aziende che contano tra i 500 e i 2000 dipendenti hanno una struttura organizzativa definita e solitamente hanno già implementato dei processi di gestione Hr; cercano perciò sistemi specializzati che coprano tutto il processo classico di gestione delle risorse umane (selezione, gestione delle informazioni dei dipendenti, organizzazione, formazione, valutazioni e obiettivi, piani di successione e di carriera, strumenti per il budgeting...). In questi casi l'azienda ha necessità di implementare una soluzione che possa integrare i vari processi, spesso tradizionalmente gestiti con fogli excel e strumenti simili: adeguata risulta dunque la scelta di applicativi più flessibili e più ampi nella copertura funzionale, forniti da player specialistici italiani e stranieri.

Le tendenze nelle grandi aziende

Le imprese con più di 2000 dipendenti (contando anche quelli all'estero nel caso di aziende con casa madre straniera) hanno sicuramente già implementato sistemi di gestione delle risorse umane e cercano soluzioni che coprano un processo specifico; in questo caso si rivolgono a player come Sap, che offre una soluzione completa partendo dall'Erp, quindi un prodotto molto ampio e specializzato in processi gestionali. Per quel che riguarda i processi molto variabili, come la gestione delle performance e le selezioni (in quest'ultimo campo, bisogna rilevare che oggi il social network LinkedIn ha soppiantato gli altri mezzi nelle preferenze dei reclutatori), si riscontrano alcune criticità causate da soluzioni poco flessibili: le aziende dunque ricercano sul mercato la soluzione migliore per coprire il processo specifico, cioè un modulo aggiuntivo da integrare al sistema già esistente – in gergo informatico best of breed.

Nicola Uva, Director of Italy Operations di Cezanne Software, ci porta due casi di successo: “un nostro cliente è Ferrovie dello Stato, che ha scelto Cezanne Software come player specializzato per tre funzioni ritenute particolarmente strategiche: la gestione delle performance e delle



Nicola Uva
Director of Italy Operations
di Cezanne Software



valutazioni, le selezioni e le successioni di carriera. Anche Wind si è rivolto a Cezanne Software per l'Mbo, rivolto a manager e dirigenti”.

Come superare gli scetticismi

Nonostante i diversi vantaggi, le Pmi hanno dimostrato alcune remore a implementare sistemi gestionali Hr poiché ancora poco sensibili al tema della gestione risorse umane. Tuttavia, la tendenza in questo senso è in aumento. Le Pmi che adottano politiche Hr si scontrano con il problema dei costi ed è per questo che i vendor devono essere in grado di offrire soluzioni accessibili; una valida proposta è il Software as a Service, che permette alle aziende di non sostenere l'acquisto del software. Le Pmi infatti prediligono la soluzione in servizio: piuttosto che acquisire una licenza d'uso e installarla in azienda, preferiscono pagare un canone per l'utilizzo dell'applicazione. In generale lo scetticismo ad acquistare un software rimanda, anche nella media azienda italiana, a errori commessi in passato che hanno portato a investire in modo poco oculato in soluzioni risultate inutili alle esigenze specifiche. L'esempio francese potrebbe insegnarci a indirizzare meglio le scelte: in Francia infatti, indipendentemente dalla dimensione, le aziende si affidano a specialisti di software selection prima di affrontare un passo del genere. In realtà più grandi, dove esiste già una gestione dei processi Hr, gli ostacoli che si incontrano per introdurre un gestionale Hr sono legati al raggiungimento di risultati tangibili; la svolta è percepibile decentralizzando il sistema in modo da coinvolgere non più solamente l'ufficio risorse umane bensì i manager di tutte le aree, fino a spingersi al coinvolgimento di tutti i dipendenti.

Il valore strategico delle soluzioni Cezanne Software

L'offerta di Cezanne Software è caratterizzata dai seguenti aspetti: l'elevata specializzazione – Cezanne Software fa esclusivamente soluzioni per la gestione delle risorse umane; la flessibilità, ossia quella capacità di adattarsi alle varie realtà aziendali e di seguirne l'evoluzione nel tempo; la rapidità con cui arrivano i risultati; l'esperienza sul campo – la prima versione di questo prodotto è nata nel 1996; la copertura internazionale (Cezanne Software conta in totale circa 800 clienti, di cui 200 in Italia), garanzia di sicurezza per l'utilizzatore italiano, che ha sempre un occhio di riguardo per le scelte effettuate dai vicini europei.

