



STEFANO SECCHI

IL PROFILO DEL MANAGER...

Stefano Secchi ha una laurea in Scienze agrarie con successive specializzazioni in Organizzazione e formazione che gli hanno aperto le porte delle divisioni Hr di importanti aziende come il gruppo Eni, Merloni elettrodomestici, Boehringer Ingelheim, Unisys, Ernst&Young, Psa Finance. In Medtronic Italia è direttore del personale dal 2001.

...E QUELLO DELL'AZIENDA

Medtronic opera nel settore delle tecnologie mediche e nei sistemi terapeutici all'avanguardia. Con un'esperienza di oltre 50 anni nella stimolazione cardiaca, la società vende i suoi prodotti in 120 Paesi e ha istituito 22 centri per l'educazione e l'aggiornamento professionale. Il suo fatturato a livello mondo è di 13 miliardi di dollari, di cui il 10% viene investito in ricerca e sviluppo. Occupa 38.000 dipendenti a livello globale e 550 in Italia.

IN COLLABORAZIONE CON



WWW.HRCOMMUNITYACADEMY.NET
info@hrcommunityacademy.net

THINK TANK HRC

SONO IN ONDA I RISULTATI

Obiettivo: non perdere di vista le performance di ciascuna divisione. Così Medtronic ha pensato di trasmetterli su monitor piazzati a ogni piano dell'azienda.

■ Ci sono aziende che nelle hall di ingresso hanno pareti con monitor fissi sull'andamento dei listini di Borsa. Altre che invece preferiscono guardarsi dentro come Medtronic che a ogni piano della sua sede, accanto agli ascensori ha piazzato monitor su cui scorrono le performance di ciascuna divisione o team di progetto. «Questi schermi sono il risultato di un approccio molto semplice ed efficace: *il balance scorecard*» spiega Stefano Secchi, Hr director dell'azienda, «che basandosi su indicatori precisi, i Key Performance Indicator (Kpi), consente di monitorare i fattori critici per raggiungere gli obiettivi aziendali».

Cosa viene segnalato su questi schermi?

Vengono proiettati i livelli di prestazione raggiunti per ciascun indicatore, espressi tramite i colori del semaforo: rosso se si sta al di sotto del minimo, giallo se si sta intorno al target, verde se si è al di sopra.

Quando vengono aggiornati i risultati?

La cadenza è mensile, con l'intento di segnalare le oscillazioni di ogni reparto: in questo modo tutti i dipendenti possono percepire l'andamento dell'organizzazione.

Come nasce la scelta di adottare questo approccio?

Solitamente le aziende si concentrano sui risultati finanziari, senza tenere in debita considerazione la capacità dell'impresa di trarre benefici anche dal proprio patrimonio di risorse intangibili, tralasciando così indicatori importanti. Per evitare di cadere in questo errore, abbiamo presentato questo progetto al top management e una volta approvato, la direzione di ciascun reparto, con l'aiuto di un consulente esterno, ha definito i Kpi.

Quali caratteristiche devono avere i Kpi per il buon funzionamento del sistema?

Devono essere condivisi, chiari, comunicati, misurabili e devono avere un andamento nel corso dell'anno.

Come sono stati determinati?

Li abbiamo discussi apertamente con le persone di ciascun reparto, attraverso un *brainstorming* che ha tenuto presente gli obiettivi strategici dell'azienda per mantenere una certa coerenza interna e ne abbiamo selezionati una decina per ciascun reparto.

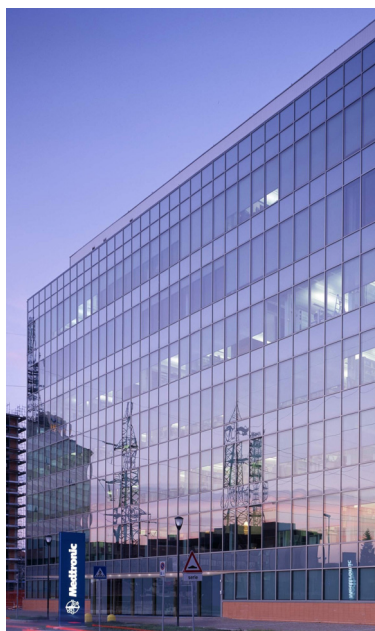
Può citare qualche indicatore adottato?

Per la nostra divisione, per esempio, abbiamo scelto un indicatore sul training capace di misurare la soddisfazione dei partecipanti ai corsi di formazione: almeno l'80% deve ritenersi soddisfatto. Altro parametro è il business partnership, che analizza il tempo passato dal reparto hr con chi lavora sul campo, per sostenerli nella risoluzione di alcune criticità. Ciascuno di noi segna sostanzialmente il numero di ore dedicate alle varie business unit: almeno il 20% del nostro tempo deve essere al loro fianco. Un altro indicatore è il tasso di turn over, fissato a una soglia inferiore al 5%, che abbiamo già raggiunto lo scorso anno. Abbiamo inoltre fissato il tempo di recruitment, ovvero quanto impieghiamo

a riempire una posizione aperta: 40 giornate è l'ambizioso limite che abbiamo stabilito e ottenuto.

Gli indicatori sono legati alla funzione e non alla persona: come si riflettono sulle singole risorse?

I Kpi vanno a confluire anche negli obiettivi della performance evaluation, costituita in parte dai comportamenti e dai i valori e una parte costituita dagli obiettivi individuali, collegati ai Kpi, cioè il contributo che ogni persona ha dato al raggiungimento degli obiettivi del team di progetto.



LARGO AI FATTI

Medtronic ha dato il via a un progetto focalizzato sulla misurazione delle performance di ciascun reparto.