

6 strategie per i CHRO per connettere successo dei dipendenti e crescita aziendale

I CHRO devono gestire il grande divario che esiste fra le aspettative dei dipendenti e gli obiettivi aziendali. Ecco sei modi per colmarlo.



Indice

- I tuoi dipendenti, la tua crescita..... 3
- Utilizza l'intelligenza artificiale per ottimizzare la produttività di HR e dipendenti..... 4
- Colma le lacune tra gli obiettivi aziendali e i talenti 6
- Identifica, misura e gestisci l'incertezza e la resistenza al cambiamento dei dipendenti..... 8
- Scopri di più su ciò che i dipendenti valorizzano nell'employee experience 10
- Proteggi i dati per continuare ad avere la fiducia dei dipendenti 12
- Concentrati sui giusti KPI delle HR 14



I tuoi dipendenti, la tua crescita

Se il segreto per un business di successo sono i suoi dipendenti, allora il segreto per la crescita del business è la crescita dei dipendenti. Le aziende che riescono a selezionare e fidelizzare i talenti migliori sono quelle che aiutano i dipendenti a valutare i propri interessi e le proprie passioni, a sviluppare le proprie competenze e a far crescere la propria carriera.

E le aziende se ne stanno rendendo conto: un report del 2023 di LinkedIn rivela che l'83% delle imprese vuole costruire una cultura più incentrata sulle persone, riconoscendo quindi che il successo dei dipendenti determina il successo organizzativo.¹ Ma focalizzarsi sui dipendenti non è sufficiente. Le aziende migliorano davvero quando i responsabili delle risorse umane forniscono ai manager in tutta l'azienda gli strumenti necessari per connettere il successo dei dipendenti alla crescita e ai profitti.

I CHRO di oggi devono guidare le loro organizzazioni attraverso la grande differenza che esiste tra gli obiettivi aziendali e le aspettative dei dipendenti. Molti dipendenti si sentono disconnessi, non supportati e poco inclini ad accettare i cambiamenti dopo l'instabilità degli ultimi anni. Nel frattempo, viene fatta molta pressione sul business per ridurre i costi - spesso con tagli al personale e alle retribuzioni - e aumentare la produttività in un ambiente economico a crescita rallentata e sensibile ai margini. E il recruiting sta diventando sempre più complesso: a livello globale, nel 2023 quasi quattro aziende su cinque stanno avendo difficoltà a trovare talenti per ricoprire posizioni aperte, secondo il Manpower Group.²

Con le giuste strategie e i giusti strumenti, tuttavia, le organizzazioni dei CHRO stanno trovando modi per far sentire il proprio personale apprezzato e connesso attraverso una visione condivisa del successo aziendale. Stanno utilizzando i dati per comprendere in modo più approfondito i problemi della forza lavoro e il modo in cui sono correlati alla redditività, e stanno fornendo ai team di gestione strumenti analitici per rendere le strategie HR più utili nel processo decisionale quotidiano.

"Tutti i leader delle organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione i people analytics", afferma Heather Whiteman, professoressa alla Information School della University of Washington, che si descrive come "un'appassionata di dati delle persone" e che è specializzata nelle strategie di misurazione del posto di lavoro. "L'asset numero uno che produce valore per un'organizzazione è lo staff... È assurdo pensare che gli insight e la comprensione delle persone non debbano essere potenzialmente l'elemento più importante in un bilancio".

Ecco sei strategie che i CHRO, i manager di linee di business e tutta la tua organizzazione possono utilizzare per collegare il successo dei dipendenti e la crescita aziendale.

¹ "Building the agile future," LinkedIn Learning, 2023 (PDF).

² "2023 Global Talent Shortage," Manpower Group, 2023 (PDF).



1 Utilizza l'intelligenza artificiale per ottimizzare la produttività di HR e dipendenti

I team HR utilizzano sempre più l'intelligenza artificiale per supportare attività che spaziano dai processi di assunzione e fidelizzazione alla modellazione dell'employee experience e al miglioramento dello sviluppo della carriera. Tipicamente l'intelligenza artificiale, che funziona dietro le quinte come parte del software HR e di altri software aziendali basati su cloud, offre una notevole versatilità. Può essere applicata per migliorare la produttività e l'efficienza dei team HR, supportando attività come la scrittura delle bozze degli annunci di lavoro o delle valutazioni delle prestazioni. Durante l'onboarding, i chatbot e gli assistenti virtuali basati sull'intelligenza artificiale possono rispondere alle domande dei dipendenti e guidarli attraverso la documentazione e la formazione necessarie.

