



FONDAZIONE I STUD

Master in Risorse Umane e Organizzazione

A.a. 2013-2014

Il mondo HR: due percorsi a confronto

www.istud.it

*A cura di: Silvia Gregorio, Marta Pedronetto, Emilia Pennacchi,
Giulia Pessina, Lara Pirrone.*

Indice

- Introduzione.....pag. 2

- Due aziende, due realtà
 - * *Sisal Group S.p.A.*.....pag. 3
 - * *STMicroelectronics*.....pag. 3

- I nostri testimoni
 - * *Dott.ssa Eleonora Nardini*.....pag. 4
 - * *Ing. Antonio Dragotto*.....pag. 5

- Due approcci al mondo HR.....pag. 6

- Un ambiente collaborativo.....pag. 6

- Motivazione a restare, motivazione a cambiare.....pag. 7

- Le qualità necessarie ad un professionista HR.....pag. 7

- Conclusioni.....pag. 9

- Allegati
 - * *Intervista a Eleonora Nardini*.....pag. 10
 - * *Intervista a Antonio Dragotto*.....pag. 19

Introduzione

Il settore HR è, per sua stessa natura, un settore nel quale si possono incontrare differenti applicazioni, professionalità e metodologie: sicuramente è questa una delle caratteristiche che lo rendono così affascinante.

La possibilità di conoscere professionisti che, in un modo o nell'altro, sono ad oggi impegnati in questo ambito, è un'occasione enorme per potersi confrontare direttamente con chi ogni giorno gestisce le situazioni che si studiano in aula.

Si è quindi scelto di intervistare due professionisti appositamente molto distanti l'uno dall'altro, per formazione, esperienze e posizione ricoperta, indagando di entrambi il percorso professionale che li ha portati a lavorare per quell'azienda e a ricoprire quel ruolo. Lo strumento dell'intervista semi-strutturata è sembrato quello migliore per avere da un lato dei punti chiave comuni ai due intervistati sui quali potere, a posteriori, impostare un ragionamento complessivo; d'altra parte è uno strumento che consente di declinare le domande ai testimoni in maniera flessibile, a seconda delle tematiche che vengono toccate e che vale la pena di approfondire.

Le interviste sono poi state fedelmente trascritte, in modo da avere un riferimento costante e preciso alle parole dei testimoni; successivamente, si è seguito una linea guida per confrontare i differenti punti di vista in merito alla formazione e ai percorsi lavorativi che caratterizzano le due diverse professionalità.

L'obiettivo, vale a dire il conoscere da vicino quale sia l'attività quotidiana di un professionista HR, è stato il filo conduttore delle interviste. La trattazione ha inizio con una breve panoramica delle aziende nelle quali i testimoni lavorano, per poi passare a definire i percorsi di carriera di entrambi. Seguiranno poi le considerazioni conclusive alle interviste per tirare le fila di quanto emerso.

In allegato è fornita la trascrizione fedele delle parole degli intervistati.

Due aziende, due realtà

* *Sisal Group S.p.A.*



Sisal viene fondata nel 1946 dai giornalisti sportivi Massimo della Pergola, Fabio Jegher e Geo Molo che, per primi in Italia, inventano un gioco a pronostico legato al calcio, la 'schedina', successivamente ribattezzata Totocalcio, con lo scopo di ricostruire gli stadi devastati dalla guerra. Il successo è immediato e ora Sisal è un grande gruppo italiano, gestore dei giochi pubblici dati in concessione dallo Stato (SuperEnalotto e Win for Life per citarne alcuni) e fornitore di oltre 300 servizi di pagamento. Nel 2012 ha registrato circa 500 milioni di euro di ricavi, conta più di 1.600 dipendenti, opera tramite una rete di oltre 45.000 punti vendita con cui raggiunge oltre 20 milioni di consumatori italiani.

Sisal si caratterizza per innovazione, attenzione al cliente e responsabilità sociale, quest'ultima visibile anche in alcune iniziative, come la creazione di un 'Programma di Gioco Sicuro e Responsabile' che gli ha permesso di ottenere le certificazioni di *Responsible Gaming* dall'EL (*European Lotteries*) e dalla *World Lottery Association (WLA)*.

È inoltre attenta ai propri collaboratori. In questa direzione si colloca la decisione del *top management* aziendale di intraprendere, dal 2012, un percorso di analisi di clima condotto dal *Great Place to Work Institute Italia*, i cui risultati hanno permesso l'avvio di un processo di ridefinizione dei valori aziendali e valorizzazione delle qualità personali e professionali dei collaboratori. Tra i più importanti c'è sicuramente il progetto *WiSe (Women in Sisal Experience)*, un programma nato per sostenere lo sviluppo del capitale umano femminile, attraverso piani che incoraggiano l'avanzamento professionale delle donne all'interno dell'azienda e che comprende anche misure atte ad agevolare il *work-life balance*.

* *STMicroelectronics*

STMicroelectronics è considerata una società italo-francese perché costituita nel 1987 unendo due società di lungo corso nel settore dei semiconduttori, l'italiana SGS Microelettronica e il ramo Semiconduttori della francese Thomson, azienda di elettronica. Oggi ha sedi in tutto il mondo, è quotata al New York Stock Exchange (NYSE:STM), a Euronext Parigi e alla Borsa Italiana, è la principale società di semiconduttori in Europa e fra le maggiori al mondo con ricavi superiori agli 8 miliardi di dollari nel 2013.



Il portafoglio di componenti elettronici e soluzioni di ST è fra i più ampi del settore e la Società si avvale di una gamma molto vasta di tecnologie proprietarie, di grande esperienza nella progettazione e della capacità di unire proprietà intellettuale, partnership strategiche e una robusta struttura manifatturiera. I prodotti ST sono presenti ovunque la microelettronica possa apportare un contributo positivo e innovativo alla vita delle persone, a casa, in auto, sul lavoro, in movimento. Ma i prodotti ST non sono visibili perché altri sono i marchi visibili ai consumatori, come quelli di alcuni dei nostri clienti, fra cui, solo per citarne alcuni noti in Italia, Telepass, Magneti Marelli, ENEL, Nintendo, HP e tutti i principali marchi di smartphone o tablet.

Per la produzione, ST si avvale di 12 siti produttivi dislocati in tutto il mondo. A differenza di molte aziende, ST non ha scelto di delocalizzare nel senso di “spostare le produzioni all’estero per competere nel mercato”. Ha mantenuto e innovato in Europa impianti di produzione e attività di ricerca e progettazione. In Asia, dove era già presente negli anni Sessanta e Settanta, ha mantenuto e allargato i propri impianti ed esteso attività di ricerca e progettazione che, in Asia come in America, permettono di lavorare a stretto contatto con il cliente.

In Italia, ST ha circa 9.500 dipendenti, principalmente in Lombardia (Agrate Brianza e Cornaredo) e Sicilia (Catania e Palermo) e sedi più piccole in Campania (Marcianise e Caserta), ad Aosta e a Lecce.

ST è anche un’azienda molto attenta allo sviluppo sostenibile, alla conservazione delle risorse naturali e all’arricchimento culturale e sociale delle comunità in cui vivono i propri dipendenti ai quali offre, fra l’altro, pacchetti assicurativi, casse di assistenza mutualistica, opportunità di lavoro mobile, programmi che favoriscono la mobilità sostenibile in alternativa all’auto privata.

I nostri testimoni

* *Dott.ssa Eleonora Nardini*

La Dott.ssa Nardini ha cominciato a lavorare in Sisal a settembre del 2013 come HR Specialist.

La sua formazione è di stampo prettamente umanistico: diplomata al liceo linguistico, ha poi conseguito una laurea triennale in lingue presso l’Università degli Studi di Roma La Sapienza. Durante la carriera universitaria ha lavorato come assistente di volo per una nota compagnia aerea italiana. In questo periodo, è venuta a contatto con il settore HR. Incuriosita dal ruolo di gestione, organizzazione e supporto che queste figure andavano a ricoprire, e sentendosi portata per queste mansioni, ha deciso di frequentare, nel 2007, un master in Risorse Umane e Organizzazione presso Istud Business School.

Dopo aver concluso la prima fase d’aula, ha intrapreso uno *stage* in Cisco System (azienda americana leader nella fornitura di apparati di *networking*), dove ha potuto mettere in pratica tutto ciò che aveva imparato durante il master. Inoltre, è stata coinvolta dal responsabile HR e dai suoi colleghi in tutte le attività, migliorando così le sue competenze. Finito lo *stage*, è stata contattata dall’azienda CON.NEXÒ, nella quale ha lavorato per cinque anni. La realtà di questa organizzazione era completamente diversa da quella precedente: il settore era lo stesso – informatica, telecomunicazioni – ma non era una multinazionale americana, bensì una media impresa italiana con una gestione delle attività del tutto differente. L’ufficio Risorse Umane era affidato a un’unica persona, la quale aveva il compito di occuparsi esclusivamente della parte amministrativa; questo perché l’azienda era nata da pochi anni e si era sviluppata velocemente e, come ogni impresa che compie un percorso simile, non aveva dei processi prestabiliti, ma doveva interamente crearli. Alla Dott.ssa Nardini è stato affidato il compito di gestire l’Ufficio HR, riuscendo a creare una vera e propria cultura d’azienda. Nonostante la sua totale autonomia nella gestione delle attività e i buoni risultati raggiunti, ha deciso di cambiare impresa, spinta da un’esigenza di confronto con altre figure che avessero le sue stesse competenze. A settembre

del 2013 è approdata quindi in Sisal con il ruolo di HR Specialist, e insieme alla sua responsabile, supporta la *business unit Digital Games & Services* e le direzioni di staff, occupandosi di selezione, formazione, valutazione delle *performance*, sviluppo e gestione del personale.

Guardando al futuro la sua aspirazione è quella di continuare con la sua crescita professionale, ma cosa più importante, è quella di aver sempre voglia di lavorare e di essere appassionata di ciò che fa, in un ambiente in continua evoluzione che sappia stimolare la sua curiosità e il confronto tra colleghi.

* *Ing. Antonio Dragotto*

L'Ingegnere Antonio Dragotto si è laureato con lode in Ingegneria all'Università degli Studi di Palermo nel 1978, dopo il diploma di Liceo Scientifico. Subito dopo ha intrapreso il servizio militare, esperienza personale fortemente voluta.

Dopo l'esito positivo del test per l'ingresso in Ibm, è entrato nel 1980 in azienda come sistemista. Per migliorare la sua conoscenza dei sistemi informatici, ha seguito un corso base di sei mesi sul lago di Garda, esperienza molto importante anche dal punto di vista personale, in quanto è qui che ha conosciuto la futura moglie.

Una costante della sua carriera lavorativa è sempre stato il motto "si impara facendo", che ha potuto mettere in atto dopo un anno e mezzo di lavoro, quando è stato trasferito alle vendite. Dieci anni in questa funzione hanno creato le basi imprescindibili della sua carriera. Si è poi spostato a ricoprire il ruolo di Assistente Direzione Generale. In quel periodo, Ibm gli ha dato la possibilità di vedere tutte le realtà aziendali; così, complice le sue caratteristiche quali generosità e curiosità, ha scoperto l'ambito delle Risorse Umane, intuendo che le relazioni di lavoro nate in questa funzione avrebbero accresciuto le sue competenze nel prosieguo della sua attività manageriale.

Durante tutta la sua carriera lavorativa, e in particolare in questo periodo, le sue caratteristiche personali gli hanno dato l'opportunità di applicarsi al meglio in tutte le funzioni cui si è dedicato. Entusiasmo e focalizzazione sui lati positivi gli hanno permesso così, nel 1991, di approdare alle Risorse Umane, in cui ha potuto ritrovare attività tipiche dell'ingegneria: gestione e progettazione. Va così a ricoprire il ruolo di Direttore del Personale dell'attività Manifatturiera di Ibm.

In seguito ai cambiamenti intervenuti dal 2000 in poi in Ibm, nel 2005 approda in STMicroelectronics Italia, di cui attualmente è Direttore del Personale e Vicepresidente.

Appassionato giocatore di *bridge*, riconosce nel lavoro quotidiano le dinamiche dell'attività sportiva: da soli non si raggiungono obiettivi, ad esempio, e si gioca per vincere.

Due approcci al mondo HR

La funzione RU accoglie figure con *background* formativi e lavorativi differenti. Per antonomasia è un ruolo a contatto con tutti gli attori aziendali, che deve essere in grado di interfacciarsi con le varie problematiche legate alla gestione del personale. A tal proposito, ci è sembrato interessante comparare due approcci diversi a questo settore: quello di un dirigente delle RU, che vede questa funzione come il punto di arrivo di un percorso più ampio e che in passato è andato a toccare varie funzioni aziendali, e quello di una giovane Hr Specialist, che si è approcciata al mondo delle RU dopo aver seguito un percorso formativo specialistico.

