

Il potenziale umano al centro dell'innovazione

LE AZIENDE CHE VOGLIONO FARE DELL'INNOVAZIONE LA PROPRIA MISSION DEVONO DARE PRIORITÀ NON TANTO ALLE TECNOLOGIE, PUR INDISPENSABILI, QUANTO ALLE PERSONE CHE LE UTILIZZERANNO, PERCHÉ ELEMENTO CENTRALE DELL'INNOVAZIONE È L'UOMO

Emilio Griesser

Da un punto di vista filosofico, il Potenziale Umano è quell'aspetto della personalità dell'uomo che, usato in modo consapevole, gli permette di progredire verso il raggiungimento dei propri obiettivi. Ma qui non ci interessa il singolo, quanto la sua appartenenza a un'organizzazione e illustri pensatori ci ricordano che le azioni non sono prese da organizzazioni, ma da individui che agiscono come membri di un'organizzazione, che è soggetta a continui cambiamenti non certo in quanto organismo autonomo, ma proprio perché si modificano le persone che ne fanno parte. Però le esigenze sono diverse e per far collimare quelle dell'organizzazione con quelle delle risorse che la compongono serve una strategia: l'unica possibile sembra essere il mettere le persone al centro, il che significa non considerarle come una commodity da usarsi a piacimento e, all'estremo, scartabile se si individuano soluzioni a più basso costo. Questo perché un'organizzazione non è riformabile, nel senso di crescita e sviluppo, se non si parte dalle persone, il cui potenziale si evolve solo in un contesto che a sua volta si evolve. Nello specifico dell'industria, l'obiettivo è raggiungere elevati livelli di performance in contesti di mercato competitivi e complessi, per cui le persone vanno preparate ponendo attenzione all'acquisizione di nuove competenze con percorsi di crescita personalizzati. E se questo rimanda allo Skill Gap, manca ancora un tassello, quello della creatività, che semplifica lo sviluppo di processi innovativi e permette di risolvere problemi e di far emergere opportunità per innovare, ma solo come atto collaborativo.

Ruolo centrale del potenziale umano

La trasformazione digitale, premette Massimiliano Grazia, Application Engineer Manager di Mitsubishi Electric, ha imposto l'introduzione di nuove competenze da affiancare a quelle più tradizionali, per sviluppare e integrare le tecnologie digitali. "In questo contesto il potenziale umano ha assunto un ruolo centrale. L'introduzione del digitale nei processi delle macchine automatiche mira a migliorarne l'efficienza con l'analisi dei dati e questo comporta la necessità di figure specifiche come il Data Scientist, che ha il compito di gestire grandi quantità di dati e di analizzarli con modelli matematici rivolti al miglioramento dei processi. Un'altra figura fondamentale è quella dello sviluppatore software, che ha il compito di convogliare i requisiti della digitalizzazione in quelli di funzionamento dei processi. Tutte le aziende del settore, inclusa Mitsubishi Electric, hanno avuto quindi la necessità di

investire in percorsi di formazione e aggiornamento professionale del proprio capitale umano”.

Mettere le persone al centro è parte integrante della visione di Schneider Electric, afferma Marco Gamba, Industry Innovation and Communication Leader, ed è una scelta che si declina in modo molto concreto nella sua attività e nel rapporto con dipendenti e partner. Si chiede di dare il meglio e si offrono in cambio strumenti di sviluppo professionale, o di business pensando ai partner, e per i dipendenti percorsi di crescita focalizzati su hard e soft skill, e uno spazio aperto per proporre le proprie idee. “L’innovazione e la creatività sono processi collaborativi, quindi è essenziale portarli avanti in modo continuativo per ottenere competitività e successo, e questo è vero sia quando si lavora su temi strettamente connessi

al proprio ruolo, sia, come facciamo spesso in Schneider Electric, quando si è coinvolti in team che lavorano in modo trasversale su temi e tecnologie che ci interessa sviluppare. Mettere insieme persone di provenienze differenti è molto vantaggioso, stimola nuove idee e aumenta il coinvolgimento”. Inoltre nei settori industriali e ad alta intensità di tecnologia, come quelli in cui Schneider Electric opera, è in atto una trasformazione profonda dettata dalla digitalizzazione, le professionalità si trasformano, il digitale in ottica automazione prende in carico compiti prima svolti dalle persone e queste hanno la possibilità di essere molto più presenti e protagoniste nei processi che creano valore. Anche questo stimola le potenzialità. “Quando un’azienda sceglie di investire per innovare oggi può farlo sapendo che l’aiuterà non solo a migliorare i risultati, ma anche a ottenere di più dalle sue persone”.

