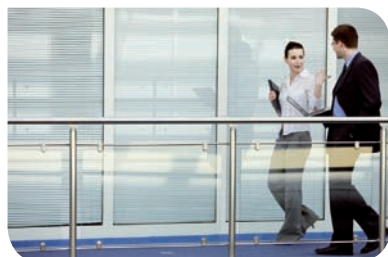


top[®] ITALIA

EMPLOYERS 2011



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



 TOP EMPLOYERS ITALIA 2011





Realizzato da

CRF Institute Italia

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

Regional Director Southern Europe Robert Schäfer

Country Manager Italia Alessio Tanganelli

Coordinamento editoriale Emanuela Dini

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO (www.aidro.org, e-mail: segreteria@aidro.org).

Copyright © 2011 Franco Angeli Srl, Milano, Italy

Copyright © 2011 CRF Institute

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

Stampa: Tatra Media BV - Slovacchia

ISBN: 978-88-568-3621-9

 TOP EMPLOYERS ITALIA 2011





INDICE

CRF Institute	7
Presentazione <i>Steven Veenendaal</i>	8
Liberation People <i>Mario D'Ambrosio</i>	10
Nuove responsabilità e competenze manageriali <i>Franco Fontana</i>	12
La nuova identità dell'impresa e il ruolo delle Risorse Umane <i>Luca Solari</i>	14
Employer branding: identità, significati, persone <i>Giovanni Costa</i>	16
Social network e creazione di valore: come le reti aziendali creano coesione, motivazione, produttività <i>Donatella Padua</i>	18
Metodologia	20
Top Employers	26
Abbott	28
Accenture	36
Avanade	44
Birra Peroni	52
BNL Gruppo BNP Paribas	60
Cappemini	68
Cariparma	76
Chiesi Farmaceutici	84
Conforama	92
Datalogic	100
Dedagroup	108
Elica	116
Enel	124
Ernst & Young	132

Finmeccanica	140
Gruppo Hera	148
IEO Istituto Europeo di Oncologia	156
JT International Italia	164
Kimberly Clark	172
LG Electronics Italia	180
Medtronic	188
Merck Serono	196
PepsiCo	204
Philip Morris Italia	212
Prysmian	220
SAS Institute	228
SIA-SSB	236
Starwood Italia	244
Telecom Italia	252
Tetra Pak	260
T-Systems	268
UniCredit Group	276
Special Awards	285
Autori	292
Job Meeting Network	295



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

Spesso si dice che un'azienda vale tanto quanto coloro che vi lavorano, e con questo si intende parlare di "tutte" le persone di un'azienda, a tutti i livelli, dal magazziniere all'amministratore delegato. Donne e uomini che con la loro personalità, comportamento, integrità si relazionano con l'azienda, hanno un impatto vitale sulle performance e quindi, nel lungo periodo, ne determinano il successo.

In azienda, questo si sa e si è sempre saputo. Oggi più che mai. La situazione attuale, con un problematico mix di invecchiamento della popolazione aziendale, crisi economica, scarsità di personale in determinate situazioni (industrie) fa risaltare sempre di più l'importanza di un adeguato processo di selezione e fidelizzazione delle persone giuste. E gli imprenditori ne sono consapevoli. Così come si rendono conto dell'importanza di saper creare situazioni adeguate, per far sì che ogni giorno le persone si presentino al lavoro motivate e responsabili.

Per chiunque, a qualsiasi livello (impiegati, quadri, dirigenti), è importante lavorare nel posto giusto. Sia che ci si trovi all'inizio della carriera, sia che si abbiano parecchi anni di esperienza, avere un lavoro che permette di crescere, di essere propositivi e di venire riconosciuti e apprezzati per la propria professionalità "fa la differenza", nel corso della vita.

Così come, nel corso della vita, possono cambiare le aspettative e le esigenze professionali, in relazione all'evolversi della situazione personale. E può capitare che, in una determinata fase di carriera, diventi importante lavorare in un'azienda dinamica, che offra opportunità di carriera piuttosto rapide e possibilità di esperienze internazionali; mentre, in una fase successiva, può assumere un'importanza cruciale la possibilità di trovare un lavoro solido e costante, che permetta di conciliare la vita professionale con quella privata e con gli impegni di famiglia.

In questa 3° edizione di Top Employers Italia, vengono presentate 32 aziende leader che si prendono cura in modo esemplare dei loro dipendenti e li mettono in condizione di lavorare in un contesto di alta qualità. Queste organizzazioni hanno tutte ottenuto la certificazione di Top Employers, certificazione che viene assegnata solo alle organizzazioni che rispettano i più alti standard nell'HR.

