



Il Lavoro che verrà

Scenari, previsioni e proposte nel Convegno HRC del 10 Marzo

Scenari, previsioni e proposte per il Mercato del Lavoro nel 2010. Saranno i temi al centro del dibattito de "Il lavoro che verrà", il convegno organizzato da HRCCommunity che vedrà la partecipazione di autorevoli rappresentanti delle Istituzioni del calibro del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Maurizio Sacconi, e del Ministro delle Politiche Comunitarie, Andrea Ronchi. Saranno inoltre presenti la candidata alla Presidenza della Regione Lazio, Renata Polverini, e alcuni protagonisti del mondo imprenditoriale e del Lavoro del nostro Paese nel suo complesso, tra cui il Presidente di Elica, Francesco Casoli, il *Country Manager* di Monster, Nicola Rossi e l'Amministratore Delegato di Cisco Systems, David Bevilacqua.



Un appuntamento inedito, quello che si terrà a Roma il 10 marzo 2010.

Un momento di incontro tra istituzioni e mondo aziendale, nato dalla volontà della nostra Community di attivare un confronto diretto e costruttivo, che avrà il grande merito di giovare della pluralità dei punti di vista

espressi da quelli che potremmo definire gli "addetti ai lavori", ovvero da chi, a diverso titolo, si confronta ogni giorno con le dinamiche e le criticità che attraversano il Mercato del Lavoro.

Tutto questo con l'obiettivo di restituire utili spunti di riflessione, che possano trasformarsi in proposte concrete, operative, prestando particolare attenzione al tema dell'Orientamento Professionale.

Tra gli argomenti più importanti da dibattere, il superamento di un'asincronia che caratterizza il nostro Paese nel *mismatch* tra Domanda e Offerta di lavoro. Un ostacolo che può essere affrontato efficacemente attraverso la creazione di percorsi innovativi che facilitino l'incontro dei due universi di riferimento.

Il convegno si aprirà con gli interventi dei tre rappresentanti del mondo politico-istituzionale per poi proseguire con il contributo di imprenditori, Amministratori Delegati e Direttori Risorse Umane di alcune delle più importanti aziende operanti nel nostro Paese. Insieme offriranno una panoramica del Mercato del Lavoro in Italia secondo una prospettiva *glocal*.

Partendo dallo scenario nazionale, e passando attraverso un *focus* particolare sulle azioni da intraprendere a livello occupazionale nella Regione Lazio, si giungerà all'esame dell'attuale congiuntura economica inquadrandola anche all'interno della cornice del Mercato del Lavoro dal punto di vista europeo. Tali considerazioni saranno un utile spunto di riflessione per una disamina dello stato di salute dell'economia del lavoro in senso globale.

Giordano Fatali

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:



La voce della *Community*

L'Employer Branding per un business critico

L'importanza delle attività per il brand nel settore tabacco

di Marianna Fabiani, *Recruitment Associate HR Department* - JT International Italia s.r.l.

JT International Italia è una realtà aziendale giovane, dinamica, in crescita, divenuta parte attiva di un grande gruppo multinazionale con circa 23mila dipendenti ed oltre 40 società in 120 diversi Paesi.

Si trova in prima linea nel settore della produzione e distribuzione del tabacco, cui fanno riferimento più di 100 marche di sigarette e a numerosi altri derivati del tabacco. Un gruppo che riunisce *brand* dai nomi altisonanti come Camel e Winston, Benson&Hedges, Old Holborn e Glamour, solo per citarne alcuni. Marchi universalmente noti, mentre non può dirsi lo stesso per il *brand* JT International Italia.

Eppure, c'è un "ma". Perché il prodotto di JT International è controverso, e per questo si presentano oggettive difficoltà nel promuovere l'azienda come *employer of choice* potendo fare un riferimento piuttosto limitato ai suoi prodotti. Dal 2008, anno dell'acquisizione a livello internazionale del Gruppo Gallaher da parte di Japan Tobacco e della conseguente crescita aziendale in termini di business e quindi di *headcount*, la nostra funzione HR ha annoverato tra i suoi obiettivi principali quello di implementare e portare avanti azioni di *Employer Branding* volte a veicolare cultura aziendale, valori e filosofia gestionale, oltre che attrarre potenziali candidati interessanti per *vacancies* presenti e future all'interno della struttura. Va infatti precisato come il *target* di riferimento più importante per noi sia costituito da neolaureati e *young professional* (il 47% dei nostri dipendenti ha un'età compresa tra i 23 ed i 34 anni, e molti di loro sono stati inseriti nell'ultimo anno).