Da tale confronto è emerso che il primo ritiene che per poter ricoprire il ruolo RU, bisogna aver lavorato in diversi settori aziendali, al fine di comprendere al meglio quali siano le problematiche che ogni mansione porta con sé: *“Chi entra nella direzione delle risorse umane o del personale avendo fatto esperienza in altri settori, riesce a capire meglio quali siano i problemi delle persone che si presentano davanti”*.

Quindi si evince che un percorso formativo incentrato sulla gestione del personale, scorporato da esperienze lavorative, non è garanzia di successo in questo settore: sono necessarie altre *“esperienze di lavoro, anche in altri settori, che valorizzano poi questa vostra capacità e background culturale”*. Fondamentale diviene quindi l'esperienza come momento formativo.

Il secondo approccio invece ritiene che una preparazione accademica sia fondamentale per intraprendere un percorso lavorativo in questo ambito. La formazione *“è utile, anzi è fondamentale, poiché pone le basi per quello che di seguito andrai a fare. [...] Fare project work, andare nelle aziende, vedere le persone, ti dà sicuramente l'idea di come si lavora in quest'ambito. Poi è ovvio che quando si comincia lo stage c'è il periodo di confusione, però almeno si parte con una marcia in più”*.

Un ambiente collaborativo

È interessante notare come due figure professionali così diverse abbiano sottolineato l'importanza di un ambiente di lavoro positivo. In particolare, gli intervistati individuano nella relazione con i colleghi o con i collaboratori uno dei fattori chiave della loro esperienza lavorativa.

La Dott.ssa Nardini trova nel rapporto con i colleghi occasioni di confronto e di continuo apprendimento. Per l'Ing. Dragotto, l'umiltà è la base per riconoscere chi è più bravo e poter imparare da lui. Ma non solo, l'attività lavorativa risulterebbe molto più difficile, o addirittura impossibile, se non ci fosse sintonia con i propri collaboratori e un continuo scambio di opinioni. E contemporaneamente questa interazione porta il capo ad *“essere visto come una risorsa alla quale poter accedere in qualunque momento, per poter risolvere problemi che non si sanno risolvere da soli”*. Questo elemento è emerso anche dall'intervista con la Dott.ssa Nardini, dalla quale si evince uno scambio frequente e proficuo di informazione e contributi tra lei e la sua responsabile per il raggiungimento dei risultati.

Questo aspetto rientra nel contesto più ampio della cultura organizzativa. Quest'ultima è ovviamente differente nelle due aziende, trasmessa e veicolata in modi diversi, ma con un tratto comune: *“è qualcosa che deve avvenire in modo spontaneo”* tramite la partecipazione a processi integrativi e ad *“avventure”* vissute insieme.

Motivazione a restare, motivazione a cambiare

Per entrambi i nostri intervistati, l'entusiasmo e la passione per il proprio lavoro sono elementi fondamentali per potersi approcciare ad un ruolo che si interfaccia costantemente con le persone.

La Dott.ssa Nardini sottolinea questo aspetto affermando che la cosa importante è *“Svegliarsi la mattina con la voglia di lavorare, di fare, di vedere le persone e di appassionarsi al proprio lavoro”*.

L'Ing. Dragotto ritrova le radici di questo entusiasmo nel fare un lavoro per il quale si è particolarmente portati. Inoltre è convinto che, per continuare a svolgere la propria mansione, serva la giusta motivazione:

Quando uno arriva alla fine della giornata lavorativa e non si accorge che il tempo è passato, allora vuol dire che sta facendo l'attività giusta; devo dire che sono stato fortunato. Nella mia carriera lavorativa solo una volta mi è successo di avere difficoltà a raggiungere la fine della giornata, ed è stato allora che ho cambiato lavoro.

Le qualità necessarie ad un professionista HR

Quando si è affacciata alla funzione HR, la Dott.ssa Nardini era consapevole di entrare in un ambiente dinamico ma soprattutto complesso, in quanto questa funzione ha a che fare con le persone, ed è proprio questo a rendere il ruolo e l'attività mai monotona e scontata. Ma soprattutto, la gestione delle risorse umane si trova inevitabilmente a dover affrontare i problemi e le necessità delle persone, che, a prescindere della specifica realtà aziendale, presentano tratti comuni.

La questione delle problematiche personali è presente anche nel discorso dell'Ing. Dragotto, che afferma che il collaboratore deve essere visto come un contenitore con all'interno due elementi, quello lavorativo e quello privato. Di conseguenza, *“devo prestare attenzione non solo a problemi che la persona potrebbe vivere in azienda, ma anche a quelli personali”*. L'attenzione alle persone dipende molto dalla cultura manageriale e *“dalla capacità dell'azienda nel suo complesso e del manager in particolare, di gestire questi due aspetti della vita di una persona che lavora con lui o con lei”*.

La funzione HR è quindi complessa, e può essere affrontata al meglio solo se si è in possesso di alcune specifiche attitudini personali. Secondo l'Ing. Dragotto infatti *“ognuno di noi nasce con un certo bagaglio di caratteristiche personali, poi nel corso della sua vita le può sfruttare meglio o peggio, ma le caratteristiche personali tali sono e tali rimangono”*.

La Dott.ssa Nardini afferma che *“più che altro questo è un lavoro che necessita di attitudini personali perché ci vuole sicuramente tanta passione, tanta pazienza”* oltre ad un forte senso etico per affrontare le questioni più sensibili, come ad esempio le relazioni industriali.

Dalle interviste emerge quindi che ogni aspirante HR dovrebbe innanzitutto essere consapevole delle proprie attitudini, e che esse siano idonee per il ruolo. Entrambi inoltre evidenziano come sia importante avere un progetto professionale, questione che si evince nel caso della Dott.ssa Nardini tramite la sua storia personale, dalla curiosità per la funzione all'approdo in Istud, fino ad arrivare alle varie esperienze lavorative. Invece, l'Ing. Dragotto lo esplicita sotto forma di consiglio ai giovani: *“porsi un proprio progetto professionale da realizzare nel tempo e restare il più coerenti possibile con esso”*.

Dalle loro parole si possono trarre alcuni spunti importanti per tutti coloro che vorrebbero inserirsi nel complicato mondo del lavoro e nella funzione HR in particolare: determinazione, passione, generosità, curiosità, spirito di osservazione e di ascolto attivo, e ovviamente predisposizione al cambiamento.

Soprattutto, come consiglia l'Ing. Dragotto, affrontare il lavoro con lo stesso entusiasmo con cui ogni bambino si alza la mattina di Natale.

Conclusioni

I due punti di vista che sono stati confrontati sono quelli di due professionisti che, per ovvie ragioni, sono inseriti in contesti molto differenti e le differenze sono riscontrabili anche nei processi aziendali. A titolo di esempio, il processo di selezione in ST si articola internamente, con la scelta di profili per la maggior parte tecnici, attingendo principalmente dalle Università e dalle prime collaborazioni di *stage* curriculari con gli studenti; Sisal, invece, considerato il *business* particolare nel quale lavora e la varietà di profili che collaborano, sfrutta diversi canali di selezione, avvalendosi talvolta del supporto di società di selezione esterne.

D'altra parte, i temi comuni ai due testimoni sono tutt'altro che trascurabili. Fra questi: le persone con cui si lavora, quelle con le quali si vivono le "*avventure*" quotidiane, devono essere parte di un *team* attento al clima ma, soprattutto, al raggiungimento degli obiettivi aziendali, un *team* in cui ognuno deve svolgere il proprio ruolo e prendersi le proprie responsabilità. La soddisfazione di riuscire nel proprio mestiere nasce dalla consapevolezza delle proprie attitudini personali: è una base comune, che prescinde dalla scelta di un percorso accademico piuttosto che di un'esperienza pratica nei diversi settori aziendali, per avvicinarsi all'HR come punto di arrivo.

Una riflessione sulle esperienze vissute permette di comprendere che una solida base di partenza, sia essa di derivazione didattica piuttosto che esperienziale, rimane prioritaria per la carriera di un professionista HR. Il percorso accademico della Dott.ssa Nardini e l'esperienza pratica dell'Ing. Dragotto possono convogliare in un'unica riflessione: un'attenzione e una conoscenza profonda dei processi, e delle persone che li attuano, è imprescindibile per avere una visione a 360° dell'azienda e delle dinamiche complesse, anche se il proprio *background* è prettamente accademico. Se così non fosse, la funzione stessa dell'HR perderebbe il suo valore essenziale, scorporandosi dalle altre funzioni aziendali.

Allegati

* *Intervista a Eleonora Nardini*

Qual è il ruolo che ricopre in Sisal e di che cosa si occupa esattamente?

Sono un'HR Specialist in Sisal e supporto la *business unit Digital Games&Services*, ma seguo anche tutte le direzioni di staff, proprio perché a livello organizzativo l'azienda è strutturata per *business unit* a seconda della tipologia di prodotto o servizio. Io e la mia responsabile seguiamo la *business unit* che a livello numerico è quella più piccola e oltre a questo seguiamo tutte le direzioni di staff: dal *marketing* alle Risorse Umane stesse, dall'area *finance* a quella *strategy* ecc...

Che cosa vuol dire HR Specialist in Sisal?

L'HR Specialist in Sisal è un ruolo che supporta l'HR Manager a 360°. Aiuta la *business unit* di riferimento o, nel mio caso, le direzioni di staff a 360°, cioè tutto ciò che riguarda la selezione, formazione, valutazione delle performance, lo sviluppo, la gestione anche quella quotidiana: in poche parole tutto.

Come ha iniziato a lavorare nell'ambito HR e successivamente qual è stato il suo percorso lavorativo?

Ho iniziato a lavorare nelle HR dopo aver concluso il master in Risorse Umane alla Istud nel 2008. Ho iniziato con uno stage in Cisco System che è una multinazionale americana e ho fatto uno stage di sei mesi; è stata una delle esperienze più belle, forse perché è stata proprio la prima, poi perché è una multinazionale quindi una realtà molto all'avanguardia anche dal punto di vista delle Risorse Umane. Mi sono trovata benissimo con i colleghi e con il mio responsabile i quali mi hanno coinvolto in tutte le attività. Ovviamente non ero totalmente autonoma perché logicamente si trattava di uno stage, però mi facevano partecipare a tutte le riunioni, alle *leadership review*, ai percorsi di performance, ho partecipato anche a un *mentorship program*, quindi tutto. Inoltre essendo una multinazionale si parlava spesso in inglese, c'erano video conference con i team HR degli altri Paesi. È stata una delle esperienze più belle. Finito lo stage non ho avuto la possibilità di rimanere in Cisco perché in quel momento c'era stato un blocco delle assunzioni: era fine 2008, c'è stato il crollo delle borse mondiali e da lì hanno bloccato un po' tutto. Fortunatamente però mi ha subito contattata un'altra società, che poi è quella per la quale ho lavorato per quasi 5 anni, CON.NEXÒ, una realtà completamente diversa: il settore rimaneva più o meno lo stesso – informatica, telecomunicazioni – ma un'azienda italiana, più piccola (200 dipendenti circa), dove di Risorse Umane non c'era quasi niente. La società era nata nel 2004, se non erro, ed era cresciuta molto in fretta negli anni e come spesso accade, le società che nascono e si sviluppano molto velocemente non hanno poi una struttura di base molto forte. Comunque loro volevano organizzarsi, strutturarsi e creare una struttura delle Risorse Umane abbastanza definita: c'era tutto da fare. È stato un passaggio da una società che era completamente all'opposto. Cisco era spettacolare dal punto di vista dei processi, perché erano all'avanguardia, si gestivano le HR in un modo che creava valore però tutto quello che si faceva non si creava, bensì si gestiva, poiché i processi erano già stabiliti dalla casa madre, dall'*Headquarter*, e la funzione HR aveva il ruolo di gestire tali processi. In CON.NEXÒ i processi dovevano essere fatti, costruiti, dalla selezione alla formazione, tutto abbiamo fatto ed è stato bellissimo perché ci si sporge veramente le mani: si crea ogni cosa. Uno dei progetti più belli è stato anche creare il processo di valutazione delle performance, un percorso di sviluppo per le figure junior e anche lì sono stati cinque anni bellissimi.

Qual è stata a questo punto la motivazione al cambiamento?

Ho deciso di cambiare perché il mio obiettivo era quello di tornare in un'azienda un po' più grande, più strutturata e soprattutto quello che mi mancava era il confronto con altre persone delle Risorse Umane; cioè nell'azienda dove lavoravo ero l'unica rappresentante delle HR ed è vero che svolgevo in piena autonomia tutte le attività, che ero responsabile praticamente di me stessa, però quello che mi mancava era proprio un confronto con un'altra persona che avesse le mie stesse competenze. Infatti spesso mi chiedevo, dopo aver svolto un'attività, se l'avevo fatta bene e se l'avrei potuta fare meglio; se invece c'era qualcosa che non andava fatto, non c'era nessuno che poteva darmi un consiglio o che poteva farmi da guida, anche se comunque ci si crea un network all'esterno di consulenti proprio perché hai bisogno di confrontarti con l'esterno. Poi alla fine erano passati quasi cinque anni e pensavo che fosse arrivato il momento di cambiare e sono arrivata qui in Sisal a settembre del 2013 quindi da pochissimo.

