Carriere e persone

Strategie Aziende molto concentrate sui clienti e poco sui propri dipendenti

La sfida per valorizzare i lavoratori

La crisi mette in discussione il ruolo dei responsabili del personale

Senza clienti non c'è business. Per ogni azienda il concetto è ovvio, al punto che, da tempo, si pratica la cosiddetta Crm, customer relationship management: la soddisfazione del cliente va coltivata «su misura» personalizzando le offerte, anticipando i bisogni, offrendo servizi differenziati. E se si facesse lo stesso con i dipendenti, avviando una sorta di Erm, employee relationship management? «Ormai tutti dicono che le persone sono la base del successo aziendale — sostiene Stefano Trombetta, responsabile talent & organization di Accenture — in pochi però praticano qualcosa che assomigli all'Erm. Così i dipendenti non sono valorizzati e le loro performance sono inferiori alle potenzialità». Proprio Accenture ha interpellato 700 top manager in 24 Paesi e ne ha concluso che la maggior parte delle aziende italiane non è in grado di misurare il reale contributo della propria forza lavoro. Solo il 3% del campione, poi, valuta i dipendenti «preparati a gestire il cambiamento nei periodi di crisi economica». Colpa dei lavoratori? Non si direbbe, poiché non più del 4% ritiene la propria direzione del personale adeguata alle sfide della crisi.

ILLUSTRAZIONE DI XAVIER POIRET

E allora? La via indicata da Accenture è proprio l'Erm. «I bisogni di chi lavora in azienda — commenta Trombetta — sono diversificati e variabili nel tempo. Altrettanto differenziata deve essere la risposta aziendale. Va fatta una segmentazione del personale individuando, prima, i gruppi con caratteristiche comuni e poi offrendo a ciascuno un percorso di sviluppo. Per esempio proporre a Francesca di cambiare ruolo perché ce n'è uno più adatto a lei, e a Giovanni di seguire un corso di formazione per fare un passo avanti nella carriera». Non si attende cioè che un lavoratore vada dal direttore del personale per chiedere una promozione o un orario più flessibile, ma, se ci sono le condizioni, lo si precede facendolo così sentire personalmente riconosciuto.

Il rapporto
L'inchiesta di Accenture che ha interpellato 700 capi azienda in 24 Paesi

Se l'Erm è però ancora un miraggio per molte aziende, alcuni grandi gruppi si stanno muovendo, per scelta o per necessità. È il caso delle banche, spinte dalla crisi a cambiare l'organizzazione e quindi a gestire in modo innovativo le persone. «Stiamo elaborando un modello di mobilità interna per ottimizzare la collocazione dei dipendenti e il loro sviluppo professionale. — spiega Stefano Colasanti, responsabile organici, costi del personale e selezione di Bnl — E chi non trova un posizionamento adatto verrà riqualificato con un coaching e un piano personalizzato. E per i dipendenti più in età pensiamo a soluzioni per una "second life" professionale».

Giulia Zanichelli, responsabile sviluppo risorse umane di Intesa Sanpaolo, propone invece il modello «on air». «Si basa sull'autocandidatura — spiega — affinché solo chi è veramente motivato possa trovare il canale per un percorso di crescita». Si rilevano le capacità potenziali e si assegna la persona a un «work level» che sarà il punto di partenza per lo sviluppo, che può essere verticale (salto di livello) o orizzontale (cambio di ruolo). «Se si viene per esempio assegnati alla comunità "Emerging" rivolta a giovani laureati — conclude Zanichelli — le iniziative comprendono, tra l'altro, un master in Banking&finance con Sda Bocconi, piani di sviluppo individuali, una Web community e la formazione linguistica».

Enzo Riboni

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La ricerca Hays: quasi nove imprese su 10 richiedono una buona conoscenza della lingua

L'inglese? Ormai è a quota 87%

Anche se la ripresa non è dietro l'angolo e il mercato del lavoro ne subisce le conseguenze, il 40,7% delle aziende italiane ha dichiarato di volere ampliare il proprio organico nel corso del 2012. Il dato emerge dalla ricerca condotta da Hays, società internazionale specializzata nella ricerca e selezione di quadri e dirigenti. Un'indagine che a livello nazionale ha coinvolto un campione formato da 260 imprese e 1.200 manager.

Ma per farsi assumere quali sono le caratteristiche più importanti nella fase di selezione? Al primo posto troviamo la capacità del candidato di essere flessibile per adattarsi alle nuove regole imposte dal mercato, seguono nell'ordine: una forte motivazione, lealtà e spirito di sacrificio. A far pendere l'ago della bilancia in senso favorevole è soprattutto l'esperienza maturata sul campo: nell'82,7% dei casi viene preferita al titolo di studio, preso in considerazione solo dal 17,3% delle imprese.

