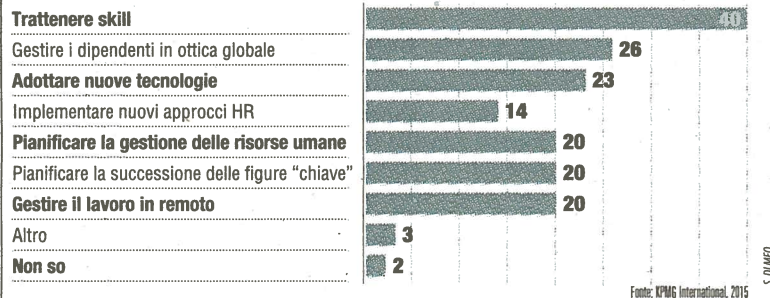


## IL FOCUS DELLE RISORSE UMANE

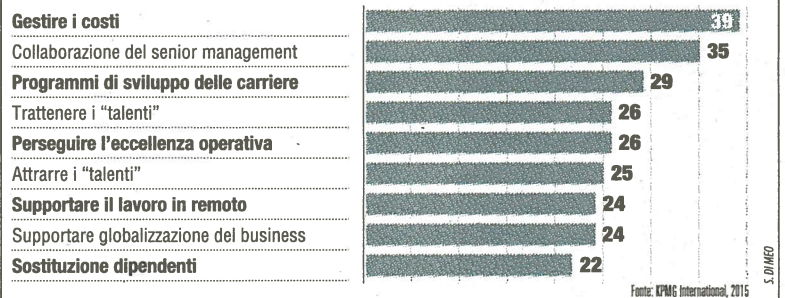
Attività sulle quali la funzione HR si focalizzerà nei prossimi 3 anni, in % (risposta multipla)



Nei grafici a destra e a sinistra, alcuni risultati della ricerca di Kpmg sulla gestione delle Risorse umane

## I DRIVER DELLA GESTIONE DELLE HR

Aree in cui la funzione HR dell'azienda punta in modo particolare, in % (risposta multipla)



# Al via il calcolo dei premi di produzione come cambiano i metodi di valutazione

DA QUI A FINE ANNO I MANAGER DEVONO STABILIRE I BONUS AZIENDALI. I VECCHI PARAMETRI QUANTITATIVI SONO PERÒ OGGI SOSTITUITI DA PIÙ SOFISTICATI APPROCCI CHE METTONO IN EVIDENZA L'ESIGENZA DI MOTIVARE I DIPENDENTI

Patrizia Capua

Manager sotto esame. Chiamati a una valutazione dei propri collaboratori, sono i primi a dover rispondere di come svolgono il loro ruolo di coach, della capacità di individuare i talenti, di consentire al capitale umano di esprimere al meglio il proprio potenziale, o delle strategie messe in campo per rimotivare persone che forniscono prestazioni negative. È in gioco la produttività dell'azienda e si fa strada la tendenza ad abbandonare i tradizionali sistemi di rating. Il manager, dunque, non deve limitarsi alla sola valutazione ma sviluppare il ruolo di mentore della materia prima più preziosa che ci sia in azienda, per esaltarne competenze e risorse. In tutti i casi, si tratta di una sfida manageriale cruciale.

Sono le conclusioni a cui giunge una ricerca internazionale di Kpmg, svolta tra aziende multinazionali come Google, Microsoft, Facebook, Adobe System e altre, sulla "stagione" delle valutazioni. Tecnicamente questa attività si definisce "performance management", un processo a cui i responsabili delle Risorse umane dedicano in media almeno tre mesi all'anno, da ora fino a dicembre, che si tradurrà nell'adeguamento



o meno delle retribuzioni, sia per la parte fissa che per quella variabile, legata al riconoscimento di bonus aziendali. Ma una serie di trend sta mettendo in discussione il modello tradizionale di valutazione del personale, basato sull'automatismo di rating/scoring, derivante per lo più da linee guida di controllo di costi che arrivano dall'alta direzione aziendale.

