

Jonathan Ferrar e David Green hanno fatto pieno centro con il libro *L'eccellenza nell'analisi delle persone*. Questo libro è colmo di casi di studio odierni a supporto di qualsiasi team di people analytics e delle risorse umane per intraprendere un approccio basato sui dati e per generare valore per l'impresa.

*Loren I. Shuster, direttore delle risorse umane  
e direttore Affari Societari per LEGO Group*

*L'eccellenza nell'analisi delle persone* è una guida formidabile e diventerà il modello standard per la people analytics.

*Dave Ulrich, professore del metodo Rensis Likert  
alla Ross School of Business, University of Michigan  
e partner commerciale del Gruppo RBL*

È necessario che le aziende assumano un atteggiamento più umano in un'era sempre più digitale. In qualità di direttrice delle risorse umane, ho riscontrato che sia i dipendenti sia l'impresa traggono enorme vantaggio dall'analytics, e *L'eccellenza nell'analisi delle persone* si adatta molto bene ai bisogni di entrambi. Sfruttare l'analytics è certamente uno tra gli strumenti più validi per diffondere un approccio più umano e favorire un'employee experience personalizzata e consumerizzata.

*Leena Nair, Direttrice delle risorse umane di Unilever*

Finalmente, le imprese stanno cominciando ad apprezzare i benefici di un approccio data-driven alla gestione delle persone così come con la gestione dei prodotti. La vera domanda è: come si svolge correttamente la people analytics? *L'eccellenza nell'analisi delle persone* interviene tempestivamente per rispondere a questa domanda. Professionisti all'avanguardia forniscono i loro insight aiutando il lettore a prendere dei provvedimenti immediati.

*Adam Grant, autore del bestseller del New York Times  
Pensaci ancora e ospite di Worklife, un podcast di TED*

Gli occhi di tutto il mondo sono puntati sulle risorse umane. È arrivato il momento di cogliere l'opportunità al volo e di adottare un approccio più strategico. Oggigiorno, il dipartimento HR è più vicino che mai all'impresa, e *L'eccellenza nell'analisi delle persone* dimostra quanto la people analytics sia un'attività che genera un valore significativo per l'impresa. Gli autori hanno scelto dei casi di studio perfetti per evidenziare questo punto.

*Katarina Berg, Direttrice delle risorse umane di Spotify*

La people analytics offre ai dirigenti d'impresa l'opportunità di migliorare le loro strategie e le loro operazioni. Jonathan Ferrar e David Green hanno una profonda conoscenza di questo argomento e dell'impatto che questo ha sulle persone e sulla loro performance. Il lavoro che hanno svolto con le aziende di tutto il mondo è stato immortalato in questo libro, nel quale vengono fornite delle informazioni essenziali tramite una raccolta straordinaria di casi di studio e di consigli pratici. Questo libro rappresenta una guida formidabile per i dirigenti che desiderano generare valore tramite la people analytics.

*John Boudreau, professore emerito alla Marshall School of Business presso la University of California*

Questo libro è un viaggio meraviglioso alla scoperta del settore della people analytics, dotato di 30 casi di studio odierni e di modelli pratici. Le imprese sono consapevoli di quanto i dati sulla forza lavoro siano capaci di valorizzare il potenziale dei talenti e generare valore. Eppure, esiste un vuoto conoscitivo enorme in materia di people analytics nelle società. Questo libro è stato di grande ispirazione per me e ritengo che sia una guida fondamentale per implementare la people analytics, a prescindere dalla popolarità del termine.

*Rosa Lee, vicepresidente esecutivo di Bosch China, e direttrice delle risorse umane, a capo del settore per l'area Asia-Pacifico di Bosch*

*L'eccellenza nell'analisi delle persone* è uno strumento utile per equipaggiare i leader HR e i professionisti HR con i metodi e i casi di utilizzo necessari per rimanere al passo con le tecnologie e imparare nuove competenze. Sono sicuro che questo libro si aggiudicherà il titolo di pietra miliare per il contributo delle risorse umane al futuro delle imprese.

*Bernard Marr, autore di bestseller, futurista  
e consulente strategico*

Profondamente acuto e di forte impatto, questo libro rappresenta un pilastro nel campo della people analytics con la sua promozione di un approccio incentrato sul business per migliorare le prestazioni umane. La presentazione delle nove dimensioni per il raggiungimento del successo è accompagnata da casi rilevanti in grado di incoraggiare qualsiasi professionista ad applicare questi concetti.

