



*Collana HRCommunity FrancoAngeli. "Best practice dal mondo HR e dintorni"*

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende ed ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR ed aziendale in generale.



**Comitato scientifico collana HRCommunity:**

**Giordano Fatali**

**Presidente HRCommunity Academy**

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

**Franco Di Dio Magri**

**Direttore HRCommunity Academy**

franco.didio@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

LIVIO ROLLE

# **RISORSE UMANE E BENCHMARKING**

PRASSI ECCELLENTI  
IN AZIENDE INNOVATIVE

**FrancoAngeli**

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

*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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	7
1. Prassi emergenti nella gestione delle RU	»	8
2. Nota sulle prassi delle aziende citate nel testo	»	12
<b>1. Reclutamento e selezione</b>	»	13
1. Approccio strategico proattivo al reclutamento	»	13
2. <i>Branding</i> differenziante, coerente, emozionale	»	16
3. Reclutamento su web mirato e preselezione online	»	22
4. Coinvolgimento dei futuri colleghi nella selezione	»	23
5. Parametri di efficacia ed efficienza del processo	»	25
6. Prassi innovative nella selezione	»	27
7. <i>Success stories</i> : Micron Technologies e Coca Cola	»	28
8. Altre buone prassi individuate	»	30
<b>2. Sviluppo e formazione</b>	»	32
1. <i>Performance and business driven learning</i>	»	33
2. Personalizzazione della formazione	»	35
3. <i>Training scorecard</i> per l'applicabilità al compito	»	36
4. <i>Learning organization</i> con <i>coaching</i> a cascata	»	39
5. <i>Acceleration center</i> e altre modalità formative innovative	»	41
6. Esigenze formative da altri processi delle RU	»	43
7. <i>Success stories</i> : Johnson & Johnson Emea e Api	»	45
8. Altre buone prassi individuate	»	48
<b>3. Sviluppo dell'<i>engagement</i></b>	»	49
1. Fattori di <i>engagement</i> : i <i>drivers</i>	»	51
2. Fattori di <i>engagement</i> : contributo della <i>leadership</i>	»	55
3. Fattori di <i>engagement</i> : impatto della cultura organizzativa	»	57
4. Sviluppo del livello di <i>engagement</i>	»	59
5. <i>Success stories</i> : Tirreno Power e Memc	»	62
6. Altre buone prassi individuate	»	66

<b>4. Pianificazione del personale e piani di carriera</b>	pag.	68
1. Segmentazione per performance e potenziale	»	72
2. <i>Acceleration pools</i>	»	74
3. Sviluppi trasversali delle competenze	»	80
4. <i>Success stories</i> : Philip Morris e TIM	»	82
5. Altre buone prassi individuate	»	87
<b>5. Politiche di gestione del <i>total reward</i></b>	»	88
1. Dalla valutazione allo sviluppo delle performance	»	90
2. Segmentazione del <i>total reward</i>	»	94
3. Fattori non economici nei modelli di <i>total reward</i>	»	97
4. Personalizzazione e flessibilità dei sistemi retributivi	»	99
5. <i>Success stories</i> : IBM e Iride	»	107
6. Altre buone prassi individuate	»	110
<b>6. Comunicazione interna</b>	»	111
1. Comunicazione interna coerente	»	112
2. Partecipazione dei dipendenti agevolata	»	113
3. <i>Success stories</i> : Fater e FedEx	»	115
4. Altre buone prassi individuate	»	118
<b>7. Gestione dei talenti</b>	»	120
1. I talenti messi alla prova	»	121
2. Cosa coinvolge i talenti in valori e obiettivi aziendali	»	124
3. Chi responsabilizzare allo sviluppo dei talenti	»	127
4. <i>Success story</i> : sviluppo rapido dei talenti in McDonald's	»	128
5. Altre buone prassi individuate	»	132
<b>8. Metriche delle risorse umane</b>	»	134
1. Indici legati al contesto di business	»	137
2. Confrontabilità interaziendale degli indicatori	»	137
3. Indicatori per aree specifiche	»	139
4. Aspetti organizzativi della gestione degli indici	»	143
5. <i>Success story</i> : indici operativi in Ericsson	»	145
6. Altre buone prassi individuate	»	148
<b>9. Il <i>benchmarking</i> applicato alle risorse umane</b>	»	149
1. Il contributo del <i>benchmarking</i> alla gestione delle RU	»	149
2. Metodologia e vantaggi del Benchmarking Club	»	151
3. Trasferibilità delle buone prassi	»	152
<b>Bibliografia essenziale</b>	»	155
<b>Le principali aziende partecipanti ai <i>benchmarking</i></b>	»	157

## Introduzione

Come capire se le prassi di gestione delle risorse umane che si stanno adottando sono le più efficaci per assicurare il raggiungimento degli obiettivi di business e supportare le strategie aziendali?