Ma la tendenza è ad abbandonare l'automatismo e puntare sullo sviluppo dei collaboratori. «Abbiamo lanciato un nuovo modello chiamato Sync-up, potenziando la capacità di dare feedback e di fare coaching», dice Stefania Capelli, 37 anni milanese, dal 2008 in Cisco system e dall'anno scorso Hr (human resources) manager. Gli effetti? «L'81% delle persone in Cisco Italia (risultato



Qui sopra, **Stefania Capelli** (1), manager in Cisco e **Alessandro Regini** (2), che si occupa di Risorse Umane nel Gruppo Luccioni

Great place to work 2014) pensa che i responsabili facciano un buon lavoro nel gestire i collaboratori che hanno risultati sotto le aspettative, al fine di migliorare la loro prestazione: spetta a noi continuare ad investire su questo».

I criteri di valutazione cambiano anche rispetto al dato anagrafi-

co dei collaboratori. Ad esempio, secondo la ricerca Kpmg, la generazione Y, i cosiddetti "millennials" ossia i nati tra la fine degli anni Ottanta e Novanta, chiede feedback continui sul suo lavoro. «Sono giovani abituati a comunicare in modo permanente tramite email e social media - osservano i ricercatori - ed è una generazione che spesso non è abituata a ricevere giudizi negativi e facilmente tende a perdere motivazione». Nelle aziende la sperimentazione di nuovi modelli è già in atto. «In Idm recentemente - spiega Cristina Mercatelli, spoletina, 45 anni, da maggio 2011 direttore Hr nell'azienda specializzata nella digitalizzazione di documenti che dallo scorso febbraio fa parte del gruppo Canon - è stato introdotto il sistema di valutazione delle prestazioni che ha coinvolto tutto il gruppo manageriale e gran parte del mondo operativo. Il manager non può delegare alla funzione Risorse umane la gestione dei collaboratori "critici". Le aziende non possono più permettersi collaboratori non performanti e i feedback continui aumentano la consapevolezza se le risposte sono negative».

Il progetto, secondo Mercatelli, è partito "sotto una buona stella" che ha significato un momento di crescita sia per il valutatore che per il valutato: «Abbiamo scelto un modello che mette al centro non solo la prestazione ma anche la persona, infatti è prevista un'autovalutazione che permette un confronto più diretto tra le due parti. Abbiamo notato che il sistema è molto apprezzato dalla generation X (i nati tra 1960-1980) e dai cosiddetti millennials (nati tra il 1980-1990) che vi-

vono il momento della restituzione di feedback in modo attivo e propositivo. I Senior o comunemente chiamati baby boomers vivono il processo di valutazione delle prestazioni come un momento di conferma /orientamento rispetto a una organizzazione che si modifica».

Da cinque anni nel gruppo Luccioni, ad Angeli di Rosora nell'Anconetano, azienda che sviluppa sistemi automatici di misura e controllo, con 360 dipendenti, Alessandro Regini, 31 anni, si occupa di risorse umane. «Dato che lavoriamo su soluzioni su misura per i nostri clienti - racconta -, ci definiamo sarti tecnologici, la gestione del personale è fondamentale. Il collaboratore da noi viene molto responsabilizzato, non usiamo la parola dipendente che vuol dire dipendere da qualcuno; lo chiamiamo collaboratore proprio per questo. E facendo sempre progetti nuovi, continue start up, ci servono persone che si assumano subito la loro responsabilità senza scaricare le colpe sul manager. In azienda la gran parte sono ingegneri. La nostra filosofia di talent strategy è questa: se il tuo manager non ti dà l'opportunità che cerchi, scavalcalo e trovati i tuoi spazi». Le possibilità di intervento spaziano dal valutare correttivi in diverse business unit, all'interno di varie specializzazioni, fino a ipotizzare di trovare collocazioni esterne, presso fornitori o partners. «Si tentano tutte le strade possibili - conclude Regini -, noi investiamo molto in formazione, si cerca di colmare lacune e si procede per tentativi. Il primo a rendersi conto della situazione è l'interessato».