La ricerca Hays traccia anche l'identikit del professionista ideale: un manager con una profonda conoscenza del settore, che può vantare una spiccata propensione a relazionarsi con il cliente e ha buone capacità organizzative. La conoscenza delle lingue, tenendo conto che le imprese italiane guardano sempre di più ai mercati internazionali, è un altro requisito fondamentale. Se parlare inglese è ormai dato per scontato e viene richiesto dall'87,3% delle aziende, il manager deve avere una certa dimestichezza con una seconda e persino una terza lingua straniera. Dopo l'inglese si prediligono francese, tedesco e spagnolo, ma a fare davvero la differenza sono cinese, russo e arabo.

Colloqui
Il 40,7% delle società italiane ha dichiarato di volere ampliare l'organico nel 2012

Alistair Cox, chief executive officer di Hays

I professionisti italiani, secondo l'indagine, dimostrano un'accentuata versatilità. Il 78,9% accetterebbe di trasferirsi all'estero, mentre il 65% degli interpellati si dice disponibile a cambiare lavoro. Scelte dettate soprattutto dal desiderio di cogliere maggiori soddisfazioni personali, in termini di opportunità di carriera e per migliorare la posizione economica, tanto è vero che solo il 16,7% dei manager giudica lo stipendio ricevuto adeguato.

In tempi di crisi si assiste inevitabilmente a un irrigidimento delle politiche retributive: solo 4 aziende su 10 sono propense a soddisfare le esigenze economiche per acquisire un candidato ideale. Prevale la tendenza a congelare gli stipendi e cala drasticamente anche il numero delle società inclini ad accordare benefit non finanziari ai dipendenti. Un anno fa 9 imprese su 10 erano favorevoli a questo tipo d'incentivo, oggi solo il 61,7% è disposto a concedere gratificazioni non economiche.

Fe. Fa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Cambi di **poltrona**

su **trovolavoro.it**

Folli sale in Philips Lioce in Credem

■ **Mark De Simone**, 53 anni, è diventato amministratore delegato di Cloud Italia Eutelia Communications. Ha iniziato la carriera in Mc Kinsey. Ha lavorato in Hp, Olivetti, General Electric Medical Systems, 3Com Europea, Lucent, Storm Telecom, Cisco e Cordys.

■ **Stefano Folli**, 46 anni, da giugno assumerà le cariche di presidente e amministratore delegato di Philips Italia. Ha iniziato la carriera in Zanussi. Vanta esperienze in Electrolux, Riello e Saeco.

■ **Massimo Greco**, 52 anni, in azienda dal 1992, è stato nominato head of Europe della divisione global funds mangement di Jp Morgan Asset Management.

■ **Andrea Soro**, 44 anni, country executive Italia di The Royal Bank of Scotland, ha ricevuto anche la carica di responsabile Sud Europa delle financial institutions. Ha maturato esperienze in Credit Suisse, UniCredit e Dresdner Kleinwort Wasserstein.

■ **Stefano Lioce**, 42 anni, è il nuovo responsabile delle attività di supporto operativo dell'area cessione del quinto dello stipendio e della pensione di Credem. Ha lavorato in Finemiro, Neos Finance e Figenpa.

■ **Perrine Ripert**, 38 anni, francese, è ritornata nel team di Euro Rscg 4d, network italiano di comunicazione, in qualità di managing director. Ha iniziato la carriera in McCann Erickson. Vanta esperienze in Wieden + Kennedy.

■ **Stefano P. Marazzato**, 48 anni, è diventato direttore commerciale di Misaki, maison di gioielli monegasca specializzata in perle. Ha maturato esperienze in Valente, Modolo, Swatch, Utopia Pearls, Pomellato e Boscolo Hotel.

■ **Stefano Vergani**, 53 anni, ha assunto il ruolo di compliance manager di Executive Travel Company. Ha lavorato in Cbe, Finest, Emc e Memorex Telex.

■ **Andrea Poli**, 42 anni, è stato nominato direttore commerciale in Cbs Outdoor Italia, azienda di pubblicità. Vanta esperienze in Ing, Deutsche Bank, Citibank, Western Union e Seat Pagine Gialle.

■ **Fabio Paracolli**, 48 anni, è stato chiamato da Vente-privee.com, società di vendite evento online, per ricoprire l'incarico di direttore commerciale Italia. Ha maturato esperienze in Uniform, Levi Strauss & co e Quiksilver.

■ **Massimo Barboni**, 40 anni, entrato in azienda nel 1996, ha ricevuto l'incarico di responsabile della business unit horeca di Heineken Italia.

■ **Carlo Roncalli**, 30 anni, è stato chiamato da Janus Capital International in qualità di sales director. Proviene da Jp Morgan Asset Management.

P. Ripert

A. Soro

M. De Simone

A. Poli

a cura di **Felice Fava**
felicefavacor@hotmail.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

POLTRONE ONLINE
Cambi di poltrona, nuove nomine e incarichi su
www.trovolavoro.it