

top[®]
EMPLOYERS

ITALIA
2010



BELGIUM | CHINA | DENMARK | FRANCE | GERMANY | ITALY | THE NETHERLANDS | POLAND | SOUTH AFRICA | SPAIN | SWITZERLAND | UNITED KINGDOM



AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE



LUISS BUSINESS SCHOOL
Divisione LUISS Guido Carli

FrancoAngeli

 TOP EMPLOYERS ITALIA 2010


EMPLOYERS

Realizzato da **CRF Italia**

Piazzale Biancamano, 8
20121 Milano
Tel. 02 6203 3059
www.topemployers.it

Regional Director Robert Schäfer
Project Manager Alessio Tanganelli
Product Manager Emanuela Dini

Progetto e realizzazione grafica: Laura Rozzoni per FESTOS di Cinzia Mascheroni, via Moncalvo 80, Milano

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
Copyright © 2010 CRF Institute

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

 TOP EMPLOYERS ITALIA 2010





INDICE

CRF Institute	7
Presentazione <i>Alessio Tanganelli</i>	8
Il peso dei talenti nelle strategie aziendali di successo <i>Stefano Griccioli, John Fraire</i>	10
Le potenzialità dei Top Employers, anche online <i>Nicola Rossi</i>	12
Mondo del lavoro e organizzazione aziendale: l'importanza del merito <i>Franco Fontana</i>	14
Essere Top Employers e Professionisti HR nello scenario post-crisi <i>Mario D'Ambrosio</i>	16
Innovazione sociale, innovazione nella gestione delle risorse umane:	
il mondo nell'era 2.0 <i>Luca Solari</i>	18
Risorse umane, il ruolo della reputazione <i>Giovanni Costa</i>	20
Le opportunità della crisi <i>Francesca Arcelli Fontana</i>	22
Metodologia	24
Top Employers	28
Abbott	30
Avanade	38
Birra Peroni	46
BNL Gruppo BNP Paribas	54
Capgemini	62
Cariparma	70
Chiesi Farmaceutici	78
Datalogic	86
Elica	94
Enel	102
Ernst & Young	110
Gruppo Hera	118
LG Electronics Italia	126

Medtronic	134
Merck Serono	142
PepsiCo	150
Philip Morris Italia	158
Prysmian	166
Rittal	174
SAS Institute	182
Telecom Italia	190
Tetra Pak	198
TNT Express Italy	206
T-Systems	214
UniCredit Group	222
Special Awards	229
Autori	236



CRF INSTITUTE

CRF Institute, nata nel 1991, è un'organizzazione internazionale presente in data odierna in 12 Paesi distribuiti su tre continenti. Con la collaborazione di grandi esponenti nell'ambito HR e organizzazione aziendale, di redattori di economia, docenti universitari e ricercatori, CRF Institute dispone di una metodologia rigorosa, indipendente e affidabile per la valutazione e il riconoscimento delle best practice nella gestione delle risorse umane, grazie a un approfondito e oggettivo processo di screening, mettendo in evidenza le organizzazioni che dimostrano un impegno sempre maggiore per attrarre, trattenere e motivare il talento.

In tutto il mondo, più di 2.500 aziende sono già state identificate come Top Employers, da organizzazioni presenti nella lista Fortune 500 ad aziende di medie dimensioni, amministrazioni pubbliche e istituzioni governative.





PRESENTAZIONE

Molta attenzione è stata posta negli ultimi anni dalle aziende per incrementare la loro attrattività verso i potenziali collaboratori nelle azioni di recruiting. Employer branding quindi rivolto principalmente a un mercato esterno.

Ma le cose sono cambiate. Il nuovo scenario è caratterizzato da forti incertezze presenti sia nel tessuto imprenditoriale sia nel mondo impiegatizio.

Le aziende hanno dovuto affrontare una semplice equazione: tagli salariali o tagli di posti di lavoro? Principalmente le organizzazioni hanno preferito mantenere il proprio organico, anche se hanno compiuto sforzi erculei per mantenere e formare le proprie persone durante la peggiore recessione degli ultimi decenni, dovendo ricorrere in alcuni casi anche a riduzioni salariali o chiusure parziali degli stabilimenti. L'accettazione dei tagli sugli stipendi ha contribuito però ad allontanare i livelli più elevati di disoccupazione, anche se tale soluzione maschera un aumento importante nel lavoro part-time o di liberi professionisti occupati in modo intermittente.