Cosa si porta dietro della sua esperienza in Istud?

Tanti amici! I compagni dell'Istud sono ancora la mia famiglia, non dico tutti, però quelli che sono rimasti a Milano e in particolare, le persone con le quali avevo legato di più e che fra l'altro abitano proprio vicino a me, diventano un punto di riferimento perché si è da soli; la famiglia non c'è e credo che diventi proprio una necessità dato che oltre a me, ci sono anche altri ragazzi che non sono che vengono da fuori Milano e quindi cerchiamo di farci forza a vicenda e poi perché è stata una bellissima esperienza quella che abbiamo condiviso insieme. Inoltre l'Istud mi ha preparata, è vero che a livello solo teorico, però io ho un background scolastico prettamente umanistico: ho frequentato un liceo linguistico, mi sono laureata in lingue a La Sapienza e dalla facoltà di lettere diciamo che non si evince proprio che cos'è un'azienda; infatti prima di iniziare l'Istud io non sapevo proprio cosa potesse essere un'azienda, poi comunque ho due genitori che sono dipendenti statali, non c'era neanche in casa il concetto del mondo azienda. Quindi mi ha preparata sulla struttura organizzativa dell'azienda e poi soprattutto su tutte quelle cose che molto spesso in questo settore non sono scritte da nessuna parte; c'è sicuramente il codice etico al quale uno deve adeguarsi, però sono tutte quelle piccole sfumature che fanno la differenza e tra queste troviamo il comportamento, la parte un po' politica dell'azienda, di come ci si muove all'interno di un'organizzazione. Questo è un qualcosa che mi ha trasmesso l'Istud oltre alla conoscenza dei processi di selezione, formazione e così via che vengono adottati da tutte le organizzazioni. E quando mi sono trovata a doverli mettere in atto in CON.NEXÒ, io ho preso i miei manuali Istud ed è da lì che ho iniziato. Poi è logico che ogni processo deve essere adattato alla cultura aziendale e alle metodologie che essa predilige, ma i processi alla fine sono quelli. Quindi sicuramente il master Istud è utile, anzi è fondamentale, poiché pone le basi per quello che di seguito andrai a fare. Anche perché in Italia il corso di laurea in Risorse Umane è abbastanza recente e quindi chi è interessato a questo ambito di solito proviene da facoltà umanistiche come psicologia del lavoro o organizzazione che però non ti esplicitano tutti i processi che sono presenti in azienda, come invece fa Istud. Inoltre fare project work, andare nelle aziende, vedere le persone, ti dà sicuramente l'idea di come si lavora in quest'ambito. Poi è ovvio che quando si comincia lo stage c'è il periodo di confusione, però almeno si parte con una marcia in più.

In base a cosa ha scelto le aziende in cui ha inviato i curricula o ha lavorato?

Cisco l'ho scelta proprio perché mi interessava la multinazionale americana, poiché essendo laureata in lingue mi interessava mantenere le conoscenze linguistiche e portarle avanti anche nell'ambito delle Risorse Umane. CON.NEXÒ in realtà non l'ho scelta, mi ha scelto lei e anzi forse non l'avrei nemmeno scelta io. Cioè adesso sono pienamente soddisfatta del percorso e se potessi tornare indietro rifarei le stesse cose, però inizialmente io sognavo proprio la multinazionale americana e sarei rimasta in Cisco a vita, anche a fare le fotocopie. Però poi mi sono resa conto che in Cisco non avrei potuto fare le cose

che invece poi ho fatto in CON.NEXÒ, cioè creare un processo, una cultura all'interno di un'organizzazione e quindi sicuramente sono contenta. Infine anche Sisal è arrivata un po' per caso, perché quando ho risposto ad un annuncio non c'era il nome della società e solo quando sono andata a fare il colloquio con l'*head hunter* (perché il primo colloquio era con lui) mi ha detto il nome e sono venuta qui a fare il colloquio. La prima persona che ho visto è stata la mia responsabile e poi il direttore del personale. Quello che mi è piaciuto di più è stato sicuramente il fatto di essere tornata a lavorare in una grande azienda che negli ultimi anni ha subito una forte crescita, dovuta all'incremento di giocatori nell'area dei giochi online e poi soprattutto l'aver trovato un ambiente molto giovane.

Quali sono le capacità che le sono servite maggiormente quando è entrata in azienda?

Forse l'essere abbastanza determinata e appassionata del mio lavoro e questo lo dico soprattutto per l'esperienza in CON.NEXÒ perché essendo da sola, devi farti forza da sola. Sei tu a decidere cosa vuoi fare, cosa vuoi implementare, poi sicuramente l'azienda è stata molto aperta nei miei confronti: mi hanno lasciato fare tutto. Avevo anche una persona che mi ha selezionata che credeva molto nelle Risorse Umane, l'organizzazione dell'azienda e quindi tutte le mie idee venivano sempre assecondate, però comunque ci vuole una certa determinazione perché un conto è implementare dei processi, perché quello lo fai, basta studiare ti metti lì e lo fai, un altro è invece creare una cultura all'interno dell'organizzazione che segua il tuo progetto: per esempio è abbastanza facile implementare un processo di valutazione delle prestazioni; il problema poi è farlo fare a tutti i manager, farlo seguire e far sì che le persone credano in questo processo. Perché tu ogni anno chiedi al manager e al collaboratore che si incontrino, che si diano dei *feedback*, che si diano degli obiettivi per l'anno successivo, che compilino moduli e schede, quindi è comunque dedicarci del tempo e soprattutto aspettarsi qualcosa da questo. Perciò mettere in atto un processo non è scontato anzi bisogna che tutte le persone siano coinvolte in questa attività e soprattutto che ci credano. Anche perché questo è uno dei processi più importanti nelle Risorse Umane.

Cosa si aspettava dal mondo HR prima di entrarvi? La sua visione combacia con la realtà?

Mi aspettavo un ambiente dinamico, un lavoro quindi non monotono e la mia visione combacia perfettamente con la realtà, poiché questo lavoro non è assolutamente monotono. È anche molto complesso perché si parla di persone e quindi non è mai scontato né come ruolo né come attività.

E qual è l'ambito che preferisce?

Non ne ho uno il particolare, perché per me è importante cambiare spesso, per questo motivo infatti non mi sono mai voluta specializzare su un ruolo preciso proprio perché questo ti consente di vedere diverse attività, non rende quindi monotona l'attività lavorativa.

Come affronta le sfide e lo stress del suo lavoro?

Diciamo che uno dei miei punti di debolezza è quello di non essere proprio sicura di me, quindi le sfide le affronto cercando di prepararmi il più possibile e questo è dettato anche da un mio punto di forza che è la determinazione. Per ciò che concerne il mio rapporto con lo stress è sicuramente un aspetto che devo migliorare perché ancora adesso me la prendo spesso per quello che succede al lavoro, anche fuori, lo confesso; a volte non riesco totalmente a staccare, però mi rendo conto che esiste altro ed è importante che esista altro oltre all'attività lavorativa. Che poi il lavoro debba essere oggi un qualcosa che veramente ci piace, ci dà la carica e ci fa star bene è importante, perché passiamo più di otto ore a lavorare e non sappiamo nemmeno quando e se andremo in pensione. Quindi è un elemento in più per fare quello che ci piace, però bisogna coltivare anche altre passioni. Ecco banalmente come si combatte lo stress: andando a correre, viaggiando, uscendo con gli amici. E tutte queste cose sicuramente

aiutano perché non fa bene neanche al lavoro stesso e ai colleghi che lavorano con noi essere sempre troppo coinvolti nell'attività lavorativa.

Come riesce a conciliare la vita professionale con quella privata?

Ci si organizza. E bisogna farlo perché io so benissimo che potrei rimanere qui tutte le sere fino alle 20.30/21.00 però bisogna mettersi dei paletti; anche perché non si salva il mondo quindi se io so che il martedì o il giovedì voglio andare a correre o ho la mia giornata di piscina mi organizzo e vado. E questo è importante anche perché se non riesco ad organizzarmi adesso che non ho una famiglia, figuriamoci dopo! Diventa davvero difficile.

In questo l'aiuta il dividersi il lavoro con altri colleghi?

Sì, però comunque al di là dei colleghi è importante che ognuno di noi abbia una propria gestione delle attività, capendo quali sono le priorità e le cose da poter gestire invece in un secondo momento. Questa è la cosa più importante specialmente all'inizio. Io ogni mattina ho la mia agenda con le mie scalette che man mano, con grande soddisfazione, evidenzio una volta finite le attività. Inoltre differenzio le cose più importanti da quelle che magari posso fare il giorno dopo. Però davvero senza questa organizzazione credo che potrei rimanere qui tutte le sere fino alle 21.00 senza aver comunque svolto tutto, perché c'è sempre qualcosa da fare soprattutto in una società come Sisal.

Quali competenze ha acquisito e sta acquisendo?

Sicuramente ho imparato a fare, a seguire e a presentare un piano di formazione partendo dall'analisi dei bisogni fino alla valutazione della performance. Questo l'ho appreso soprattutto nella precedente società dove ho messo a punto un piano formativo finanziato da fondi europei e questa è sicuramente stata una parte molto interessante. Ho imparato a creare un processo di valutazione delle performance, a fare colloqui di selezione e così via. Qui in Sisal anche sto imparando tanto: sto acquisendo un nuovo modo di gestire le attività, perché è una realtà più strutturata quindi tutte le attività non vengono svolte con gli stessi tempi della precedente società che essendo molto piccola rende tutto più semplice. Qui in Sisal è diverso: vengono coinvolte molte più persone e quindi le tempistiche sono diverse, le autorizzazioni pure, che implicano anche una certa negoziazione all'interno dell'azienda. Ma la cosa più importante è il fatto di confrontarmi con persone che svolgono il mio stesso mestiere. Questo sicuramente è positivo.

Mi racconta la sua giornata tipo?

Diciamo che non ho mai delle attività prestabilite, quindi la mia giornata tipo varia a seconda delle emergenze, delle priorità, degli imprevisti ecc. In linea di massima ci sono delle attività che mi pianifico settimanalmente che possono essere i colloqui, la formazione e poi proprio la gestione del personale in generale che può riguardare la preparazione di un nuovo contratto o un passaggio di livello. Però appunto è abbastanza flessibile come lavoro anche se per le attività più complesse e per le decisioni più importanti mi confronto con il mio responsabile. Per quelle più semplici, dove ho una certa autonomia, vado invece da sola.

Quali sono le maggiori difficoltà di questo lavoro e gli aspetti invece più interessanti?

Di difficoltà ce ne sono molte (anzi sono quasi più i problemi che emergono che gli aspetti interessanti) perché comunque parliamo di persone, e la parte più difficile riguarda proprio la gestione del personale. Qui in Sisal non mi è ancora capitato, ma nella precedente società mi sono anche occupata di tagli, di cassa integrazione, di relazioni sindacali e queste sono tutte delle attività abbastanza delicate e non semplici. Dal punto di vista delle competenze per chi svolge questo lavoro sono sicuramente attività interessanti che fanno crescere, però appunto anche molto delicate. Gli aspetti più

interessanti, come molti risponderebbero, sono quelli legati allo sviluppo, alla crescita, alle cose belle diciamo.

Passando alla parte inerente alla selezione, che domande fa da selezionatrice e che domande le hanno fatto da selezionata?

Non ho una scaletta predefinita, perché poi varia tutto a seconda del candidato che ho davanti e dal ruolo che sto selezionando. Le domande infatti variano a seconda dei ruoli e degli aspetti da approfondire. Per esempio se devo selezionare una persona che andrà a lavorare nell'ambito amministrativo-contabile è importante che sia una persona precisa, ovviamente. Oppure domande volte anche ad indagare la gestione delle attività: una delle cose che posso chiedere al candidato è come organizza le attività o come gestisce i propri impegni e così via.

Per quanto riguarda le domande che mi sono state fatte, mi ritrovo molto con quelle che faccio io anche se poi c'è sempre un po' di emozione da selezionata, anche se si fa lo stesso lavoro. Una domanda che mi avevano fatto ad un colloquio e che mi aveva colpita era stata: "quali sono stati i passaggi fondamentali nella mia vita che mi hanno portato a fare scelte importanti?". L'ho trovata molto particolare.

Mi può fare un esempio di domanda chiave che generalmente fa ai colloqui e uno di domanda atipica?

Come ho detto prima, le domande variano a seconda della persona che ho davanti, di quanto si apre e del ruolo che sto selezionando.

Però credo che una domanda chiave, più che altro importante, e che è comune a tutti i colloqui, è una domanda che va ad approfondire anche la motivazione del candidato. Quindi la motivazione ad un cambiamento, la motivazione in questo caso su Sisal, cioè quanto una persona può essere coinvolta e quanto può essere interessata alla nostra azienda; quindi banalmente anche se è andata a visionare il nostro sito, che cosa conosce di Sisal, ecc. Queste cose possono già dare delle indicazioni.