*Michael J. Arena, vicepresidente di Talent  
& Development presso AWS, e autore del libro  
Adaptive Space*

*L'eccellenza nell'analisi delle persone* è un libro assolutamente da leggere per i leader HR che vogliono generare valore aziendale attraverso i dati sulla forza lavoro. Questo libro rivoluzionario fornisce una serie di casi di studio interessanti, metodi e strumenti efficaci per rispondere a domande critiche per fare chiarezza su cosa è importante focalizzarsi, come aumentare l'impatto e come generare più valore.

*Alessandro Bonorino, Vicepresidente di People, IT  
e Shared Services presso BRF*

Qualsiasi professionista HR deve comprendere il valore dei dati sulla forza lavoro e dell'impatto sulle imprese e sul coinvolgimento delle persone. *L'eccellenza nell'analisi delle persone*, grazie ai casi di studio presentati, è una guida eccellente e di grande rilevanza per qualsiasi professionista HR e per tutti i

leader d'impresa che desiderano sfruttare l'analisi dei dati per prendere decisioni informate.

*Low Peck Kem, Direttrice delle risorse umane nella  
Divisione delle relazioni pubbliche del Public Service Division,  
presso l'Ufficio statale di Singapore*

*L'eccellenza nell'analisi delle persone* dimostra quanto le grandi imprese possano risparmiare (ovvero, una grossa quantità di denaro) impiegando l'analytics per identificare e risolvere problemi relativi all'impresa e ai dipendenti. È la nuova fonte di vantaggio competitivo per le aziende.

*Peter Cappelli, professore di Management presso la  
George W. Taylor, direttore del Center for Human Resources  
della Wharton School della University of Pennsylvania*

Questo libro, scritto da due persone di grande influenza nel campo della people analytics, è una lettura indispensabile per chiunque sia interessato agli approcci data-driven all'utilizzo del potenziale umano sul lavoro. Tramite un'ampia serie di lezioni pratiche e di suggerimenti basati su prove concrete, Jonathan Ferrar e David Green ci aiutano ad affrontare le criticità del mondo odierno nello sviluppo del capitale umano, come la privacy, l'etica e la governance.

*Thomas Chamorro-Premuzic, professore presso  
la Columbia University e la University College London*

Attraverso il loro libro, Jonathan Ferrar e David Green offrono una guida incredibile per le aziende e un contesto imprenditoriale utile per riflettere sul potenziale effetto della raccolta di dati sui dipendenti e sui lavoratori. Come se questo non fosse già abbastanza, questa guida è costellata dalla migliore raccolta di casi di studio pratici che io abbia mai visto in qualsiasi altro libro sull'argomento.

*Frida Polli, CEO e co-fondatrice di Pymetrics*

Le risorse umane hanno la fantastica opportunità di reinventarsi completamente e di rinascere, nel corso dei prossimi dieci anni, esattamente com'è accaduto al settore marketing nell'ultimo decennio: i dati, l'analytics, la personalizzazione e la trasformazione dei ruoli di leadership svolgeranno un ruolo fondamentale in questa storia. Il libro contiene molti casi di studio utili a guidare il lettore durante questo viaggio entusiasmante.

*Peter Hinssen, Visiting Lecturer presso la London Business School, Partner di Nexxworks e autore del libro The Phoenix and the Unicorn*

In quanto educatrice, consiglio questo libro di Jonathan Ferrar e David Green come manuale di base per tutti coloro che si occupano di risorse umane, per i talenti e per i professionisti che si occupano di employee experience. Ritengo che, nel ventunesimo secolo, sia doveroso che la people analytics entri a far parte del programma di formazione manageriale. Questo libro offre un'eccellente panoramica storica e una raccolta di casi di studio che trattano l'argomento in modo completo. È mia intenzione sfruttarlo per le mie lezioni alla NYU.

*Anna Tavis, PhD, Direttrice Accademica del dipartimento di Human Capital Management alla New York University*

Jonathan Ferrar e David Green hanno dato vita a una risorsa di valore inestimabile per i professionisti della people analytics e per i direttori d'impresa. Svolgono un'analisi dettagliata di argomenti complessi con spiegazioni concise e casi di studio, fornendo così un facile punto d'accesso sia per coloro che sono nuovi a questo campo, sia per i professionisti più esperti. *L'eccellenza nell'analisi delle persone* è un libro essenziale in un momento decisivo per la people analytics.