Per Marco Spimpolo, Regional Marketing Manager di OMRON Italy, innovazione e tecnologia sono oggi elementi fondamentali per la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone, e importanti strumenti di crescita per l’intera azienda. L’automazione dei processi rappresenta un’innovazione che può “liberare il potenziale umano” e mettere al centro competenze e creatività a favore delle nuove e mutevoli esigenze di business. L’apporto tecnologico solleva gli operatori da molte funzioni meccaniche o ripetitive consentendo al potenziale umano di emergere e specializzarsi in nuove funzioni e ruoli a valore aggiunto e prettamente creative. Per esempio, i robot a montaggio fisso offrono velocità elevate, precisione, riprogrammabilità, sicurezza e ad alte prestazioni ma richiedono anche la presenza di esperti per la loro riprogrammazione. Questo dimostra che tecnologia e uomini possono convivere e migliorarsi reciprocamente anche all’interno dei sistemi più innovativi. “È proprio con questo scopo che noi di OMRON supportiamo i clienti fornendo componenti e sistemi di elevata qualità che sostengono e agevolano il lavoro dei loro dipendenti e lasciando spazio all’acquisizione di competenze da dedicare alla competizione in un mercato sempre più complesso che richiede alte performance in tempi sempre più stretti”.



“Come obiettivo, la condivisione di cultura d’automazione a più livelli”

Massimiliano Grazia, Application Engineer Manager di Mitsubishi Electric

Il processo innovativo parte dalle persone

L’affermazione delle tecnologie digitali e la conseguente rivoluzione, ci evidenzia Davide De Cesaris, IoT Pre Sales Director di PTC Southern Europe, India and Emerging Geos, hanno portato alla ribalta il tema del capitale umano quale elemento centrale del processo di innovazione. “È

certamente vero che chi vuole fare innovazione deve avere ben chiare le potenzialità che le tecnologie oggi possono offrire, ma ancor più vero è che il processo innovativo parte molto più a monte, con l’identificazione degli obiettivi strategici, ovvero dei punti deboli e delle aree di miglioramento, quindi dal coinvolgimento attivo delle maestranze e, in generale, di tutto il personale aziendale, addirittura a partire dai livelli più elevati”. Molte aziende hanno ben chiare le opportunità offerte dalla trasformazione digitale, ma probabilmente alcune non hanno ancora una chiara visione strategica di quanto tecnologia e potenziale umano siano elementi tra di loro fortemente correlati.

Si pensi per esempio alla realtà aumentata, che può essere efficacemente utilizzata per trasferire il know-how acquisito negli anni dai lavoratori senior ai lavoratori junior o ai nuovi assunti: non solo per formare, e quindi accrescere, il potenziale delle nuove leve aziendali, ma anche per colmare lo skill gap generazionale che, in molte realtà, rischia di essere un pericolo imminente da fronteggiare a seguito del pensionamento o della fuoriuscita aziendale di personale esperto. “L’uomo e le sue potenzialità”, sintetizza De Cesaris, “sono e rimarranno sempre l’elemento centrale di qualsiasi organizzazione e dei suoi processi, quindi anche dell’innovazione, e la tecnologia un mezzo, ancorché indispensabile, per raggiungere gli obiettivi”.

Collocare l’uomo al centro dell’innovazione, sostiene Nicole Jahn, HR Business Partner Sales EMEA di ADI, Analog Devices, fa parte del DNA della sua azienda. “I nostri clienti risolvono i problemi che a loro volta i loro clienti incontrano, grazie alle tecnologie che creiamo e mettiamo



“Le persone al centro: parte integrante della vision dell’azienda”

Marco Gamba, Industry Innovation and Communication Leader di Schneider Electric

a disposizione in numerosi settori. Quindi poniamo davvero al centro le persone che useranno le nostre innovazioni. Inoltre, a prescindere dalle tecnologie e dai prodotti all'avanguardia, sono i nostri dipendenti che ci aiutano a progredire verso un futuro migliore. La nostra forza proviene da tutte le persone che lavorano in Analog Devices e otteniamo risultati migliori quando diamo ascolto a voci diverse che ci aiutano a risolvere i problemi che riscontriamo. Ecco perché mettiamo al centro della nostra strategia la diversità e l'inclusione per coltivare il talento”.