Una domanda atipica che ho fatto? Beh, ci sono delle domande che si possono fare in modo provocatorio. Magari la persona ti dice che è precisa, poi si contraddice in un secondo momento e allora lì scatta la domanda che non dico atipica, però provocatoria. Sì, questo mi è capitato, però la domanda specifica non mi viene. Bisogna fare attenzione a quello che ti dice il candidato. Non ho mai seguito una scaletta predefinita, quindi i colloqui non sono mai strutturati ma sono colloqui conoscitivi abbastanza liberi in modo che anche la persona si senta a proprio agio e si apra verso il selezionatore.

Cosa conta per lei di più in un colloquio? Quali caratteristiche la colpiscono per scegliere un candidato?

Anche qui, dipende dal ruolo. Mi aspetto una buona comunicazione, una buona apertura, una buona precisione linguistica e attitudini anche a livello analitico. Però molto spesso andiamo a selezionare ruoli particolari. Parliamo di un tecnico informatico: generalizzando, non è di sua natura una persona molto estroversa, aperta, portata alla comunicazione. Se una persona deve essere un bravo tecnico e non deve andare a fare delle presentazioni, piuttosto che parlare in pubblico, piuttosto che organizzare riunioni, per me va benissimo che non sia poi così estroverso perché non è quello che stiamo cercando. Mi raccomando, nella selezione non è che selezioniamo la persona che più ci piace, andiamo a selezionare la persona più adatta al ruolo e all'organizzazione, quindi non è una nostra scelta.

C'è una caratteristica o un aspetto del suo carattere che si lega molto bene a Sisal?

Beh, sicuramente la passione e la determinazione e comunque un certo dinamismo. Questi sono degli aspetti che vanno ad influire durante il colloquio.

Quanto contano in fase di selezione LinkedIn e gli altri canali di e-recruiting e quanto viene indagata la vita privata del candidato (per esempio Facebook)?

Io non sono mai andata a vedere su Facebook, anche perché da noi è bloccato. Comunque non andrei ad indagare la vita privata. Da una parte può aiutare ma dall'altra può anche deviare la valutazione della persona perché io magari al di fuori della vita lavorativa posso avere una vita privata che non è totalmente in linea con quelli che possono essere i valori dell'azienda ma durante le mie otto ore di lavoro svolgo le mie attività e sono anche abbastanza coinvolto. La vita privata si indaga un po' troppo secondo me.

Invece LinkedIn è un canale in forte ascesa in termini di utilizzo da parte dei *recruiter* perché sicuramente è uno dei migliori per la selezione perché è un canale dove le persone non mettono in evidenza la vita privata ma solo quella professionale. È come avere un curriculum in un *social network*, ma dove c'è solo il curriculum.

Quale canale utilizzate maggiormente per il reclutamento?

Sono diversi, non abbiamo un canale specifico.

Accettate anche i CV che le persone vi consegnano manualmente?

Sì, li prendiamo. Sono rari ormai, perché arriva tutto online. Di solito quando arrivano li scannerizziamo e li teniamo nel database.

Per quanto tempo tenete i CV nel database?

Più di un anno sicuramente. Adesso se vado a vedere nel nostro canale vedo anche candidature di inizio 2013.

Trascrivete tutte le informazioni che ci sono nei CV?

Non ancora. Queste informazioni le facciamo compilare soltanto in fase di colloquio, quindi se la persona la incontriamo allora sì, andiamo ad approfondire determinate informazioni, diversamente c'è il curriculum online e basta.

La scelta finale del candidato viene presa da lei in autonomia oppure deve dividerla con qualcuno?

La scelta viene ovviamente condivisa, soprattutto con il manager, cioè la persona che mi ha dato l'input per cercare il candidato ideale.

Il manager di cui parla è dell'HR oppure di altre funzioni?

Il manager è del business di solito, cioè chi mi 'commissiona' la persona da ricercare. Lo vedo io il candidato, lo vede lui, oppure lo vediamo insieme, dipende. Se c'è qualche dubbio allora coinvolgo anche la mia responsabile, piuttosto che un'altra collega, quindi magari viene fatto un ulteriore step di selezione.

Nella selezione e formazione del personale vi avvalete anche di consulenti esterni in base a specifiche esigenze?

Allora, nella selezione al momento no. Però sì, in passato o comunque in caso di necessità ci avvaliamo anche di consulenti esterni.

Sempre in Sisal o nell'azienda precedente?

Entrambe. Nella formazione sì, ci avvaliamo anche di consulenti esterni, soprattutto nell'ambito della formazione finanziata.

Nel caso della selezione, ci può fare degli esempi di figure per cui vi siete avvalsi di consulenti esterni?

Nella selezione ci avvaliamo dei consulenti nel momento in cui la figura è particolarmente difficile da trovare nel mercato o perché si è talmente sommersi di altre attività lavorative che non si ha il tempo materiale appunto per cercare i CV. Quindi il supporto di una società esterna che ti invia già uno screening di curricula e che magari fa già un primo colloquio può dare sicuramente una mano.

Nel momento in cui inserite un nuovo lavoratore in azienda cosa fate per formarlo? Come si differenzia questa formazione da quella che erogate ai dipendenti senior?

Allora, non c'è un piano formativo prestabilito. La formazione viene fatta training on the job. Periodicamente vengono anche organizzati dei *welcome day*, cioè dei piani di inserimento per la nuova risorsa. Mentre nella precedente società dove ho lavorato c'era un piano di formazione uguale per tutti i neo-assunti che durava circa un mese. C'era una formazione proprio interna di circa un mese e le persone venivano formate sugli aspetti principali che potevano riguardare la loro futura attività lavorativa. E si differenziava dalle persone più senior che potevano approfondire delle attività formative diverse. Una persona che dopo tot anni diventa responsabile anche di alcune risorse, necessita sicuramente anche di un percorso manageriale, quindi di un percorso di gestione delle risorse e di comunicazione verso appunto le nuove risorse che andrà a gestire. Qui invece non c'è un percorso definito per le risorse junior proprio perché sono molto diverse le attività che vanno a svolgere. Non mi arrivano, per fare un esempio, tot risorse junior di risorse umane a cui posso fare un percorso formativo uguale. E poi molto spesso è un training on the job inizialmente. I piani di inserimento e il training on the job – oltre il *welcome day* – in affiancamento a colleghi più esperti, rappresentano la formazione per i neo assunti.

Come funzionano i piani di sviluppo in Sisal?

In Sisal ci sono i piani di sviluppo per i passaggi a quadro e alla Dirigenza più altri piani spot per colleghi ritenuti di particolare potenziale.

A inizio intervista ha detto che ha elaborato i piani di valutazione in CON.NEXO': come erano strutturati?

Praticamente la risorsa iniziava con un inserimento attraverso uno *stage*. Durante il percorso di *stage* veniva assegnato ad un tutor, venivano assegnati degli obiettivi, delle attività formative. A conclusione di questo percorso di sei mesi, se la persona andava bene in quel momento, veniva inserita tramite un contratto di apprendistato che durava tre anni. Durante questo percorso di apprendistato, ogni anno, c'era una valutazione delle performance. In base all'output della valutazione delle performance, se andava a buon fine, la persona poteva avere dei riconoscimenti attraverso il piano formativo o un corso di formazione ad hoc piuttosto che un aumento retributivo. E ogni anno seguiva questo percorso fino ad arrivare al ruolo di *consultant*.

I metodi di valutazione erano molto strutturati e basati su valutazioni numeriche o basati sulla valutazione dal responsabile?

La valutazione veniva fatta dal responsabile della risorsa e venivano definiti degli obiettivi che erano aziendali e individuali. Gli obiettivi individuali erano sia quantitativi, cioè in base al raggiungimento di obiettivi che erano quantificati, e anche degli obiettivi che si basavano sulle competenze, cioè sulle attitudini personali.

Come cambia il modo di gestire un lavoratore tra una multinazionale e una realtà meno strutturata come nel caso della sua esperienza precedente?

Secondo me la gestione cambia poco perché sempre persone sono. Quindi i problemi che una persona può avere in una multinazionale li può avere benissimo in una piccola azienda. Non conta tanto la gestione perché i problemi sono più o meno quelli che riguardano la persona. Ecco, cambia l'ambiente, le procedure e i processi sono sicuramente più complessi in una realtà come Sisal piuttosto che in una realtà piccola come poteva essere CON.NEXÒ.

Cambia il metodo di gestione a seconda del ruolo che una persona ricopre?

Non sarebbe corretto né etico gestire una persona a seconda del ruolo che svolge.

Nelle aziende in cui ha lavorato, quali dinamiche l'hanno fatta sentire partecipe della cultura organizzativa?

La cultura organizzativa è sempre un tema abbastanza importante e non facile, nel senso che si parla di cultura ma la cultura è qualcosa che deve avvenire in modo spontaneo all'interno delle organizzazioni. Esistono comunque molti strumenti che fanno sì che le persone vengano maggiormente coinvolte. Possono essere iniziative portate avanti dall'organizzazioni, piuttosto che particolari processi che possono agevolare anche la vita del dipendente. Sicuramente in Sisal ci sono diverse iniziative che fanno sì che le persone possano integrarsi e riconoscersi in quelli che sono i valori aziendali.

Un esempio?

Un esempio può essere il *Wow Team*, che lavora su diverse iniziative aziendali, dando spunti di miglioramento, suggerimenti, e facendosi anche portavoce delle esigenze dei nostri dipendenti. Poi c'è il progetto *WiSe*, che porta avanti diverse iniziative come la *women leadership*, quindi lo sviluppo del capitale umano femminile, cioè progetti che incoraggiano l'avanzamento professionale delle donne all'interno dell'azienda. Poi il *flexy life* portato avanti con il *Wow team*: questo è stato un progetto molto importante. Delle misure, delle azioni e dei processi che facilitano la vita professionali in funzione dell'equilibrio con la vita privata. È stata data ai dipendenti la possibilità, per esempio, di entrare mezz'ora prima per poter uscire mezz'ora prima, o fare piuttosto solo mezz'ora di pausa per poter uscire mezz'ora prima. Sono delle piccole cose che però sicuramente aiutano.

A seguito di queste iniziative avete deciso di candidarvi al Great Place to Work?

No, in realtà queste sono venute dopo. A seguito del *Great Place to Work*, attraverso l'analisi che è stata fatta, sono state portate avanti queste iniziative e definite queste aree di intervento. E anche quest'anno parteciperemo. Il *Great Place to Work* è sicuramente uno strumento di analisi che aiuta a capire il clima che c'è all'interno di un'organizzazione e soprattutto quelli che sono i punti di forza e le aree di miglioramento di un'azienda.

Come si riescono a motivare e integrare realmente le persone nella cultura aziendale?

Attraverso queste iniziative, e altre, che sono sicuramente importanti per coinvolgere le persone a sentirsi parte di un'azienda.

Cosa si aspetta dal suo futuro lavorativo?

Allora, la cosa importante è aver sempre voglia di lavorare. Svegliarsi la mattina con la voglia di lavorare, di fare, di vedere le persone e di appassionarsi al proprio lavoro. Perché dobbiamo passarci tante ore al lavoro, chissà per quanto tempo, e se viene a mancare questa voglia, puoi avere tutti i soldi

che vuoi, puoi diventare anche direttore del personale, però se non ti piace, se non ti piace più, è veramente dura.

E soprattutto anche l'ambiente conta tantissimo, avere delle persone, delle colleghe, un ambiente dove ti senti a tuo agio, dove sai che comunque ti puoi confrontare con i tuoi colleghi, puoi sentirti tranquilla e ogni giorno puoi imparare qualcosa. Questo sicuramente è importante e non c'è niente che possa ripagarlo. Dipende anche da quello che ci si aspetta, però secondo me sono importantissimi la qualità del lavoro e l'ambiente. Non mi aspetto di diventare chissà chi, sì, un passettino me lo aspetto, qualcosa in più, ma i livelli troppo alti no, diventano un po' troppo impegnativi.

In conclusione, secondo lei quali capacità/competenze servono oggi a un giovane che vuole entrare nel mondo HR?

Le competenze si imparano sul lavoro. Più che altro questo è un lavoro che necessita di attitudini personali perché ci vuole sicuramente tanta passione, tanta pazienza, perché comunque è un ruolo che ha a che fare con delle persone che molto spesso hanno dei problemi, quindi problemi che possono essere di gestione. E poi ci sono tutte le parti più belle, quindi la parte di sviluppo e di crescita. È un ruolo che necessita di tatto, di un senso etico perché è vero che molto spesso andiamo anche a toccare determinate aree che non sono bellissime, prendiamo il licenziamento, la cassa integrazione o comunque gli aspetti un po' più delle relazioni industriali che devono assolutamente essere trattati con un forte senso etico.

Come mai ha scelto il settore HR? Cosa le piaceva di questo ambito?