I principali parametri, pratiche e politiche HR, nell'ambito di Retribuzioni & Benefit, Formazione & Sviluppo, Opportunità di Carriera, Condizioni di lavoro e Cultura Aziendale, sono state analizzate a fondo. Queste 32 organizzazioni sono tutte state riconosciute, con giudizio indipendente, come appartenenti al gruppo delle migliori aziende per cui poter lavorare in Italia.

I Profili Aziendali presentati in questo libro hanno lo scopo di indicare gli specifici punti di forza e la cultura di ciascuno dei 32 Top Employers. Come si può notare, gli specifici "ritratti" aziendali iniziano con i risultati di una ricerca effettuata, con criteri di assoluta obiettività, da CRF Institute. Le reali condizioni di lavoro nell'azienda, le classificazioni basate sul numero di "stelle", fatti e dati mostrano con esattezza come l'azienda in analisi è stata valutata in ciascuna delle aree di ricerca.

In aggiunta ai risultati della ricerca, vengono presentate anche una serie di interviste condotte dal team di giornalisti specializzati di CRF Institute, di grande esperienza. Non è stato intervistato solo il management HR di ciascun Top Employer, ma anche collaboratori junior, tecnici, middle management, per poter trasmettere un'immagine anche emotiva e "dall'interno" di cosa significa per ciascuno di loro lavorare nella loro azienda Top Employer.

Ecco allora le 32 aziende italiane che hanno posto il benessere dei loro dipendenti al top della loro lista di priorità ed offrono le condizioni di lavoro migliori.

Se già lavorate una di queste aziende: congratulazioni. Avete trovato un'azienda che si prende cura veramente di voi e della qualità della vostra vita lavorativa. Altrimenti, avete la possibilità di individuare quale tra le 32 aziende presentate meglio si adatta a soddisfare le vostre esigenze.

Vi auguriamo tutto il meglio per la vostra carriera e speriamo che possiate trovare un Top Employer dove le vostre capacità si possano esprimere al meglio, con le massime soddisfazioni per voi e per l'azienda.

Steven Veenendaal
CEO - CRF Institute

P.S. Tutte le informazioni sui Top Employers e i loro Profili Aziendali completi si trovano anche online a www.topemployers.it. Il nuovo sito online permette anche di navigare interattivamente per trovare il Top Employer che meglio aderisce ai criteri e alle esigenze di ciascuno, in qualsiasi fase e a qualsiasi livello di carriera.



Steven Veenendaal, CEO CRF Institute

Fa parte del team CRF Institute dal 2004. Ha una lunga e importante esperienza internazionale in campo editoriale, in particolar modo sui media on/off line, con focus su tematiche di recruitment. Ha conseguito due master all'Università di Amsterdam. È sposato e padre di tre figli, due maschi e una femmina.





LIBERATION PEOPLE

L'esaltazione delle intelligenze è oggi imprescindibile per il successo aziendale.

Nel 1992 usciva un best seller della letteratura manageriale poi diventato vera e propria bibbia per i guru dell'epoca intitolato *Liberation Management* il cui autore Tom Peters aveva già ottenuto un clamoroso successo, oggi diremmo globale, con un'altra milestone culturale *In search of Excellence* del 1982 scritto al suo esordio manageriale dopo aver prestato servizio nel Pentagono e per ben due volte in Vietnam.

La "Liberazione Manageriale" divenne rapidamente un assunto della rivoluzione gestionale in corso nei più importanti contesti organizzativi, soprattutto multinazionali, e faceva seguito alla precedente intuizione di "Thriving on Chaos", ispirando un duplice percorso innovativo volto sia alla destrutturazione della gabbia di forza delle regole di controllo, sia verso l'intenzione di spingere i manager a sviluppare loro stessi nuove inclinazioni e capacità creative, in grado di portare le imprese a "sognare" nuovi orizzonti e nuove configurazioni.

La realtà competitiva che lo scenario del mercato globale oggi impone alle imprese come nuovo contesto di riferimento per scelte organizzative e manageriali richiama fortemente la necessaria attivazione di una nuova rivoluzione, quella delle Persone e delle loro Intelligenze. Veri e propri Asset che devono essere "liberati" da qualsiasi vincolo o inibizione in modo da poter effettivamente assumere il ruolo di nuova "energia nucleare" delle iniziative economiche e, soprattutto, del rilancio delle aziende nel post-crisi.