Esiste sul tema una vasta letteratura, dai manuali agli scritti di guru e consulenti famosi. I primi possono essere troppo *classici*, con indicazioni valide, magari di 20 anni fa. I secondi propongono idee di cui a volte sono dubbie o l'applicabilità pratica, o la trasferibilità, dall'azienda su cui sono state attuate inizialmente, alla propria, che magari ha strategie e cultura diverse. Una terza via è quella di esplorare convegni e seminari, di confrontarsi con altri colleghi, o di partecipare a *benchmarking*. Queste attività, se condotte in modo strutturato, richiedono tempo, risorse, competenze. Anche così non è semplice farsi un quadro integrato delle novità efficaci.

Questo volume intende aiutare gli specialisti delle risorse umane (RU) a superare queste difficoltà, presentando in modo sintetico i risultati di 14 *benchmarking* su aspetti chiave della gestione delle RU. I *benchmarking* sono stati effettuati nell'ambito del Benchmarking Club<sup>1</sup> promosso da Business International. A ciascuno di essi hanno partecipato in media 17 aziende, per un totale complessivo di oltre 120 organizzazioni diverse, di cui circa il 65% multinazionali o filiali italiane di multinazionali.

Una partecipazione così ampia consente di presentare prassi significative nella gestione delle risorse umane.

Per assicurare in ogni caso l'individuazione di prassi eccellenti, i contributi e le esperienze delle aziende partecipanti sono stati integrati con una ricognizione dello stato dell'arte sul tema, con suggerimenti e soluzioni individuate in altri *benchmarking* internazionali, o con proposte innovative di società di consulenza specializzate sulle risorse umane, che avessero però già avuto riscontri pratici.

<sup>1</sup> Leader in Italia nelle attività di promozione di *Benchmarking*, cfr. in [www.biweb.it](http://www.biweb.it).



Occorre precisare che questo volume non è un manuale esaustivo delle modalità di gestione delle RU, di cui presuppone anzi nel lettore una conoscenza di base. Vuole andare al di là, guidare chi ha voglia di esplorare nuovi territori presentando i risultati ed i successi di chi già si è avventurato su strade nuove, per aiutare a migliorare ancora.

## 1. Prassi emergenti nella gestione delle RU

Considerando nel loro insieme i risultati delle ricerche e dei *benchmarking* sulle singole aree funzionali (reclutamento e selezione, formazione e sviluppo, *engagement*, piani di successione, *total reward*, comunicazione interna, gestione dei talenti) emergono tendenze che presentano caratteristiche comuni.

Le prassi emergenti sono cinque, una delle quali ulteriormente articolata in più aspetti:

1. allineamento con le esigenze del business per aumentare l'impatto strategico delle politiche;
2. segmentazione dei dipendenti e gestione differenziata;
3. utilizzo di web e intranet per gestire (in self service) i rapporti tra dipendenti e funzione RU;
4. utilizzo sempre maggiore di indicatori;
5. coinvolgimento dei dipendenti a tutti i livelli nelle attività e nelle politiche delle risorse umane.

Ci si può interrogare se queste prassi siano applicabili solo quando un'azienda adotta una specifica strategia (di innovazione, di sviluppo della qualità e differenziazione, di riduzione costi; cfr. par. 3 del cap. 9) e quindi se la possibilità del loro trasferimento in altre realtà sia limitata, o se invece siano applicabili in qualunque tipo di strategia aziendale.

Le prime quattro producono risultati in tutte le aziende, qualsiasi sia la strategia di riferimento.

Infatti, l'allineamento con le esigenze di business è efficace sia per le realtà che devono puntare ad una gestione efficiente, sia dove è necessaria una collaborazione più creativa e motivata. La realizzazione di politiche di gestione delle risorse umane coerenti con le esigenze di business, qualunque esse siano, contribuisce al successo dell'azienda.