*Ben Waber, Presidente e cofondatore di Humanyze*

Una delle cose che più apprezzo in *L'eccellenza nell'analisi delle persone* è che attribuisce il valore della people analytics

alla sua capacità di risolvere i problemi d'impresa. Questo libro è una guida pratica molto chiara, utile ai leader di people analytics e ai professionisti di ogni livello, perché in grado di fornire loro informazioni utili per svolgere il loro mestiere, ma insegna anche come valorizzare al massimo il loro lavoro al fine di aiutare le imprese con le quali collaborano. Nel libro, viene dipinto un equilibrio perfetto tra esempi di vita reale e contesti idonei ad aiutare i professionisti a risolvere anche il più complicato tra i problemi e trasformarlo in una questione risolvibile e in un processo efficiente.

*Stacia Garr, Cofondatrice e Principal Analyst  
di RedThread Research*

Per chiunque stia tentando di creare un ambiente di lavoro straordinario, il segreto è diventare esperto di people analytics. Non riesco a pensare a nessuno migliore di Jonathan Ferrar e David Green per trattare l'argomento. *L'eccellenza nell'analisi delle persone* indica la giusta direzione da intraprendere affinché i direttori d'impresa e i leader HR riescano a trasformare i dati raccolti in informazioni utili, da sfruttare per sviluppare strategie fattibili per aumentare le probabilità di successo.

*Ron Friedman, PhD, autore dei libri Decoding Greatness  
e The Best Place to Work*

Jonathan Ferrar e David Green non si limitano a offrirci una panoramica completa che illustri quanto la people analytics sia all'avanguardia, ma raccontano anche le storie che si nascondono dietro a questa scoperta – i viaggi percorsi dai leader e il loro modo di navigare tra le intemperie e le opportunità interne ed esterne alla loro società. *L'eccellenza nell'analisi delle persone* rappresenta una guida preziosissima per chiunque si stia imbarcando in questo viaggio.

*Didier Elzinga, CEO e fondatore di Culture Amp*

S A G G I G I U N T I

**PSICOLOGIA**



Jonathan Ferrar  
David Green

# L'eccellenza nell'analisi delle persone

Come utilizzare i dati sulla forza lavoro  
per creare valore aziendale

Prefazione di Dave Ulrich

 **GIUNTI**

Traduzione di *Noemi Carifi*

Titolo originale: *Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value*

Copyright © Jonathan Ferrar and David Green, 2021  
Tutti i diritti riservati.

Questa traduzione di *Excellence in People Analytics* è pubblicata su autorizzazione di Kogan Page.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

[www.psicologia.io](http://www.psicologia.io)  
[www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)  
[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2024 Giunti Psicologia.io S.r.l.  
Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia  
Prima edizione: luglio 2024



Stampato presso Poligrafici S.r.L. – Bologna

# Indice

Gli autori	XVII
Elenco dei casi di studio	XIX
Prefazione ( <i>Dave Ulrich</i> )	XXV
Il punto di vista del direttore delle risorse umane ( <i>Kathleen Hogan</i> )	XXIX
Introduzione: Il pensiero degli autori	3
Le nove dimensioni per raggiungere l'eccellenza con la people analytics	7
Ringraziamenti	19
PARTE I – Il caso della people analytics	
Introduzione	25
Il valore aziendale della people analytics	27
Cos'è la people analytics?	28
DRIVE: Five Ages of People Analytics	31
Caso di studio: La people analytics in azione: National Australia Bank	48
Riepilogo: il caso della people analytics	56
Riferimenti bibliografici	56
PARTE II – Le nove dimensioni per raggiungere l'eccellenza con la people analytics	
1 Governance	65
Quadro generale	66