Lo sviluppo di carriera viene considerato un aspetto quasi secondario in questi tempi, piuttosto che una priorità. L'equilibrio tra vita privata e lavoro (work-life balance) è un aspetto di cui pochi fortunati possono avvalersi, e perchè non tutti? Le imprese non se lo possono permettere? Da tempo, le organizzazioni più lungimiranti hanno però capito che la ricerca di soluzioni flessibili può prolungare la permanenza delle risorse più preziose. Si parla a lungo di sostenibilità sotto il cappello della CSR (responsabilità sociale d'impresa), anche se sfortunatamente ci sono abbondanti evidenze che l'umanità sta vivendo in maniera insostenibile.

Cresce quindi la necessità di potenziare la credibilità e la reputazione aziendale per non perdere l'impegno, la motivazione e la fiducia delle persone che restano. E che sono chiamate a rispondere con il massimo sforzo e creatività per condurre l'azienda fuori da una situazione difficile.

Essere riconosciuti Top Employers è uno strumento molto apprezzato che consente di dare un segnale tangibile dell'impegno costante dell'azienda nello sviluppo dei propri collaboratori e del loro futuro. Le persone saranno maggiormente motivate se coscienti del riconoscimento pubblico di cui gode la loro azienda, per essere in prima linea tra le organizzazioni che più investono in sviluppo e formazione, innovazione e condizioni di lavoro, e i responsabili HR hanno le idee chiare: se non continuano a scommettere sulle persone e sui migliori talenti anche in momenti difficili, perderanno terreno e competitività.

Le aziende qui presentate hanno lottato a lungo per adeguarsi alle condizioni di un mercato viziato e hanno cercato di mantenere intatta la loro squadra, la loro formazione, guardando al futuro. Hanno talvolta dovuto prendere decisioni difficili e grazie a una eccellente leadership hanno saputo comunicarle in modo proattivo e aperto ai propri collaboratori, all'insegna della trasparenza. Ma ne sono cadute in piedi e hanno accettato con orgoglio anche la sfida di essere esaminate dai parametri di ricerca Top Employers. E ciò, la dice lunga.

Vogliamo congratularci con tutte le aziende presenti in questo libro, per l'instancabile lavoro di convertire il proprio luogo di lavoro in un ambiente desiderabile e motivante.

Questo è il momento dei veri leader, quelli che fanno la differenza.

Alessio Tanganelli
CRF Italia



Alessio Tanganelli

Nato a Torino nel 1969, ha pluriennale esperienza in gestione e coordinamento di progetti di carattere internazionale, ha sviluppato importanti skill di comunicazione, negoziazione e gestione organizzativa, dal 2008 è responsabile delle attività di CRF Institute in Italia.





IL PESO DEI TALENTI NELLE STRATEGIE AZIENDALI DI SUCCESSO

Saper attrarre e mantenere i talenti migliori. È questa una delle aree strategiche in cui le aziende hanno investito in questi ultimi anni, dopo averne riconosciuto l'impatto positivo sui risultati di business.

La crisi economica si è rivelata più profonda e duratura di quanto era stato previsto. Solo chi avrà saputo interpretare le nuove aspettative del mercato, e riorganizzarsi per offrire beni e servizi nuovi attraverso strategie innovative, potrà ottenere un vantaggio competitivo negli anni a venire. I talenti possono contribuire in modo determinante nel definire e implementare strategie aziendali di successo. Ecco perché oggi la battaglia per i top performer è ancora più importante. L'inizio e le condizioni d'ingresso nella nuova fase economica variano, ovviamente, in funzione dei settori industriali e dei Paesi in cui si opera, ma le aziende più lungimiranti non hanno aspettato la fase finale della crisi per ricominciare ad assumere. Per chi, invece, è ancora alla ricerca di talenti, la competizione è ora più difficile, ma la decisione non può essere ulteriormente procrastinata.

Un indubbio merito di questo volume è l'idea alla base dell'intero progetto Top Employers: la convinzione che una cultura aziendale basata sulla conoscenza e sul coinvolgimento dei propri dipendenti e l'implementazione di una coerente organizzazione e integrati processi delle RU, consenta, ai singoli, di esprimere al meglio le proprie potenzialità e di migliorare la qualità di vita e, all'azienda, di migliorare i risultati di business e il livello di engagement.