Anche la segmentazione dei dipendenti è utile a tutti. Per le aziende che puntano alla riduzione dei costi consente una differenziazione degli investimenti sulle risorse, concentrando l'attenzione su quelle chiave e limitando le spese complessive (quindi ottenendo maggiore efficienza), mentre le

imprese che richiedono collaboratori più coinvolti, possono mirare meglio le azioni personalizzandole (con maggior efficacia). Ovviamente nel primo caso la segmentazione è più grossolana (perché se no sarebbe inutilmente differenziante e troppo costosa), nel secondo può arrivare a considerare i singoli individui uno ad uno.

Per l'utilizzo del web si possono fare considerazioni analoghe: per tutti incrementa l'efficienza e consente di ridurre le risorse della funzione risorse umane dedicate ai compiti a più basso valore continuando ad assicurare alti livelli di servizio complessivi. Per le aziende che privilegiano il coinvolgimento, il web, e l'*information technology* più in generale, consentono maggior intensità di rapporti, che sono anche più mirati e personalizzati.

Gli indicatori sono uno strumento sempre più diffuso, e tra questi si pone sempre maggiore attenzione a quelli proattivi, che possono essere utilizzati anche per anticipare i livelli di organico futuri. Per esempio monitorando il fatturato per dipendente, o il rapporto tra addetti e capi, o la produttività, è possibile sapere in anticipo se ci sono delle aree *grasse*, ed intervenire prima che qualcun altro sollevi drammaticamente il problema.

Per la quinta tendenza le considerazioni sono più differenziate, e questa prassi risulta coerente soprattutto con le aziende che hanno strategie di innovazione o differenziazione.

L'applicazione di queste prassi è trasversale a tutte le subaree funzionali della gestione delle risorse umane considerate, anche se in qualche caso in misura minore o con maggior ritardo.

Anticipando aspetti trattati nei capitoli successivi, si presentano alcuni esempi della loro applicazione, area per area (senza affrontarle tutte, ma indicando solo aspetti emblematici, esempi particolarmente chiari).

Per quanto riguarda l'*allineamento con le esigenze del business*:

- in fase di selezione si pone maggior attenzione alla scelta delle modalità contrattuali con cui si assume scegliendole in base al fatto che le competenze richieste siano necessarie per superare un problema contingente (un incremento improvviso e occasionale della domanda, o la sostituzione di una maternità) o invece indirizzino un problema strategico (un'accelerazione dell'incremento della quota di mercato grazie a nuovi prodotti, la necessità di assumere ingegneri per mantenere il tasso di innovazione);
- in fase di formazione si punta non all'erogazione di corsi indifferenziati, ma allo sviluppo delle competenze necessarie in futuro, nei singoli o per l'organizzazione nel suo complesso;
- per i piani di carriera si modella l'architettura dei percorsi di crescita a seconda delle esigenze del business (da tavole di successione per le

aziende che mirano alla riduzione dei costi, agli *acceleration pools* per quelle che devono affrontare futuri meno definiti).

Per quanto riguarda la *segmentazione dei dipendenti*:

- in fase di selezione si punta ad individuare le caratteristiche chiave da considerare nella scelta dei candidati utilizzando quelle differenzianti presenti nelle persone che hanno ricoperto o che ricoprono attualmente con maggior successo la posizione vacante o altre analoghe;
- in fase di formazione e sviluppo e per i piani di carriera si privilegiano percorsi di crescita per le persone che presentano maggiori potenzialità, considerando sempre la performance effettiva degli individui (e la *learning agility* per le aziende che hanno strategie di innovazione);
- quando si considera il *reward*, la segmentazione viene applicata in generale per differenziare il livello dei compensi e, in alcune realtà che privilegiano il coinvolgimento, per consentire al dipendente stesso la scelta dei benefit per comporre un pacchetto personalizzato avendo come limite un controvalore massimo definito.

Per quanto riguarda l'*utilizzo di web e intranet*:

- in fase di selezione lo strumento è utilizzato per la pubblicizzazione delle posizioni scoperte all'interno dell'azienda (*job posting*) e all'esterno (riducendo i costi di ricerca per tutte le posizioni non critiche). Inoltre per la raccolta delle candidature e dei curriculum attraverso moduli informatici appositamente predisposti che consentono grande efficienza nella gestione dell'archivio delle candidature e nella ricerca di quelle interessanti. Il web viene anche utilizzato per effettuare test online preselezionando i candidati. Le realtà in cui è strategico il coinvolgimento dei dipendenti realizzano anche test in autovalutazione per stabilire la corrispondenza tra la cultura aziendale e quella del candidato;
- in fase di formazione è sempre più consistente l'uso di modalità *e-learning*, che consentono anche una maggior personalizzazione non solo dei contenuti ma anche della fruizione. Funzionalità di gestione e ricerca delle informazioni nei database aziendali facilitano la realizzazione della *learning organization* ed il *knowledge management*;
- per il *reward* consente la totale personalizzazione dei benefit senza che sia necessario un pesante apparato gestionale;
- per la comunicazione interna agevola la comunicazione a due vie attraverso il portale interno e consente una personalizzazione dei messaggi.