“Il nostro obiettivo – spiega Nicola Uva – è portare valore nelle aziende e accrescerlo lavorando sulle persone. Misurare il Roi delle soluzioni Hr è molto difficile; ciò che si può valutare è ciò su cui Cezanne Software lavora e la relazione tra i comportamenti delle persone e le strategie aziendali, al fine di verificare che la relazione sia sempre attiva ed efficace. Se infatti le strategie vengono definite con facilità, l'esecuzione da parte delle persone può registrare scostamenti: Cezanne Software con le sue soluzioni permette di assicurarsi che la strategia aziendale venga eseguita in modo corretto e, in caso di deviazioni, di intervenire prontamente. L'obiettivo è dunque aiutare le aziende ad allinea-

re i comportamenti delle persone con le strategie aziendali. Spesso si sbaglia a identificare gli obiettivi, o le persone non sanno quali sono gli obiettivi reali su cui lavorare, quindi il problema riguarda il processo o l'implementazione del processo; attraverso il nostro strumento, che permette di tracciare il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi partendo dal livello strategico fino al livello individuale, il raggiungimento di un obiettivo individuale è facilmente riconducibile al piano strategico, poiché tutto è tracciato e definito. Riuscendo a individuare indicatori chiari (per esempio la soddisfazione del cliente interno/esterno) è possibile responsabilizzare la persona, che si rende conto del valore del suo lavoro. Cerchiamo dunque di posizionarci sul fronte strategico per le aziende, riuscendo a colloquiare anche coi livelli aziendali più alti. Il direttore risorse umane percepisce il grande valore apportato da soluzioni di questo tipo, che vanno a incidere sui processi e sulle persone di cui è responsabile: il risparmio di tempo e l'efficienza sono tangibili”.

Strategic Hr

Già nel 2005, Huselid, Becker e Beatty, nel loro libro *The Workforce Scorecard*, argomentavano come i risultati di bottom line aziendale dipendano per il 15% dai piani strategici, e per l'85% dalla loro Execution; sempre nello stesso anno, Mankins e Steele nel loro articolo su *Harvard Business Review* “Turning Great Strategy into Great Performance” spiegavano, in maniera ancora più definitiva, come il 40% del valore aziendale vada perduto a causa di inefficienze nella Strategy Execution.

Come sostiene Flavio Masella, Solution consultant di SuccessFactors, ogni giorno, tanto più nell'attuale contesto economico, si assiste allo spettacolo di aziende di ogni genere incapaci di tradurre la propria strategia di business in positivi e duraturi risultati economico-finanziari.

Dave Ulrich, in un ormai lungo percorso di ricerca e pubblicazione (le prime riflessioni sono ormai del 1997), ha delineato e condiviso con la comunità dei professionisti delle Risorse umane quale debba essere l'ineluttabile traiettoria richiesta alle Direzioni Risorse umane per avere un contributo di valore all'interno delle organizzazioni: divenire ‘Strategic Hr’, ovvero supportare l'azienda a formulare una strategia di business che tenga anche conto della componente Hr aziendale, e fare sì che le caratteristiche Hr dell'azienda ne supportino l'implementazione.

Se una Direzione Risorse umane fosse in grado e volesse comprendere e cogliere pienamente la portata dei due predetti fenomeni di contesto, la direzione sarebbe facilmente tracciata: si diventa Business Partner se si aiuta la propria azienda nella Strategy Execution, ovvero nel tradurre la strategia di business in risultati concreti.



Flavio Masella
Solution consultant
di SuccessFactors



Migliorare i processi di Strategic Execution

Il contributo di creazione al complessivo valore aziendale da parte della Direzione Risorse umane non può e non deve limitarsi alla riduzione dei costi complessivi di forza lavoro, né tanto meno al recupero di efficienza nello svolgimento delle attività di gestione e sviluppo delle risorse umane: la sfida diventa ora aiutare a migliorare i risultati delle risorse umane che collaborano nell'impresa e ad accrescere i risultati economici aziendali.

In tal senso SuccessFactors si rivolge alle Direzioni Risorse umane e più in generale alle aziende con una nuova tipologia di soluzioni software, da essa creata e di cui è divenuta leader mondiale, chiamata Business Execution Software (BizX), mirata ad aiutarle a migliorare i propri processi di Strategy Execution.