Un eccellente livello nella gestione dei propri talenti, da solo, non è però sufficiente per ottenere un vantaggio competitivo in termini di employer branding. Come testimoniano i casi di eccellenza analizzati e raccontati in questo volume, i Top Employers sperimentano con successo politiche del personale finalizzate a migliorare in modo concreto la qualità della vita professionale e personale di tutti i collaboratori, nonché il loro livello di relazione con l'azienda, ottenendo in cambio un miglioramento delle prestazioni del singolo, del livello di engagement e dei risultati aziendali.

Una strategia win – win, con vantaggio reciproco per dipendenti e azienda. Apparentemente banale nella sua semplicità. Perché, allora, tali politiche di gestione delle Risorse Umane non sono ancora diffuse in tutte le aziende o, comunque, non in modo sistematico? Resistenze culturali? Certo, ma non solo. Difficoltà gestionali? Anche.

Il problema fondamentale è, infatti, conoscere veramente il collaboratore, il suo contributo all'azienda e le sue necessità. E per riuscirci sono moltissimi i dati da raccogliere, analizzare e costantemente aggiornare per poter interpretare un contesto in continua evoluzione.

La risposta più innovativa che abbiamo osservato in Italia e in campo internazionale consiste nell'applicare ai collaboratori un approccio molto simile a quello adottato nei confronti dei clienti dal Marketing con l'avvento del CRM (Customer Relationship Management). Al bando il concetto one size fits all. Piuttosto formazione e benefit, ma anche percorsi di carriera e valutazione delle prestazioni gestiti in modo differenziato a seconda

del dipendente, seguendo un approccio che prevede tre fasi principali: creazione di una base dati ricca, e costantemente aggiornata, con le informazioni sul collaboratore e il suo contributo in azienda, e di strumenti potenti di analisi e reporting; analisi e segmentazione dei collaboratori in modo da poter scegliere di volta in volta le tematiche ed i cluster su cui intervenire in modo chirurgico; monitoraggio costante degli eventi legati al collaboratore (la fine del periodo d'inserimento, la mancata pianificazione del training, la valutazione di una prestazione critica, ecc..), così da poter individuare e attivare specifiche azioni al momento opportuno e una interazione costante con il personale.

Tale approccio ha richiesto alle aziende la revisione dei processi HR e un atteggiamento più proattivo, ma ha consentito alle stesse di costruirsi una visione olistica del collaboratore e identificare e realizzare iniziative più efficaci, senza un aumento dei costi.

Un'altra peculiarità di questa pubblicazione è l'aver applicato a una base di indagine molto ampia (Strategia aziendale, Funzione RU, Comunicazione, Gestione delle diversità, Responsabilità sociale d'impresa, Knowledge Management, Gestione e coinvolgimento dei talenti, Sviluppo dei dipendenti, Performance Management, Incentivi e riconoscimenti, Condizioni di lavoro, Cultura aziendale) un approccio metodologico rigoroso nella raccolta e analisi delle informazioni e la possibilità di un confronto con le best practice HR a livello internazionale. Le schede che illustrano le eccellenze delle aziende rappresentano una felice sintesi della ricerca e sono rese più accattivanti dalle opinioni di chi lavora ogni giorno in quelle realtà.

A chi è in cerca di occupazione, neolaureati ma non solo, il volume fornisce accurate e utili informazioni per conoscere meglio le aziende e la loro cultura; per le aziende e i professionisti che lavorano nel campo delle RU, la ricerca costituisce un'occasione di confronto interno e uno stimolo per una virtuosa competizione finalizzata a implementare politiche del personale innovative e di successo. E poterle raccontare, con orgoglio, nella prossima edizione di Top Employers.

Stefano Griccioli
John Fraire



Stefano Griccioli

Partner responsabile Accenture area IGEM della practice Talent and Organization Performance.

John Fraire

Senior Manager Accenture nella practice Talent and Organization Performance, area IGEM.





LE POTENZIALITÀ DEI TOP EMPLOYERS, ANCHE ONLINE

Mai come in un momento di crisi globale come quello che stiamo attraversando il tema dell'employer branding è centrale nella vita delle aziende. Saper attrarre talenti e mantenere i collaboratori migliori, diventa, infatti, un vero e proprio vantaggio competitivo, in una logica che, ancor di più in un momento difficile come questo, pone le persone al centro della vita di un'organizzazione, piccola o grande che sia.

Le grandi imprese, che hanno già maturato una propria linea, affinano le tecniche e le strategie di employer branding, costruendo veri piani di azione multicanale importando, talvolta, pratiche e procedure avanzate da Paesi che le hanno già abbondantemente metabolizzate.