Il *coinvolgimento dei dipendenti* si presenta sotto diverse forme, dal *branding* dell'azienda sotto il profilo della gestione delle risorse umane, al coinvolgimento nei valori aziendali, alla responsabilizzazione dei dipen-

denti alla crescita professionale (diretti interessati e loro capi), all'affiancamento dei dipendenti alle persone della funzione risorse umane in alcune fasi delle attività di gestione di singoli. I principi alla base di gran parte di queste modalità di coinvolgimento sono quelli del dialogo a due vie e dell'intervento sul contesto in cui il dipendente opera (il contesto esterno nel caso del *branding*, quello interno nel caso di responsabilizzazione e coinvolgimento di responsabili e colleghi). Alcune prassi rilevanti sono:

- *branding* dell'azienda, in analogia a quanto si fa per l'offerta marketing di prodotti e servizi, costruendo un'immagine diffusa di politiche eccellenti (dal punto di vista dei dipendenti) per attrarre le risorse migliori. Una delle modalità è quella di classificarsi come uno dei *best place to work*. Il *branding* è ritenuto efficace sia in fase di reclutamento, sia per la *retention*, andando a costituire uno degli aspetti non monetari del *total reward* (e assicurando anche un maggior coinvolgimento nei valori);
- responsabilizzazione allo sviluppo, proprio e dei collaboratori, con impatti ovviamente sugli aspetti di *formazione e piani di carriera*, ma anche, come aspetto motivazionale intrinseco nell'ambito del *total reward*. Aspetti ulteriori di questo punto sono il rendere possibili percorsi accelerati di crescita, anche orizzontali o trasversali (attraverso incarichi sfidanti, scelti in base alle necessità strategiche future dell'azienda e ai gap del dipendente che potranno essere superati attraverso le nuove attività). Per permettere questa mobilità non gerarchica, le modalità di definizione dei livelli salariali base devono essere flessibili, e quindi per esempio, includere un'architettura basata sul *broadbanding*. Il coinvolgimento di capi e colleghi può essere riassunto come segue:
  - in fase di *selezione* i colleghi costituiscono sia il punto di riferimento per individuare le caratteristiche di candidati di successo in quella posizione, sia giudici informati e attenti durante i colloqui per valutare il possesso in base alla loro conoscenza pratica del ruolo (anche se la decisione finale può restare ad altri). I colleghi sono anche i migliori aiuti possibili per facilitare l'inserimento rapido ed efficace dei neoassunti;
  - in fase di *formazione* i migliori tra i colleghi costituiscono il punto di riferimento per individuare quali siano le modalità di apprendimento (e le fonti di contenuto) più efficaci. Contemporaneamente i manager (che costituiscono in generale il *sistema distributivo* delle politiche del personale, in quanto la gran parte di queste vengono trasmesse od erogate dai capi o sono condizionate dal loro giudizio) hanno la responsabilità di essere *coach*, di fornire occasioni di sviluppo, di assicurare la possibilità di mettere in pratica quanto appreso nell'attività lavorativa quotidiana, in modo da consolidare l'apprendimento;
  - in fase di *sviluppo del piano di carriera* i *professional* possono svolgere azioni di *coaching* reciproco nel loro gruppo di riferimento;

- personalizzazione dell'approccio al dipendente, sia in fase di formazione, in base ai gap e al potenziale (magari misurato attraverso la *learning agility*), sia per i percorsi di crescita professionale e di carriera, sia per la definizione del proprio pacchetto di benefit o delle componenti (anche immateriali) del *total reward*;
- attribuzione di responsabilità sui processi con modalità che assicurino anche la visibilità aziendale di chi li ricopre.

Nei capitoli successivi si esaminano le buone prassi emerse area per area.

## 2. Nota sulle prassi delle aziende citate nel testo

Le prassi di gestione delle RU presentate nel testo sono tratte da *benchmarking studies*<sup>2</sup> (nei quali le aziende ne avevano autorizzato la pubblicazione) o da fonti pubbliche (citate nel testo).