SuccessFactors vuole infatti aiutare le proprie aziende clienti a migliorare l'Execution della strategia aziendale in tre modi: assicurando che le organizzazioni siano allineate nei propri obiettivi; garantendo una superiore performance delle risorse umane dell'organizzazione e favorendo la creazione e il rafforzamento del vantaggio competitivo dell'organizzazione attraverso le proprie risorse umane.

La suite BizX migliora l'allineamento strategico aziendale e le performance delle unità organizzative, dei team e delle singole risorse umane per consentire la realizzazione di performance superiori.

BizX colma il gap tra la strategia e i risultati aziendali aiutando tutte le unità organizzative, i team e le singole risorse umane di un'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi rapidamente ed efficacemente, come dimostrano i seguenti esempi di aziende che hanno deciso di ricorrere a BizX di SuccessFactors:

- Kimberly-Clark ha aumentato fino al 73% (dal 55%) l'engagement delle proprie risorse umane e il 95% dei dipendenti è 'allineato' in termini di obiettivi di performance attribuiti individualmente con la strategia aziendale;
- Loews Hotels ha ridotto il proprio turnover del 7% attraverso soluzioni di goal & performance management e di career & development planning;
- Avnet ha aumentato l'engagement delle proprie risorse umane fino al 75%, migliorando l'accountability sugli obiettivi di business attribuiti individualmente e aumentando il numero di high performer;
- Comcast ha migliorato del 10% la propria customer satisfaction riducendo il turnover dei collaboratori dei propri call center grazie a una migliore e più 'strategicamente allineata' valutazione delle prestazioni correlata alle decisioni retributive e di mobilità e sviluppo interno.

Hrms: spesso sottovalutati e poco adottati

Le Direzioni Hr hanno dunque acquisito nel tempo un ruolo sempre più strategico all'interno delle aziende, es-

sendo chiamate a supportare il management nel percorso di motivazione e sviluppo delle persone e di valorizzazione dei talenti con conseguenze dirette sul business.

La scarsa diffusione degli Hrms sul mercato conferma che le aziende hanno ritenuto tali software non adeguati alle proprie esigenze al contrario ad esempio degli Erp, i sistemi informatici che consentono di gestire in maniera integrata i vari processi aziendali, ormai adottati dalla maggior parte delle società. Addirittura si assiste spesso a situazioni in cui si è preferito non avviare il modulo Hr compreso nell'Erp adottato.

“Non voglio qui analizzare le cause di tutto ciò –afferma Fulvio Orazzini, Direttore Commerciale e Marketing di People Talent–. Mi limito a prendere atto del risultato in cui spesso ci imbattiamo: processi gestiti con software diversi, mancanza di integrazione, difficoltà di correlazione

delle informazioni. In una parola, soluzioni 'dis-integrate'. E non è raro trovare casi in cui questi processi sono ancora gestiti manualmente con grande senso di abnegazione ma con un enorme spreco di energie. Se ci focalizziamo sulla media impresa questa situazione è ancora più evidente; il tempo a disposizione degli impiegati dell'ufficio del personale, spesso molto pochi, è prevalentemente occupato dagli adempimenti amministrativi, lasciando pochissimo spazio ad attività di sviluppo e valorizzazione del personale”.

People Talent, azienda relativamente giovane –2 anni di vita– nasce per colmare un

gap tra la domanda di soluzioni software che possano supportare l'innovazione dei processi Hr e l'offerta di Hrms, che tale innovazione dovrebbero abilitare. L'obiettivo che si pone è quindi consolidare in un prodotto l'esperienza progettuale decennale maturata insieme ad alcune Direzioni Hr.

“Durante questi anni –aggiunge Orazzini– abbiamo sviluppato l'idea di una nuova concezione di software per l'Hr che abbiamo chiamato di Prm, People Relationship Management, che sostituisce alla 'Gestione delle risorse umane', la 'Gestione delle relazioni tra persone e azienda”.

People Relationship Management

Il Prm si basa sul principio che tutti i dipendenti partecipino ai processi del personale assumendo quindi un ruolo attivo che lo contrappone alla 'risorsa umana gestita' negli Hrms. È grazie a questa partecipazione che la risorsa umana si fa 'persona' ed è stimolata a dare il proprio contributo alla vita aziendale e quindi, più o meno direttamente, al business.