Quando l'ho scelto in realtà non conoscevo totalmente questo ruolo. L'ho scelto quando stavo lavorando per una compagnia aerea. Facevo la hostess e siccome questa compagnia era una start up, il ruolo delle risorse umane in quel momento era molto vicino a noi assistenti di volo e siccome vedevo che il ruolo da assistente di volo non volevo farlo per tutta la vita, non era appunto il lavoro per me ideale, avevo cominciato a pensare cosa avrei potuto fare. Sono laureata in lingue e con lingue puoi fare tutto e niente, e mi incuriosiva questo ruolo che era di gestione, di supporto e di guida verso l'organizzazione. Come caratteristiche personali ero una persona che aveva delle ottime doti relazionali, interessata alle persone, alla gestione e all'organizzazione e quindi mi ci vedevo. Effettivamente poi da lì ho iniziato a guardarmi un po' intorno, a vedere i master che c'erano nel mercato e alla fine sono arrivata all'Istud e poi da lì è iniziato tutto.

* *Intervista a Antonio Dragotto*

Non vorrei scoraggiarvi ma sono un forte sostenitore di un modello di esperienza professionale simile a quanto ho fatto nella mia vita, e che vi racconto.

Mi sono laureato in ingegneria perché volevo fare l'ingegnere. Dopo di che mi è arrivata la convocazione per fare il test in Ibm, e ho cominciato la mia carriera facendo esattamente l'opposto di quello che avevo pianificato. Avendo passato i primi test sono stato assunto in Ibm come sistemista; a quei tempi (1980) i computer non erano così diffusi come adesso, e quindi la mia conoscenza del computer, pur venendo da una facoltà scientifica, era abbastanza limitata. Grazie ad Ibm ho cominciato a comprendere meglio come funzionasse in un corso base di 6 mesi. Ibm era ed è tutt'ora una bella azienda, ma a quei tempi era un'azienda diversa da quella di adesso e aveva tutta una serie di attenzioni verso l'introduzione delle nuove risorse selezionate che faceva sì che, a prescindere dagli studi fatti, si potesse imparare in questo corso quale sarebbero state le attività da svolgere una volta tornati in filiale.

Quanto durava questo corso?

Circa 6 mesi, sul lago di Garda, un posto bellissimo. Per inciso, ho conosciuto fra i partecipanti del corso quella che è attualmente ancora mia moglie dopo 33 anni: lei veniva da Milano, io da Palermo e quindi è stato anche determinante per la mia vita personale.

Detto questo, ho fatto il sistemista per un anno e mezzo circa con grande soddisfazione: non sapevo niente, ho imparato, e l'ho fatto molto volentieri perché mi divertiva molto. Dopo di che mi hanno detto "abbiamo pensato di farti passare al ramo vendite". Un'altra cosa che non avevo mai pensato di fare durante il mio corso di studi, anzi. E invece l'ho fatto per dieci anni e l'attività di vendite è l'attività più formativa che ci possa essere, a prescindere dallo sviluppo futuro. E' un'attività sicuramente impegnativa, fatta di alti e bassi, di sofferenze e di grandi soddisfazioni. In più è un'attività che tutti dobbiamo svolgere. Non credete a chi dice che nella sua vita non ha mai venduto niente, perché noi "vendiamo" fin da quando nasciamo e continuiamo a vendere: vendiamo concetti, vendiamo le nostre idee, cerchiamo di convincere gli altri "vendendo". Che poi siano finalizzate alla vendita di un prodotto, di un servizio, o di un concetto è sempre il modo di orientarsi intorno a un'idea, un ambiente, che sia per così dire ben disposto verso l'acquisizione di quel prodotto.

Tutto quello che ho visto e imparato nella mia vita ha richiesto un po' di studio, ma soprattutto molta pratica: si impara facendo. All'inizio bisogna avere le basi, ma poi si impara facendo, bisogna buttarsi su attività nuove, con una mentalità aperta: nel mio caso, non pensavo di riuscire a fare il venditore, ma se l'ho fatto per dieci anni vuol dire che non era poi così male.

Poi sono stato selezionato per fare l'assistente di direzione generale. Anche questa un'esperienza bellissima che non avrei mai pensato di fare.

Credo che molta parte dei nostri successi e insuccessi dipenda da noi stessi, o dal nostro atteggiamento o dalla nostra voglia di essere curiosi, voglia di essere generosi.

Come ho detto a mia figlia quando si è laureata: "Qualunque sia la carriera che farai, la tua vita lavorativa durerà almeno 50 anni, almeno dieci anni più della mia, con tutti i cambiamenti che ci sono.."

Certo, cambiamenti sempre in avanti...

Certo, non potrebbe essere diversamente. Quindi in 50 anni cosa puoi fare? Non si può pensare di lavorare per una sola azienda per 50 anni, l'unica cosa che si può fare è proporsi un progetto professionale ed essere coerenti con questo progetto, restando però pronti a cambiare, anche a 180 gradi o a 360, mantenendo questo *fil rouge*, e cercando di fare più strada possibile: acquisendo delle

competenze, cambiando azienda. Entrati nel mercato del lavoro si cambia azienda, ed entrati nell'azienda si cambia reparto, mantenendo però lo stesso tipo di competenze e accrescendole di volta in volta, man mano che si va avanti.

In questo percorso la cosa fondamentale è essere ben disposti verso tutto quello che sta intorno: noi dobbiamo adattarci allo scenario, non possiamo pretendere che sia lo scenario ad adattarsi a noi, quindi se qualcosa non va bene, dobbiamo cercare in noi stessi. Se non si fa questo tipo di ragionamento e si cerca nel contesto la causa dell'insuccesso, ci si copre di negatività, e se già la situazione non è facile, si entra in contrasto con l'ambiente che ci circonda e diventa ancora peggio.

Prima cosa: ricercare in se stessi la causa del successo e dell'insuccesso. Siate generosi, non abbiate paura che gli altri vi rubino le idee, perché chi ha paura che gli rubino le idee vuol dire che ne ha poche. Invece bisogna buttare sul tavolo le cose che uno sa fare, essere generosi dal punto di vista professionale. In più esseri curiosi. Essere curiosi vuol dire che mentre sto svolgendo un'attività guardo quello che fa chi mi sta vicino e che è comunque collegato al mio lavoro, perché comprendendo quello che fa l'altro posso fare meglio ciò che faccio, e in più imparo una cosa nuova. In più bisogna essere generosi non solo dal punto di vista delle idee: se un collega all'università non sa fare una cosa e io lo posso aiutare, devo aiutarlo, non per generosità di spirito d'animo e filantropia, ma perché è un circolo virtuoso per cui i benefici di un'azione fatta oggi, se positiva, verranno anche dopo tempo perché uno semina.

Quindi sono poche le ricette una volta che si entra nel mondo del lavoro. Entrare però nel mondo del lavoro non è facile. Continuando con il mio percorso formativo, dopo l'assistente al direttore generale, sono venuto a contatto con tutta una serie di realtà aziendali a me fino allora sconosciute che erano utili all'andamento dell'azienda. Soprattutto ho capito che essere ingegnere voleva dire prima di tutto aver imparato un metodo, più che aver acquisito delle conoscenze. Così mi sono detto: "Mi piacerebbe fare un'esperienza di un paio di anni in una di queste funzioni di supporto". Ho scelto quella delle risorse umane, sicuramente la più utile per il mio futuro di manager, e quella in cui avrei voluto migliorare le tecniche di gestione del personale proprie delle risorse umane. Doveva essere una parentesi, ma il mio capo di allora mi disse: "Se vuole completare la sua preparazione, faccia l'assistente del Presidente, così vede anche l'altra parte dell'azienda e si crea una visione completa". Quindi per sei mesi ho fatto l'assistente: anche questa esperienza è stata incredibile, perché ho visto tutta l'azienda. Sono grato ad Ibm per avermi dato questa opportunità. Finiti questi sei mesi ho cominciato a fare quest'esperienza nel servizio del personale, che è diventata la mia professione. Passo passo vedevo analogie con il modo di pensare di un ingegnere: in fondo l'ingegnere gestisce processi o progetta nuove cose. Ecco, non ci sono funzioni più piene di processi e dove si progettano nuove cose come all'interno delle risorse umane: si creano nuovi programmi, nuove iniziative che richiedono, se si riesce a fare bene un'analisi iniziale, una capacità di canalizzare quali possono essere le conseguenze, quali possono essere gli attori fondamentali in azienda che possono avere interesse verso questo programma, questo processo, come entrare in contatto con loro. Anche qui, tutte le esperienze che avevo fatto precedentemente mi sono servite a fare tante cose. Per questo dicevo non volevo scoraggiarvi, ma chi entra nella direzione delle risorse umane o del personale avendo fatto esperienza in altri settori, riesce a capire meglio quali sono i problemi delle persone che si presentano nel nostro ufficio. Perché chi viene qui non viene per fare complimenti per la bella direzione. No, vengono perché hanno un problema. E se questo problema si comprende, si comprende fino a che punto è un problema, o fino a che punto un pretesto. Ognuno di noi nasce con un certo bagaglio di caratteristiche personali, nel corso della sua vita le può sfruttare meglio o peggio, ma le caratteristiche personali tali sono e tali rimangono. Se uno ha la capacità di comunicare la può affinare, ma se non ha la capacità di comunicare non ce la farà mai a comunicare, anche se fa molti corsi. Se non ha la capacità di negoziare, se non ha la capacità di risolvere i problemi, se non ha la capacità di guidare le altre persone, di avere un modo di fare che riesce a guidare, ad essere efficace, non solo nella

comunicazione ma anche nello spiegare il perché una cosa debba essere fatta in un modo o nell'altro. Sono tutte tecniche che si possono affinare. Per cui le nostre caratteristiche personali sono quelle che sono, così come c'è qualcuno che nasce con la disposizione per suonare il pianoforte: io posso prendere lezioni e non saprò mai suonare, posso imparare le note, posso imparare quelle cose che si imparano dai libri, però essere portati è un'altra cosa.

Io ero portato per fare altre cose, per esempio il gioco del bridge. Qui si aprirebbe un'altra parentesi: qualunque sia l'attività sportiva, che può essere anche un gioco di carte, o uno sport di gruppo, o uno sport che impegna più la mente, lo si può praticare per sempre; uno sport fisico lo si può praticare per tanto tempo ma non certamente per sempre. Lo sport in cui si ha un compagno di squadra, è parallelo al nostro sviluppo formativo. Quando dico squadra dico per esempio danza, la danza di gruppo, *hip hop*, la danza dove c'è molto impegno nell'andare d'accordo con gli altri fino a quando si è insieme a danzare, poi quando non si è insieme si può essere amici o meno. Questo è importante, perché nell'ambiente lavorativo bisogna fare squadra, ognuno ha il proprio compito, che deve svolgere secondo il ruolo che gli è stato assegnato. Fare squadra è importantissimo e fare da allenatore della squadra è molto importante.

Ma il concetto fondamentale è che i rapporti devono essere come quelli tra i componenti di una squadra di calcio, squadra di pallavolo: loro sanno che sono finalizzati a un certo risultato in campo, poi fuori dal campo le cose possono anche essere differenti. Chi viene qui dentro viene perché prende uno stipendio, senza stipendio non verrebbe nessuno, c'è poco da dire. Ma una volta che sei dentro e c'è un compito, questo va svolto al meglio, perché questo ti fa alzare meglio la mattina. E questa è un'altra cosa importantissima: uno alla mattina si deve svegliare contento. Ognuno di voi ha vissuto sicuramente la notte di Natale: la notte di Natale vi sono i doni e si fa tardi. Poi la mattina ci si sveglia con la voglia di giocare con i giocattoli nuovi: se l'avete passato vi ricordate con quale spirito vi alzavate al mattino. Non c'era il sonno, c'era la voglia di andare lì e vedere. Questo entusiasmo bisognerebbe conservarlo nel tempo, e ogni mattina alzarsi con questo spirito, far sì che questo spirito sia coltivato, accompagnato alla voglia di raggiungere un ambiente di lavoro che piace. Inoltre, bisogna andare a fare un lavoro che si sa fare: è importante per risolvere i ruoli che capitano sul tavolo, ma è molto più importante saperli gestire. Ritornando al paragone con il calcio se volete, o con la partita a carte: nessuno si siede per giocare a carte per perdere. Si impegna al massimo delle proprie capacità e se sa giocare si diverte, poi può vincere o può perdere. Nel lavoro è la stessa cosa, la cosa peggiore che può capitare a una persona è essere assegnato al lavoro che non sa fare, o non ha le competenze per poterlo fare.

Per un giovane come si fa a capire cosa si sa fare? Perché uscendo dall'università siamo bene o male tutti uguali, chi ha fatto filosofia, chi altro, ma un giovane che fa uno stage in azienda come fa a capire cosa sa fare davvero?