Allineare la people analytics alle strategie aziendali	70
Caso di studio: Cominciare dalla strategia: Novartis	71
Fornire una missione e una direzione alla funzione di people analytics	76
Caso di studio: La credibilità nasce da un marchio chiaro: Trimble	78
Fornire una direzione, un organo di controllo e dei canali di attivazione	83
Caso di studio: Etica, etica e ancora etica: Lloyds Banking Group	88
Riepilogo	91
Riferimenti bibliografici	92
2 Metodologia	95
Quadro generale	96
Definire le priorità in modo efficace	97
Caso di studio: Il processo di definizione delle priorità durante una pandemia: Merck & Co., Inc.	105
Definire i processi	109
Caso di studio: Preparati a fare un ottimo lavoro: American Eagle Outfitters®	114
Coinvolgere gli sponsor	119
Caso di studio: Il giusto sponsor: Swarovski	121
Riepilogo	126
Riferimenti bibliografici	126
3 La gestione degli stakeholder	129
Quadro generale	130
Stakeholder 1: I dirigenti aziendali	132
Caso di studio: La gestione degli stakeholder prima di tutto: Johnson & Johnson	133
Stakeholder 2: I direttori delle risorse umane	139
Caso di studio: Il direttore delle risorse umane analitico: The Viessmann Group	140
Stakeholder 3: I manager	145
Stakeholder 4: I dipendenti e i lavoratori	146
Stakeholder 5: I manager funzionali	147
Stakeholder 6: La tecnologia e i proprietari di dati	148
Stakeholder 7: Le confederazioni, i sindacati, e le rappresentanze	149

Formulare un piano per il coinvolgimento degli stakeholder	149
Caso di studio: Gli stakeholder del business sono fondamentali per il successo: Syngenta	152
Riepilogo	155
Riferimenti bibliografici	156
4 Competenze	159
Quadro generale	160
Il leader di people analytics	162
Caso di studio: Il leader di people analytics: Standard Chartered Bank	168
Un modello operativo per la people analytics	173
Caso di studio: Ridimensionare il team di people analytics: Capital One	182
Il traduttore	187
Caso di studio: L'importanza dei grandi traduttori: Royal Caribbean Cruises	189
Riepilogo	195
Riferimenti bibliografici	196
5 Tecnologia	199
Quadro generale	200
Le tre ondate della tecnologia di people analytics	203
L'acquisto di tecnologia di people analytics	211
Caso di studio: L'acquisto di tecnologie: Vertex Pharmaceuticals	216
Lo sviluppo di tecnologia di people analytics	222
Caso di studio: L'architettura dell'universo delle competenze: Bosch	227
Usare la tecnologia per modulare e sfruttare l'analytics	232
Caso di studio: Modulare la people analytics: Microsoft	235
Riepilogo	239
Riferimenti bibliografici	240
6 Dati	247
Quadro generale	248
Quando il leader di people analytics diventa chief data officer	250
Caso di studio: Gestire i dati per generare valore: HSBC	257

La gestione dei dati	261
Caso di studio: Partire da una grande infrastruttura di dati per generare valore: Nokia	264
Utilizzare i dati dell'intera azienda per generare risultati aziendali	270
Caso di studio: Il lato finanziario della produttività: Tetra Pak	273
Fonti di dati emergenti	276
Riepilogo	283
Riferimenti bibliografici	284
7 L'esperienza della forza lavoro	289
Quadro generale	290
La consumerizzazione dell'HR	291
La responsabilità della people analytics verso "il dipendente in quanto 'dipendente proprio'"	295
Caso di studio: Misurare l'employee experience: ABN AMRO	300
La responsabilità della people analytics verso "la forza lavoro in quanto consumatrice di processi delle persone"	306
Caso di studio: La gestione delle performance con i dati: FIS	308
La responsabilità della people analytics verso "il manager in quanto consumatore di dati sulle persone"	313
La responsabilità della people analytics verso "il direttore in quanto consumatore di informazioni riguardanti le persone"	316
Caso di studio: Dare vita all'analytics: Santander Brasil	318
Riepilogo	323
Riferimenti bibliografici	324
8 Risultati aziendali	329
Quadro generale	330
Adottare un approccio incentrato sull'impresa	332
La catena di valore della people analytics	334
Promuovere i risultati d'impresa	335
Caso di studio: Garantire gli investimenti necessari: MetLife	338