Anche questa nuova impostazione, cardine della nuova visione produttiva, si propone all'attenzione di professionisti e studiosi nella sua duplice accezione da un lato di "liberare" le Persone come intelligenze individuali intese quali fantasia e passione e dall'altro, forse oggi ancora più incisivo, di "liberare" le relazioni sociali riconoscendole quale fonte privilegiata, interna ed esterna rispetto ai sistemi organizzativi, di coinvolgimento cooperazione e idee. Si tratta quindi di valori intangibili ma ben misurabili.

E allora ecco che si afferma sempre più prepotente e indispensabile la continua attenzione alla predisposizione di un ambiente di lavoro attraente oltre alla continua proposta di stimoli e significati per l'impegno professionale più intenso e la ricerca dei più appropriati canali di dialogo con i singoli per riuscire a individuare aspirazioni e motivazioni da soddisfare per poter produrre un forte engagement.

Ecco, dunque, in particolare, che una più forte e indirizzata visione di potenziamento dei gruppi sociali e delle relazioni intercorrenti tra tessuto sociale aziendale e ambiente sociale esterno, dal mercato alle istituzioni, il tutto mediato ed esaltato dalle nuove tecnologie e dai social network, viene chiamato a realizzare sia contesti lavorativi più coesi e motivati sia stimoli alla produttività intellettuale dei singoli e dei gruppi.

In sostanza, appare sempre più evidente e necessario considerare la portata innovativa e di inarrestabile dinamica connettiva che le relazioni informative e sociali determinano spontaneamente nei contesti organizzativi e quindi, di tutta evidenza, la necessità di attivare sistemi di governance e di indirizzo dei fenomeni mediatici così da valorizzarne le energie produttive di creatività intellettuale ai fini degli interessi di impresa.

A ciò consegue che la capacità di esaltare tutti quelli che potrebbero essere i contributi provenienti dalla base dei network lavorativi aziendali, e quindi secondo il concetto della sussidiarietà, il riuscire a far confluire i possibili contributi positivi in termini di idee e soluzioni derivanti da blog, social network, groupware, comunità di pratica e altri, sta sempre più diventando la nuova frontiera del dinamismo lavorativo e della coesione sociale.

Va poi anche considerato che, oltretutto, tali connessioni in un sistema aperto potrebbero utilmente interagire con le reti e l'ambiente esterno diventando così ulteriore strumento e veicolo di confronto elaborativo con i diversi stakeholders di riferimento e contribuendo di conseguenza a creare un contesto interattivo e integrato di energie intellettuali e di stimolo alla cosiddetta intelligenza sociale.

A quanto sopra considerato vanno poi aggiunte ampie e positive riflessioni relative alla necessità di promuovere il più "aperto e democratico" ambiente di lavoro capace di "liberare" tutte le possibili potenzialità di ideazione e discussione e di lasciare piena disponibilità di espressione a tutta la popolazione aziendale così da realizzare una mirata e consapevole azione di employer branding oltre che di engagement.

In linea con questa tematica anche il nuovo modello di Gestione delle Risorse Umane in Italia potrebbe convergere sulle potenzialità innovative e generatrici di energie positive di creazione di valore che potrebbero derivare nei diversi contesti organizzativi dall'adozione mirata e traslata del concetto di Big Society che il premier britannico David Cameron ha recentemente lanciato come nuovo modello di impulso e rilancio dell'esangue economia inglese.

Nuovi filoni di studio e ricerca dovrebbero quindi vantaggiosamente aprirsi su alcuni filoni rientranti in questo nuovo concept manageriale quali: le implicazioni organizzative; le nuove responsabilità e competenze manageriali; le nuove tecnologie di comunicazione; i social network; interazione e creatività per le nuove performance.

Appare evidente, dunque, che per i Top Employers le sfide si moltiplicano e quindi cerchiamo nei saggi dei diversi Professori che fanno seguito a queste riflessioni introduttive di esplorare le principali implicazioni di questo nuovo affascinante mondo.

Mario D'Ambrosio



Mario D'Ambrosio

Past President AIDP. Docente presso le Università di Roma 3, Pescara e Università Europea di Roma. Ha istituito, come Presidente AIDP, il Premio Etica e Impresa, la Federazione Euromediterranea studi HR e il Registro Nazionale Italiano dei Professionisti HR.





NUOVE RESPONSABILITÀ E COMPETENZE MANAGERIALI

La crisi che le imprese si sono trovate ad affrontare negli ultimi due anni ne ha sicuramente compromesso le potenzialità di sviluppo e le performance annuali, creando serie difficoltà anche in settori tradizionalmente ritenuti meno esposti alle pressioni finanziarie o alla competizione internazionale; tuttavia, se degli aspetti positivi si possono ricercare in questa situazione, quello principale risiede nel fatto che le stesse imprese si siano trovate obbligate a ripensare, talvolta in maniera radicale, al concetto stesso di fabbisogno di professionalità.