La presentazione originale nel *benchmarking study* è stata riprodotta in questo libro in qualche caso eliminando dati interni all'azienda o effettuando una sintesi per dare maggiore efficacia al caso, rispettando sempre i contenuti essenziali.

Tutti i casi e le prassi presentati fanno riferimento all'epoca della partecipazione ai *benchmarking* (tra 2004 e 2007) e non riflettono le evoluzioni nel frattempo intervenute. Quindi possono non rappresentare la situazione attuale nelle aziende citate.

Anche se alcune delle prassi citate si stanno diffondendo in Italia, non sembra sia comune un approccio organico, che le ottimizzi rispetto alla strategia. Inoltre, molte restano ancora privilegio di alcune aziende multinazionali più innovative. Per questo motivo si ritiene che questo volume possa essere di stimolo all'evoluzione delle prassi di gestione delle RU, e alla diffusione della loro conoscenza nel vasto numero di aziende medie che caratterizza l'Italia.

<sup>2</sup> Dietro autorizzazione di Business International, che si ringrazia.

## 1. Reclutamento e selezione

Compito essenziale delle attività di *reclutamento e selezione* è quello di rendere disponibili le risorse umane necessarie, per quantità e qualità, a soddisfare i bisogni aziendali. In una situazione in cui alcune competenze risultano scarse ed in presenza di vincoli alla flessibilità nella gestione delle risorse, occorre rendere l'azienda attraente per far candidare persone di valore e scegliere tra loro le più adatte. Per far sì che le risorse rese disponibili abbiano rendimento (performance) adeguato, per assicurare alte prestazioni ed un turnover basso occorre che i processi di reclutamento e selezione siano efficaci e mirati.

È quindi importante che la selezione assicuri che il nuovo assunto abbia:

- le competenze giuste;
- l'atteggiamento giusto verso il lavoro ed il proprio compito;
- una corrispondenza con i valori e la cultura aziendale.

### 1. Approccio strategico proattivo al reclutamento

I processi di *reclutamento e selezione* sono strutturati per rispondere sia a bisogni contingenti (la sostituzione di un ingegnere capo progetto), sia a bisogni a medio termine (200 ingegneri entro 3 anni).

Nel secondo caso di solito si procede:

- definendo numero e caratteristiche delle risorse necessarie per sviluppare le strategie aziendali e la data di disponibilità;
- censendo quelle esistenti;
- proiettando la situazione attuale sul futuro, basandosi su dati storici e previsioni, rispetto all'impatto del turnover, pensionamenti, sviluppi di carriera, ecc.;

- identificando gli scostamenti tra i bisogni e le proiezioni, evidenziando le criticità per quantità e qualità;
- sviluppando piani di reclutamento/sviluppo per allineare bisogni e disponibilità di risorse.

Questo approccio, che si può definire tradizionale, è poco efficace. Se la definizione dei fabbisogni di personale a lungo termine è inserita all'interno del processo annuale di pianificazione strategica, dopo breve tempo può trasformarsi, nella redazione burocratica di un modulo col numero di risorse richieste, al massimo bilanciate diplomaticamente su più anni, senza considerare qualità e competenze necessarie.

Le informazioni sono richieste a tutti i manager allo stesso livello di dettaglio e con la stessa frequenza, indipendentemente dal fatto che si tratti di un'unità di supporto amministrativo, per cui non si prevedono cambiamenti per i prossimi quattro anni, o di una che deve progettare nuovi prodotti di successo ogni sei mesi. In questi casi un compromesso (una pianificazione a due anni, per esempio), non è utile a nessuno.

Le singole previsioni vengono poi assemblate per direzioni, divisioni, ecc., fino a condensare i fabbisogni aziendali complessivi in pochi numeri, accompagnati da qualche dato storico come il livello di turnover, avendo perso ogni riferimento alla visione strategica.

La *line* lamenta di solito che i dati derivanti da questo processo sono contemporaneamente troppi e troppo contingenti, che il processo di pianificazione assorbe troppo tempo per un risultato che, soprattutto in aree molto dinamiche a causa delle pressioni competitive o dell'evoluzione tecnologica, è già superato dopo sei mesi.

Questo approccio solo quantitativo alla necessità di risorse, inoltre, favorisce la separatezza dell'attività tra chi si occupa di Reclutamento e selezione e chi si opera in Sviluppo e formazione.