Caso di studio: Parlare il linguaggio dell'impresa: Nestlé	344
Caso di studio: Ridimensionare l'analytics per generare valore: IBM	349
Riepilogo	354
Riferimenti bibliografici	355
9 Cultura	357
Quadro generale	358
Caso di studio: Modulare l'adozione della people analytics: Merck KGaA	362
Sviluppare competenze di analytics nel dipartimento HR	368
Caso di studio: Coinvolgere e permettere alle risorse umane di avviare una cultura data-driven: Rabobank	373
Creare strutture e costruire fiducia	378
Caso di studio: Costruire a livello globale, abilitare a livello locale: PepsiCo	381
Riepilogo	386
Riferimenti bibliografici	387
PARTE III – I prossimi passi per la people analytics	
Trasformare la people analytics	391
Qual è il passo successivo da fare?	391
Caso di studio: Una trasformazione concreta: Allstate	399
Riferimenti bibliografici	407
Epilogo: Il futuro della people analytics	409
L'esperienza umana del lavoro	410
Il dilemma delle competenze del CEO	411
Le richieste degli investitori	412
Il miglioramento della società	414
Il futuro della funzione	415
Caso di studio: Il futuro della people analytics: Uber	416
Riferimenti bibliografici	419
Considerazioni finali	423
Glossario	427



## Gli autori



**Jonathan Ferrar** è uno speaker, un autore, un influencer e un consulente aziendale di strategie di gestione delle risorse umane e di people analytics riconosciuto e rispettato in tutto il mondo. Per più di 25 anni, ha lavorato per grandi imprese come Andersen Consulting (oggi chiamata Accenture) e IBM, nella quale ha svolto il ruolo di dirigente per più di 10 anni. È un membro del consiglio di CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) ed è consulente della società di analisi TrustSphere. Attualmente, Jonathan è CEO e cofondatore della società specializzata in people analytics e nell'offerta di servizi professionali per la gestione delle risorse umane, chiamata Insight222 ([www.insight222.com](http://www.insight222.com)). Appare regolarmente nelle liste di influencer HR, in articoli come: "100 Most Influential People in HR" (*HR Weekly*, gennaio 2021) e "Top 100 HR tech influencers" (*HR Executive*, maggio 2020). Jonathan è anche co-autore del libro di people analytics: *The Power of People: Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance* (Pearson, 2017).



**David Green** è globalmente riconosciuto in quanto uno tra i leader più influenti nel campo della people analytics. È uno scrittore pluripremiato, uno speaker e un consulente aziendale che si occupa di people analytics e del futuro del lavoro. Viene invitato regola-

mente a presiedere e in qualità di relatore a conferenze di settore. Grazie ai suoi articoli e al suo podcast, chiamato *Digital HR Leaders Podcast*, David è riuscito a costruirsi un seguito molto ampio. Appare regolarmente nelle liste di influencer HR come “100 Most Influential People in HR” (*HR Weekly*, gennaio 2021) e “Top 100 HR tech influencers” (*HR Executive*, maggio 2020). In quanto direttore esecutivo di Insight222, si occupa di lavorare con i direttori HR e con i leader di people analytics di aziende internazionali per aiutarli a generare valore e a creare impatto tramite la people analytics. David può contare su più di 20 anni di esperienza nel settore delle risorse umane e della tecnologia, tra le aziende più note con le quali ha collaborato troviamo IBM, Cielo, Capita, Amadeus e Reed, ed è anche membro del consiglio di amministrazione di TrustSphere.

*In collaborazione con*



**Kirsten Levermore** è una storyteller aziendale e una neuroscienziata. È un'esperta di strategie comunicative interfunzionali e interculturali e, in quanto consulente di storytelling, ha fornito input strategici per numerose iniziative globali. Kirsten ha contribuito a numerosi libri che trattano argomenti di psicologia della leadership, di gestione delle persone in un ambiente in cui la tecnologia è uno dei maggiori fattori di sviluppo e di comunicazione interna. Per due anni, ha ricoperto il ruolo di vicedirettrice di periodici internazionali di leadership e di management come il *Dialogue Review* (Duke Corporate Education), *Edge* (Institute of Leadership & Management), e *Catalyst*, la gazzetta ufficiale del Chartered Institute of Marketing.