Le pmi, spina dorsale dell'economia italiana, mostrano invece un certo ritardo, perdendo l'occasione di comunicare al meglio i propri valori aziendali e il proprio stile di vita. Informazioni che non solo favoriscono l'incontro con persone più motivate, ma contribuiscono alla creazione di una reputazione migliore presso tutti i target di riferimento: clienti attuali e potenziali, fornitori, sistema creditizio e business community.

Un'azienda di cui si conosce la spinta verso l'innovazione, l'attenzione per la formazione, la cultura aziendale, la capacità di attrarre e valorizzare personale di talento è senza dubbio un'organizzazione più interessante sia per i potenziali candidati che possono esserne attratti, sia per i clienti che possono in questi elementi riscontrare una reputazione positiva e largamente condivisa dal mercato.

Gli elementi costitutivi di questo vantaggio competitivo sono endogeni, fanno parte del Dna di un'azienda, vengono costruiti e condivisi nel tempo, determinando in molti casi anche il successo dell'impresa nel proprio mercato di riferimento. La capacità di comunicarli all'esterno, però, va invece allenata.

Alcune grandi multinazionali o marchi storici hanno saputo costruire la propria identità; invece parecchie piccole imprese con grosse potenzialità di attrazione non sono state in grado di valorizzarle se non, addirittura, le hanno ignorate.

Da attente osservazioni è emerso come i candidati siano attenti alla valutazione ex ante della società presso la quale si stanno candidando. A parità di offerta, sono quindi i valori intangibili che caratterizzano l'organizzazione, il clima che respirano nelle sale d'attesa, la conoscenza che hanno del marchio e la reputazione che di quest'ultimo hanno potuto testare sul mercato che fanno la differenza, che determinano la loro scelta.

È da questa consapevolezza che nascono i piani di comunicazione e le campagne di marketing sempre più orientate all'employer branding, ed è in questa direzione che vanno, a giusta ragione, molti investimenti.

La tecnologia offre oggi grandi opportunità in questo senso. La creazione di una propria identità e la comunicazione di uno stile aziendale non possono prescindere da un'adeguata attività online. In certi casi, solo il fatto di presidiare in qualche modo la Rete, rappresenta per un'azienda un punto a favore. Tuttavia, esserci senza cura e nel modo sbagliato può rappresentare un boomerang, creare un danno piuttosto che migliorare l'immagine, e non è un caso che siano nate addirittura nuove funzioni e nuove linee di business per gestire l'immagine aziendale online.

Le attività possibili per migliorare la propria reputazione, come ad esempio Top Employers, si moltiplicano

anche grazie alla Rete. Piattaforme complesse di career site aziendali offrono la possibilità di comunicare ai candidati non solo la propria struttura organizzativa, le informazioni basilari per potersi candidare alle offerte o per poter dialogare con l'azienda, ma aprono una vera e propria finestra virtuale sull'impresa. Video profile, chat, newsletter periodiche sono solo alcuni degli strumenti che vengono utilizzati con sempre maggiore successo dalle aziende per creare un rapporto trasparente e una comunicazione esaustiva con il mondo esterno. Va da sé che alcuni accorgimenti tecnologici avanzati o l'attenzione a la cura posta nel fornire risposte ai candidati rappresentano un ottimo biglietto da visita per quel talento che si vuole attrarre, a cui devono comunque fare seguito strumenti di retention all'altezza.

Nella nuova versione di virtual fair del lavoro sul sito Monster.it è stato riscontrato come le aziende in grado di sfruttare meglio le potenzialità dell'infrastruttura tecnologica fossero anche le aziende più spesso visitate dai candidati e che più spesso e più velocemente riuscivano a risolvere brillantemente le esigenze di recruiting.

Tutto ciò è sicuramente frutto della combinazione di più fattori: immagini in 3 D, possibilità illimitate di brandizzazione e personalizzazione online, capacità di comunicare in modo preciso le proprie esigenze concorrono senza dubbio per l'ottenimento di questi risultati, ma è indubbio che la tecnologia web fa in questo senso da coefficiente moltiplicatore delle attività di employer branding messe in campo.

Inoltre le attività di employer branding ad alto contenuto tecnologico hanno un rapporto investimenti-risultati assolutamente interessante che le rende implementabili anche da strutture medio piccole che possono così porsi all'avanguardia per le attività di recruiting.

Il futuro, con l'introduzione di nuovi strumenti, l'utilizzo creativo delle applicazioni già esistenti, certamente, ci riserverà altre novità e solo le aziende che saranno in grado di cogliere le innovazioni potranno sfruttare al meglio le proprie potenzialità come Top Employers.