L'intelligenza artificiale può anche migliorare la formazione e le iniziative di sviluppo dei dipendenti consigliando opportunità di apprendimento personalizzate. Può analizzare le competenze individuali e le lacune delle conoscenze per consigliare materiali di formazione, e corsi o percorsi di apprendimento pertinenti, mentre i chatbot AI possono fornire supporto in tempo reale durante il processo di apprendimento. Hearst, gigante dell'editoria, è un'azienda che sfrutta l'intelligenza artificiale per fare tutte le cose dette sopra e per rendere lo sviluppo professionale più semplice e personalizzato per i dipendenti. "Dipendenti e manager possono passare dal cercare una formazione adeguata per le persone all'utilizzare l'intelligenza artificiale per fornire la guida di cui le persone hanno bisogno per far crescere al meglio la loro carriera", ha affermato Kim Kohlman, VP of HCM operations per Hearst, in un recente webcast.³

Il 77%

dei lavoratori è pronto ad apprendere nuove competenze e a riqualificarsi.

Fonte: PwC



³ "Announcing the latest innovation to the Oracle ME employee experience platform," Oracle, 19 aprile 2023.

L'importanza crescente dell'AI generativa

Oggi, la forma principale dell'intelligenza artificiale incorporata nei software HR e in altri sistemi aziendali è l'AI tradizionale, che consiste in algoritmi che risolvono problemi specifici riconoscendo modelli e formulando previsioni e suggerimenti. L'AI generativa corrisponde alla fase successiva dell'evoluzione dell'AI ed è uno degli argomenti più scottanti del settore. Le aziende accedono quasi sempre alle funzionalità di intelligenza artificiale tradizionali e generative utilizzando servizi basati su cloud. L'intelligenza artificiale generativa può apprendere dai dati per riassumere e generare nuovi contenuti, creando testi o visualizzazioni. Offre il potenziale per casi d'uso più creativi e aperti, il che la rende particolarmente utile per funzioni aziendali di base come le HR.

Ad esempio, l'AI generativa potrebbe essere utilizzata per l'authoring assistito. Proprio come strumenti come ChatGPT, Cohere e Bard di Google aiutano gli utenti a generare una vasta gamma di contenuti, l'authoring assistito basato sull'intelligenza artificiale può aiutare i leader HR e i manager del personale a produrre contenuti che gli utenti possono rivedere, modificare e autorizzare. Ciò potrebbe aiutarli a completare più rapidamente molte attività importanti come la stesura di richieste di personale.

"L'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa nelle applicazioni HCM rivoluzionerà le organizzazioni", ha affermato Gareth Abreu, domain principal, HCM Business Platforms, The Co-op. "Questa tecnologia ha il potere di reinventare completamente il modo in cui stiamo pensando il lavoro e il lavoro dell'HR in modo specifico".

L'intelligenza artificiale comporta anche alcuni rischi che i CHRO devono affrontare. Considerato il tipo di dati utilizzato dalle HR, le misure di sicurezza risultano essenziali. I dati aziendali e del personale non hanno posto in uno strumento di intelligenza artificiale basato sul Web e incentrato sul consumatore sui dati del quale l'azienda non ha alcun controllo e col quale non ha alcun accordo sulla sicurezza. I CHRO devono assicurarsi che qualsiasi servizio AI utilizzato soddisfi gli standard di sicurezza, privacy e compliance della propria organizzazione, dando alla propria azienda il controllo dei loro dati.

2 Colma le lacune tra gli obiettivi aziendali e i talenti

Solo il 14% dei dirigenti aziendali è assolutamente d'accordo sul fatto che la propria organizzazione sfrutta tutto il potenziale delle competenze della sua forza lavoro, secondo un sondaggio di Deloitte del 2022.⁴ Tale lacuna tra il potenziale dei talenti e l'uso che se ne fa diventa ancora più preoccupante in un ambiente in cui le assunzioni sono lente o non avvengono affatto. Se non puoi assumere ma hai comunque grandi obiettivi aziendali da raggiungere, devi dar spazio alla creatività, trovare e utilizzare tutte le competenze che hai all'interno dell'azienda.