# Elenco dei casi di studio

Elencati secondo l'ordine in cui appaiono nel libro:

## **La people analytics in azione**

National Australia Bank, Melbourne, Australia

Thomas Rasmussen, Executive General Manager, Employee experience, Digital & Analytics

Sally Smith, Head of People Insights & Research

Maggio 2020

## **Cominciare dalla strategia**

Novartis International A.G., Basilea, Svizzera

Tripti Jha, Chief Talent and People Solutions Officer

Ashish Pant, Global Head of People analytics

Aprile 2021

## **La credibilità nasce da un marchio chiaro**

Trimble, Inc., Sunnyvale, California, Stati Uniti

Sukumaran (Suku) Mariappan, Vicepresidente di Global HR Technology & People analytics

Mike Scarpa, Vicepresidente senior & direttore delle risorse umane

Agosto 2020

## **Etica, etica e ancora etica**

Lloyds Banking Group, Londra, Regno Unito

Andy Papworth, Direttore di People Insight & Cost Management

Justine Thompson, Head of Strategic Workforce Planning  
& People analytics  
Luglio 2020

### **Il processo di definizione delle priorità durante una pandemia**

Merck & Co., Inc., Kenilworth, New Jersey, Stati Uniti  
Jeremy Shapiro, Direttore esecutivo di Workforce Analytics  
Gennaio 2021

### **Preparati a fare un ottimo lavoro**

American Eagle Outfitters®, Pittsburgh, Pennsylvania, Stati Uniti  
Cory Ingram, Leader di people analytics  
Dicembre 2020

### **Il giusto sponsor**

Swarovski AG, Wattens, Austria  
Oliver Kasper, Head of Corporate People analytics, Digital HR & Portfolio Strategy  
Settembre 2020

### **La gestione degli stakeholder prima di tutto**

Johnson & Johnson, New Brunswick, New Jersey, Stati Uniti  
Piyush Matur, Global Head of Talent Management (Enterprise Functions) and Workforce Analytics  
Febbraio 2021

### **Il direttore delle risorse umane analitico**

The Viessmann Group, Allendorf, Germania  
Steffen Buch, Vicepresidente senior, People & Organization  
Mark-Christian Schmidt, Direttore di people analytics  
Novembre 2020

### **Gli stakeholder del business sono fondamentali per il successo**

Syngenta A.G., Basilea, Svizzera  
Madhura Chakrabarti, Global Head of People analytics  
Aprile 2020

### **Il leader di people analytics**

Standard Chartered Bank, Londra, Regno Unito  
Tom Howie, Direttore operativo, HR  
Steve Scott, Direttore generale, Global Head of Workforce  
Management & Analytics  
Ottobre 2020

### **Ridimensionare il team di people analytics**

Capital One Financial Corporation, McLean, Virginia, Stati Uniti  
Prasanna (Guru) Sethupathy, Vicepresidente esecutivo, Head of People Strategy & Analytics  
Marzo 2021

### **L'importanza dei grandi traduttori**

Royal Caribbean Cruises, Miami, Florida, Stati Uniti  
Ramesh Karpagavinayagam, Head of People analytics & Data Governance  
Giugno 2020

### **L'acquisto di tecnologie**

Vertex Pharmaceuticals, Boston, Massachusetts, Stati Uniti  
Jimmy Zhang, Direttore senior di People Strategy and Analytics  
Dicembre 2020

### **L'architettura dell'universo delle competenze**

Bosch, Gerlingen, Germania  
Steffen Riesenbeck, Head of People analytics  
Febbraio 2021

### **Modulare la people analytics**

Microsoft Corporation, Redmond, Washington, Stati Uniti  
Dawn Klinghoffer, General Manager, HR Business Insights  
Settembre 2020

### **Gestire i dati per generare valore**

HSBC, Londra, Regno Unito  
Eden Britt, Global Head, People analytics & Chief data officer  
Settembre 2020

### **Partire da una grande infrastruttura di dati per generare valore**

Nokia, Espoo, Finlandia  
David Shontz, Head of Workforce Analytics & Organization Management  
Hendrik Pieters, Head of HRIS Business Transformation  
Dicembre 2020

### **Il lato finanziario della produttività**

Tetra Pak, Lund, Svezia  
Eva Åkesson, Direttrice di HR Technology, Process & Projects  
John Argabright, Vicepresidente delle risorse umane  
Adrian Benvenuto, Leader di people analytics  
Dicembre 2020

### **Misurare l'employee experience**

ABN AMRO Bank N.V., Amsterdam, Paesi Bassi  
Patrick Coolen, Global Head of People analytics, Strategic Workforce Planning and HR Survey Management  
Maggio 2020