Il punto di ingresso al sistema è costituito da un portale costruito dinamicamente in funzione del profilo di accesso, che abilita –e abitua– a relazionarsi con l'azienda.

Tramite il portale il dipendente potrà gestire i propri processi e verificare le proprie informazioni; il 'middle mana-



Fulvio Orazzini
Direttore Commerciale
e Marketing di People Talent



ger' potrà occuparsi delle persone che da lui dipendono aggiungendo alla propria responsabilità produttiva quella altrettanto importante di valorizzazione dei propri collaboratori; l'Hr potrà monitorare tutti i processi, intervenendo quando e dove necessario ed esercitando la propria funzione di tutor.

I flussi autorizzativi e la visibilità delle informazioni sono derivati dall'organizzazione aziendale che un modulo specifico di People Talent permette di descrivere e gestire.

Sul portale e l'organizzazione si appoggiano tutti i moduli che costituiscono la suite. Ciascun modulo può essere acquisito singolarmente mantenendo, anche se introdotto in tempi successivi, l'integrazione.

I moduli proposti, oltre a supportare gli obiettivi strategici della Direzione del Personale (Selezione, Valutazione, Formazione), coprono anche l'area amministrativa con presenze/assenze e trasferte/nota spese, spesso intese come materia 'vile' dagli Hrms e tuttavia fondamentali sia per consentire di recuperare risorse Hr da dedicare alle attività strategiche sia per le informazioni che sono in grado di fornire e che possono essere correlate con gli altri moduli.

"Segnalo infine il modulo 'Profili' che consente di consolidare in un unico archivio tutte le informazioni che riguardano la persona, e che derivano dall'integrazione con gli altri moduli della suite ma anche da altri applicativi esterni a People Talent, primo fra tutti il sistema paghe. Su tale archivio si basano le attività di analisi sia attuali che storiche", conclude Orazzini.

Hr Infinity

Assistiamo quindi a un mercato mutevole e in evoluzione. Negli ultimi anni infatti la domanda di soluzioni per la gestione del personale è cambiata notevolmente.

Le soluzioni in ambito amministrativo (paghe, rilevazione presenze, trasferte e note spese ecc.) sono una condizione necessaria, ma non sufficiente per la direzione del personale, che necessita oggi di strumenti a livello informatico capaci di soddisfare in modo completo anche gli aspetti di carattere organizzativo (selezione e formazione delle risorse umane, politiche retributive e pianificazione delle carriere, budget del personale ecc.).

Non solo: gli applicativi devono essere in tecnologia web per soddisfare le esigenze di apertura dei confini aziendali, di flessibilità dei processi e di supporto alla mobilità, sia attraverso nuovi modelli di delivery (Software as a Service) sia attraverso l'ausilio di terminali e applicazioni mobili a supporto dell'operatività e dei processi decisionali.

Partendo da queste premesse Zucchetti ha realizzato Hr Infinity, il primo e unico sistema in Italia di soluzioni web based, con un'unica base dati anagrafica, che consente di governare tutti i processi di amministrazione, sviluppo, organizzazione del capitale umano e della sicurezza di

ambienti e persone.

Per quanto riguarda in particolare la valorizzazione dei talenti in azienda, nella suite Zucchetti c'è Gestione Risorse Umane, l'applicazione che permette alla direzione risorse umane e ai responsabili dei vari settori di disporre di tutte le informazioni necessarie a supportare le decisioni e, quindi, utili a una corretta gestione delle risorse, ad aumentare la competitività sul mercato e a raggiungere gli obiettivi aziendali.

Gestione Risorse Umane consente di semplificare le attività quali il riconoscimento delle aree di criticità in termini di competenze e conoscenze, i processi di selezione del personale, il reperimento delle informazioni e l'accessibilità alle stesse a seconda del profilo utente, la definizione dei piani formativi e retributivi, l'individuazione delle risorse ad alto potenziale.

Funzionalità avanzate di reportistica e analisi permettono, inoltre, di monitorare gli organici, il turn-over, i trasferimenti, le promozioni, i compensi e molto altro ancora.

Un caso di successo

DENSO Manufacturing Italia, sede italiana della multinazionale giapponese DENSO, una delle maggiori realtà mondiali nella fornitura di componenti per l'industria automobilistica, ha scelto Hr Infinity di Zucchetti proprio per ottenere maggiori livelli di efficienza e un controllo più puntuale dei collaboratori, delle attività e dei relativi costi.