I responsabili delle HR possono aiutare i manager delle linee di business a superare questa sfida. Creando un inventario delle competenze che monitora le capacità dei dipendenti man mano che crescono, i CHRO possono aiutare i leader a confrontare le competenze disponibili con quelle di cui hanno bisogno per supportare i loro piani aziendali pluriennali e vedere quali competenze strategiche mancano. Ma un inventario delle competenze è più di uno strumento di pianificazione. I dati dinamici sulle competenze supportano anche il processo decisionale quotidiano, ad esempio possono aiutare i responsabili delle HR e delle business unit ad assegnare le persone giuste ai progetti giusti e ad assicurarsi che le competenze chiave siano incluse nelle richieste di personale correnti.

⁴ Sue Cantrell, Michael Griffiths, Julie Hillpakka, and Robin Jones, "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce," Deloitte, 8 settembre 2022.

McKinsey rileva che circa l'87% delle organizzazioni ha una carenza di competenze o ne avrà entro pochi anni. Le applicazioni HCM con funzionalità di apprendimento personalizzate e basate sull'intelligenza artificiale possono aiutare i lavoratori ad acquisire competenze correlate al loro lavoro attuale, alle loro aree di interesse e alle loro aspirazioni. E i manager possono connettere i piani di sviluppo dei dipendenti a progetti pertinenti che soddisfano le esigenze aziendali immediate e anche aiutare i loro dipendenti a sviluppare o applicare nuove competenze. Il 77% dei lavoratori è pronto ad apprendere nuove competenze e riquilificarsi completamente, riconoscendo che upskilling e reskilling sono essenziali per l'inserimento professionale, secondo un sondaggio del 2021 di PwC fatto su un campione di 52.000 lavoratori in tutto il mondo.⁶ Legando le opportunità di crescita dei dipendenti ai risultati aziendali a breve termine, i CHRO possono far percepire ai dipendenti e ai manager delle linee di business l'importanza e l'urgenza dello sviluppo necessario per colmare le lacune di competenze.

Wendy ha scelto i sistemi finance e HR che si adattano alla sua strategia per superare le aspettative dei clienti e soddisfare le diverse esigenze di dipendenti e affiliati.

[Ecco come collegare ERP e HCM](#)



⁵ "Mind the [skills] gap," McKinsey & Company, 27 gennaio 2021.

⁶ "Upskilling's impact on learning, talent retention and talent acquisition," PwC ProEdge, 2021.

3 Identifica, misura e gestisci l'incertezza e la resistenza al cambiamento dei dipendenti

Per garantire il coinvolgimento dei dipendenti nell'attività durante i periodi di incertezza economica, i datori di lavoro devono affrontare l'impatto che un cambiamento costante ha sul suo personale. Oltre a causare incertezza nella forza lavoro, le continue interruzioni possono portare a resistenza al cambiamento, una sensazione simile al sentirsi sopraffatti dai cambiamenti organizzativi.

Acquisendo le opinioni dei dipendenti tramite sondaggi e incrociando tali dati con altre metriche, ad esempio i livelli di soddisfazione dei dipendenti in base a ubicazione o dipartimento, le HR possono individuare i problemi. Fra gli indicatori chiave di rischio del disimpegno dei dipendenti ci sono i dipendenti che non utilizzano programmi di formazione e sviluppo, che non si iscrivono a benefit aziendali, come le assicurazioni, che non si impegnano nelle valutazioni delle prestazioni e che non utilizzano strumenti di pianificazione della carriera. Tuttavia, capire il sentiment generale è solo il punto di partenza. I grandi risultati si ottengono quando le HR riescono a mettere i manager in condizione di ottenere queste informazioni, affinché possano comprendere, sostenere e rispondere ai loro dipendenti in modo tale da garantire il successo dei membri del loro team.



L'87%

delle organizzazioni ha una carenza di competenze o ne avrà entro alcuni anni.

Fonte: McKinsey & Company

⁷ "Mind the [skills] gap," McKinsey & Company, 27 gennaio 2021.

Per coinvolgere nuovamente la forza lavoro, i team HR possono adottare diverse misure.