Torniamo al discorso di prima. Il mondo del lavoro è molto diverso dal mondo dello studio, perché il mondo dello studio è fatto di una materia dopo l'altra: la studio, prendo un voto, vado avanti... [...] Avere un progetto professionale, per cui fino a quando non faccio quello che voglio mi batto, lo vado a fare a Caltanissetta, in un'altra città, non importa, è un'altra cosa. Se uno fa uno stage in un'azienda viene assegnato a un certo tipo di attività. Altra cosa importante: oggi come oggi non si può prescindere dall'essere mobili, si va dove c'è il lavoro, non si può più aspettare che il lavoro venga sotto casa. Mobili vuol dire che andiamo dove troviamo lavoro. Se poi lo troviamo vicino non vuol dire che lo dobbiamo gettare via, però bisogna essere aperti.

Come fare a sapere quello che uno sa fare? È difficile, io ho scoperto lavorando ciò che sapevo fare. Di fronte ai lavori che mi assegnavano, vedevo che li sapevo fare e non solo, li facevo anche bene. Chiedevo molto: quando non sapevo fare una cosa, chiedevo aiuto.

La cosa fondamentale è riuscire ad avere un aggancio con la vita reale del lavoro, e cimentarsi in qualunque attività. Certo, uno dovrebbe scegliere l'attività che pensa più vicino agli studi che ha fatto. Però non deve essere necessariamente così. Io preferisco assumere per le risorse umane qualcuno che ha già fatto esperienze in altri settori. Ecco magari voi potete poi approdare nelle risorse umane, ma dovete fare esperienze di lavoro, anche in altri settori, che valorizzano poi questa vostra capacità e *background* culturale. Anche qui siate curiose, cercate qualcosa da fare, qualunque essa sia, non ci sono lavori belli e lavori brutti. Ci sono lavori, ripeto, che si fanno e lavori che non si fanno. Il primo lavoro lo si prende, lo si fa spiegare, si capisce, lo si fa. Si guarda a chi ha più esperienza e si impara facendo. Poi si decide se andare avanti in quel settore, oppure se quella è stata solo un'esperienza preziosa da portarsi dietro.

Noi pensiamo che le risorse umane siano la funzione in cui vogliamo lavorare, però effettivamente non sappiamo cosa facciano le altre funzioni, se sono più vicine al nostro essere. Solo mettendosi in gioco uno riesce a comprendersi e a comprendere il mondo lavorativo.

E soprattutto non abbiate paura del mondo del lavoro. Se vado indietro con gli anni, io avevo gli stessi dubbi. Mi ero laureato a pieni voti come ingegnere, ma non sapevo fare niente, sapevo studiare, sì. Il che non è male: ho imparato che chi si laurea deve soffrire, si deve impegnare, perché tanti si perdono. Se uno riesce a completare un periodo di cinque anni di università ha già dimostrato a se stesso una cosa: che sa darsi gli obiettivi e raggiungerli. E non è poco. Da questo punto di vista poi, con le vostre lauree da un lato non ci sono percorsi predefiniti, e quindi si è liberi di scegliere qualunque cosa. Dall'altra è anche più difficile perché questo tipo di vastità molto spesso porta a non focalizzarsi. Bisogna essere aiutati. Il consiglio che vi do è questo: fatevi vedere presso non i centri per l'impiego che non servono a niente, ma le agenzie per il lavoro tipo Randstad, Adecco, Manpower, Gi Group, non mandare il curriculum ma presentarsi: "sono neolaureata, vorrei fare un colloquio, se possibile" e loro il colloquio ve lo fanno perché sono in contatto con il mondo del lavoro. Non dite: "sono laureata, voglio fare un lavoro da laureata", bensì "voglio lavorare". Avete talmente tanto tempo davanti, per cui se i primi anni della vostra vita lavorativa li fate magari dietro a un bancone per vendere pesce, perché no?

Certo, ci vuole umiltà.

Non sto dicendo che dovete fare questo, ma che dovete fare comunque un'attività lavorativa. Perché per fare quel lavoro che ho detto prima c'è tutta un'organizzazione dietro di cui voi non avete idea. Non si va lì e si vende, bisogna saper fare delle cose. Imparo da tante cose, si impara soprattutto da dentro: è un'azienda!.

Siamo d'accordo. Io ad esempio ho lavorato come commessa o promoter, Giulia anche ha fatto diversi lavori.

Benissimo, commesse e *promoter* sono cose importantissime. Perché in questo modo sapete che il direttore di un negozio è qualcosa che si raggiunge iniziando a fare la commessa, se no poi come lo giudichi il lavoro degli altri se non l'hai mai fatto?

Ritornando al consiglio di presentarci personalmente da GiGroup, Manpower, ...

Sì, se entrate in quel giro, quindi se riuscite a trovare il primo impiego, anche e soprattutto somministrato a tempo determinato, molto spesso si trasforma a tempo indeterminato, dipende se c'è il reciproco piacere nel farlo. Comunque cominciate ad entrare, perché il difficile è entrare nel mercato del lavoro: si può anche uscire dal mercato, ma se poi uno sa fare qualcosa ci resta. E' difficile entrare

in ST per esempio, ma se uno è laureato in ingegneria elettronica o fisica o chimica li chiamiamo subito con contratto a tempo indeterminato.

Sono sicuramente lauree forti, spesso molto ricercate. Anche sua figlia è laureata in ingegneria?

E' difficile che un ingegnere non trovi lavoro. Mia figlia è laureata in ingegneria chimica al Politecnico di Milano e l'altra mia figlia si è iscritta anche lei a ingegneria, è al secondo anno. Certamente non le ho scoraggiate, ma non le ho nemmeno forzate. L'unica cosa per cui ho insistito, e di questo mi ringraziano, è il liceo classico. Anche voi avete fatto il liceo classico?

No, abbiamo fatto lo scientifico entrambe.

Anche io ho fatto lo scientifico, per questo le ho indirizzate verso il classico. Per due motivi: qualunque sia la preparazione scolastica successiva, nella vita una certa cultura di base umanistica serve per scrivere, per relazionarsi con gli altri, per avere un minimo di conversazione. Mentre per le materie scientifiche, se si vuole prendere una laurea scientifica si hanno molte cose da imparare. Tant'è che chi viene dal classico ha difficoltà a studiare materie scientifiche, fino a un certo punto, però, dopo diventano più bravi.

Infatti, a tanti succede questo fatto inverso: chi ha fatto il classico va verso materie scientifiche, chi ha fatto lo scientifico sceglie materie umanistiche.

Alla fine il liceo lo sceglie il genitore, i ragazzi sono influenzabili.

E' un'età differente: quando si inizia il liceo ci vuole dietro una figura.

Certo, invece quando si sceglie l'università è una scelta personale, che deve essere il più possibile vicina a quelle che uno sente essere le proprie caratteristiche personali. Poi certamente si può scegliere delle lauree che possono dare molte difficoltà a trovare un posto di lavoro comunque, per il loro tipo di impostazione. Per cui ho piacere di laurearmi in filosofia? Benissimo, mi laureo in filosofia. Volevo fare il professore? Spero di riuscirci. Non voglio fare il professore e voglio fare un'altra cosa? Devo sapere che parto non dico svantaggiato, ma come se partissi da zero. Devo dimenticarmi di fare qualcosa che ha attinenza con la mia laurea, se non qualcosa che scoprirò con il tempo che mi può servire perché l'ho imparata prima, che sta nei nostri comportamenti. Certo che non sono stati anni persi, sono stati anni a costruire un certo tipo di cultura che poi può essere utile in qualunque attività che uno fa abbinata ad altre caratteristiche personali.

Tornando al mio percorso di carriera, nel '91 ho cominciato una carriera nell'HR facendo tutta una serie di lavori diversi, passando anche per un'esperienza importante come Direttore del Personale delle attività manifatturiere che l'IBM aveva in Italia in due stabilimenti: uno a Santa Colomba, giù a Roma e uno qui a Vimercate. Poi sono anche passato da una scissione: due stabilimenti sono stati ceduti ad una società, Celestica, che sfruttava gli impianti di produzione, non solo per l'IBM, ma anche per altri clienti. Dopodiché, dopo il settembre 2001, le cose sono andate in modo diverso da quello che si pensava, e nel 2005 sono arrivato qui come Direttore del Personale Italia.

Qual è la sua attuale funzione in ST?

Sono direttore del personale Italia della STMicroelectronics. Ci sono 9500 dipendenti sul territorio italiano, con due grossi poli: un polo in Sicilia, a Catania, quasi 4000 persone e un polo in Lombardia fra Agrate con più di 4100 persone e Cornaredo vicino Milano dove ci sono circa 1000 persone. Poi abbiamo circa 250 persone a Marcianise, 100 persone circa ad Arzano, 50 ad Aosta, e una dozzina a Lecce.

Per quanto riguarda gli altri competitor?

Concorrenti ne abbiamo tanti, però noi siamo in tantissimi mercati e in qualcuno siamo il numero uno, in qualcun altro il numero due e in qualcuno il numero tre.

Se si ferma la macchina dell'innovazione la nostra Società si ferma. Noi siamo condannati ad innovare, e per innovare ci vogliono molte risorse; dicevo prima che il 50% delle persone lavorano per l'innovazione. Almeno 2000 lavorano in ricerca & sviluppo e progettazione e lo stesso in Francia. In Italia siamo più sull'analogico, in Francia su più sul digitale, e le due componenti insieme danno vita ai prodotti della nostra compagnia. Il cuore dell'azienda è qui, e guai se non ci fosse l'attività manifatturiera, *attività* che possiamo permetterci perché possediamo le tecnologie e ci possiamo permettere i grossi investimenti che richiede; e gli investimenti essendo grossi consentono di, non dico annullare il gap che ci può essere tra il costo del lavoro in Francia o Italia e il costo del lavoro in Cina, ma per questo tipo di lavorazione gli ammortamenti hanno una parte fondamentale nei costi complessivi, per cui la parte legata al costo del lavoro non è marginale ma è comunque sopportabile anche se più alto di altre. Anche la prossimità della *manifattura* alla ricerca & sviluppo accorcia i tempi del ciclo di sviluppo di un nuovo prodotto perché c'è immediato *feedback* di quello che si sviluppa con quello che si produce. Solo avendo vicino la produzione si possono fare queste cose. Quindi la nostra azienda si caratterizza perché mantiene la maggior parte della produzione in casa: abbiamo 12 fabbriche nel mondo, di cui 6 in Europa e 6 fuori dall'Europa: a Singapore, in Cina, in Malesia, in Marocco. La grande differenza con altre aziende è che alcuni nostri centri di produzione sono nati lì, non siamo stati costretti a spostare la produzione all'estero per competere nel mercato.

Attualmente ricopre il ruolo di VP, di cosa si occupa esattamente?

Come VP HR mi occupo di tutte le problematiche relative alla gestione delle risorse umane. Di tutto, ma non da solo perché un'altra cosa importante è che da soli non si fa niente, niente, niente. Più avanti si va, più bisogna sviluppare la capacità di lavorare con gli altri e far lavorare gli altri, far lavorare non frustando ma indirizzando: per indirizzare bisogna condividere insieme come ci si organizza, quali sono i compiti, quali sono le specializzazioni, dopodiché bisogna avere avuto una competenza vissuta in ognuno dei settori che si cerca di sovrintendere. Alcuni settori sono più profondi, altri meno, ma bisogna sapere di cosa si sta trattando. Io ho avuto la fortuna nella mia vita lavorativa di vedere tutti i processi dell'HR da vicino, toccarli, e quindi capire quali possono essere i problemi, ma soprattutto come essere di supporto alle persone che lavorano con me nel momento in cui ci si blocca. Ci si blocca perché nell'organizzazione aziendale ci possono essere delle situazioni che hanno bisogno di un intervento, e l'intervento si può fare se uno sa spiegare qual è il problema.