Innovazione e potenziale umano hanno rappresentato sin da subito l'accoppiata di successo nella storia di Yaskawa. “E questo”, certifica Alessandro Redavide, Marketing & Communication Manager di Yaskawa, “sin dal principio ha rappresentato la vera anima della nostra azienda, rimasta ancora oggi immutata. Col passare del tempo, poi, si sono affiancati altri fattori diventati per noi fondamentali e ben riassunti nel nostro piano aziendale a lungo termine, Vision 2025. Tra questi, gioca un ruolo importante la promozione della diversità delle nostre risorse attraverso la valorizzazione delle loro specifiche potenzialità”. Con l'obiettivo di far progredire l'azienda e rafforzarne la competitività in un mercato globale in rapida evoluzione, sono stati individuati tre punti principali: costruire una base aziendale capace di far fronte ai cambiamenti di environment scegliendo e valorizzando risorse umane con valori e modi di pensare differenti; incorporare opinioni e punti di vista diversi per creare una cultura aziendale in cui l'innovazione si sviluppi spontaneamente; realizzare un ambiente di lavoro soddisfacente eliminando tutti i fattori di discriminazione e rispettando l'individualità dei dipendenti.

In merito ai concetti che abbiamo esposto in Premessa, Marco Marella, General Manager di FasThink, ritiene vi siano molti spunti interessanti da approfondire, sottolineando comunque che porre la persona al centro rappresenta per la sua azienda il principio ispiratore e al contempo il punto focale inderogabile. “E' la ragione per cui le cose devono andare in una certa direzione, è l'essenza stessa della questione alla quale qualsiasi processo di trasformazione deve corrispondere. Altrimenti siamo su un piano parallelo che non sappiamo dove ci porta”.

La creatività semplifica lo sviluppo di processi innovativi, permette di risolvere problemi e di far emergere opportunità per innovare: siete d'accordo con questa affermazione?

La creatività individuale ha sempre avuto un ruolo fondamentale in ogni organizzazione aziendale, ci conferma Grazia (Mitsubishi Electric): per dare un valore aggiunto alla competitività nel mercato, vanno integrate competenze tecniche e specialistiche con competenze relazionali e comportamentali. “Si tratta di attitudini di tipo comunicativo e relazionale, flessibilità, approccio al cambiamento, empatia, capacità di gestione dello stress, sviluppo di un pensiero laterale per gestire trasversalmente criticità e opportunità, visione globale del contesto aziendale. Per sviluppare questo tipo di com-



**“Rafforzare la comunicazione tra dipendenti e management”
Marco Spimpolo, Regional Marketing Manager di OMRON Italy**

petenze è sicuramente necessario un approccio creativo anche nel settore dell'automazione e delle nuove tecnologie”.

Per Gamba (Schneider Electric), la creatività ha sempre aiutato a ottenere nuove opportunità, a cambiare punto di vista e a risolvere problemi anche negli ambiti più tecnici e ostici. “La creatività è molto importante anche per allargare la prospettiva in un momento in cui si affrontano sfide

enormi che non sono solo legate alle performance e alla produzione. Basti pensare alla sfida climatica, che ha reso ormai imprescindibile affrontare l'aspetto di sostenibilità in ogni business. Gli studi sul clima ci ricordano che siamo quasi al limite del tempo a nostra disposizione per contenere l'impatto e dobbiamo aprirci alla creatività per trovare, con la ricerca e sviluppo, le soluzioni che aiutino a evitare la crisi”.

La priorità numero uno delle aziende oggi, ci dice Spimpolo (OMRON), è raggiungere livelli sempre più elevati di performance all'interno di contesti di mercato sempre più competitivi e complessi. “Demandando la responsabilità di questi obiettivi alle macchine e semplificando notevolmente la vita dei dipendenti, l'azienda offre al proprio personale un margine di manovra e di crescita molto più ampio. Mentre le macchine perseguono gli obiettivi di produzione o logistica, il personale può dedicarsi a task e a funzioni creative, incentivando così lo sviluppo di sistemi davvero innovativi all'interno dell'azienda. Anche, e forse soprattutto, nelle nuove Smart Factory, la creatività e l'apporto del potenziale umano diventano infatti elementi imprescindibili per la crescita aziendale”.