Invece di affrontare le necessità previsionali in modo analitico e meccanicistico, le buone prassi attuano un approccio più pragmatico con un obiettivo diverso. Il processo tradizionale tenta (invano) di predire il futuro. Le aziende più avanzate, invece, definiscono uno scenario di lungo periodo che costituisce il quadro di riferimento strategico da utilizzare quando sia necessario prendere decisioni specifiche per problematiche contingenti.

Per esempio, si consideri un'azienda in cui le esigenze attuali richiedano 15 nuovi ingegneri chimici per la realizzazione di un progetto. Per soddisfare il bisogno esistono varie opzioni: outsourcing dell'attività, collaborazione con professionisti, spostamenti da altri progetti aziendali e loro riprogrammazione, assunzioni a tempo indeterminato. Se l'attività per cui questi specialisti sono richiesti (e le competenze di cui sono portatori) continuerà

ad essere centrale per l'azienda in futuro, sarà opportuna un'assunzione, in caso contrario dovranno essere messe in atto soluzioni che consentano una maggiore flessibilità.

Questo approccio consente alla funzione risorse umane di essere partner strategico per i vertici aziendali, focalizzandosi non sul sommare numeri di unità organizzative ma sulle prospettive strategiche legate a:

- posizioni critiche per i successi futuri che non possono essere facilmente coperte dall'interno;
- competenze difficili da reperire sul mercato;
- posizioni su cui l'azienda ha tempi lunghi di risposta;
- unità organizzative/competenze per cui sono previsti significativi cambiamenti.

Buone prassi di approccio strategico prevedono quindi di:

- diversificare il processo di pianificazione di ciascuna unità in base alle caratteristiche delle posizioni da ricoprire. Questo può comportare differenze nella modulistica utilizzata, nelle informazioni da fornire, nell'intervallo di tempo da considerare, nella frequenza delle previsioni richieste, nel livello di dettaglio;
- mantenere una visione disaggregata dei problemi (assumere 50 persone in un'unica sede è diverso dall'assumere una persona in 50 sedi; una ridondanza di 15 tecnici in una unità e la richiesta di 15 persone con lo stesso profilo in un'altra non si compensano se le due sedi sono lontane, ad es. in Romania e a Napoli);
- essere proattivi (una diversificazione di business può richiedere ad esempio che si ricopra la posizione di manager con un anno di anticipo, mentre gli addetti al *customer service* possono essere assunti anche solo 1 mese prima; l'avvio di un progetto innovativo nelle neuroscienze richiede con largo anticipo la costruzione di rapporti più stretti con l'università);
- aggiornare i fabbisogni e le politiche con la frequenza necessaria, evitando che il processo si ritualizzi in un evento annuale;
- focalizzarsi sulle azioni necessarie, non sulle necessità di *reporting*. Questo significa inserire nei *report* solo l'informazione chiave, non tutti i dati disponibili o tutti i dati storici. Guardare avanti, per esempio individuando fonti possibili di reclutamento mai utilizzate in passato;
- utilizzare i dati disponibili senza attenderne di più precisi. Lavorare per soddisfare anticipatamente bisogni certi (anche se sono una frazione di quelli possibili) aiuta a reagire più tempestivamente non appena il bisogno complessivo si manifesta. Quando i fabbisogni dipendono da una risposta del mercato, è dannoso aspettare di conoscere i dati effettivi o scaricare sulla linea la responsabilità del tirare ad indovinare. È più utile soddisfare in casa quelli minimi con assunzioni a tempo indeterminato, attrezzarsi



con strumenti di flessibilità interna (straordinario, stagisti, ecc.) per quelli possibili, e predisporre contratti di outsourcing per eventuali picchi. Quando le incertezze sono ancora maggiori si possono ipotizzare scenari, (*skill* richiesti, canali di reclutamento, politiche di assunzione, ecc.), e predisporre le azioni operative da attuare al verificarsi di uno di questi.

Le differenze principali tra il processo tradizionale di reclutamento ed un approccio strategico sono riassunte in tab. 1<sup>1</sup>.