Il capo deve essere una risorsa e non un ostacolo per chi lavora con lui, e può essere una risorsa solo se viene riconosciuto come tale, oltre che come quello che organizza il lavoro degli altri e smista le cose che arrivano in funzione di chi la sa fare. Il capo deve essere visto come una risorsa alla quale poter accedere in qualunque momento, per poter risolvere problemi che non si sanno risolvere da soli o perché si è giovani o perché [...] ci sono situazioni che possono essere bloccate, o per mancanza di credibilità, o perché richiedono un certo tipo di intervento ecc., questo è importante! Io le ho viste tutte, comprese le relazioni industriali un'attività divertentissima e interessantissima e come dicevo prima le attività sono interessanti e divertenti se piacciono: perché piacciono bisogna saperle fare, e per saperle fare bisogna impararle. Solo e soltanto facendo si impara! Non si può leggere un libro di relazioni industriali e pensare di conoscerle: è vero dappertutto, ma ancora di più nelle relazioni industriali. Per impararle bisogna avere l'umiltà di mettersi di fianco a qualcuno che le sa fare, e io per un anno ho fatto così. Poi ognuno ha il proprio stile, come in qualunque lavoro; bisogna però capire i fondamentali, capirli vivendoli dall'interno, infatti non si possono vedere all'esterno. Nessuno può parlare di relazioni industriali se non le ha fatte, e chi parla di relazioni industriali in maniera astratta non avendole fatte dice delle grandi stupidaggini: così come i clienti, i sindacati sono persone come noi, interpretano un ruolo così come chi interpreta l'azienda rappresenta l'azienda; l'altro (il

sindacato) rappresenta il lavoratore. Il tipo di sintonia che si crea tra le parti ha due livelli: condivisione di scenari, e sintonia a livello di relazioni. Le relazioni che si possono instaurare con l'uno non si possono instaurare con l'altro, perché ognuno crea relazioni di natura diversa, e per sua natura la relazione industriale è antagonista, e con questa bisogna misurarsi e rispettare il ruolo dell'altro, e trovare dei punti di convergenza. Gli accordi sindacali non sono compromessi, l'accordo sindacale è la miglior soluzione possibile per entrambe le parti. Non è un compromesso: è un prodotto finale che nessuno delle due parti ha vergogna nel vendere alla parte che rappresenta, perché quando si negozia ognuno mantiene le proprie prerogative e anche il mandato che ha ricevuto, o dai lavoratori o dall'azienda. Bisogna raggiungere un risultato: la via non è sempre facile, però se uno ci si mette in buona fede ci riesce. Con la furbizia non si arriva da nessuna parte: uno può fare il furbo una volta, ma poi perde credibilità. La vita continua, per cui la relazione dura nel tempo, si consolida anche litigando sempre ma sapendo di essere rispettati: allora la relazione è limpida, pur mantenendo fermo il mandato ricevuto e cercando di confrontarsi con gli scenari possibili. Certo che se da una parte c'è solo distruzione è difficile.

Però anche questo è un lavoro che se non piace non si può fare. Ripeto, bisogna avere la fortuna di poter vedere, capire, e piano piano uno capisce se ha le caratteristiche per andare avanti in qualunque attività.

Quali sono le capacità che Le sono servite all'inizio del Suo percorso lavorativo? Quali invece Le sono necessarie attualmente?

Le stesse, soprattutto quelle che vi ho detto prima: essere generosi, curiosi e se stessi; quando uno arriva alla fine della giornata lavorativa e non si accorge che il tempo è passato, allora vuol dire che sta facendo l'attività giusta. Devo dire che sono stato fortunato. Nella mia carriera lavorativa solo una volta mi è successo di avere difficoltà a raggiungere la fine della giornata, ed è stato quando ho cambiato lavoro, quando sono venuto qui per la prima volta e non conoscevo nessuno. Ero arrivato e dovevo imparare a conoscere l'ambiente. Abituato al telefono che squillava in continuazione, alle persone che mi mandavano mail, mi dicevo: "qui nessuno ha bisogno di me!" e devo dire che è stato un periodo formativo, perché uno capisce cosa può provare una persona appena assunta, e allora bisogna aiutarla, sapendo che potrebbe avere questo tipo di difficoltà, e solo conoscendo la situazione la si può aiutare. Si possono fare tante cose .se le si è vissute.

Come affronta le sfide e lo stress del Suo lavoro?

Le sfide le affronto come vi ho detto: accettandole e cercando di fare il mio meglio, sperando che le sfide ricadano nel settore di mia competenza, e ripeto: non sono sicuro di vincerle tutte, ma devo essere sicuro di saper fare una determinata attività; dopo tanti anni è più facile dire se si sa fare qualcosa, e poi il successo o insuccesso dipende da tanti altri fattori. Io cerco di fare del mio meglio per far sì che quella sfida venga vinta. Se ricade nell'ambito delle mie competenze lo capisco subito.

Nel caso non si sappia fare una certa attività, come ci si comporta?

Se la sfida è fuori dalle mie competenze o dalle cose che so fare bisogna dirlo, se non lo si dice si fanno due cose sbagliate: la prima, ci si mette in una cosa che non si sa fare, quindi ci si rende infelici; la seconda, non si fa un buon servizio alla società, perché la società pensa che una cosa venga risolta e invece è stata affidata nelle mani sbagliate. Questo succede sempre meno quando si arriva ad un certo numero di anni di lavoro, ma inizialmente può capitare, e allora bisogna dirlo: meglio diventare rossi subito che verdi dopo. Non bisogna avere vergogna se non si sa fare qualcosa, non c'è niente di male: se uno a scuola una cosa non la sapeva fare, prendeva lezioni private o si faceva aiutare, in qualche modo si aiutava. A scuola non ci sono dubbi, anche se c'è il primo della classe o il secondo, si chiede, si riconoscono quelli che sono più bravi di noi e si "copia" da loro. Nella vita lavorativa non si fa fatica se

si ha un minimo di umiltà nel riconoscere che uno è più bravo dell'altro, e da quello più bravo si va a chiedere "mi aiuti a fare questa cosa?": può essere più disposto o meno, però se uno non si rivolge a quello più bravo, a chi si deve rivolgere? Se la persona è poco ben disposta dobbiamo farla diventare ben disposta nei nostri confronti. Solito discorso: tutto dipende da noi.

Per quanto riguarda lo stress sul lavoro, devo dirlo francamente, non so di cosa stiamo parlando. Se per stress intendiamo periodi più o meno concitati dove le attività che vengono richieste si accavallano, io lo considero uno stress positivo. Se le cose che mi dicono di fare le so fare e non ho il tempo di farle tutte, bisogna imparare a darsi le giuste priorità. A questo proposito conoscete la storia della costruzione della cattedrale?

Ci sono tre muratori; arriva uno che chiede al primo cosa stesse facendo. Il muratore gli risponde: "non lo vedi? sudo" ; rivolge la stessa domanda al secondo e il secondo muratore gli risponde "non lo vedi? lavoro" e dal terzo sempre con la solita domanda riceve questa risposta: "sto costruendo una cattedrale". Ecco, l'importanza del nostro lavoro, è anche come lo percepiamo. Lo stesso lavoro può essere percepito in tre modi. Così come un altro esempio interessante che mi è rimasto impresso: quando si parla con una persona, molto spesso bisogna comportarsi come ci si comporta all'interno di un treno; si sa che quel rapporto finirà, e con questo non vuol dire che non si possono scambiare informazioni, poi quando il treno si ferma ognuno va per la propria strada; ma ogni persona che incontriamo nella nostra vita può darci qualche cosa, e anche noi possiamo dare qualche cosa. Per riprendere il discorso dello stress: lo stress è positivo e negativo: del primo non si deve avere paura, anzi è uno stimolo, soprattutto con l'andare avanti negli anni, poiché permette di stare attivi; lo stress negativo è quando si sta facendo un lavoro che non si sa fare e si torna al discorso di prima: bisogna dirlo.

Il Suo ruolo Le permette di conciliare vita professionale e privata? Quanto ST facilita la conciliazione della vita lavorativa con quella privata?

Sì, anche se il tempo che dedico alla mia famiglia non è tantissimo, ma senza il lavoro non avrei potuto concedere uno standard di vita elevato alla mia famiglia. Non credo che non l'abbiano apprezzato, poi abbiamo fatto anche delle scelte famigliari: io e mia moglie facevamo lo stesso lavoro, dopodiché ci siamo sposati e abbiamo continuato a lavorare anche con la prima figlia. Con la seconda ci siamo confrontati: nonostante io sia siciliano e mia moglie milanese e avessimo culture diverse, prima di metterci insieme abbiamo parlato e deciso che alla fine uno dei due doveva dedicarsi alla famiglia e alla crescita dei figli. Devo dire che ora siamo contenti perché non è vero che mia moglie non lavora, anzi.. I lavori di cura sono lavori che in altre comunità vengono retribuiti, oppure nella nostra comunità vengono fatti da altri a cui diamo uno stipendio, per cui c'è un reddito nascosto, ma esiste. E dico francamente che il lavoro che faccio, posso farlo senza pensare a niente e questo lo posso fare perché mia moglie pensa a tutto il resto. Il suo è un lavoro molto importante anche dal punto di vista sociale. Perché le mie ragazze erano brave di loro, ma sono cresciute anche grazie ad una guida costante.

A livello di welfare aziendale, quali iniziative promuove ST?

Il welfare aziendale che ritengo più utile è l'assicurazione sulla vita/infortuni perché fa stare tranquilli, da noi è estesa a tutti, anche laddove non era obbligatoria per legge; anche per le cause di decesso, malattia, sia per i quadri che per i dirigenti. Il secondo *benefit* legato alla salute è una cassa integrativa, quindi una cassa di assistenza mutualistica integrativa per tutti, dirigenti e non dirigenti. Per i non dirigenti proviene da un accordo sindacale di secondo livello. Poi ci sono altre iniziative aziendali che aiutano a conciliare vita lavorativa e privata. La parte fondamentale per noi è che se uno sta male deve essere aiutato e accolto in un ambiente che sia pronto a riceverlo, e che la malattia non deve affondare una persona dal punto di vista economico. Noi abbiamo istituito anche il lavoro mobile. Non il

telelavoro ovvero un'attività che può essere ipotizzabile, non da noi, ma che io ritengo sia asociale e un isolamento della persona. Per me è importante che ci si veda, però questo non esclude che ci possano essere delle modalità che saltuariamente possono essere svolte a casa per il profitto della persona dal punto di vista del rendimento della sua vita privata e per l'azienda. Se tratto una persona come un collaboratore dell'azienda, ma anche come una persona che ha i suoi problemi non devo violare la *privacy*, ma devo preoccuparmi se c'è qualcosa che può essere legato a motivi personali e non solo all'azienda. Ci sono cose che scombussolano, che portano per alcuni mesi ad avere un rendimento diverso e in genere inferiore. L'equilibrio vita lavorativa e privata dipende in maniera preponderante dal proprio capo, quindi il vero equilibrio tra vita privata e lavorativa lo può fare il proprio capo. Se un capo capisce, per esempio, che una collaboratrice ritorna dalla maternità e ha un bambino piccolo a casa e il suo vero problema è questo, deve rendersene conto; così come quando è in maternità, se desidera mantenersi in contatto con l'azienda perché ha intenzione di tornare, ben venga. Non si ostacola, ma solo se lo vuole fare. Parlo della maternità perché è una delle cose più distruttive per la donna. Noi ci teniamo molto a mantenere il cordone ombelicale, e quindi favorire non solo il periodo in cui si è assenti dal lavoro per periodi legati alla gravidanza, ma soprattutto il rientro, che non deve penalizzare, anzi. Tutto questo discorso avviene automaticamente, perché non ci si è dimenticati della persona in maternità, non si cambiano le scrivanie. Questa cosa è terribile: non si può non far trovare più niente alla persona che rientra. È terribile ed è stupido da parte di chi lo fa. Noi fortunatamente questo discorso non lo abbiamo, e queste cose in ST non accadono, però ripeto, questa cosa dipende molto dalla cultura manageriale, dalla capacità dell'azienda nel suo complesso e del manager in particolare, di gestire questi due aspetti della vita di una persona che lavora con lui o con lei.

Ci può raccontare la sua giornata tipo?

Arrivo qui alle 8/8.30 per fare delle cose e ne faccio tutt'altre. Gli orari dipendono dal tipo di attività: qualche volta si va via dopo otto/nove ore di lavoro, qualche volta vai via dopo dieci ore, altre volte dopo sette, tutto dipende dalle attività. Ovviamente non stacco mai perché per il ruolo che ho è dovuto. Il cellulare è sempre acceso, e la mail è sempre qui: non per un vezzo, ma perché se uno riesce a mettersi in movimento prima è meglio. Abito a Milano, e quindi impiego mezz'ora ad andare e a tornare, il che non è una grande cosa, ma è una mezz'ora che si può benissimo non buttar via, e se nel frattempo ho ricevuto delle comunicazioni, nel percorso si possono attivare i propri collaboratori nello svolgere le attività, e così si guadagna del tempo. Se vado in ferie sono sempre reperibile: il massimo che può succedere è che non rispondo al telefono nell'arco di due o tre ore.

Come è articolato l'organigramma aziendale ST?

E' abbastanza complesso, ma con questo non intendo dirvi che siamo un'azienda complessa.

Struttura divisionale o funzionale?

L'uno e l'altro, la struttura è a matrice. Ci sono dei gruppi divisionali con funzioni di supporto *cross*, e anche delle funzioni di ricerca & sviluppo che sono *cross* come per esempio la ricerca e sviluppo tecnologica, che lo fa per tutta l'azienda, e ogni prodotto sviluppato all'interno delle divisioni utilizza le tecnologie di base che vengono sviluppate dalla ricerca & sviluppo tecnologica.