Le azioni concretamente messe in atto per attrarre questa popolazione sono state e continuano ad essere molteplici: presenza sulle principali guide al lavoro e portali di *recruitment*, presentazioni aziendali presso importanti Business School ed Università, partecipazioni a *job fairs* con stand dedicati e distribuzione di *brochure* istituzionali e *gadgets* brandizzati. Gli effetti di una simile strategia non hanno tardato a farsi sentire, traducendosi da un lato in un sensibile aumento nella ricezione di *curricula* e dall'altro in una maggiore consapevolezza di JTI come azienda da parte dei potenziali candidati (a prescindere dagli specifici marchi rappresentati).

Fin da quando ho iniziato il mio percorso all'interno del mondo HR, ho sempre ritenuto di fondamentale importanza la creazione di un *link* diretto tra azienda e mondo esterno, in armonia con la nuova tendenza che va affermandosi nella selezione e gestione delle risorse: quella di creare un valore intorno al *brand* aziendale a prescindere dai prodotti che ne costituiscono il *business*. Il tutto in un'ottica di *recruiting*, ma parimenti di *retention* delle risorse migliori. Le attività di *recruiting*

infatti oggi non si esauriscono solo nella ricerca del candidato più idoneo a ricoprire una posizione vacante all'interno dell'organizzazione, ma include un "farsi cercare". La stessa cosa che si ottiene rendendo un *brand* aziendale desiderabile agli occhi dei talenti per qualità, valori condivisi e stile di *management* che dimostra di possedere.

Retention è poi un termine di assoluta importanza: è emblema della fidelizzazione dei dipendenti, del farli sentire parte attiva di un gruppo davvero unico. Se consideri il tuo posto di lavoro speciale, in un certo qual modo anche tu ti senti speciale. In più, l'*Employer Branding* non è un'attività puramente afferente all'HR, ma in un certo senso trasversale. Perché i principali rappresentanti di un'azienda sono coloro che vi lavorano, che per primi devono credere nella sua cultura e farsene portavoce.

Proprio per questo motivo, durante le attività di *Employer Branding* è fondamentale la partecipazione attiva di colleghi anche appartenenti a funzioni diverse dall'HR. Ma poiché difficilmente si può promuovere con efficacia qualcosa che non si conosce profondamente, diventa essenziale veicolare prima di tutto all'interno quei valori e punti di forza che fanno grande l'azienda, facendo sentire i suoi dipendenti parte di un *Great place to work*.

E' questo uno scopo talmente importante e radicato da averci visti impegnati in prima linea. Tanto che JT International Italia è entrata all'interno della classifica italiana *Best Workplaces* 2010 già nel suo primo anno di partecipazione. Un bel traguardo, che tuttavia non esaurisce il nostro sforzo di realizzare un miglioramento costante dell'ambiente di lavoro. Perché ciò in cui crediamo è che il vero vantaggio competitivo di un'azienda siano oggi più che mai le sue Risorse Umane e il bagaglio di competenze, capacità e emozioni che queste mettono in campo.



Sei un HRmanager? Vuoi collaborare anche tu alla webzine HRC con un articolo?

Contatta i coordinatori delle aree dei Knowledge Group:

Tel. 06.8191.5246 - 06.8191.5248 - 06.8191.5253

email: kg@hrcommunityacademy.net

La voce della *Community*

Lean Organization

Un approccio globale per lo snellimento dei processi

di Daniela Fantini, Responsabile Organizzazione, Qualità e Compliance - Europ Assistance

In Europ Assistance, azienda leader in Italia nell'assistenza privata, la Qualità si concretizza anzitutto nel miglioramento continuo dei processi aziendali attraverso standardizzazione e snellimento, coinvolgimento del personale ed eliminazione degli sprechi per garantire l'eccellenza ai nostri milioni di clienti sparsi nel mondo. Si tratta di variabili che avevamo legato a doppio filo ad un preciso concetto: quello di *Business Process Reengineering*.