Nicola Rossi
Monster.it



Nicola Rossi

Nato a Siena nel 1964, laureato in Economia e Commercio, dopo la specializzazione in marketing management ha sviluppato significative esperienze professionali nella realizzazione di strategie di comunicazione e marketing per principali companies e brand a livello internazionale. Dopo aver ricoperto per anni in Monster Italia la carica di Direttore Marketing, dal 2008 è Country Manager.





MONDO DEL LAVORO E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: L'IMPORTANZA DEL MERITO

Le ricerche più recenti evidenziano una crescente diffusione del riconoscimento del merito nelle imprese e nelle professioni, sia in contesti pubblici che privati. Il riconoscimento del merito è più evidente nelle medie e piccole imprese rispetto alle grandi, nelle quali i dirigenti esprimono un orientamento al riconoscimento più concreto rispetto ad altri ambiti. Queste sono evidenze che, pur nella loro ambiguità, trovano conferma in altre indagini focalizzate sulle imprese. Tuttavia, se si osserva la filiera del merito nella prospettiva dell'impresa si possono cogliere elementi di continuità tra il merito educativo e il merito esperienziale, nel senso che le due tipologie di merito tendono a combinarsi lungo la filiera formativa, influenzando positivamente i livelli delle performance delle imprese, che trovano nel mercato la fonte oggettiva ultima di riconoscimento del management.

Il conseguimento della laurea in Università considerate prestigiose, per la reputazione, per la validità dei piani di studi e delle metodologie formative, per la selettività nel riconoscimento del merito; la frequenza di programmi MBA in Business School con posizionamenti di riguardo nei rating internazionali; la maturazione di esperienze in società internazionali di consulenza strategica, o in imprese multinazionali considerate grandi scuole di manager per la loro forte cultura organizzativa, fondata sull'autonomia e sulla responsabilizzazione rispetto ad obiettivi ambiziosi e sul riconoscimento del merito, sono fasi queste di un percorso continuo di crescita riscontrabili nei CEO (Chief Executive Officer) e in altri dirigenti apicali di molte imprese italiane e multinazionali di grandi dimensioni, con alti tassi di sviluppo, con un eccellente posizionamento competitivo e con elevate performance finanziarie. Ovviamente non sono possibili generalizzazioni in un ambito, quello delle imprese, eterogeneo per dimensione, per assetti proprietari, per cultura, per regole competitive e per percorsi strategici pregressi.

La genesi del merito non è sempre intelligibile; le imprese affiancano all'apprendimento sul campo progetti formativi svincolati dall'espletamento dell'incarico, sia per trasmettere conoscenze non acquisibili, via esperienza, sia per rafforzare la condivisione dei problemi critici dell'impresa, della sua vision, dei valori di fondo della cultura organizzativa e dell'orientamento strategico.

Le Corporate Universities svolgono, tra l'altro, un ruolo critico di cerniera tra i fabbisogni interni di competenze e i luoghi in cui si elaborano nuove conoscenze (Università, Business School e centri di ricerca). Nelle Università si apprendono le competenze concettualizzate che sono alla base della crescita professionale nell'ambito delle imprese. Secondo la prospettiva strategica dell'organizzazione, i dirigenti con responsabilità di business devono possedere competenze e capacità coerenti con i fattori critici di successo delle business units; di conseguenza, i meccanismi di carriera, in tale ambito, tendono ad uniformarsi a tale criterio. La medesima prospettiva attribuisce alla qualità del tessuto organizzativo sia la fluidità del processo di attuazione delle strategie, sia la formazione e la replicazione delle routine organizzative, la cui interazione con le persone può attivare un ulteriore circolo virtuoso di generazione di nuove conoscenze.

Nei ruoli dirigenziali di aree di business e funzionali le capacità di leadership, le competenze manageriali

e quelle specialistiche (core) sono caratterizzate da relazioni di complementarità. La capacità di leadership è una categoria organizzativa complessa, multidimensionale, variamente definita sul piano empirico, sia nei contenuti sia nei significati, la cui concreta manifestazione è influenzata dalle caratteristiche personali del leader e dalle condizioni che qualificano il percorso strategico e il sistema organizzativo.

Queste considerazioni inducono ad affermare, da un lato la necessità del criterio del merito e della sua concretezza, dall'altro la differenziazione dei meccanismi di accertamento e di riconoscimento, in relazione alla dimensione e allo stadio di evoluzione strategica dell'impresa. Il riconoscimento continuo del merito, infatti, è legato sia al conseguimento delle performance economico-finanziarie, sia alla formazione progressiva dei dirigenti.

