

## INDICI ... E POLLICI (fatti e misfatti degli HRMS)

Quando si parla di metriche, di indici, di tassi, la mente di un uomo d'azienda corre immediatamente ai sistemi informativi: non solo i depositari dei dati, da cui quell'indice viene estratto, ma anche gli stregoni che con le loro alchimie sanno estrarre da quei dati il numero magico, o la percentuale magica, che suonerà come il verdetto inappellabile su una stagione di lavoro e di sforzi, o come base per definire obiettivi miei e dell'azienda.



Dimenticando però due cose:

1. i dati sono il risultato di processi: processo sbagliato, dato sbagliato, indice sbagliato;
2. l'indice è il risultato di un calcolo, e quindi di un algoritmo: ma se il calcolo sarà eseguito correttamente, non è detto che l'algoritmo sia stato progettato coerentemente con l'uso che di quell'indice si farà.

Prendiamo un esempio apparentemente banale, quanto universalmente diffuso: il tasso di assenteismo.

Lo uso per tante finalità diverse: per esempio,

- quando faccio pianificazione e voglio determinare un fabbisogno di personale;
- quando voglio capire quale obiettivo è percorribile nella riduzione del fenomeno;
- quando voglio mettere in relazione l'assenteismo con il clima aziendale.



Apparentemente, un tasso semplice, quasi banale: prendo il numero totale di ore di assenza per tutti i dipendenti, e lo divido per il numero totale di ore lavorative potenziali. Il mio bravo HRMS me lo fornisce già pronto nel set di report standard: magari fatico un po' se voglio confrontare periodi storici diversi, ma il numerino magico è lì.

Ma se prendo quel numerino per buono in ogni occasione, rischio di commettere qualche errore, che può essere anche grave.

## Il tasso di assenteismo

<b>pianificazione della forza lavoro</b>	<b>ore totali di assenza</b>
<b>riduzione dell'assenteismo</b>	<b>ore totali di assenza per malattia e/o infortunio</b>
<b>clima aziendale</b>	<b>ore totali di assenza per micromalattia o ore totali di assenza al venerdì o al lunedì</b>

Se proviamo a classificare le motivazioni di assenza (malattia, infortunio, maternità e puerperio, motivi parentali, permessi vari retribuiti, permessi non retribuiti), ci rendiamo conto che non sempre è possibile mescolare tutto.

Ai fini della determinazione del fabbisogno di forza lavoro, il tasso di assenteismo che dovrò sottrarre alle ore lavorabili sarà indifferente alle motivazioni di assenza, e la mia formula generica sarà spendibile correttamente.

Se invece voglio capire come ridurre il fenomeno dell'assenteismo, dovrò distinguere fra le motivazioni di assenza quelle sulle quali non è possibile intervenire, rispetto a quelle che posso in qualche modo influenzare, malattia e



infortunio, anche se in modo diverso (penso per esempio allo stress correlato, da una parte, alle misure di sicurezza dall'altra). In questo senso dovrò calcolare due tassi di assenteismo, l'uno come zoccolo duro non riducibile, l'altro (quello relativo alla malattia e/o all'infortunio) come campo di intervento possibile.

Infine, se voglio mettere in relazione, e lo faremo poi, assenteismo e clima aziendale, mi servirà isolare all'interno dell'assenteismo per malattia le microassenze (per esempio da 1 a 3 giorni) o addirittura le assenze per malattie del venerdì o del lunedì, calcolando quindi nuovi e specifici tassi di assenteismo.

Tiriamo da questi esempi un primo nucleo di conclusioni.

Non possiamo articolare in questo modo le nostre analisi, o estrarre le nostre "misure", senza il supporto di un sistema informativo adeguato. Basta pensare a quanti altri indici di assenteismo potremmo definire, non per puro amore del dato, ma per capire cause o individuare obiettivi e iniziative: indici di frequenza, di gravità, di durata. Farlo senza il supporto di un sistema sarebbe pressochè impossibile, o quanto meno troppo costoso, molto più di un HRMS.

Ma quando scegliamo un HRMS, dobbiamo aver presenti alcune caratteristiche irrinunciabili:

- innanzitutto, e fondamentalmente, l'area funzionale coperta deve comprendere la gestione delle presenze/assenze, in maniera nativa e intrinseca: integrare, come spessissimo avviene, dati esterni al sistema, è possibile (come sempre quando si parla di informatica), ma molto più costoso e molto meno efficiente;
- in secondo luogo, non dobbiamo "violentare" i nostri processi, per fare in modo che esista un "fit" con quanto previsto dall'HRMS: non dimentichiamo che il dato corretto nasce solo da un processo corretto; e non dobbiamo accettare che l'adeguamento dell'HRMS costi più del sistema stesso;