Un tempo era questo il principale vettore del miglioramento aziendale. Tuttavia, implicava lo svolgimento di analisi funzionali che spesso risultavano onerose, e che per di più fornivano risultati dopo un lasso di tempo piuttosto lungo. Se a tutto ciò si aggiunge il fatto che difficilmente si riusciva ad identificare il complesso degli aspetti quantitativi, la gestione del cambiamento finiva per configurarsi come fase separata rispetto all'intervento organizzativo in sé, e nel processo venivano coinvolte solo poche persone. Proprio per questo, più recentemente ci siamo interrogati sul ricorso a differenti approcci al miglioramento. Ed abbiamo finito per trovare nei concetti propri della *Lean Organization* una convincente risposta alle nostre esigenze. Abbiamo così ottenuto analisi più "snelle" e globali, realizzabili in tempi assai più brevi (appena pochi giorni) e focalizzate su aspetti di natura sia quantitativa che qualitativa, coinvolgendo tutti gli attori del processo in modo da renderli autentici motori del processo di cambiamento aziendale. Il primo vero banco di prova per il nostro neonato credo sia stato offerto dalla realizzazione di un progetto di grande impatto per l'azienda: la revisione del processo di emissione polizze per un prodotto di assistenza a 360°, pensato per lavoratori dipendenti che viaggiano per motivi di lavoro e diretto ai clienti B2B.

Le variabili percepite dall'azienda come più sensibili in questo contesto erano legate ad un elevato tempo di attraversamento della pratica, e dunque a tempistiche piuttosto lunghe tra contatto del cliente e stipula della polizza (o avvenuto pagamento della stessa), nonché a problemi di qualità (eventuali pratiche incomplete, errate, o recanti errori di battitura). L'intervento, realizzato attraverso mappatura di processo con *Value Stream Map* ed implementazione delle proposte di miglioramento mediante *Settimana Kaizen*, ha consentito da un lato di ridurre il *Lead Time* dell'88%, e dall'altro di aumentare l'indice di qualità delle fasi (misura delle pratiche che possono essere mandate avanti nel processo perché corrette) di un buon 20%.

Il miglioramento conseguito in questa sede è transitato attraverso una serie di concetti assolutamente improrogabili. *In primis*, la focalizzazione sui processi di standardizzazione. Grande attenzione è stata riservata tuttavia anche alla qualità, alla fonte ed al flusso del valore (ovvero far scorrere il flusso produttivo completando il maggior numero possibile di attività su di una specifica pratica, piuttosto che concentrarsi sulla gestione "a lotti" delle attività, che raggruppa attività simili in fase di realizzazione).

Cosa abbiamo imparato? Anzitutto, abbiamo avuto modo di notare come un processo di implementazione *Lean* che voglia davvero dirsi tale debba contemplare una serie di ingredienti. Primo: un *commitment* molto forte, tra i primissimi riporti aziendali (se non direttamente nella figura del CEO) al fine di imprimere una direzione chiara al progetto e dirimere sul nascere i possibili contenziosi tra le varie funzioni. Secondo: la necessità di un coinvolgimento diretto del Direttore Risorse Umane per la valorizzazione delle risorse e per lo sviluppo delle conoscenze. Ancora, la previsione di una figura (o struttura) di riferimento, *super partes*, capace di controllare e guidare il progetto sostenendone l'eventuale carattere trasversale ed il conseguente impatto su più funzioni. Necessari anche una struttura informatica stabile e l'impegno a tempo pieno del personale coinvolto, considerato anche come apertura mentale al fine di superare le modalità organizzative e gestionali consolidate e accettare il cambiamento.