Dal digitale potenzialità senza limiti

Il concetto di innovazione è, per De Cesaris (PTC), intrinsecamente legato a quello di creatività: spesso i cambiamenti sono frutto di intuizioni e non avvengono a caso. “Ebbene, se prendiamo come vero l'assunto che la creatività è insita nell'uomo e che uscire dai confini del pensiero razionale è una buona cosa per espandere la mente e favorire lo sviluppo di idee nuove ed evolutive, ben si comprende come la creatività sia un elemento sostanziale del processo innovativo, almeno tanto quanto lo è la logica razionale che servirà poi a dargli forma”. Da questo punto di vista, il digitale è forse l'elemento tecnologico più disruptive che ha permesso all'uomo, in tempi recenti, di mettere a frutto la sua creatività per fare innovazione. Allo stesso modo delle potenzialità umane, che sono centrali nel processo di innovazione, le tecnologie digitali offrono oggi una serie infinita di potenzialità di cui, probabilmente, non conosciamo ancora i limiti. “Nemmeno noi di PTC, con le nostre soluzioni digitali di AR, AI, IIoT, CAD e PLM, riusciamo a intravedere l'orizzonte delle possibili applicazioni.

dipendenti indipendentemente da razza, genere oppure orientamento sessuale.

Redavide ci evidenzia che le risorse umane sono al centro di uno dei cinque valori fondamentali di Yaskawa, la personal partnership: "Anche in una multinazionale, infatti, sono le persone che fanno la differenza, creando uno spirito di squadra e attivando dinamiche che supportano e completano quelle che sono le logiche dell'azienda". Chiunque può crescere ed evolversi, purchè possieda un atteggiamento proattivo e il desiderio di darsi da fare per riuscirci. La volontà di porsi degli obiettivi e mettere tutto il proprio impegno e orgoglio nel perseguirli è premiata in Yaskawa anche in virtù delle dinamiche interpersonali a cui dà vita. Combinandosi alla personal partnership tra gli uomini e le donne di Yaskawa, questa dinamica crea la base dell'evoluzione anche per l'intera azienda. Proattività e personal partnership sono dunque le basi per lo sviluppo tanto delle persone quanto del business. Ecco perché in azienda viene ritenuto fondamentale valorizzare l'importanza delle persone e della partnership personale fra di esse e fra esse e l'azienda. Per permettere a ogni uomo o donna Yaskawa di sviluppare pienamente il proprio potenziale, la formazione del per-



"Porre la persona al centro come principio ispiratore inderogabile"
Marco Marella, General Manager di FasThink

sonale interno è a tutti gli effetti parte integrante della strategia dell'azienda a livello globale. "Solo continuando a sviluppare e diffondere una cultura specifica nel nostro team, e di rimando tra gli operatori, è infatti possibile sfatare vecchi stereotipi e sviluppare concretamente applicazioni sempre nuove e più evolute".

Nell'ambito in cui FasThink opera, per Marella la differenza la fa il pensiero e il quid in più è la sua velocità. "Quindi molta della nostra attenzione è rivolta a formare un terreno fertile dove far crescere il pensiero, sviluppare l'intuizione e allenare la creatività dei nostri ragazzi. Spesso le nostre soluzioni nascono sul campo, lì dove i problemi si generano e stando insieme sul campo maturiamo una experience che ci fa crescere tutti, condividendo il sapore e la straordinaria novità, che poi ci portiamo appresso nelle continue sfide che le imprese e il mercato ci lanciano". ■

OGNI ROBOT. OGNI PINZA. OGNI END-EFFECTOR.

Ecosistema MATCH

- + Un sistema per robot leggeri, cobot e robot convenzionali
- + Cambio automatizzato nel dispositivo
- + Cambio manuale con funzione Easy-Click
- + Ampia varietà di end-effector
- + Elevata durata utile, anche nel funzionamento continuo automatizzato
- + Compatibilità e flessibilità: le tecnologie principali per la movimentazione (pinze a vuoto e meccaniche) in un tutt'uno

THE KNOW-HOW FACTORY



 MATCH