**PeopleTalent srl**

P.IVA 06051350483

**Sede Legale:** Via dei Della Robbia, 98 - 50132 Firenze

**Sede operativa:** Via Lucchese 84/a - 50019 Sesto Fiorentino (FI)

t: +39.055.30.188.58 - f: +39.055.3024534

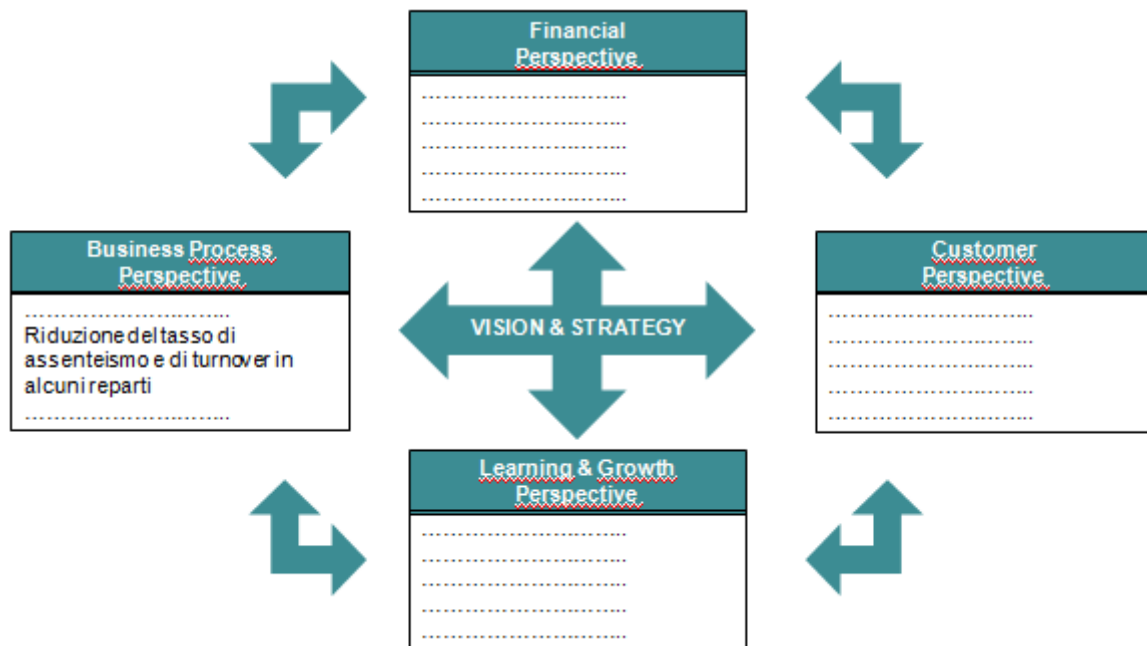
[info@peopletalent.it](mailto:info@peopletalent.it) - [www.peopletalent.it](http://www.peopletalent.it)

- non servono tanto i set di report standard e statici: serve la possibilità a livello di utente (magari utente evoluto) di disegnare il proprio indice, definendolo in maniera consona alla finalità, sfruttando la profondità storica per analisi di trend, zoomando il campione nelle maniere più disparate possibili, fino al livello della singola persona.

A queste condizioni, un HRMS è non solo irrinunciabile, ma anche economico.

Vorrei innescare ora un'altra considerazione, partendo ancora da un esempio: questa volta, invece di un indicatore apparentemente semplice, partiamo da un indicatore complesso.

Simuliamo una situazione di HR Balanced Scorecard. Abbiamo analizzato la nostra strategia sotto le solite quattro prospettive



abbiamo definito i nostri Fattori Critici di Successo, e per ognuno di questi abbiamo definito dei Key Performance Indicator.



Abbiamo rilevato un tasso di assenteismo (e quindi un costo produttivo) sensibilmente superiore alla media aziendale in alcuni reparti; negli stessi reparti anche il tasso di turnover appare alto. Contemporaneamente, dal nostro ciclo annuale di valutazioni abbiamo desunto che alcuni capi intermedi appaiono deboli proprio nella gestione delle persone: scarsa comunicazione, poca attenzione alla crescita delle risorse. Abbiamo messo in relazione i fenomeni, abbiamo decifrato un alto rischio di stress-lavoro correlato, e abbiamo individuato come Fattore Critico di Successo per quanto riguarda i processi interni la riduzione dei fenomeni di assenteismo e di turnover.

Abbiamo varato un programma apposito che comprende: intervento di formazione/tutorship sul tema della leadership particolarmente indirizzato a quei capi intermedi, un ciclo di valutazione parziale intermedio a sei mesi di distanza dall'intervento, l'adozione di alcuni "intangibile benefits" mirati a curare la contrapposizione lavoro/famiglia; abbiamo assegnato a tutte queste voci un budget compatibile con il nostro budget generale.

Dobbiamo quindi definire il/i KPI relativo/i: è un indicatore molto complesso, che comprende alcuni indicatori elementari messi in relazione fra di loro da operatori logici.

Provando a definirne la formula in diversi step:

{[TA new = (TA old - 30%)] and [TT new = (TT old - 50%)] and [VAL new = (VAL old + 20%)]} = TM (100)

TC = x€

KPI = TM (100)/TC =100%



Tre considerazioni conclusive:

1. non potremo mai pretendere che schiacciando il fatidico bottone il nostro HRMS ci calcoli un KPI così fatto;
2. solo un HRMS che abbia i requisiti a cui accennavamo sopra ci può dare degli indicatori elementari attendibili;
3. anche un mediocre utente di excel riesce a combinare gli indicatori elementari nel KPI;
4. se proviamo a chiedere al nostro “apprendista stregone” di calcolarci questo KPI ...



... alleniamoci intensamente per avere sui 100 metri le prestazioni di Bolt !