Un *process owner* appartenente a *management* o *middle management*, che abbia tra i propri compiti quello di monitorare il processo nel suo complesso e raccogliere anomalie e suggerimenti per il miglioramento al fine di verificarne puntualmente la sostenibilità. Da ultimo, l'implementazione vera e propria in azienda di un approccio autenticamente *Lean* mediante un progetto pilota mirato su di un ambito ristretto al fine di focalizzare gli sforzi necessari e studiare da vicino gli effetti. Ma allo stesso modo abbiamo anche avuto occasione di beneficiare di una serie di miglioramenti assolutamente concreti e tangibili. Ad esempio, l'ottimizzazione della gestione complessiva del flusso, che non sottopone a *stress* le competenze tecniche del singolo ufficio o della singola persona, e conseguentemente mette le persone in condizione di lavorare meglio (non di più).

Lavorare in *team* permette poi di trovare soluzioni che semplificano le attività, eliminandone gli sprechi e creando regole condivise senza lasciare spazio ad interpretazioni soggettive, di parte. La visibilità sul processo facilita dal canto suo una migliore comprensione, sia del proprio ruolo che del contributo degli altri attori coinvolti a valle e a monte. Ancora, la riduzione del *Lead Time* realizzata attraverso lo snellimento del processo porta a migliorare il servizio al cliente, sia interno che esterno, liberando tempo che può essere destinato ad altre attività che creano valore.

Standardizzare i processi in più facilita l'individuazione di errori o parti mancanti (che risaltano maggiormente). Da ultimo, implementare una tipologia di intervento "sul campo" permette di comprendere al meglio le criticità che si incontrano nelle attività quotidiane, e di ricercare quindi soluzioni operative immediate ottimizzando i tempi in un modo che, ad oggi, ci sembra assolutamente la migliore definizione di un più ampio e positivo processo di crescita. Quello che si sostanzia nello slogan: "Ciò che sento, dimentico. Ciò che vedo, ricordo. Quello che faccio, lo capisco".

I PROSSIMI EVENTI 2010

L'Agenda HRC per il nuovo anno è, come di consueto, densa di appuntamenti e di iniziative. Non perdere tempo e segnala subito sul portale HRC a quali eventi parteciperai!

FEBBRAIO 2010

<input type="checkbox"/>	giovedì 25 febbraio	Formazione e Sviluppo Knowledge Group Interaziendale	ROMA Ericsson Italia Telecomunicazioni
--------------------------	---------------------	---	---

MARZO 2010

<input type="checkbox"/>	mercoledì 3 marzo	Relazioni Industriali e Sindacali Knowledge Group Interaziendale	MILANO IBM
--------------------------	-------------------	---	---------------

<input type="checkbox"/>	mercoledì 3 marzo	Evento sul tema del Gender Diversity: Identità e Diversità Confronto tra donne manager, istituzioni e imprese sulla valorizzazione delle differenze In chiusura HRC Aperitif	MILANO FNAC ITALIA
--------------------------	-------------------	--	-----------------------

<input type="checkbox"/>	giovedì 4 marzo	Organizzazione Knowledge Group Interaziendale	MILANO LG Electronics
--------------------------	-----------------	--	--------------------------

<input type="checkbox"/>	mercoledì 10 marzo	Il Lavoro che verrà. Il Mercato del lavoro nel 2010. Scenari, Previsioni, Proposte. HRC incontra le Istituzioni	ROMA
--------------------------	--------------------	---	------

<input type="checkbox"/>	martedì 16 marzo	HRC Best Practice Day Workshop, Best Practice e Testimonianze eccellenti dal mondo HR	SESTO SAN GIOVANNI (MILANO) NH Hotel Concordia
--------------------------	------------------	--	---

<input type="checkbox"/>	martedì 23 marzo	Organizzazione Knowledge Group Interaziendale	ROMA Toyota
--------------------------	------------------	--	----------------

<input type="checkbox"/>	mercoledì 31 marzo	Recruiting e Selezione Knowledge Group Interaziendale	ROMA Ferrovie dello Stato
--------------------------	--------------------	--	------------------------------

APRILE 2010

<input type="checkbox"/>	martedì 13 aprile	Report HR - Amministrazione del personale Knowledge Group Interaziendale	MILANO da definire*
--------------------------	-------------------	---	------------------------

