

Dossier**Dove i giovani preferiscono lavorare**

I talenti attratti dall'innovazione

Creatività, formazione e flessibilità nei ruoli le caratteristiche aziendali più richieste

PAGINA A CURA DI

Giovanna Faggionato

Da quest'anno ventotto imprese italiane potranno vantare il marchio Top Employers, la certificazione elaborata dall'organizzazione internazionale Crf, per segnalare le migliori performance nel campo della gestione delle risorse umane, dell'organizzazione aziendale e soprattutto dell'attrazione dei talenti. Gli standard internazionali che prende in esame Crf vanno dal peso dell'innovazione ai sistemi di valutazione dei dipendenti, alla tipologia di benefit attivati fino alle politiche di diversity management. Questo perché agli occhi di un giovane neolaureato che si deve inserire nel mercato del lavoro la certezza di un buono stipendio non è più sinonimo di attrattività e la corsa per accaparrarsi i talenti si concentra ormai in tutt'altri ambiti.

«La produttività delle persone - spiega Alessio Tanganelli, project manager di Crf Italia - è in molti casi il risultato finale di una relazione che si costruisce con il tempo ed è alimentata da costante dialogo, trasparenza, fiducia, allo stesso tempo che obiettivi, sfide e stimoli. L'aspetto retributivo non è più l'unico fattore di scelta ed ha lasciato un po' di spazio anche ad altri elementi importanti che vengono presi in considerazione e che condizionano fortemente la qualità della nostra vita, in molti casi costruita intorno al lavoro». I risultati della ricerca sulle multinazionali e le medie imprese che hanno accettato di farsi valutare da Crf sono stati raccolti in un volume (Top Employers 2009, Franco Angeli in libreria dal 27 aprile).

Nel campo della formazione i Top Employers sono aziende che hanno rapporti strutturati con le università, con master ad hoc per i dipendenti nelle migliori Business School o che hanno istituito la propria corporate university, fanno uso dell'e-learning e hanno corsi di formazione differenziati per ruoli e settori. La multinazionale chi-

AL VERTICE

Da quest'anno sono 28 i gruppi italiani presenti con il marchio Top Employers nella classifica internazionale elaborata dalla società Crf

IL PUNTEGGIO

Gli strumenti delle risorse umane valutati meglio sono la chiarezza nel comunicare i posti liberi e la capacità di far ruotare i candidati

mica farmaceutica Abbott va addirittura oltre: attraverso il progetto Galileo assume neolaureati per farli studiare due anni in azienda. Tutte le imprese selezionate legano un'alta percentuale della retribuzione, fino al 20 o anche al 50% per le posizioni più elevate, al raggiungimento di determinati obiettivi, individuati a scadenza regolare. Lg Electronics corrisponde bonus anche alle divisioni che si sono distinte per capacità di risparmio delle risorse. Mentre a Terna sono previsti premi agli staff impegnati in progetti qualificati, a prescindere dalle differenze di ruolo e anzianità della squadra.

Per lo sviluppo del talento due strumenti ricorrenti e valutati positivamente sono la job rotation e il job posting. Con la job rotation i giovani vivono appunto un periodo di "rotazione", un anno o più, in cui vengono impiegati nei diversi settori aziendali, in questo modo da una parte riescono a cogliere l'interesse del ciclo produttivo, dall'altra si sperimentano in ambiti diversi mettendo a fuoco le loro inclinazioni. Il job posting consiste, invece, nel comunicare con trasparenza le opportunità di impiego che si liberano in azienda, dando la precedenza alla mobilità interna. Alla Ericsson non si assume personale dall'esterno senza prima verifiche interne, inoltre se a qualche dipendente interessa il trasferimento, il suo responsabile non può opporsi. Del resto da quanto emerge dalle ricerche di Crf lo sviluppo interno è considerato dalle aziende italiane più performanti al primo posto come fonte strategica di talento nei prossimi cinque anni. Un obiettivo che si può raggiungere solo assecondando le inclinazioni dei dipendenti. L'altra faccia dell'autonomia è però la responsabilizzazione: la maggioranza delle aziende certificate invita i dipendenti talentuosi a stendere una mappa, un piano di sviluppo del proprio percorso lavorativo, dove mettere in evidenza punti di forza e debolezza. All'Ansaldo a 200 collaboratori promettenti viene chiesto di compilare un documento chiamato Diario professionale che riassume le competenze acquisite nel tempo. Mentre alla Novartis per individuare le potenzialità si usa addirittura un software ad hoc.

Altro trend positivo è il passaggio dalla valutazione unilaterale delle performance al confronto tra chi valuta e chi deve essere valutato. Per i dipendenti dell'Enel funziona così: l'autovalutazione del collaboratore viene incrociata con quella del suo responsabile, dopodiché entrambi giudicano il risultato dell'incontro con il settore delle risorse umane. In più a Enel e in altre Top Employers i manager vengono valutati anche dai loro stessi collaboratori, in un giudizio "a 360 gradi". Il grado di comunicazione interna e più elasticità nelle relazioni fra i diversi livelli di responsabilità sono infatti altri due criteri per individuare le imprese che si pongono l'obiettivo di mettere al centro la persona. Ugo Ortelli, amministratore delegato di Medtronic, azienda dove tra l'altro nessuno timbra il cartellino perché vige l'autonomia anche nella gestione degli orari, ha un colloquio di un'ora con ogni nuovo assunto e lo segue per la prima mezza giornata di lavoro. L'a.d. di Dell lavora in open space come gli altri e a Fabriano, nel quartier generale di Elica, il presidente Francesco Casoli e l'a.d. Andrea Sasso ogni tre mesi dedicano due giorni interi a incontri individuali coi dipendenti che ne fanno richiesta. Buone pratiche che sottintendono un approccio diverso alla gestione del personale. E che a volte sono piccole rivoluzioni. Una su tutte: nella sede della Datalogic di Lippo di Calderara di Reno, in provincia di Bologna, è prevista la costruzione di un "Pensatoio", uno spazio dove trovare concentrazione e ispirazione per nuove idee.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lavoro e famiglia inconciliabili in Italia