### **La gestione delle performance con i dati**

FIS (Fidelity National Information Services, Inc.), Jacksonville, Florida, Stati Uniti  
Isabel Naidoo, Inclusion & Talent Lead  
Agosto 2020

### **Dare vita all'analytics**

Santander Brasil, San Paolo, Brasile  
Vinicios Augustos Bevilacqua Costa, Head of HR Information and Analytics  
Ottobre 2020

### **Garantire gli investimenti necessari**

MetLife, Inc., Charlotte, North Carolina, Stati Uniti  
Laura Shubert, Vicepresidente, Global Workforce Analytics  
Ottobre 2020

### **Parlare il linguaggio dell'impresa**

Nestlé S.A., Losanna, Svizzera  
Jordan Pettman, Global Head of People analytics, Nestlé  
Valerie Robert, Global Head of HR, Nespresso  
Gennaio 2021

### **Ridimensionare l'analytics per generare valore**

IBM (International Business Machines Corporation), Armonk, New York  
Diane Gherson, ex Direttrice delle risorse umane e vicepresidente senior, HR  
Nickle LaMoreaux, Direttrice delle risorse umane e vicepresidente senior, HR  
Anshul Sheopuri, Vicepresidente e Chief Technology Officer for Data, AI & Offering Strategy & IBM Distinguished Engineer  
Gennaio 2021

### **Modulare l'adozione della people analytics**

Merck KGaA, Darmstadt, Germania  
Alexis Saussinan, Global Head of People analytics & Strategic Workforce Planning  
Luglio 2020

### **Coinvolgere e permettere alle risorse umane di avviare una cultura data-driven**

Rabobank, Utrecht, Paesi Bassi

Tertia Wiedenhof, People analytics & Insights Product Owner

Agosto 2020

### **Costruire a livello globale, abilitare a livello locale**

PepsiCo, Purchase, New York, Stati Uniti

Jason Narlock, Senior Director of Global People analytics

Philip Miles, Lead Data Scientist per l'Europa

Agosto 2020

### **Una trasformazione concreta**

Allstate Corporation, Northbrook, Illinois, Stati Uniti

Jesse Moquin, Strategic Workforce Planning Director

Rudy Gezik, Workforce Insights Director

James Gallman, Vicepresidente, HR Strategy and People analytics

Christy Harris, Vicepresidente senior di Talent Management, Employee experience e Inclusive Diversity

Ottobre 2020

### **Il futuro della people analytics**

Uber Technologies, Inc., San Francisco, California, Stati Uniti

RJ Milnor, Global Head of People analytics

Febbraio 2021

## Prefazione

Fai un passo indietro e ripensa alle ultime ventiquattro ore. Quante decisioni hai dovuto prendere riguardo alla tua vita personale: dove passare il tempo, con chi passarlo, come prenderti cura di te stesso (del tuo aspetto, di cosa mangiare, della tua situazione e via dicendo)? Le ricerche dimostrano che la maggior parte delle scelte (dal 60 al 75%) che prendiamo sono dettate dall'abitudine, mentre invece quelle rimanenti vengono prese consapevolmente per raggiungere i propri obiettivi personali.

Allo stesso modo, i leader aziendali e delle risorse umane affrontano quotidianamente decisioni riguardanti i servizi di gestione del capitale umano. Molte di queste decisioni hanno a che fare con le abitudini dell'organizzazione (come le abitudini individuali) che appartengono alle politiche e alle procedure standard, mentre altre sono scelte consapevoli fatte al fine di incontrare e accelerare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La people analytics (analisi delle persone) contribuisce enormemente allo svolgimento di un processo decisionale informato e consapevole riguardo agli investimenti sul capitale umano. Mi è capitato spesso di chiedere ai leader aziendali e delle risorse umane qual è il motivo per il quale scelgono un'iniziativa per il capitale umano al posto di un'altra. Le loro risposte sono sempre le solite: "abbiamo sempre fatto così", "questo è quello che fanno tutti", "vogliamo raggiungere lo stesso livello di quell'organizzazione o essere migliori di un'altra impresa", oppure "perché ci hanno detto di fare così".

Menomale che i nostri autori hanno scritto *L'eccellenza nell'analisi delle persone!*

Jonathan Ferrar e David Green sono due colleghi che, per la maggior parte della loro brillante carriera professionale, si sono impegnati nell'aiutare leader aziendali e direttori HR a usare la people analytics per generare valore. Quello che è più sorprendente è che il lavoro sulla people analytics da loro condotto ha dato vita a una ricerca che si avvale di informazioni per migliorare il processo decisionale.