A prescindere dalla crisi, l'ultimo decennio ha ridisegnato in maniera consistente i contesti interni di lavoro, anche per opera di innovazioni che si sono sviluppate in ambiti molto distanti dal mondo strettamente aziendale; basti pensare alla diffusione dei social network e delle comunità di pratica, che nei fatti intersercano ortogonalmente le strutture organizzative e gli schemi inter-organizzativi. Inoltre, la globalizzazione sta condizionando sempre di più il bagaglio minimo richiesto ai dipendenti, ai vari livelli e nei vari contesti industriali, sancendo un passaggio deciso dalla necessità di competenze linguistiche (considerate un prerequisito indispensabile), a vere e proprie capacità di mediazione culturale, con le necessarie diramazioni sociologiche e di psicologia comportamentale.

In concreto, si sta assistendo ad una transizione, più o meno traumatica, dall'impresa che compete in uno o più settori determinati, all'impresa esposta da una dimensione sociale estesa (big society) di cui deve imparare a cogliere complessità, ambiguità e contraddizioni. A ciò si aggiunga il fenomeno della convergenza settoriale, che crea ambiti ibridi e multi-purpose, in cui anche gli stessi percorsi di laurea hanno difficoltà a ritrovarsi, basti pensare, per esempio, alla nutricosmetica, alla convergenza di varie tecnologie alternative nei trasporti o nell'energia.

In altre parole, la definizione dei fabbisogni professionali deve necessariamente fare i conti con: ambiti settoriali sempre meno definiti nelle loro separazioni, strutture organizzative sempre meno verticali e poco gerarchiche, sistemi di valutazione di performance e schemi di incentivazione sempre più ispirati al teamworking, percorsi di carriera infragruppo che sempre più frequentemente prevedono delle esperienze estere come passaggi fondamentali. Tutto ciò, da un lato, non fa che ribadire il concetto che, anche a causa della crisi, le imprese hanno innalzato il livello di dettaglio e specificità delle loro richieste di professionalità, interne ed esterne; d'altro canto, tuttavia, non si può non leggere una certa distonia tra le competenze e le capacità generalmente richieste nei profili di recruitment e quelle reperibili sul mercato del lavoro.

Una ricerca condotta recentemente nell'ambito della Luiss Business School ha confermato come nel mix di competenze e capacità, che le imprese e le organizzazioni chiedono ai propri manager attuali e potenziali, le soft skills assumano carattere sempre maggiore e profondità sempre più elevata. Se da un lato, infatti, la disponibilità di una base solida di professionalità funzionale, rappresenta un indiscusso punto di partenza,

la competizione sul mondo del lavoro viene vinta dai singoli in base alle caratteristiche di fitness che questi riescono a dimostrare rispetto a contesti aziendali sempre più eterogenei, internazionali, flessibili. In tal senso, alle competenze e al problem solving, pilastri tipici del concetto di "intelligenza" ricercato nell'ultimo decennio, si affianca il tema dell'"intelligenza sociale"; tale prospettiva, pur nelle sue variegate interpretazioni, valorizza e ribadisce la considerazione sistemica dell'impresa e la lettura del ruolo del singolo individuo come "atomo" di un'entità complessa le cui performance collettive non possono prescindere dall'interazione tra gli elementi stessi.

Ecco allora che i concetti "cardine" di job description e task assignment non risultano più sufficienti a spiegare le esigenze delle imprese e a visualizzare le caratteristiche individuali idonee ma non possono che rappresentare il punto di partenza per la definizione di profili professionali che sempre di più metabolizzano anche elementi relazionali.

Nello scenario descritto, il concetto stesso di "responsabilità" si scolla sempre più dalla rigidità delle strutture organizzative, che ne rappresentano comunque e inevitabilmente l'appiglio formale, a configurazioni temporanee e/o orizzontali in cui i confini gerarchici sono sempre più nebulosi; ecco allora che l'idea di empowerment sembra essere più esplicativa e più pregnante rispetto ai processi di lavoro e agli schemi decisionali. In questa prospettiva, tra le tante, le capacità relazionali sono quelle che hanno subito la metamorfosi maggiore, passando dalle tradizionali forme "uno a uno" o "uno a molti" a forme di networking peer-to-peer tipico dei più moderni strumenti di interazione (es. Facebook, LinkedIn, ecc.). Significativo, in tal senso, è il passaggio dal "team" alla "comunità", dai processi ingegnerizzati alla fuzzy logic, dall'utilizzo efficiente delle informazioni alla "tolleranza" della ridondanza come base per lo sviluppo di nuova conoscenza nei sistemi dispersi.