Tab. 1 – Differenze tra approccio tradizionale e strategico al reclutamento

<i>Approccio tradizionale</i>	<i>Approcci innovativi</i>
Predire il futuro	Definire un contesto a lungo termine per le decisioni a breve
Considerare il reclutamento come un problema operativo: fare in tempo le assunzioni necessarie	Considerare il reclutamento in un'ottica strategica di soddisfacimento di fabbisogni
Focalizzarsi sull'organizzazione e sulle unità	Focalizzarsi sui problemi
Definire un processo unico, omogeneo, uguale per tutti e per tutte le unità, che consenta facilmente l'aggregazione dei dati	Definire processi specifici per ciascun problema e ciascuna situazione
Considerare tutte le posizioni	Focalizzarsi sulle posizioni critiche
Aggregare i numeri in un documento di sintesi	Mantenere distinti e dettagliati i piani per i problemi da affrontare
Definire i fabbisogni come evento una tantum (una volta l'anno)	Modificare i piani appena cambiano le strategie aziendali o il contesto

## 2. **Branding differenziante, coerente, emozionale**

Molte aziende cercano di essere identificate con un *brand* anche nei confronti dei collaboratori attuali o potenziali, per riuscire ad attrarre e a trattenere le risorse di maggior valore in contesti in cui queste sono scarse. Per far ciò cercano di caratterizzarsi come *best place to work* o *employer of choice*. L'obiettivo è quello di evitare di cadere nella spirale perversa in cui si compete solo con retribuzioni sempre più alte.

Il *branding* delle risorse umane può essere definito come l'insieme di tutte le iniziative ed i programmi d'azione per la gestione delle risorse umane caratterizzato da simboli e messaggi coerenti che comunicano:

<sup>1</sup> Adattata da: Bechet T. P., *Developing Staffing Strategies That Work. Implementing Pragmatic, Nontraditional Approaches*, The Walker Group, s.d., [www.thewalkergroup.com](http://www.thewalkergroup.com).

- a) i rapporti delle politiche delle RU con gli obiettivi di business;
- b) i valori e la cultura aziendali;
- c) la filosofia di *total reward* dell'azienda.

Un *branding* delle RU adeguato è importante perché costituisce uno strumento sintetico per comunicare le politiche e, tra l'altro, segnala anche la volontà di essere un datore di lavoro preferenziale per i talenti.

L'esperienza porta ad affermare che le aziende non sono così brave nel caratterizzarsi nell'area delle risorse umane come lo sono nel marketing dei propri prodotti, e che quindi molte iniziative possono non essere del tutto efficaci<sup>2</sup>. Di solito le aziende ritengono attraenti pacchetti d'offerta che comprendono una retribuzione competitiva, un insieme di benefit, la sicurezza del posto, le prospettive di sviluppo e di carriera. Vengono invece trascurati aspetti intangibili più emozionali quali:

- “qui ci sente in famiglia”;
- “si sente la passione di tutti nel collaborare con intelligenza”;
- “c'è una cultura che rende piacevole e divertente lavorare insieme”;

Buone prassi suggeriscono di affrontare il *branding* in termini analoghi a quelli che si utilizzerebbero per i prodotti: pensare ai candidati potenziali come a clienti, fare analisi di mercato per identificare le aziende che puntano allo stesso bacino di risorse, identificare gli aspetti dell'azienda che sono più apprezzati ed individuare i canali per comunicarli più efficacemente. Un *branding* efficace:

- parte da un'analisi della situazione e dello scarto tra posizionamento desiderato ed effettivo, e coinvolge anche i dipendenti nel disegno della soluzione complessiva;
- segmenta i suoi destinatari, individuando quelli chiave;
- evidenzia la complementarità reciproca delle sue politiche sulle risorse umane. Per es. utilizza un unico messaggio forte di filosofia di retribuzione in base ai risultati sia per il *reward* sia per i programmi di gestione delle carriere, con un rinforzo reciproco ed una maggior credibilità complessiva;
- identifica le debolezze dell'azienda e indirizza la comunicazione in modo da superarle;
- mira gli sforzi di comunicazione più costosi (ad es. interventi di manager a convegni o in corsi universitari) ai candidati potenziali più interessanti;
- assicura la coerenza tra il posizionamento dei marchi di prodotto e il posizionamento dell'azienda come datore di lavoro, per evitare di danneg-

<sup>2</sup> Hieronimus F., Schaefer K., e Schröder J., “To win the best recruits, a company must know how they perceive its brand”, *The McKinsey Quarterly*, 2005, n. 3.

giare entrambi (chi ha il prodotto meno costoso non può pubblicizzare di pagare di più le proprie RU).