I trenta casi di studio presenti in questo libro sono straordinari perché offrono una prospettiva profonda su alcune delle attività di analytics più innovative del mondo. Le informazioni ottenute tramite lo studio di aziende leader di tutto il mondo offrono un esempio dopo l'altro di cosa sia possibile ottenere tramite la people analytics per influenzare le decisioni riguardo al capitale umano. Offrono anche delle opportunità di grande valore per scoprire e condividere idee universali.

Jonathan e David non si limitano a mostrarci questi brillanti casi di studio, ma usano anche il loro modello – Insi-ght222 Nine Dimensions for Excellence in People analytics® – per offrire un quadro logico e misurabile per svolgere un lavoro di people analytics e sviluppare delle competenze chiave di analytics.

Tramite la combinazione di casi di studio non strutturati e del modello strutturato delle nove dimensioni, offrono un libro ideale per i leader aziendali e i direttori HR, dotato di strumenti pratici che contribuiranno all'impatto aziendale.

Le informazioni fornite da Jonathan e David trasformeranno il concetto di “people analytics” dalla semplice raccolta di dati all'utilizzo di informazioni per prendere decisioni informate. Il loro lavoro ha influenzato e accompagnato il mio lavoro in tantissimi modi, tra i quali:

1. L'HR non riguarda solo il dipartimento HR, ma anche il resto dell'impresa. La people analytics non riguarda la misurazione delle attività delle risorse umane, come av-

- viene tramite le schede di valutazione o le dashboard, o perfino ricavare informazioni interessanti o curiosità affascinanti, ma mira ad aiutare a garantire il raggiungimento di risultati.
2. Un lavoro di people analytics comincia dal definire quali sono i risultati auspicati dagli investitori. Ogni società ha una propria versione di una scheda di valutazione bilanciata contenente gli obiettivi su cinque aree: i dipendenti, la strategia, i clienti, i risultati finanziari e per la comunità. Essere chiari riguardo a quali siano i risultati desiderati equivale a rilasciare una dichiarazione di ciò che conta maggiormente (in statistica, si parla di variabili dipendenti).
  3. La people analytics richiede una comprensione profonda dei metodi e delle iniziative volte al raggiungimento dei risultati che gli investitori desiderano raggiungere. Nel mio stesso lavoro sul capitale umano, abbiamo identificato quattro aree di interesse (il talento, la leadership, la struttura organizzativa e il dipartimento delle risorse umane) nelle quali è possibile progettare e sviluppare le iniziative (in statistica, si parla di variabili indipendenti).
  4. Le iniziative di valorizzazione del capitale umano devono avere la priorità in base all'impatto che queste hanno sulle cinque aree principali. L'Organization Guidance System ([www.rbl.ai](http://www.rbl.ai)) offre un metodo rigoroso per prendere scelte informate su come accelerare il progresso nel raggiungimento degli obiettivi nelle cinque aree, investendo sulle iniziative di valorizzazione del capitale umano che generano il massimo del valore.

Quando la people analytics viene svolta in modo corretto va ben oltre alla semplice analisi comparativa tra una azienda e l'altra, e oltre all'adozione delle pratiche migliori semplicemente perché usate da altri, ma punta alla creazione di una guida personalizzata di ciò che i leader aziendali e i direttori delle risorse umane *dovrebbero* fare per creare un valore sostenibile per tutti gli investitori. Come scopriranno i lettori, in questo

libro, la risposta corretta alla domanda “perché è stata scelta proprio questa iniziativa?” è “perché genera valore nei risultati che contano!”

Mentre le abitudini dell’organizzazione, come le abitudini personali, continuano a influenzare il modo in cui un’organizzazione pensa, agisce e si sente, questo libro influenzerà le scelte organizzative per raggiungere i risultati migliori. Questo libro cambia completamente le professioni del capitale umano per allinearle – e accelerare – al raggiungimento dei risultati che contano.

*Dave Ulrich,  
Professore del metodo Rensis Likert alla  
Ross School of Business,  
University of Michigan  
Partner del Gruppo RBL  
dou@umich.edu  
Aprile 2021*