"Con la collaborazione del nostro partner Informatica srl - dichiara Domenico Uggeri, vicepresidente Zucchetti - è stata installata una suite di soluzioni software e hardware integrate che hanno pienamente soddisfatto le aspettative di DENSO. In particolare per quanto concerne gli aspetti organizzativi, l'esigenza di controllo e di razionalizzazione delle varie componenti di costo del personale è stata risolta con la soluzione 'Budget del personale', che permette a DENSO di effettuare tutte le attività di budgeting e monitoring e avere così sempre a disposizione utili proiezioni sul costo del lavoro, ossia incidenza di nuove assunzioni, cessazioni, politiche retributive, mobilità interna, assenteismo, e valutare così l'impatto sull'intera gestione aziendale.

Con 'Gestione Risorse Umane', inoltre, DENSO ha una gestione informatizzata di tutte le informazioni del personale: dati anagrafici, posizione aziendale, corsi di formazione, visite mediche, dotazioni aziendali relative alla sicurezza sul lavoro.

Tutto il sistema installato sfrutta una base dati comune che permette di godere dei vantaggi derivanti dalla perfetta integrazione degli applicativi come la possibilità di inserire una sola volta i dati dei dipendenti, evitando inutili perdite di tempo e possibili errori per il loro reinserimento manuale nei vari applicativi".



Domenico Uggeri
Vicepresidente Zucchetti



Un mercato consolidato e aperto a nuove sfide

Paolo Torri, product manager di Adp Byte, ci offre la sua prospettiva sugli Hrms. Dal lato della domanda, possiamo suddividere il mercato in piccole, medie e grandi aziende, “anche se la tipologia dimensionale non è l’unico elemento di connotazione delle esigenze: altri sono, ad esempio, il settore di attività e la struttura nazionale o multinazionale dell’organizzazione –sottolinea Torri–.

Il mercato dell’offerta è ormai consolidato per gli aspetti relativi ai processi amministrativi del personale, in parte anche per le soluzioni gestionali e di sviluppo, quelle cioè che ottimizzano i processi oltre che fornire strumenti di gestione e di strutturazione delle informazioni. È un mercato che in alcuni ambiti sta ponendo delle sfide nuove, legate all’uso ormai dirompente di strumenti mobili fuori dall’azienda –palmari, tablet, telefoni cellulari– e alle piattaforme di social network entrate ormai nell’uso quotidiano di ognuno di noi al di fuori dell’azienda. L’evoluzione nell’ambito dei sistemi per la gestione del personale ha spinto le aziende più all’avanguardia a sperimentare la fornitura di strumenti mobile per i responsabili di funzione e l’utilizzo di strumenti di social network interni. In ambiti funzionali come la selezione ad esempio, si ricorre sempre più al web recruiting e all’integrazione degli strumenti interni a supporto dei processi di selezione con siti di social network professionali come LinkedIn”.

Ottimizzare i processi e integrarli

In aziende medio-grandi, che hanno dunque già vissuto un’informatizzazione della direzione risorse umane e degli ambiti informativi che riguardano le persone e hanno già implementato metodologie, impostazioni strutturate e processi, l’esigenza è supportare l’ottimizzazione dei processi e l’integrazione con le informazioni e le attività di ogni singolo processo. Gli strumenti devono avere dunque una capacità d’integrazione e un approccio flessibile che consenta di calare la soluzione all’interno delle specificità della singola azienda. “Introdurre una soluzione di questo tipo –racconta Torri– significa passare da una ridotta comunicazione tra le varie funzioni aziendali, anche all’interno della stessa direzione risorse umane, a situazioni in cui si lavora su workflow e su passaggi gestiti e strutturati tra i diversi attori coinvolti nei singoli processi, evitando ridondanze nell’inserimento dei dati. Alle piccole aziende invece vengono proposte soluzioni preconfigurate che mettono a disposizione linee guida e suggerimenti su come gestire le informazioni e ottimizzare i processi”.