- **Favorisci interazioni individuali.** Alcune delle interazioni più significative fatte sul posto di lavoro avvengono tra i manager e i loro riporti diretti. Gli strumenti per l'employee experience di oggi possono semplificare queste interazioni acquisendo il feedback dei dipendenti tramite check-in pianificati o sondaggi rapidi o fornendo ai manager azioni consigliate basate sui dati dei dipendenti. Ad esempio, un manager potrebbe ricevere una notifica relativa a un traguardo di un dipendente, come un anniversario di lavoro, e potrebbe essere sollecitato a inviare una nota di congratulazioni.
- **Comunica con uno scopo.** Condividere gli aggiornamenti organizzativi può fare molto per alleviare l'ansia dei dipendenti. La comunicazione regolare è particolarmente importante per coloro che lavorano da remoto o in maniera ibrida.
- **Fornisci linee guida personalizzate.** Fino al 2025, secondo quanto rilevato dalla società di consulenza WTW⁸, il 92% delle organizzazioni darà la priorità al miglioramento dell'employee experience, e la personalizzazione sarà la chiave per il loro successo. Gli strumenti che offrono suggerimenti di apprendimento personalizzati, checklist per i dipendenti da poco assunti o trasferitisi, e opzioni di sviluppo della carriera possono aiutare i dipendenti a svolgere il loro lavoro nel modo migliore.
- **Offri assistenza 24/7.** I dipendenti si aspettano risposte rapide alle loro domande. Gli help desk HR self-service consentono loro di inviare richieste tramite più canali, tra cui assistenti digitali, messaggi di testo, e-mail e chatbot, per ottenere risposte veloci e risolvere i problemi che incontrano.

⁸ "Survey Report: 2021 Employee Experience Survey," WTW, 20 luglio 2021.

4 Scopri di più su ciò che i dipendenti valorizzano nell'employee experience

Migliorare l'employee experience va molto di moda. Ma per il CHRO è un'idea grande e confusa che può sembrare perseguibile quanto una trasformazione aziendale. Dopo tutto, con employee experience si intende ogni interazione che un dipendente ha con un'azienda, dall'esperienza di candidatura al colloquio di fine rapporto. Per rendere l'employee experience più gestibile ed efficace, le HR dovrebbero condurre un'indagine sulla forza lavoro per scoprire quali sono i valori più importanti per i dipendenti e trovare un modo per allinearli con le priorità aziendali. Dando un'occhiata ai recenti sondaggi pubblici, queste quattro azioni possono contribuire a migliorare gli aspetti dell'employee experience che mostrano i più grandi segnali di tensione e offrono benefici commerciali tangibili.

- **Permetti flessibilità nei modi che risultano migliori per la tua azienda.** Un numero crescente di dipendenti si aspetta di lavorare ovunque riesca ad essere produttivo. Gartner® prevede che quasi la metà dei knowledge workers in tutto il mondo lavorerà completamente da remoto o in maniera ibrida entro la fine del 2023.⁸ Per essere efficace in questo ambiente, la forza lavoro ha bisogno della tecnologia giusta, come gli strumenti di collaborazione e comunicazione. I frontline workers che non possono lavorare da remoto, come gli infermieri, il personale retail o i dipendenti del settore del manufacturing, si aspettano sempre più flessibilità, il che potrebbe significare poter scambiare i turni più facilmente, lavorare più ore su meno giorni o avere maggiore prevedibilità in aree come gli straordinari. Tali mosse aumentano la complessità per i manager, quindi hanno bisogno dell'aiuto del CHRO del loro team per mettere in atto sistemi e policy che li aiutino a fornire flessibilità senza aggiungere costi.
- **Fornisci sviluppo di carriera per tutti i lavoratori.** I lavoratori provenienti da tutti gli ambienti e settori stanno cercando di sviluppare competenze attraverso moduli di apprendimento e progetti, ma molti ritengono di non stare ottenendo queste opportunità. Secondo un sondaggio condotto negli Stati Uniti da McKinsey & Company nel 2022, i lavoratori in prima linea, come gli infermieri, apprezzano la possibilità di crescere, aumentare la propria retribuzione e, più di ogni altra cosa, apprendere⁹. Ma un sondaggio del 2021 della società di consulenza Eagle Hill ha rilevato che il 35% degli operatori sanitari statunitensi non è sicuro di stare ricevendo la giusta formazione, un problema che può avere conseguenze disastrose¹⁰. Le opzioni di apprendimento mobile

⁸ Gartner Press Release, *Gartner Forecasts 39% of Global Knowledge Workers Will Work Hybrid by the End of 2023*, 1 marzo 2023. GARTNER è un marchio registrato e un marchio di servizio di Gartner, Inc. e/o delle relative consociate negli Stati Uniti e a livello internazionale e viene utilizzato qui previa autorizzazione. Tutti i diritti riservati.