Le politiche di conciliazione tra vita e lavoro sono il tallone d'Achille della gestione delle risorse umane made in Italy. Anche ai livelli più elevati. Dal confronto tra le aziende che hanno ottenuto la certificazione Top Employers in Italia e nel resto d'Europa, in Olanda, Francia, nel Regno Unito e in Svizzera, il nostro Paese sembra essere ancora ai blocchi di partenza, mentre le altre nazioni hanno iniziato a correre. Due dati significativi: il 40% dei Top Employers italiani ha avviato esperienze di telelavoro, a fronte di una media europea del 70% e se in Europa il 60% delle imprese certificate agevola e prolunga i congedi parentali, in Italia la percentuale è ferma al 40 per cento.

Siamo primi per assenteismo, con un tasso tra il 7 e l'8%, con la Francia al 6%, Olanda e Svizzera al 4 e il Regno Unito che sfoggia una media del 3 per cento. Ma in compenso le aziende italiane sono capaci di fidelizzare i propri dipendenti più delle altre con un tasso di turnover annuale fra l'8 e il 9%, mentre in Olanda si arriva al 10 e nel Regno Unito addirittura al 20 per cento.

I Top Employers italiani rientrano nella media europea per l'attività di tutoraggio, ma sono ancora indietro per quel che concerne il training mirato. Eppure gli investimenti in

formazione per dipendente, pari a una media di 2mila euro l'anno, sono uguali o superiori a quelli messi in campo all'estero - in Francia non si superano i 1.600 euro -, segno che chi investe in formazione lo fa con convinzione e impiego di risorse.

Non si può dire lo stesso per gli stipendi dei neoassunti: un giovane laureato senza esperienza che diventa dipendente di un'impresa riconosciuta per le sue buone pratiche di h&r in Italia, ma anche in Gran Bretagna, guadagna 20mila euro lordi circa, in Francia 30 mila, in Olanda più di 35mila euro e in Svizzera 50mila. Cultura e mercato nazionali hanno evidentemente un'influenza molto marcata.

A confermarlo c'è l'analisi di Crf sugli obiettivi su cui si focalizzano le imprese per quel che riguarda le strategie di gestione del personale: mentre negli altri Paesi europei in ordine di importanza si trovano apprendimento, recruiting, sviluppo di leadership, partecipazione e gestione dei talenti; in Italia si parte proprio dal talento, poi viene il recruiting e la flessibilità della forza lavoro, la capacità di modificare la cultura e l'organizzazione aziendale e anche le stesse strategie di gestione del personale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



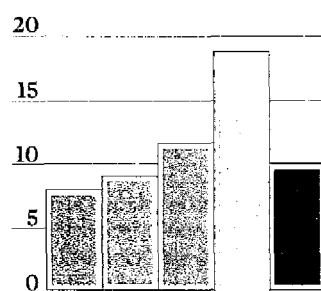
Le strategie per coinvolgere i migliori



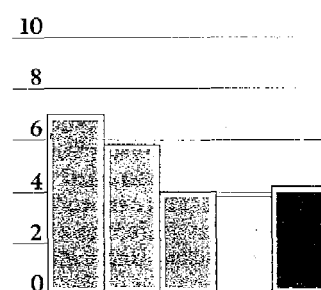
■ Italia ■ Francia ■ Olanda ■ Gran Bretagna ■ Svizzera

Il confronto tra le strategie di gestione delle risorse umane messe in atto tra i Top Employers certificati da Crf in Italia, Francia, Olanda, Svizzera e Regno Unito. I dati sono raccolti attraverso questionari basati su standard internazionali che mirano a individuare le migliori performance. Tra l'Italia e gli altri Paesi europei presi in esame permane il gap nelle politiche di conciliazione tra vita e lavoro.

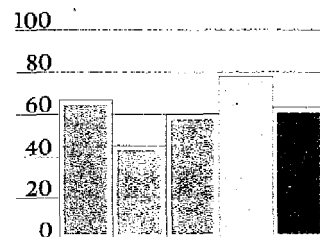
TURNOVER ANNUALE



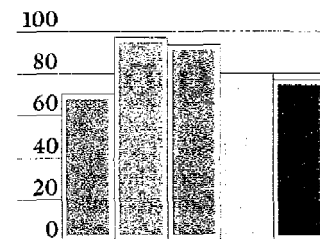
TASSO MEDIO DI ASSENTEISMO



ATTIVITÀ DI TUTORAGGIO PER PREPARARE ALL'INCARICO PIÙ ADATTO



ATTIVITÀ FORMATIVE PER PREPARARE ALL'INCARICO PIÙ ADATTO



SPESA MEDIA ANNUALE PER LA FORMAZIONE