Gli aspetti di gestione del personale che differenziano le aziende leader da quelle meno efficaci in termini di capacità di attrazione sono<sup>3</sup>:

Tab. 2 – Prassi differenzianti le aziende leader nella gestione del personale

	Aziende Migliori	Media	Peggiori
Valutare la performance a tutti i livelli	72%	30%	12%
Incentivare qualche dipendente sulla performance	68%	43%	22%
Effettuare formazione interna	100%	83%	56%
Far fare interventi formativi da esterni	95%	71%	39%
Offrire opportunità di job rotation	65%	46%	24%
Misurare regolarmente la soddisfazione dei dipendenti	99%	84%	62%

L'immagine di una azienda non è caratterizzata solo dalle politiche di gestione del personale (a volte non del tutto evidenti dall'esterno) ma anche dalla sua immagine complessiva, dal successo sul mercato, dalla sua immagine come *esperienza formativa*, come trampolino di lancio per la carriera, spesso legata all'immagine dei manager di vertice.

L'altro aspetto rilevante è la percezione dell'equità nel contratto tra azienda e dipendente, equità basata sulla valutazione oggettiva e sul riconoscimento della performance individuale. Anche importante è la corrispondenza tra le caratteristiche del singolo dipendente e la cultura aziendale diffusa.

Le attenzioni ai dipendenti (all'interno) alimentano un passaparola positivo verso l'esterno. Pertanto hanno maggior successo a caratterizzarsi come datori di lavoro eccellenti le aziende che al proprio interno<sup>4</sup>:

- sono flessibili nella definizione dei *trade off* tra lavoro e vita sociale, e concordano pacchetti personalizzati di benefit;
- continuano a ri-reclutare le proprie risorse eccellenti, attraverso attenzioni e riconoscimenti non monetari, mantenendo alta la percezione di un interesse forte dell'azienda nei loro confronti;
- assegnano ai nuovi assunti compiti all'altezza delle loro capacità e ne mantengono alto l'interesse attraverso percorsi di carriera sfidanti, definiti in base a quelli seguiti da predecessori di successo;

<sup>3</sup> New Zealand Department of Labour, "Good employee practices are good for your business", 2003.

<sup>4</sup> Anderberg M. R., Froeschle R. C., "Becoming an Employer of Choice: Strategies for Worker Recruitment and Retention", *Benefits and Compensation Digest*, 2006, vol. 46, n. 4 april.

- promuovono per quanto possibile dall'interno, comunicando anticipatamente quali sono i requisiti ed i criteri di valutazione delle performance. Favoriscono una cultura in cui un capo non trattiene una risorsa importante a proprio vantaggio impedendone la crescita;
- gestiscono le risorse più qualificate con *empowerment* e dando autonomia, senza un controllo minuzioso sulle attività, ma offrendo occasioni di apprendimento;
- evitano che i talenti si ritrovino in vicoli ciechi o in compiti di routine, per esempio trasferendoli da business in declino a nuove iniziative, o fornendo la formazione necessaria a nuovi compiti prima che un incarico o un progetto giunga al termine;
- comunicano il più possibile coi dipendenti, attraverso feedback a 360°, valutazioni interattive della performance basate su obiettivi definiti dalla persona stessa, domande sugli aspetti più e meno piacevoli dei compiti attuali e sulle aspirazioni, con trasparenza sui vincoli;
- attivano programmi di presentazione di candidati da parte dei dipendenti (*referral programs*) includendoli nel normale processo di valutazione della performance dei dipendenti stessi.

Analogamente, hanno maggior successo a caratterizzarsi come datori di lavoro con immagine eccellente le aziende che verso l'esterno<sup>5</sup>:

- effettuano *benchmarking* sulle politiche del personale con aziende famose e attrattive;
- verificano la propria immagine come datori di lavoro presso dipendenti, e candidati attraverso interviste e *focus group*;
- confrontano la propria offerta con gli aspetti considerati rilevanti dai candidati potenziali per valutare quali aspetti devono essere migliorati;
- individuano gli elementi unici della loro offerta e li pubblicizzano, evidenziando le differenze rispetto ai concorrenti (come datori di lavoro) più vicini;
- individuano attività o prodotti aziendali che implicano innovazione, proteggono l'ambiente o contribuiscono al benessere delle persone, e li citano negli annunci di ricerca del personale;
- utilizzano eventi (fiere, conferenze, seminari) per presentare le politiche del personale con documenti o discorsi dei manager;
- individuano gli *head hunter* che potrebbero mirare a proprie risorse e li coinvolgono preventivamente;
- organizzano regolarmente degli *open day* per farsi conoscere.

Un aspetto rilevante è identificare quali sono le altre aziende che puntano allo stesso target di risorse. Identificare i concorrenti e le caratteristiche

<sup>5</sup> Adattato da: Sullivan J., *Rethinking Strategic HR*, CCH Inc., 2004.