⁹ Swathi Bhaskaran, Andrew Davis, Christophe Desbrière, and Sara Wasserteil, "Bridging the advancement gap: What frontline employees want—and what employers think they want," McKinsey & Company, 21 luglio 2022.

¹⁰ "The healthcare employee experience through the pandemic," Eagle Hill, 2021.

con contenuti modulari permettono ai lavoratori in prima linea di imparare ovunque si trovino. E mentre i knowledge workers tendono ad avere un maggiore accesso agli strumenti di sviluppo della carriera, la maggior parte ancora non si sente supportata, con l'85% insoddisfatto del sostegno alla carriera del datore di lavoro, secondo lo studio globale del 2021 AI@Work di Oracle e Workplace Intelligence.¹¹

- **Aiuta i manager a essere grandi manager.** Secondo le stime di Gallup, i punteggi di coinvolgimento dei dipendenti possono variare e arrivare fino al 70%, a seconda che si abbia un buon manager o uno che lascia a desiderare.¹² Le aziende devono formare i manager su come offrire supporto e su come avere discussioni difficili e produttive e devono dotarli degli strumenti per condurre e comunicare in modo efficace. Ad esempio, gli strumenti digitali per l'employee experience possono aiutare i manager a pianificare frequenti riunioni individuali per valutare obiettivi e esigenze e avviare conversazioni su problemi attuali. Aiutare le persone a essere manager migliori è uno dei lavori più difficili di cui gli CHRO devono occuparsi, ma è anche essenziale per la loro capacità di implementare una qualsiasi delle strategie aziendali discusse qui.
- **Connetti i valori e le policy aziendali.** L'86% dei lavoratori preferisce lavorare per aziende che hanno a cuore temi importanti anche per loro, segnala PwC.¹³ Ma dire semplicemente che hai a cuore diversità, equità e inclusione (DE&I, diversity, equity and inclusion), l'ambiente o altri problemi non è sufficiente: i dipendenti vogliono vedere prove del tuo impegno. Circa l'80% dei lavoratori ha dichiarato a PwC che le organizzazioni non raccolgono e analizzano dati sulle discrepanze in termini di retribuzione, assunzione, prestazioni e promozioni.¹⁴ Tuttavia, questa operazione può contribuire a ridurre al minimo l'impatto dei pregiudizi inconsci. Ad esempio, quando [Synlait](#), un produttore di latte neozelandese, ha iniziato a monitorare queste metriche, il suo team di HR si è reso conto di avere creato casi di iniquità di genere e ha preso rapidi provvedimenti per correggerle.

L'85%

non è soddisfatto del sostegno professionale del suo datore di lavoro.

Fonte: Oracle e Workplace Intelligence

¹² "AI@Work 2021 Global Study—Back in the Driver's Seat: Employees Use Tech to Regain Control," Oracle and Workplace Intelligence, ottobre 2021.

¹³ Randall J. Beck e Jim Harter, "Why Great Managers Are So Rare," Gallup, 13 marzo 2014.

¹⁴ "Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG," PwC, 2021.

¹⁵ "Global Diversity, Equity & Inclusion Survey," PwC, 2021.

5 Proteggi i dati per continuare ad avere la fiducia dei dipendenti

La privacy e la sicurezza dei dati sono fattori importanti quando si vuole continuare ad avere la fiducia dei dipendenti. In uno studio di Accenture, il 64% dei dipendenti ha dichiarato che eventi in altre aziende legate all'uso improprio dei dati li hanno portati a chiedersi se i loro dati personali sono a rischio, mentre il 52% dei lavoratori ha affermato che l'uso di nuove fonti di dati sulla forza lavoro rischia di ledere la fiducia.¹⁵ Più di un lavoratore su due ha dichiarato che prenderebbe in considerazione l'idea di lasciare un'azienda che non utilizza i dati sul luogo di lavoro in modo responsabile.