<input type="checkbox"/>	mercoledì 14 aprile	Compensation & Benefit Knowledge Group Interaziendale	ROMA Takeda Italia Farmaceutici
--------------------------	---------------------	--	------------------------------------

<input type="checkbox"/>	venerdì 16 aprile - sabato 17 aprile	Torneo di Golf HRC La manifestazione Golfistica della Community. HR Director only - evento a numero chiuso fino ad esaurimento disponibilità.	PUNTA ALA Golf Hotel
--------------------------	---	---	-------------------------

<input type="checkbox"/>	giovedì 22 aprile	Formazione e Sviluppo Knowledge Group Interaziendale	MILANO BMW
--------------------------	-------------------	---	---------------

<input type="checkbox"/>	mercoledì 28 aprile	Compensation & Benefit Knowledge Group Interaziendale	MILANO Nestlé
--------------------------	---------------------	--	------------------

<input type="checkbox"/>	giovedì 29 aprile	HRC Aperitif A cena con la Community	ROMA
--------------------------	-------------------	---	------

PARTECIPA SUBITO! 

QUESTION TIME...

Le domande del mese

Avrei bisogno di confrontarmi con colleghi dello sviluppo per sapere se hanno avuto esperienza di attivazione del processo di *management appraisal* per l'area dirigenti. In particolare sarebbe utile un confronto sulle modalità di selezione del fornitore, metodologia e processo.

Vorrei chiedere supporto su un tema per noi d'attualità: percorsi di carriera all'interno della funzione *marketing*. Provo ad elencare alcune delle questioni su cui vorremmo confrontarci con aziende a noi paragonabili per *business* e dimensioni:

- quanti livelli esistono nella funzione *marketing* (es. *junior brand manager, brand manager, senior brand manager* etc...).
- quali sono le responsabilità per ciascun livello e qual è l'inquadramento contrattuale
- qual è l'età media e la *seniority* nel ruolo per livello
- quali meccanismi governano la promozione al livello superiore (tempo minimo, *performance, cross fertilization* in altre funzioni etc...)

Nella *Community* sono state trovate risposte a questi quesiti.. Partecipa anche tu!
kg@hrcommunityacademy.net

Stiamo rivedendo il processo del *Performance Management System* e desidereremmo avere spunti e suggerimenti in merito. Ci sono colleghi che hanno presentato un progetto (o in corso di preparazione) in relazione alla tematica?



HRC RSS News!

Segui gli aggiornamenti di tutti gli eventi HRC con i FeedRSS!

Da questo mese è attivo il link http://www.hrcommunityacademy.info/rss_hrc.asp

Che puoi inserire nel tuo Reader di notizie (ad es. www.google.it/reader)

LETTURE CONSIGLIATE

Il Bilancio dell'intangibile.

Quando in azienda i conti non contano abbastanza

A cura di Patrizia Fogheri e Luigi Bondanelli

Il bilancio dell'intangibile è l'ennesima moda manageriale destinata a svanire? E' il quesito che si pone il nuovo libro della Collana HRC-FrancoAngeli. Muovendo dall'intento di spiegare come tradurre in realtà la volontà di ampliare il bilancio di un'azienda agli aspetti ambientali, sociali e di sviluppo, il caso proposto da Novo Nordisk dimostra come si possano integrare elementi intangibili nella realtà organizzativa dando più completezza al concetto di valore d'impresa.

Nella situazione descritta, è centrale la scelta di utilizzare una metodologia comprovata, la *Balanced Scorecard*, già impiegata in azienda come mappa strategica sul tangibile, anche per l'intangibile.



Vuoi approfondire queste tematiche e conoscere i contenuti sviluppati negli incontri?

Aderisci alle attività promosse dalla Knowledge Community House:

Gruppi interaziendali, HRC Web Tv, Call Conference, Question & Answer con il Network HRC

Contatta i coordinatori delle aree dei Knowledge Group

Tel. 06.8191.5246 - 06.8191.5248 - 06.8191.5253

email: kg@hrcommunityacademy.net