Questo è lo scenario in cui le imprese si muovono oggi; non è un caso, allora, che anche le business schools internazionali abbiano introdotto questi ed altri strumenti all'interno del pacchetto di servizi che erogano per formare i manager di domani.

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.





LA NUOVA IDENTITÀ DELL'IMPRESA E IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE

L'organizzazione sociale che si è sviluppata attraverso una progressiva specializzazione di ruoli e attività, raggiungendo una complessità e interconnessione difficili da poter gestire, affronta a partire dal nuovo millennio una sfida paradigmatica, una vera svolta epocale. Ciò che è sempre più evidente nella crisi del coordinamento tra società e nazioni (ad esempio per regolare i sistemi economico-finanziari o per risolvere il problema dell'ambiente e del riscaldamento globale), ha un suo risvolto anche dentro il perimetro delle organizzazioni di impresa.

I modelli tradizionali non sono più in grado di spiegarci quello che accade. In particolare è entrato in crisi il concetto di confine dell'impresa. Passando in una primissima fase dai sistemi chiusi ai sistemi aperti, il percorso evolutivo della configurazione organizzativa (ma in ultima istanza sociale) dell'impresa ha esposto sempre di più le scelte e le operazioni aziendali alla contaminazione con ciò che circonda l'impresa. Se in una prima fase si è riconosciuta l'importanza di una osmosi tra l'interno e l'esterno e in una seconda si è dissolta l'impresa in una rete di relazioni tra attori, ora, in quella che io definisco la terza fase, è il concetto stesso di confine a non avere più un significato organizzativo rilevante.

L'impresa e la società si contaminano a diversi livelli. Dal lato della governance, si propone un modello a stakeholder allargati che ha l'obiettivo di rendere l'impresa un attore responsabile del contesto sociale in cui è inserita. Nel rapporto con il mercato si chiede all'impresa di orientarsi sempre di più a quelle che sono le esigenze specifiche dei singoli clienti. Anche a livello di produzione, se si pensa ad esempio al modello del World Class Manufacturing, la flessibilità e l'interazione con l'ambiente esterno sono diventate le sfide principali.

Questa apertura appare inarrestabile e correlata a tendenze di cambiamento sociale più ampie, tendenze che possono essere ricondotte al concetto di modernità liquida reso celebre dal sociologo Zygmunt Bauman. La fluidità dei confini e delle identità disegnano un contesto di azione per il management e in particolare per i gestori delle risorse umane completamente nuovo. Si tratta di un contesto nel quale nulla può essere dato per scontato e l'organizzazione passa dall'essere un'azione progettuale seguita da momenti gestionali a essere un vero processo di organizzazione in azione, ovvero di ricostruzione quasi quotidiana del significato del senso delle azioni richieste e messe in atto dagli attori organizzativi.

Questa transizione mette irrimediabilmente in discussione il modello implicito nelle direzioni risorse umane che, pur se temperato da successive innovazioni, rimane ancora oggi ancorato a un concetto di organizzazione stabile, ben rappresentato dalla centralità della posizione organizzativa. Anche concetti come appartenenza e identificazione, tanto cari a una certa retorica gestionale, abbandonano la loro natura quasi scontata per diventare in ogni singolo istante oggetto di scelte mobili e mutevoli da parte del personale. La velocizzazione di questi processi ha un impatto fortissimo sui modelli di presidio delle risorse umane, che

sono spesso orientati su orizzonti temporali di medio-lungo termine, ma soprattutto condizionati da un tempo di feedback sulle azioni che tende a essere annuale se non pluriennale.

Il modello di riferimento si sposta gradualmente dal concetto di gestione, che implica in qualche modo la centralizzazione del processo decisionale, a un concetto di orchestrazione, ovvero di predisposizione di un substrato di coordinamento e di interazione tra individui e gruppi in grado di operare con elevati margini di autonomia. La direzione risorse umane, quindi, deve abbandonare un ruolo prevalentemente prescrittivo per dedicarsi alla creazione di ambienti di lavoro e di contesti sociali aperti, contaminati e quindi in grado di sostenere processi di innovazione. L'incertezza collegata con il contesto esterno, inoltre, rende sempre meno validi i concetti di prestazione e di performance comunemente in uso, concentrati su un'idea astratta di performance attesa, basata sulla ripetizione di comportamenti e azioni intraprese nel passato. Organizzare perde il suo significato di controllare e di standardizzare e riscopre il senso profondo della cooperazione umana che ha dato origine a tutte le forme di organizzazione sociale complessa, compresa l'impresa.