Tra le varie forme di riconoscimento del merito, la competizione nei mercati gioca un ruolo critico. Il mercato di sbocco dei prodotti valuta il merito continuando a rifornirsi dall'impresa o passando ai concorrenti se questi riescono a creare maggior valore nei loro prodotti e servizi, mentre nelle società quotate gli azionisti possono disinvestire se valutano l'opportunità di trasferire il loro investimento su titoli diversi che assicurino un migliore rendimento. Queste società sono sottoposte giornalmente al giudizio dei mercati, dove l'intermediazione valutativa degli analisti finanziari si focalizza sulle previsioni delle performance economico-finanziarie dell'impresa fondate sulla consistenza del piano strategico, ma anche sulla qualità della dirigenza. Il ricorso alle valutazioni interne del merito dei dirigenti rimane, tuttavia, un percorso necessario per una molteplicità di ragioni. Gli indicatori strategici, economico-finanziari e operativi esprimono il contributo dei singoli dirigenti alla formazione del valore di mercato dell'impresa, oltre a svolgere una funzione di regolazione della dinamica retributiva individuale nei sistemi di incentivazione per obiettivi.

In conclusione, sia il mercato del lavoro sia le imprese esprimono crescenti esigenze di valorizzare il merito individuale e collettivo al fine di valorizzare i talenti e, in generale, massimizzare il potenziale competitivo legato alle risorse umane. La realizzazione delle condizioni in grado di permettere al merito di acquisire centralità negli assetti d'impresa passa attraverso un delicato gioco di forze organizzative: sul conseguimento di questo equilibrio poggia il potenziale di vantaggio competitivo delle imprese.

Franco Fontana



Franco Fontana

Direttore della LUISS Business School - divisione di LUISS Guido Carli, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e docente di Organizzazione Aziendale presso la facoltà di Economia LUISS Guido Carli.





ESSERE TOP EMPLOYERS E PROFESSIONISTI HR NELLO SCENARIO POST-CRISI

La responsabilità di sviluppare le Persone nei sistemi lavorativi assume sempre di più una dimensione strategica per il cambiamento richiedendo competenze professionali adeguate e continuamente aggiornate.

Ancora una volta, in modo travolgente e inaspettato, è improvvisamente e irreversibilmente cambiato lo scenario economico-produttivo mondiale imponendo conseguenti consapevolezza e innovazioni nelle organizzazioni aziendali e nei sistemi lavorativi.

L'incendio finanziario che ha bruciato miliardi di dollari/euro in poche settimane e che ha incredibilmente riportato indietro di quasi trent'anni l'orologio della ricchezza economica mondiale ha crudamente stracciato davanti ai nostri occhi il velo di fiducia che ricopriva il sistema di sviluppo consolidatosi negli ultimi decenni e che si basava, principalmente, sulla convinzione che le risorse finanziarie e materiali potessero essere illimitatamente disponibili e moltiplicabili indipendentemente dalla capacità di creare valore reale e dalla coscienza etica delle imprese.

Ecco dunque, conseguentemente, nascere una serie di nuove impostazioni economiche e organizzative a valle di indispensabili, se pur dolorosi, interventi di emergenza e di riconversione di strategie e attività. Bisogna, inoltre, considerare che questa reimpostazione, che in linguaggio informatico definiremmo "completo reset della scheda madre", si basa non solo su una riforma di modalità operative ma su una più profonda e fondamentale revisione di vision e valori di vita.

Con ciò si vuole intendere che l'esaltato consumismo capitalistico viene fortemente riconsiderato e visto non più come un fine ma un mezzo primario e necessario però da valutare e utilizzare con nuova mentalità e nuove responsabilità sociali e ambientali che salvaguardino appunto le risorse oggi disponibili perché possano godere anche le future generazioni. E questa nuova impostazione concettuale e filosofica contrassegna i nuovi principi guida della vita e dell'economia del post-crisi andando ad impattare con tutto il sistema globale di produzione di beni e benessere in linea con quanto sopra descritto.

Questo nuovo scenario proietta, dunque, su tutto il sistema produttivo e lavorativo l'esigenza di rivedere profondamente tutte le metodologie e gli strumenti tecnico-professionali fino ad oggi propri del sistema di gestione e valorizzazione delle risorse umane nei contesti organizzativi o, più precisamente, impone una loro reimpostazione in base al nuovo paradigma valoriale e sociale.