Le best practices al servizio di innovazione e competitività

“Grazie alle nostre proposte –prosegue Torri– le aziende possono accedere a un patrimonio di esperienze, competenze e best practices evolute in base alle componenti progettuali insite nelle soluzioni, che sono costituite da stru-

menti informatici, configurazioni specifiche per settore di attività, strumenti di miglioramento e di ottimizzazione dei processi e di conseguenza del lavoro quotidiano; ne derivano un risparmio di tempo e una riduzione delle attività a basso valore aggiunto che permettono all’azienda di dedicare gli sforzi e le risorse ad attività che la differenzino dalla concorrenza”. Nell’attuale congiuntura gli elementi che consentono alle aziende di essere competitive sono la differenziazione e l’innovazione, e quindi la tendenza al miglioramento continuo. Un aspetto molto importante

è dunque la capacità di essere veloci e precisi nell’individuare dove sono le competenze e le conoscenze specifiche che servono in un determinato momento, nonché il potenziale e il talento delle persone, per poterlo sviluppare affinché sia disponibile nel momento opportuno, per raggiungere gli obiettivi che l’azienda si pone.

Per predisporre la soluzione su misura, Adp Byte costruisce l’impostazione della progettazione di base specifica per ogni singola azienda, con la definizione e la descrizione puntuale delle caratteristiche organizzative dell’azienda e del sistema professionale, ossia di tutti i profili di competenza e delle corrispondenti con-

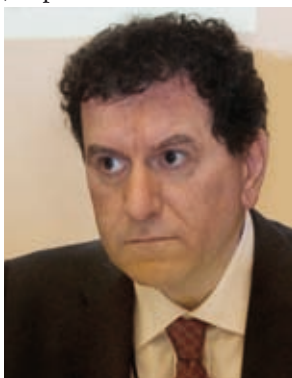
notazioni soft; in questo modo è possibile avere sempre a disposizione strumenti a supporto dei processi di valutazione delle persone e di individuazione del potenziale.

Usare le informazioni per soddisfare le necessità

“Una volta che si hanno a disposizione l’individuazione del target ottimale e la descrizione delle persone per quanto riguarda competenze, esperienze, caratteristiche personali e potenziale –spiega Torri– gli strumenti forniti dalle nostre soluzioni offrono la possibilità di mettere in gioco una molteplicità di informazioni utili a fornire all’azienda risposte concrete alla necessità contingente. Anche di fronte a patrimoni informativi molto ampi, quando i processi di valutazione e di attrazione dei talenti sono supportati dalle nostre soluzioni è possibile individuare chi possiede le competenze ricercate e chi potrebbe averle in futuro, se supportato da azioni formative e di coaching. Il concetto fondamentale sul quale costruiamo le nostre soluzioni è la gestione strutturata delle informazioni che, insieme al supporto e all’ottimizzazione dei processi, fornisce un patrimonio informativo molto ampio, che consente di avere le risposte grazie a strumenti specifici di analisi, di business intelligence e di simulazione”.

Poter integrare più fonti (anche interne ed esterne: il database interno di curricula, i database esterni e i social network su cui tanti pubblicano caratteristiche personali, esperienze e conoscenze) e accedere a un patrimonio informativo copioso che si trova dentro e fuori l’organizzazione aiuta l’azienda a rispondere efficacemente a un’esigenza e a pianificare una modalità d’azione in ottica futura.

“Ovviamente questi processi soft si integrano alla perfezione con le altre componenti della soluzione Hr World



Paolo Torri
Product Manager
di Adp Byte



20XI dove ogni attore ha a disposizione strumenti dedicati alle attività di sua responsabilità. Le attività amministrative e quelle gestionali si fondono così in un ambiente integrato che 'guida' gli utenti e li coinvolge al momento opportuno migliorando la qualità e l'efficacia nella gestione complessiva delle persone. Ogni attore coinvolto nei vari processi utilizza componenti costruite secondo il suo modo di vedere le cose e di pensare, tipico di quell'area funzionale –conclude Torri–. I processi Hr non sono chiusi nel perimetro della direzione risorse umane ma possono essere integrati con altri processi aziendali in ambito It, Finance, Sicurezza, Produzione ecc.”.

Le tendenze evolutive degli Hrms

La crisi che da tempo stiamo attraversando pone sfide severe ai Top Manager e in particolare alle Direzioni del Personale: a loro, sempre di più, viene richiesto un profondo coinvolgimento nelle tematiche di strategia aziendale, ma anche una convinta condivisione del percorso attuativo.

“Da chi ha la responsabilità delle risorse umane oggi ci si aspetta –sostiene Andrea Clavarino, Direttore Generale di Copernico Paghe– un rilevante contributo nella definizione e nella veloce e affidabile implementazione delle strategie, a conferma di una crescente integrazione dell'area del Personale nei processi decisionali di business”.

