

GESTIONE DELLE RISORSE | L'ESEMPIO DELLA MULTINAZIONALE KELLOGG

MOTIVARE PER FIDELIZZARE

Percorsi di carriera personalizzati, formazione e premi in base ai risultati. Così il colosso dei cereali per la colazione è riuscito a ingessare il turn over al 4%.

Restare competitivi in un mercato maturo come quello del largo consumo significa investire costantemente in ricerca e sviluppo e in risorse umane. Lo sa bene la multinazionale Usa Kellogg, in Italia dal 1989. «In azienda attribuiamo da sempre grande importanza alle modalità di raggiungimento dei risultati» dice il direttore risorse umane di Kellogg Italia, Sonia Malaspina, «sia qualitativi sia quantitativi: il 50% delle performance, infatti, viene stimato attraverso modelli aziendali di valutazione delle prestazioni basati sul raggiungimento oggettivo dei risultati; il restante 50% da come tali obiettivi vengono perseguiti. Questo significa utilizzare una serie di parametri che legano l'etica al profitto.

Avete percorsi particolari per i piani di carriera?

Sì, ogni percorso di carriera viene disegnato con piani di sviluppo personalizzati e discussi annualmente da ogni dipendente con il proprio responsabile, favorendo la creazione di un ambiente dinamico, equilibrato e trasparente. Non solo. Ogni anno chiediamo a ciascun dipendente di segnalare un collega o un team che concorra al titolo di "Champion dei valori aziendali". Il vincitore viene premiato da una giuria formata dai rappresentanti di tutti i reparti e dal nostro Chief Executive Officer.

Quanto investite mediamente nella formazione dei dipendenti?

Le attività formative sono parte integrante delle politiche di gestione e dedichiamo loro forti investimenti attraverso piani mirati di crescita che mirano alla valorizzazione delle persone. La nostra vision è, dunque, fortemente incentrata sulle persone e sull'ascolto delle necessità espresse da ciascuno dei nostri collaboratori, affinché ognuno rafforzi il senso di appartenenza e di orgoglio nei confronti dell'azienda. Allineare e con-

ciliare le aspirazioni delle persone con i piani di sviluppo aziendali, infatti, rappresenta per noi uno dei punti imprescindibili del Talent Management, così come delle altre politiche di gestione delle risorse umane, tutte al servizio e supporto delle strategie aziendali.

E per trattenere le risorse avete implementato una politica ad hoc?

Il nostro turn over è storicamente basso: negli ultimi due anni si è attestato al 4%, una percentuale che consideriamo fisiologica sul totale azienda. Le carriere si snodano nell'arco di 10-12 anni: pur sembrando un lasso di tempo lungo, in realtà le persone entrano nella nostra azienda da

neolaureate e, se dimostrano capacità e forti motivazioni, nel giro di un decennio possono raggiungere ruoli dirigenziali. L'attenzione alle persone e un ambiente stimolante uniti alla consapevolezza di appartenere a un team vincente e dinamico si traducono in una forte fidelizzazione del personale: il 27% dei nostri dipendenti è con noi da più di 10 anni.

Quanto pesa l'impostazione americana nella sede italiana?

Nelle multinazionali può essere dura conciliare le esigenze della casa madre con quelle delle singole filiali sparse per il mondo: Al contrario per noi è importante sfruttare questo aspetto in chiave "glocal". Il Kellogg Institute, l'istituto di ricerca di Battle Creek, per esempio, impiega 300 esperti che analizzano le caratteristiche dei mercati locali in cui il gruppo è impegnato. Le scelte del marketing, pertanto, si ispirano a un approccio multidomestico che tiene conto di ogni variabile locale, introducendo varianti di gusto diverse a seconda del Paese che vanno ad aggiungersi ai prodotti "standard". Si pensi al lancio dei nuovi cereali pronti Optivita: solo in Italia, infatti, è presente la variante classica, per soddisfare le esigenze dei nostri consumatori.



DUE LEVE DI FORZA PER COMPETERE

Per non perdere quote di mercato in un settore sempre più competitivo come quello del largo consumo, Kellogg investe costantemente in R&S e in risorse umane.



SONIA MALASPINA

IL PROFILO DEL MANAGER...

Con una laurea in Lingue e Letterature straniere, un master in organization, personnel & competences alla Sda Bocconi, Sonia Malaspina inizia la sua carriera nel 1996 in Amway Italia. Dopo l'incarico di responsabile recruiting & organizational effectiveness in Unisource Italia, diventa Hr manager presso Lucent Technologies Italia e Dell S.p.a. Dal 2005 è in Kellogg Italia come responsabile risorse umane.

... E QUELLO DELL'AZIENDA

Kellogg produce cereali per la prima colazione, snack e cracker. Con l'acquisizione della Keebler ha raggiunto un fatturato di circa 11 miliardi di dollari (2006), con oltre 25.000 dipendenti. È presente in 180 Paesi con 45 unità produttive. In Italia è presente dal 1989, dove ha chiuso il 2006 con un fatturato di circa 150 milioni di euro.

IN COLLABORAZIONE CON



www.hrcommunity.net
info@hrcommunity.net