Tutto ciò richiede, e sempre più richiederà, a coloro che hanno la responsabilità del capitale umano nelle imprese, di rivedere e aggiornare le proprie competenze secondo nuove concezioni che i diversi stakeholders, a iniziare da azionisti e clienti, cominciano a esigere quali indispensabili drivers del cambiamento al fine di generare nuove mentalità di HR employment e, soprattutto, di HR engagement fino ad assumere la reputazione di champions of excellence, cioè Top Employers.

Ecco, quindi, perché coloro che, con sempre maggior convinzione, definiamo i Professionisti HR devono coerentemente assumersi la responsabilità di guidare la grande rivoluzione del lavoro. Infatti, il forte impulso

di novità imposto dalle pervasive incidenze economiche richiede professionisti capaci di innovare profondamente le proprie conoscenze e metodologie e di sapersi proporre con idee e visioni di respiro internazionale, volte a soddisfare le nuove attese di rispetto sociale e valorizzazione nel tempo delle Persone.

In perfetta coerenza con quanto sopra esposto, AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale, è pienamente convinta e consapevole del proprio compito di proporre tutto il sostegno possibile per accompagnare e sviluppare rapidamente le nuove vie della gestione delle Risorse Umane nelle organizzazioni, così come è altrettanto sicura che il principale percorso verso queste nuove realtà dei sistemi lavorativi di questi primi decenni del nuovo secolo passi necessariamente attraverso la completa implementazione del Registro Professionisti HR.

Vorrei, infine, ribadire con forza che sempre più la possibilità delle organizzazioni aziendali di essere riconosciute come Top Employers passerà attraverso la qualità professionale, le competenze e le consapevolezze illuminate di coloro cui vengono affidate le responsabilità di Gestione delle Risorse Umane. Uomini e donne dell'area HR che dovranno sempre più saper essere "Professionisti" in grado di migliorarsi continuamente ma soprattutto essere in grado di sviluppare un'autonoma coscienza sociale e deontologica non legata a contesti e incarichi contingenti ma pervasa da una nuova visione dello sviluppo economico e dalla realizzazione globale del benessere.

Questo significa che per le Direzioni Risorse Umane si apre uno scenario post-crisi contrassegnato da sfide di altissima qualità e che sarà impossibile sottrarsi a una continua richiesta di nuove soluzioni e, ancor più, all'esigenza di saper anticipare i problemi e saper essere guida nella definizione dei più corretti e vincenti business-models per l'area HR.

AIDP e il Registro dei Professionisti HR si propongono in questo contesto quale riferimento autorevole per tutti coloro che si adoperano quotidianamente per rendere Top Employers le proprie realtà organizzative e, quindi, ben vengano iniziative autorevoli ed appassionanti come questa survey annuale di CRF.

Mario D'Ambrosio



Mario D'Ambrosio

Past President AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), Direttore Generale di AIDP Promotion, docente presso le Università di Roma 3, Pescara e Università Europea di Roma. È promotore del Registro Italiano Professionisti HR.





INNOVAZIONE SOCIALE, INNOVAZIONE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: IL MONDO NELL'ERA 2.0

La crisi finanziaria ed economica mondiale ha duramente colpito il mondo del business, non solo dal punto di vista dei risultati, ma anche della reputazione e legittimazione sociale. La recessione dalla quale stiamo faticosamente uscendo è stata accompagnata come mai in passato da un'attenzione dei media e della politica sul comportamento del management con forti richiami all'assunzione di responsabilità ulteriori rispetto a quelle economico-gestionali.

Le imprese hanno reagito con operazioni di contenimento dello sviluppo, ma non si è assistito agli imponenti downsizing degli anni '90, segno che si è appreso dagli errori. Tuttavia, è proprio nei momenti di crisi che le relazioni si rinsaldano e le imprese migliori hanno saputo dare segnali inequivocabili di continuità dell'investimento sulla qualità delle politiche di gestione dei collaboratori. La trasparenza e l'equità con la quale si sono comunicate le informazioni relative alla situazione aziendale, unite alla capacità di creare un clima di rispetto e partecipazione, possono rappresentare un asset centrale per mantenere alta la tensione ai risultati e la motivazione delle persone. La fiducia è il bene centrale al quale ogni azione di gestione delle risorse umane non può che mirare. La fiducia intesa non come cieca lealtà e adesione, ma come esito naturale di una storia di relazioni corrisposte, dove le aspettative delle persone trovano un luogo di ascolto e se possibile di sviluppo. La fiducia è il bene sul quale si innestano la capacità di attrazione delle persone migliori, l'investimento consapevole e dedicato da parte delle persone nel proprio sviluppo in funzione del bene dell'impresa e la conferma della propria appartenenza anche nei momenti nei quali i budget non consentono di mantenere allo stesso livello gli investimenti.