Un modo per incoraggiare le aziende a fidarsi dei propri dipendenti è essere chiari circa i dati che raccolgono e il perché. Esistono molti tipi di dati sensibili, dagli ID dei contribuenti ai dettagli delle retribuzioni e delle banche, ed essere chiari circa le informazioni che le HR stanno raccogliendo e analizzando può aiutare i dipendenti a comprendere l'approccio della propria azienda alla privacy dei dati. L'obiettivo è essere aperti e trasparenti con i dipendenti sulle misure di sicurezza dei dati, sulle policy di privacy e sulle modifiche che possono incidere sui loro dati. È anche importante affrontare qualsiasi preoccupazione circa l'uso dei dati dei dipendenti e fornire loro la possibilità di segnalare potenziali problemi di sicurezza.

Per offrire questa trasparenza, i CHRO devono essere certi che i dati siano in realtà il più al sicuro possibile. I dati dei dipendenti sono molto desiderati dagli utenti malintenzionati, e le notizie di una violazione della sicurezza che coinvolge i dati dei dipendenti possono diffondersi rapidamente e mettere in dubbio la capacità di un'azienda di mantenere in sicurezza altri dati aziendali riservati.

¹⁵ "More Responsible Use of Workforce Data Required to Strengthen Employee Trust and Unlock Growth, According to Accenture Report," Accenture, 21 gennaio 2019.

I team dei CHRO addetti alla sicurezza devono assicurarsi che i dati e le applicazioni HR siano cifrati, sicuri e monitorati costantemente per individuare attività sospette. L'automazione e i controlli di sicurezza avanzati basati sull'intelligenza artificiale applicano algoritmi di machine learning per setacciare quelle che possono essere milioni di interazioni al giorno, volumi che è impossibile monitorare manualmente.

I CHRO dovrebbero chiedere ai loro team di sicurezza se la loro architettura può:

- Rilevare se esiste un accesso di rete non autorizzato all'account o al file personale del ciclo paghe di un dipendente, anche negli ambienti cloud multicloud o ibridi
- Scoprire se un dipendente modifica le proprie informazioni bancarie in un orario strano, cosa che potrebbe indicare una violazione della sicurezza
- Inviare avvisi sulle attività sospette
- Fornire insight sulle vulnerabilità generali della sicurezza e sulle aree da migliorare, comprese le configurazioni o le impostazioni che possono aumentare il rischio, ad esempio disattivando la cifratura o altri controlli di sicurezza
- Mantenere le applicazioni aggiornate contro le più recenti vulnerabilità della sicurezza, utilizzando aggiornamenti automatici più volte all'anno che fanno in modo che restino al passo dei nuovi rischi emergenti

I CHRO supervisionano alcuni dei dati più sensibili e richiesti all'interno dell'azienda, quindi devono collaborare a stretto contatto con il CIO e il CISO per assicurarsi che livelli di sicurezza e monitoraggio siano integrati in tutte le applicazioni per proteggere le informazioni dei dipendenti. Giocare d'anticipo rispetto agli utenti malintenzionati è un lavoro che non finisce mai.

6 Concentrati sui giusti KPI delle HR

Le strategie menzionate in precedenza non significano nulla se non puoi monitorarne il successo, eppure, per molte aziende, la misurazione è una sfida. Un sondaggio condotto nel 2022 da HR.com intervistando professionisti HR ha rivelato che solo il 16% dei partecipanti è bravo a raccogliere analytics dei dipendenti, e che solo il 31% è bravo o molto bravo a prendere decisioni di talent management basate sui dati che migliorano i risultati aziendali.¹⁶

Con le enormi quantità di dati disponibili, è fondamentale che i CHRO analizzino i KPI più rilevanti per quanto riguarda la crescita del business, e ciò è possibile cominciando a collaborare con i dirigenti della C-suite per allinearsi agli obiettivi organizzativi. Pensa alle funzioni aziendali che interessano sia le HR che il finance, come la pianificazione della forza lavoro, il ciclo paghe, il procurement e la contabilità. Condividendo i dati correlati, entrambi i dipartimenti possono avere un quadro più chiaro dell'impatto che fattori come la carenza di talenti o le variazioni di stipendio hanno sulla redditività.

Tuttavia, la condivisione delle informazioni ha valore solo se incoraggia a intraprendere le azioni più oculate. I giusti KPI delle HR possono fornire insight che i CHRO possono utilizzare per aumentare la fidelizzazione, incrementare i ricavi e ridurre le spese operative. Ecco alcuni KPI chiave che i CHRO dovrebbero monitorare.