In questa transizione la direzione risorse umane trova una grande opportunità per ridefinire il proprio ruolo, ma deve intraprendere un percorso di cambiamento organizzativo radicale, percorso che deve idealmente ripartire da una profonda riflessione sui propri modelli di segmentazione del personale. La moltiplicazione delle identità e dei modelli di appartenenza al processo organizzativo, infatti, non può essere gestita semplicemente articolando i processi all'interno delle aree tradizionali quali la formazione, lo sviluppo, i sistemi retributivi, la valutazione e così via; è infatti necessario ricostruire i propri processi e quindi le unità organizzative di presidio a partire dalle esigenze di un organico che oggi è fortemente eterogeneo e mutevole nel tempo. Il dilemma tuttavia rimane poi quello di ricondurre questa diversità a una unità di intenti e di azione che non può non rappresentare il senso di qualsiasi organizzazione sociale.

Luca Solari



Luca Solari

Professore straordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano dove riveste il ruolo di Delegato del Rettore per la Formazione Permanente e Continua. Si occupa di management, di innovazione strategica collegata ai modelli di gestione delle risorse umane e di cambiamento istituzionale e organizzativo in relazione alla diffusione di nuove tecnologie di coordinamento.





EMPLOYER BRANDING: IDENTITÀ, SIGNIFICATI, PERSONE

Dopo la grande crisi del 2008 è risultato chiaro che i mercati (tutti i mercati) non meno delle organizzazioni (tutte le organizzazioni) per svolgere il loro ruolo hanno bisogno di regole. Ma le regole non bastano se non c'è consenso, condivisione di finalità e obiettivi. Per questa ragione, mercati e organizzazioni oltre che di regole hanno bisogno di significati. Oggi all'impresa viene richiesta una capacità di produrre una visione in grado di dare coerenza ai comportamenti delle persone che vi lavorano, vi investono, ne comprano i prodotti e i servizi. La perdita di significati e di valori rischia di metterne in pericolo la sopravvivenza. I valori deboli (egoismo, opportunismo ecc.) dividono e arricchiscono pochi, mentre i valori forti (responsabilità sociale, equità ecc.) uniscono e arricchiscono tutti. Alla base c'è il riconoscimento dell'importanza insostituibile di attori liberi, responsabili, motivati, capaci di moltiplicare la loro efficacia attraverso l'ibridazione, il rispetto delle differenze, la consapevolezza delle conseguenze a lungo termine delle loro decisioni, dei loro comportamenti. È solo così che l'impresa legittima il suo ruolo e consente al capitale umano di conservarsi e svilupparsi, generare utilità, consolidare legami, condividere valori e significati. Senza significati non si governano le aziende né le professioni né i network sociali. Ciò pone un problema d'identità.

Che cosa significhi l'identità si capisce meglio partendo dalla sua negazione. Marc Augé ha a lungo studiato le negazioni (*Non Lieux*, Seuil, Paris, 1992). A lui dobbiamo il concetto di "non luogo", inteso come spazio di confluenza di persone, dove l'interscambio sociale e affettivo è praticamente nullo, dove le persone entrano declinando la loro identità ma rischiano di piombare subito dopo nell'anonimato. Accade così nel grande aeroporto internazionale (passaporto) o nell'ipermercato (carta fedeltà) o in autostrada (telepass) e nella grande azienda (badge). Ora Augé ci ha ripensato e riprende in considerazione questi "non luoghi" e non esclude più che vi si possano sviluppare interazioni sociali. Può accadere persino nella rete. Molte persone al riparo dell'anonimato, a volte concesso dalla rete, ritrovano la propria identità e interagiscono con altre identità più di quanto non avvenga in un'organizzazione o in un mercato, pongono le basi per rapporti diretti e in ogni caso amplificano quelli esistenti. Si passa così dal "non luogo" della prossimità fisica al "luogo" della prossimità virtuale.