Le imprese migliori attraversano la crisi rinsaldando la fiducia, perché hanno saputo pianificare per tempo e quindi allocare risorse anche per i momenti di crisi. Spesso se si trovano a dover ridurre gli organici sanno di poter contare sul fatto di aver contribuito a costruire delle professionalità riconosciute sul mercato che faciliteranno il compito a chi dovrà essere lasciato andare.

Su questa fiducia si deve quindi puntare per rafforzare il posizionamento dell'impresa nel mercato del lavoro e garantire un costante flusso di persone talentuose e desiderose di apportare il loro contributo al successo competitivo.

Un modo per farlo è di riprendere le fila del progetto strategico dell'impresa per quanto riguarda il rapporto con le persone che vi lavorano, individuando i temi centrali del contratto psicologico che si vuole proporre e rinsaldare. C'è chi lo chiama employer branding, anche se spesso l'utilizzo di termini specifici fa correre il rischio di assegnare una valenza comunicativa e perdere di vista gli elementi essenziali di ogni strategia di gestione delle risorse umane.

A mio avviso si tratta semplicemente di costruire un patto con le persone che abbia alcune caratteristiche fondamentali:

1. riconoscere come legittime le rispettive esigenze in un rapporto adulto e non manipolativo dando alla persona una voce propositiva nella strutturazione delle politiche del personale,

2. proiettare responsabilmente la relazione nel tempo, evidenziando il ruolo di un'adeguata pianificazione dello sviluppo personale, ma anche l'incertezza di ogni posizione competitiva,

3. valorizzare l'unicità del contributo che ogni persona può dare all'organizzazione nel suo ruolo, ma anche in termini di proposte e innovazione.

Se questo è l'obiettivo, veniamo ora ad alcune indicazioni per poterlo raggiungere:

1. è prima di tutto necessario come sempre che la direzione risorse umane abbia una piena comprensione delle strategie del business, ma anche un'autonoma capacità di rielaborare i segnali che vengono dall'ambiente esterno,

2. si deve cogliere l'occasione della crisi per rimettere in discussione le pratiche gestionali consolidate e gli assunti impliciti su cui erano state costruite, perché dalla discontinuità nasce anche una forte esigenza di innovazione nel modo di porsi dell'impresa verso la società con istanze crescenti di responsabilità e sostenibilità,

3. è urgente riconoscere che le tecnologie stanno modificando il modo di fare business, ma anche di configurare le relazioni e i processi, facilitando l'emergere di forme di collaborazione.

Una possibile strategia in questa direzione è quella di abbracciare ora un grande progetto di cambiamento della modalità operativa di organizzazione e funzionamento della direzione risorse umane, quella che chiamo la rivoluzione HR 2.0. Di che cosa si tratta in estrema sintesi?

Lo sviluppo del web 2.0 ha evidenziato il potenziale di tecnologie di relazione che facilitino la co-costruzione del sapere (Wiki), la trasmissione di informazioni (Facebook, Twitter), l'alimentazione di reti professionali (Linkedin), la diffusione di informazioni multimediali (Slideshare, YouTube, MySpace) e molto altro ancora. Si tratta di tecnologie emergenti in modo parallelo che tuttavia disegnano un mondo fatto di relazioni che si aggregano rapidamente su problemi da risolvere senza i limiti e i freni di architetture sociali e gerarchiche che vincolano contributi e suggerimenti. L'HR 2.0 riconosce un mondo nel quale le persone sono disponibili a coinvolgersi sulla base della qualità delle relazioni e costruisce attorno a loro nuovi strumenti e nuovi processi che prima affiancheranno la gerarchia e presto le assegneranno un ruolo completamente nuovo, stravolgendo tutto quanto abbiamo mai appreso su temi come leadership, engagement e in fondo organizzazione!

Luca Solari



Luca Solari

Professore associato di Organizzazione aziendale e Gestione delle risorse umane presso il Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare dell'Università degli Studi di Milano. Autore di numerose pubblicazioni tra cui *La quasi-fine della gerarchia*, con A. Zanon (Franco Angeli, 2001) e *L'organizzazione snella*, con L. Manzolini e G. Soda (EtasLibri, 1994).