KPI del recruiting

- **Assunzioni per obiettivo** è una misurazione del successo di selezione del personale in un determinato periodo rispetto a un obiettivo di assunzione predeterminato. Calcolalo dividendo il numero totale di nuove assunzioni in un determinato periodo per il tuo obiettivo di assunzione relativo a tale periodo al fine di verificare se stai raggiungendo i traguardi prefissati.
- Il **costo per assunzione** è il costo medio di assunzione di un nuovo dipendente. Calcolalo aggiungendo i costi esterni e interni relativi a tutte le nuove assunzioni fatte durante un periodo definito e dividendo il risultato per il numero di assunzioni effettuate nello stesso periodo. I costi esterni includono l'agenzia di assegnazione del personale e le spese di trasferimento, mentre i costi interni coprono spese come i bonus di segnalazione e i programmi di formazione. Questo KPI ti dà un quadro realistico dei costi di assunzione e degli elementi alla loro base.

¹⁷ "The State of People Analytics 2022-23," HR.com, settembre 2022.

- La **diversity delle candidature e delle offerte** misura la distribuzione delle candidature e delle offerte di lavoro in base al genere, all'etnia, all'età e ad altre caratteristiche. Ciò ti aiuta a scoprire se gruppi specifici sono sottorappresentati per migliorare l'uguaglianza nelle assunzioni, le iniziative di DE&I e le performance complessive. Uno studio di McKinsey & Company rivela che le aziende con dipendenti appartenenti a etnie diverse e quelle con un team esecutivo costituito da persone con generi diversi hanno rispettivamente il 36% e il 25% di probabilità di performare meglio di aziende con un personale non diversificato.¹⁷

KPI di fidelizzazione

- L'**Employee Experience Index (EEI)** è una raccolta di datapoint che, insieme, illustrano un quadro dell'esperienza lavorativa dei dipendenti, qualcosa che i CHRO possono poi valutare a livello di azienda, business unit e manager. Quelli che scegli come fattori EEI varieranno a seconda della tua azienda e del tuo settore. Fra i fattori da valutare potrebbero esserci il numero di login a sistemi come i portali di benefit e formazione, l'uso di altri sistemi operativi o di comunicazione, il feedback dei sondaggi dei dipendenti e i core data come il tasso di fidelizzazione.
- Il **turnover delle nuove assunzioni** misura il numero di dipendenti da poco assunti che lasciano le proprie posizioni entro un determinato periodo di tempo. Ciò può determinare l'efficacia delle tue strategie di recruiting e di fidelizzazione e aiutarti a ottimizzarle per evitare un ulteriore avvicendamento.
- Il KPI dei **talenti migliori a rischio elevato di perdita** identifica i dipendenti che offrono prestazioni elevate e hanno però molte possibilità di lasciare l'azienda. Identificando questi top performer, puoi progettare una strategia di fidelizzazione per tenerli nella tua azienda ed evitare i costi di assunzione e formazione dei loro sostituti.

KPI di gestione delle performance

- La **distribuzione del rating delle prestazioni** misura la distribuzione dei dipendenti in diverse categorie di rating delle prestazioni all'interno di un'organizzazione e nel corso del tempo. Una normale curva di distribuzione è a forma di campana e, se fatta correttamente, aiuta le HR a individuare i top performer e i performer nella media in modo che sappiano chi premiare e chi ha bisogno di aiuto per migliorare.
- La **permanenza media** misura il tempo medio trascorso dai dipendenti presso la tua azienda. Può essere utilizzato per stimare i tassi di turnover e indicare i livelli di soddisfazione dei dipendenti.

¹⁸ Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, and Sara Prince, "Diversity wins: How inclusion matters," McKinsey & Company, 19 maggio 2020.



- Per **tasso di assenteismo** si intende il numero di giorni di assenza del dipendente diviso per il numero di giorni lavorativi disponibili in un determinato periodo. Ti aiuta a valutare l'engagement dei dipendenti e i problemi di produttività. Un assenteismo eccessivo o in aumento può indicare problemi all'interno della tua cultura organizzativa. E, solo negli Stati Uniti, costa ai datori di lavoro 225,8 miliardi di dollari all'anno in perdita di produttività, secondo i Centri per la prevenzione e il controllo delle malattie statunitensi.