È questo passaggio un po' paradossale che spinge a rivolgere allora l'attenzione alle "non persone". Il problema non sta nei "non luoghi" ma nei meccanismi economici, organizzativi, sociali che negano identità e cittadinanza. Non diamo la colpa ai luoghi e concentriamoci sulle persone. Forse sono proprio le "violenze" di queste negazioni che giustificano e spiegano gli sforzi che da più parti vengono dispiegati per ricercare, ricostruire, difendere le identità. Cos'è l'employer branding se non il tentativo dell'impresa di darsi e di offrire identità? Sono processi che diventano contraddittori quando l'affermazione della propria identità passa per la negazione di altre identità. In termini di teoria dei giochi sono giochi a somma zero, nel senso che l'identità dell'uno viene concepita per sottrazione dell'identità dell'altro, ciò che guadagna l'uno lo perde l'altro.

L'identità è un problema rimosso dall'economia standard con risultati non propriamente esaltanti. Ne esce uno scenario dove frotte di "non persone" (l'individuo viene sostituito da un operatore logico) si aggirano per "non luoghi" (i mercati degli economisti che postulano l'irrelevanza della specifica identità delle parti contraenti) e si scambiano "non beni" (gli indici) pagando con "non moneta" (i derivati). Si è arrivati così a una crisi di dimensioni planetarie. Ecco chiarita l'origine della grande impopolarità di cui godono gli economisti e del successo di chi propone di ritornare, dopo l'ubriacatura finanziaria, all'economia reale, alle persone vere.

Non occorre essere dei premi Nobel (per l'economia) per capire che le persone per produrre, investire e consumare hanno bisogno di un'identità in cui riconoscersi e attraverso cui farsi riconoscere. Hanno bisogno di uno spazio entro cui collocare un sistema di relazioni. Hanno anche bisogno di fissare nel tempo lo stato di un'identità intrinsecamente liquida (la data di cui parla Zygmunt Bauman). Segnare il territorio o lo spazio organizzativo diventa il modo di costruire un contenitore d'identità che si alimentano con altre identità.

I processi identitari passano per la selezione, e a volte per la costruzione ex novo, di gruppi sociali di riferimento nei quali ciascuno possa trovare i tratti distintivi che lo differenziano da altri. L'identità svolge il suo ruolo se è sufficientemente marcata da separare chiaramente l'io dall'altro, ma non così marcata da impedire un'interazione con l'altro. L'identità deve essere in altre parole sostenibile. Per qualificare l'identità come sostenibile è necessario proiettarla in un orizzonte temporale entro cui misurare la sua capacità di conservarsi e riprodursi mantenendo i suoi tratti distintivi pur incorporando, metabolizzando e ibridando frammenti di altre identità. Solo così il gioco a somma zero può trasformarsi in un gioco a somma variabile positiva nel quale l'identità dell'uno arricchisce, potenzia e valorizza quella dell'altro. L'employer branding ha bisogno di questo poiché l'identità non si costruisce con le "non persone".

Giovanni Costa



Giovanni Costa

Docente di Strategia d'Impresa e Organizzazione aziendale alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova. Vicepresidente del CdG di Banca Intesa Sanpaolo e membro del CdA di Edizione, holding della famiglia Benetton. Con M. Gianecchini è autore di uno dei più diffusi manuali di gestione del personale, *Risorse Umane. Persone, relazioni, valore* (McGraw-Hill, Milano).





SOCIAL NETWORK E CREAZIONE DI VALORE: COME LE RETI AZIENDALI CREANO COESIONE, MOTIVAZIONE, PRODUTTIVITÀ

Il cambiamento di processo generato dalla società post-moderna, iper-tecnologica e connessa, richiede modelli organizzativi che riproducano i caratteri centrali delle reti sociali: relazione e dialogo. I social media, espressione della società in rete, come i blogs, i social network (Facebook), i progetti collaborativi (Wikipedia), le comunità di contenuti (YouTube) e le reti sociali virtuali (Second Life) rappresentano un mezzo per creare e stimolare la relazione tra persone.

Le coordinate utili a mettere ordine nella geografia complessa dei social media paiono essenzialmente riconducibili a due dimensioni: l'*accesso*, limitabile al personale interno (reti intra-aziendali) o aperto all'esterno (Facebook, LinkedIn) e i *contenuti*: formativi, come gli strumenti di formazione collaborativa; informativi, come i portali multimediali interattivi; di dialogo, come forum ad hoc. Spetta, però, all'azienda il ruolo decisionale di definirne i confini, limitando l'accesso a gruppi interni funzionali, o informali, oppure, aprendola a stakeholders esterni offrendo trasparenza e dialogo.

I caratteri comuni ai social media rispondono al modello wengeriano della "comunità di pratica" in cui un gruppo di persone condivide un interesse di cui approfondisce conoscenza ed esperienza tramite interazioni continue.