Il mercato attuale degli Hr Management Systems può essere letto, secondo Clavarino, sotto diverse angolazioni non sempre coerenti tra loro: “È uno scenario estremamente complicato che risente in pieno delle incertezze provenienti dal mondo esterno e dove è difficile orientarsi se non si può contare su adeguati strumenti di registrazione della propria realtà organizzativa in presenza di cambiamenti sempre più rapidi; d'altra parte, pur nell'instabilità del contesto, un Hr Manager capace e attento può cogliere interessanti opportunità di proficua innovazione dei processi operativi”.

È un mercato estremamente selettivo, che non lascia (più) spazio all'improvvisazione e che decreta il successo dei *player* in ragione dei costi –non potrebbe essere altrimenti in una simile turbolenza– ma soprattutto per la completezza della soluzione, l'affidabilità e l'assistenza.

“Siamo perciò fieri della fiducia che i clienti continuano a riconoscere a Copernico –prosegue il Direttore Generale della Società–, attestata da un grado di fidelizzazione davvero molto elevato. Anche dall'ultimo sondaggio di Customer Satisfaction abbiamo ricevuto la conferma che alla base di tale fenomeno, di cui ovviamente siamo lusingati, c'è la percezione che la strategia di consolidamento della nostra soluzione informatica, e la nostra continua innovazione, siano valutate come fattori di successo da parte degli utilizzatori”.

Uno strumento flessibile, sicuro e strategico

La linea di sviluppo da tempo intrapresa dall'azienda torinese è infatti quella di consentire, a tutti i livelli orga-

nizzativi e con diversi gradi di conoscenza specialistica, “di trarre il meglio –è sempre Clavarino che parla– da un sistema davvero potente e allo stesso tempo flessibile, che ha nella salvaguardia dell'integrità del dato uno dei suoi aspetti vincenti. È così possibile fare della *suite* Copernico uno strumento sicuro, non solo quando si debba produrre ed elaborare il classico foglio paga, ma anche quando occorra poter disporre in tempo reale di dati gestionali significativi per la conduzione strategica dell'azienda”.

Sempre attenta ai fabbisogni che emergono dal mercato, Copernico intende ulteriormente rafforzare la buona posizione del suo Hrms quale punto di riferimento per la gestione di processi operativi complessi in ambito cliente, allo scopo di facilitare ai fruitori il passaggio *seamless* da una fase all'altra di operatività che devono essere necessariamente integrate, come quelle riguardanti ad esempio l'introduzione di una nuova risorsa in azienda, che –come è ben noto– vede la partecipazione di diversi attori, purtroppo non sempre coordinati tra loro in modo ottimale.

“Inoltre non ci possiamo nascondere che un mondo sempre più veloce –conclude Clavarino– produce nel nostro settore il rischio che, dal punto di vista del cliente, si vadano ad attenuare specifici *know-how*; perciò Copernico ha, anche in questo caso, ribaltato le regole operative. Come? Implementando applicazioni che, in modo rigoroso e sorvegliato, rendano semplici le complessità e gradevoli le operazioni di *routine*, anche a utilizzatori con esperienze specialistiche limitate”.



Andrea Clavarino
Direttore Generale
di Copernico

I direttori del personale hanno un ruolo chiave nella definizione di una strategia per la valorizzazione delle persone, che va a impattare direttamente sull'efficienza e sulla competitività dell'azienda. Il supporto di un Hrms concepito su misura per ogni specificità organizzativa sarà determinante di fronte alla crescente complessità del mercato e in favore di un'ottimizzazione di costi e tempi, entrambi ingenti quando l'impresa non dispone di strumenti che gestiscano i processi Hr. L'offerta delle

soluzioni tecnologiche in questo ambito si amplia sempre più, andando a ricoprire aspetti strategici e a soddisfare esigenze che le aziende non possono più trascurare se vogliono continuare a competere con successo sul mercato. Il direttore del personale deve caldeggiare l'introduzione di soluzioni di questo tipo, sottolineandone presso il top management il valore strategico poiché se non si punta sulle persone –fulcro vitale di ogni organizzazione– l'impresa è destinata a navigare in brutte acque in periodi critici come quello attuale. Le aziende che coglieranno tutta la potenza di questo approccio godranno di quella spinta che permetterà loro non solo di stare a galla, ma soprattutto di veleggiare a lungo con vento a favore.