KPI per retribuzione e benefit

- Il **costo totale della forza lavoro** va oltre il salario e lo stipendio per prendere in considerazione tutti i costi di un dipendente produttivo, quindi anche i costi legati ai benefit, al recruiting, alla formazione iniziale, al training e al supporto continui e altri elementi simili. I fattori da valutare variano in base all'azienda e al settore, ed è probabile che la metrica si basi su dati che provengono da dipartimenti diversi e vengono tratti da più fonti.
- Il **tasso di modifica dello stipendio** fornisce una panoramica delle modifiche allo stipendio per i dipendenti in base alle performance e al loro potenziale. Prendendo in analisi le performance dei dipendenti che hanno ricevuto aumenti dello stipendio di base durante un periodo specifico, puoi ottenere un'indicazione del modo in cui la tua organizzazione premia i performer migliori rispetto a quelli peggiori. È inoltre possibile calcolare il tasso di cambiamento rispetto alle metriche aziendali specifiche, che potrebbero includere sia i driver interni (profitto) che quelli esterni (inflazione).
- La **distribuzione dello stipendio della forza lavoro** misura la distribuzione complessiva degli stipendi in un'organizzazione. Può essere misurata all'interno di un ruolo, di un team, di un dipartimento o di un'organizzazione per generare insight diversi, ma l'obiettivo comune è quello di limitare la distribuzione, in particolare all'interno di ruoli e team in cui i requisiti di lavoro sono molto simili. La distribuzione dello stipendio è un indicatore chiave delle disparità su cui fare luce per supportare la DE&I e può aiutarti a identificare le aree in cui la tua strategia di retribuzione deve essere migliorata.

Le condizioni che hanno creato il divario tra le aspettative dei dipendenti e gli obiettivi aziendali creano anche un'opportunità per i CHRO e i loro team. Abbiamo raggiunto un punto di svolta nel modo in cui le organizzazioni pensano alla propria strategia per il personale e al valore che i dati hanno nel definire e nel supportare tale strategia. Una comprensione approfondita dei dati dei dipendenti non può che essere un bene. Comprendendo meglio le competenze che la loro azienda ha oggi e quelle di cui avrà bisogno in futuro, creando esperienze personalizzate per i dipendenti che migliorano la fidelizzazione e la produttività e misurando ciò che conta, i CHRO possono guidare con fiducia le loro organizzazioni e favorire contemporaneamente il successo dei dipendenti e la crescita aziendale.

I CHRO connettono la crescita dei dipendenti e quella aziendale utilizzando Oracle Cloud

[Oracle Fusion Cloud HCM](#) può aiutare i CHRO a colmare il divario tra gli obiettivi aziendali e le aspettative dei dipendenti. I team HR stanno utilizzando Oracle Cloud HCM e altre applicazioni unificate che gestiscono aspetti dell'organizzazione come finance, supply chain, marketing e customer experience per personalizzare le esperienze dei dipendenti e migliorare le assunzioni e la fidelizzazione, per sviluppare i talenti al fine di soddisfare le esigenze aziendali, e per aumentare l'efficienza e trovare insight freschi utilizzando nuove funzionalità come l'intelligenza artificiale. Grazie alla suite integrata di [applicazioni cloud](#) e [Oracle Cloud Infrastructure](#) di Oracle, ma anche a [Oracle Fusion Analytics](#), le HR hanno la possibilità di gestire e sviluppare la propria forza lavoro per garantire risultati di business misurabili. I CHRO possono monitorare le metriche più importanti, fornire ai manager strumenti per essere leader del personale migliori e automatizzare le attività di routine affinché i loro team possano concentrarsi sulle attività con più valore.

[Scopri di più](#)



Copyright © 2023 Oracle, Java, MySQL e NetSuite sono marchi registrati di Oracle e/o delle relative consociate. Altri nomi possono essere marchi dei rispettivi proprietari. Il presente documento è fornito solo a scopo informativo e i suoi contenuti sono soggetti a modifiche senza preavviso. Non si garantisce che questo documento sia privo di errori, né soggetto ad altre garanzie o condizioni, espresse oralmente o implicite nella legge, comprese garanzie e condizioni implicite di commerciabilità o idoneità per uno scopo particolare. In particolare, Oracle declina ogni responsabilità nei confronti del presente documento che non determina, direttamente o indirettamente, nessun obbligo contrattuale. Il presente documento non può essere riprodotto o trasmesso in alcuna forma o con alcun mezzo, elettronico o meccanico, per alcuno scopo, senza previa autorizzazione scritta da parte di Oracle.