I social media rispondono a dinamiche spontanee, create dal basso. Ne è esempio il Wiki, un insieme di documenti ipertestuali, creati dagli utenti in maniera collaborativa, collegati tra loro e aperti alle modifiche da parte di qualsiasi utente che li utilizzi. Nelle comunità di pratica ogni persona si trova nella posizione di sfruttare la propria competenza, inventiva, intelligenza e conoscenza mettendole a disposizione e interagendo con gli altri.

Pertanto, il focus non è più centrato sul risultato, come nella dimensione della *cooperazione*, bensì sull'interazione, dimensione propria della *collaborazione*. Ciò determina una maggiore densità della rete e una maggiore coesione. Si tratta di quella vicinanza empatica che abbatte le barriere della diversità, anche in senso culturale e geografico, grazie al contesto relazionale di condivisione di conoscenze, pensieri, esperienze.

Requisiti di principio delle reti sociali sono la *democraticità*, intesa come libertà di espressione e coinvolgimento; la *trasparenza*, ossia, l'accesso aperto alla conoscenza; la *proattività*, intesa come atteggiamento dinamico che privilegia il mutamento e le combinazioni creative, in opposizione ad un principio di conservazione; la *condivisione*, come spazio relazionale di scambio di conoscenza, pensieri, esperienze.

Su queste basi entra in gioco lo "scambio di interessi" tra dipendente e azienda, attraverso quella sottile linea che demarca le due utilità, dissolta dai social media in un rapporto win-win di valore: esprimere la propria identità relazionale tramite la rete sociale genera motivazione e senso di appartenenza per la persona che si sente componente attiva di un network produttivo e sociale. Si tratta di un engagement emotivo perché legato al sistema valoriale-identitario che sviluppa relazione e, attraverso questa, "crea azienda", consentendo alla persona di diventare protagonista della morfologia emergente dell'organizzazione.

Inoltre, i social network aziendali come i Wiki consentono alle persone di usufruire di utili strumenti informativi per raggiungere i propri obiettivi di performance, eliminando duplicazioni di informazioni e prendendo rapidamente decisioni "certificate" da colleghi che si sentono responsabili di costituire una fonte attendibile. Ciò determina un incremento di efficacia ed efficienza per tutta l'organizzazione. Non solo, ma Corporate blog e Wiki rappresentano possibilità rilevanti di recupero di una narrazione della storia aziendale attraverso la raccolta di informazioni in sequenza nel tempo: la rete interna diventa un'agorà dove l'azienda è raccontata e descritta nelle sue vicende. Le reti sociali intra-aziendali possono anche costituire uno strumento indispensabile per lo sviluppo di Content Marketing, creando contenuti utili all'engagement dei clienti e consumatori finali e per sviluppare strategie di employer branding.

I social network rappresentano un terreno ideale per fare sondaggi, raccogliere idee, sentire opinioni, fare analisi di sentiment, individuare leader, conoscere (e valutare) le persone. In questo contesto, l'azienda deve astenersi dall'effettuare restrizioni al dialogo e deve essere pronta ad accettare critiche e richiami.

L'organizzazione non si può sottrarre a questo gioco di trasparenza collettiva perché lo sviluppo parte esternamente all'azienda, ossia, dal consumatore finale. In questo processo bottom-up di democratica collaborazione, le persone, difatti, si sentono e nei fatti sono sempre più appartenenti a dinamiche allargate piuttosto che ad una singola organizzazione. Favorire i processi di sussidiarietà, in un quadro democratico di apertura all'associazione volontaria, all'imprenditorialità dal basso, appare sempre più una via obbligata per le aziende.

Lo spostamento del focus dal vertice alla base, in un sistema organizzativo aperto e orizzontale (sul modello di *peer production* cinese), stimola e rafforza quel conseguente spostamento di asse dalla base al consumatore finale. Questo processo di evoluzione culturale risulta cruciale per porsi sul mercato in atteggiamento conversazionale di dialogo con l'utente finale, strategico per mantenere la propria competitività.

I rischi di questo cambiamento sono alti, ma un pericolo estremamente superiore è non esserci. Gestire il dialogo in rete significa gestire l'ambiente competitivo, presenziando il territorio che non è più uno spazio fisico ma ambiente relazionale, per gestire proattivamente e con efficacia immagine e reputation.

Donatella Padua



Donatella Padua

Docente di Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale e Sociologia dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Perugia. Autore di *Agire creativo e senso della razionalità in Pareto*, (Franco Angeli, 2009) e *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*, (Morlacchi, 2007).