Ecco la cosa più importante a cui tengo parecchio, perché di questo sono cultore: l'organizzazione della direzione del personale deve essere verticale, vale a dire, ci possono essere dei colleghi che sono supporto alle divisioni, i cosiddetti Group HR, ovvero i responsabili HR del gruppo, e loro si occupano degli aspetti come mobilità interna, ecc.; però chi decide, alla fine di tutti questi processi, è l'HR regionale, che sono io, non per una questione di potere, ma perché ci deve essere coerenza a livello Italia, non coerenza a livello mondiale di una divisione, perché la divisione è composta da tanti pezzetti: uno sta in Italia, uno in Francia, uno in Asia e uno in America. Quindi è prevalente la cultura

locale rispetto alla cultura *cross*. [...] Sulla gestione delle risorse, la parola finale ce l'ha l'organizzazione *country*; lo sottolineo perché in altre aziende era il contrario. Il potere decisionale finale era a livello di divisione, che molto spesso non aveva la cultura giusta per capire che due persone che lavorano a contatto di gomito - per esempio come in Italia, dove c'è un contratto collettivo dove vengono stabiliti gli aumenti e due persone prendono gli stessi aumenti contrattuali, e pertanto bisogna tenerne conto allo stesso modo. Quindi deve essere un discorso omogeneo a livello di *country*. Chiaramente, io non sono un'azienda a se stante: riporto direttamente all'AD Italia, che su questa matrice ha un potere di rappresentanza, non ha controllo del *business*, perché il *business* è delle divisioni, che riportano direttamente al CEO della *corporation* che sta a Ginevra. Il mio capo diretto è lui, ed è giusto che sia lui, perché nei problemi di relazioni industriali, piuttosto che problemi legati al territorio, il mio interlocutore deve essere l'AD Italia; ma per quanto riguarda i programmi e le politiche della *corporation*, io ho una guida funzionale, che è *corporate* VP delle risorse umane a livello mondiale. Quindi ho due capi: il mio capo diretto, quello che per intenderci mi dà o non mi dà l'aumento; e un capo funzionale al quale devo dare altrettanto conto perché mi dice quali sono i programmi *corporate*, per contribuire a svilupparli personalmente e attraverso le persone che collaborano con me, e che siano particolarmente coinvolti a sviluppare programmi a livello mondiale insieme ai nostri colleghi, diciamo in *corporation*; e poi mi chiede giustamente conto e ragione di come vengono sviluppati nella *country*, perché ci deve essere una sintonia a livello mondiale sui programmi. Tanto per dirne una, il sistema di gestione delle prestazioni è comune a livello mondiale. Quindi un colloquio formale una volta all'anno dove si tirano le somme e si dà il voto rispetto agli obiettivi: questa valutazione non è sulla persona, ma rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno, che devono essere coerenti con il suo ruolo e il grado di raggiungimento dello stesso. Poi il potenziale della persona viene gestito in maniera differente, una persona può essere di elevato potenziale quindi con prospettiva, ma può quell'anno aver avuto deboli risultati, per tanti motivi...

E la valutazione è annuale comunque.

Sul potenziale c'è una valutazione che va più in là, nel senso che è più prospettica, e in funzione della valutazione del potenziale si creano o meno dei percorsi di sviluppo ad hoc per le persone, diciamo i cosiddetti talenti. Dopodiché uno può avere del potenziale e poi durante gli anni non riesce ad esprimerlo, come Balotelli. E' così, però se non ci sono programmi di questo tipo anche quelli che hanno potenziale e non lo esprimono non vengono individuati, invece l'importante è farlo, sempre per la teoria che non tutti siamo uguali e ci sono delle persone molto brave, queste persone molto brave devono essere aiutate a crescere per il bene loro e della società, perché quando le cose sono insieme non è mai male.

Quali sono gli aspetti più interessanti del suo mestiere?

Ritorniamo sulle stesse cose, lo trovo molto interessante perché mi piace. Ma come fa a piacermi? A qualcun altro potrebbe non piacere. Stavamo prima parlando delle relazioni industriali, penso che qualcuno non si siederebbe mai a un tavolo sindacale, ma io lo trovo interessante, così come vedo non interessanti tante cose che non mi piacciono, ma non del mio lavoro, ma delle cose in cui il mio lavoro è anche coinvolto, per esempio gli audit di qualità che facciamo annualmente, li ritengo abbastanza noiosi. Nel mio team c'è invece per fortuna e per organizzazione una persona che è molto contenta di questo tipo di processi, è portata, e io sono contento perché io mi affido a lui, lui mi aiuta e lavoriamo insieme. Quindi diciamo che quello che faccio mi piace.

Le difficoltà non le vedo onestamente perché anche qui, le maggiori difficoltà ci possono essere nel momento in cui, questo è importante, non c'è sintonia con il proprio capo. Però la più grossa difficoltà per un direttore del personale è quella di non avere sintonia con il proprio amministratore delegato, o con la persona a cui si riporta. Diventa infernale, perché non ci sono teorie scientifiche esatte nel

nostro lavoro, e quindi ci sono opinioni: le opinioni si rispettano nel momento in cui si rispetta la persona, ognuno rispetta la specializzazione dell'altro, si impara a non invadere il campo dell'altro. Se si parla di come impostare, tornando alla contrattazione sindacale, devo decidere io, poi posso accettare un suggerimento, però alla fine decido io, e lui mi deve seguire, così come se lui prende una decisione lui prende la decisione e io devo seguirla. Ognuno ha il proprio campo e bisogna capire come sono i ruoli complementari, e nessuno deve pensare di poter fare il lavoro dell'altro, perché se no non c'è chiarezza tra le persone. Quindi questa è la difficoltà fondamentale. Superata questa, le altre è lavoro.

Qual è la sua priorità nelle risorse umane?

La priorità nella direzione risorse umane è quella di mantenere viva e attiva la comunità tecnica. Tutto è importante, ma la comunità tecnica è il cuore della nostra azienda. Quando vi dicevo che noi viviamo di innovazione, la nostra innovazione avviene lì, e infatti noi abbiamo una particolare gestione di quella che chiamiamo *technical staff*, dove noi di persone tecniche ne abbiamo tantissime, ma di persone che oltre ad essere delle persone tecniche, hanno anche delle caratteristiche personali che li fanno diventare punti di riferimento in alcune competenze per tutto il resto dell'azienda, è il 5-6% del totale, e per poterle selezionare abbiamo un processo di selezione molto selettivo, che ha intorno a un tavolo le maggiori competenze dell'azienda che giudicano le cose fatte e come sono state fatte, quindi se la persona ha un massimo grado di competenza, pubblicazioni, brevetti ed è in grado di comunicare con i suoi colleghi e quindi poter fare la cosiddetta *cross fertilization* delle proprie competenze studiate, che è fondamentale. A noi non servono professori di università, ci servono delle persone di gran competenza che sono in grado di poter divulgare la loro competenza e di lavorare in *team* con gli altri, perché se no i vantaggi di essere una grande azienda non ci sono. Abbiamo un grande database di competenze alimentato da queste persone, anche questo è molto importante, questo programma ha riscosso un grandissimo successo, ci sono voluti degli anni per poterlo mettere in piedi e adesso va con le sue gambe, e non potrebbe essere diversamente, perché se non ci fosse il massimo coinvolgimento da parte dei singoli nell'aggiornare le proprie competenze, metterle al servizio degli altri, classificarle eccetera, poter essere coinvolti in quei campi dove eccellono.... e qui ritorniamo al discorso di prima: chi eccelle in un qualche cosa ha piacere di lavorare in quel campo, e se viene chiamata un'opportunità in più per lui lo fa per divertirsi.

Nella selezione del personale vi avvalete anche di canali come LinkedIn, Monster o avviene tramite l'università?

Pochissimo. Noi ci avvaliamo molto dell'università, facciamo tirocini curriculari, quindi non facciamo tirocini formativi perché li ritengo uno sfruttamento, non si può prendere una persona, farla lavorare sottopagandola; se mi serve la prendo e se non mi serve non la prendo. Nel curriculare c'è invece un *do ut des*, quindi da un lato la persona viene a fare la sua tesi, dall'altro da' un contributo a sviluppare un certo progetto (parlando di persone tecniche). Non è un'opportunità di lavoro, ma è un'opportunità di conoscenza; diciamo poi che alla fine le nostre assunzioni avvengono anche tra persone che ci hanno frequentato prima, non al 100% perché non è detto che a tutti possa piacere questa Società, quindi noi li richiamiamo tutti, poi un 50-60% accetta e gli altri no, ma noi li troviamo comunque nel mercato.

Quindi secondo Lei LinkedIn e Monster per quanto riguarda le competenze tecniche non sono efficaci?

Sarà anche perché noi abbiamo buoni rapporti con tutte le università in Italia perché abbiamo tanti progetti in comune e siamo una delle poche aziende che ha questo livello di ricerca tecnologica, con le università ci troviamo d'accordo a sviluppare insieme delle cose. Quindi si riescono a trovare laureati a 5 anni senza sforzi, abbiamo più persone da assumere di quelle che possiamo assumere. Quando siamo

in difficoltà, gli diamo un'occhiata, ma il nostro canale privilegiato sono le università, e ripeto cominciando dai tirocini curriculari, che sono fondamentali alla persona per conoscere noi e a noi per conoscere la persona. Ne facciamo tanti perché contemporaneamente, tra in nord e il sud, abbiamo circa 120-130 persone che ci frequentano come tirocini, o per il terzo anno o per il quinto per la tesi. Noi possiamo offrire questa opportunità, poi possiamo offrire un'altra cosa importante, che poche aziende possono offrire, offrire ad un ingegnere che fa l'ingegnere di continuare a farlo, lui continua a praticare nel concreto quelle materie che aveva scelto in maniera elettiva.

Si è mai occupato di selezione?

L'ho detto, la selezione dal punto di vista del *sourcing* avviene tramite l'università, poi abbiamo un processo interno di selezione che ha come prima interfaccia noi, poi facciamo vedere la persona al manager o a due livelli di manager, dipende dal tipo di risorsa, che poi deve accoglierlo. Non abbiamo supporti esterni per la selezione. I supporti esterni li utilizziamo per inserire degli operatori, quindi con lavoratori somministrati, che per la maggior parte vengono poi consolidati a tempo indeterminato dopo un certo periodo, legato non alla prestazione, che in genere è sempre buona perché li selezioniamo noi, ma è legato al consolidamento di alcune produzioni, che se non si consolidano non si possono nemmeno considerare posti di lavoro.

Quindi i vostri lavoratori sono tutti laureati in ingegneria? Come è composta la popolazione dei dipendenti?

No assolutamente. Nell'ambito delle risorse umane ho sia persone che hanno fatto nella loro vita solo risorse umane, e devo dire che sono anche la maggior parte, però molti sono laureati anche in economia e commercio, quindi fanno più *compensation & benefits* piuttosto che altre cose. Ho qualcuno laureato in scienze politiche, che però provenivano da qualche esperienza anche se breve precedente. Poi abbiamo anche persone giovani nelle parti amministrative che prendiamo, avendone le caratteristiche, anche dall'interno: i nostri operatori sono tutti diplomati, molti di questi anche in ragioneria, per cui se abbiamo bisogno di un amministrativo nella gestione delle pratiche amministrative del personale non vedo perché devo andare all'esterno: faccio crescere qualcuno all'interno dandogli un'opportunità. Abbiamo un sistema di *job posting* interno, per cui apriamo una posizione e le persone si candidano e poi vengono selezionate. Il manager non può dire di sì o di no, deve dire di sì e basta, perché è così il processo a livello *corporation*. Se mai, come avviene nel momento in cui una persona lascia l'azienda, può chiedere di fare 4 mesi di preavviso per completare le cose che sta facendo.

La formazione che eroghiamo ai nostri dipendenti è di tutti i tipi. La facciamo direttamente o avvalendoci di partner esterni, ma la comandiamo noi come risorse umane. Dividiamo la formazione e l'addestramento per il personale manifatturiero, che per una parte molto elevata è legata alle operazioni manifatturiere, quindi è fatta dalle persone stesse della produzione che addestrano i nuovi arrivati. Poi c'è la formazione vera e propria, il *management development*, che viene fatto da noi con l'utilizzo di partner esterni: abbiamo un catalogo di corsi e poi le persone si possono iscrivere via web con l'ok del capo. Abbiamo un catalogo abbastanza ricco che va sia allo sviluppo di competenze specialistiche, sia al completamento della propria formazione per quanto riguarda le competenze soft.

Quindi è una scelta del lavoratore o è una richiesta del manager?

Ci sono alcuni percorsi formativi iniziati da noi, il resto dei corsi sono invece concordati tra capo e collaboratore. Nell'ambito delle scelte che abbiamo ci si iscrive e si va a frequentare. Le aule sono tutte interne. Alcuni corsi li facciamo direttamente noi e altri invece li facciamo fare, laddove necessario. Ci sono 500 persone, mediamente, in azienda che sono coinvolte in attività formative, non come prima attività ovviamente, ma in aggiunta alla loro prima attività. Io per esempio partecipo a tutti i corsi di

welcome, spiego come vanno le cose e come funziona. Le persone fanno il loro lavoro e poi fanno attività formative per le cose che sanno fare. Abbiamo creato questo *teaching club*, cioè queste persone che saltuariamente fanno questo, e una volta l'anno, o ogni due anni, dipende dal *budget*, facciamo una manifestazione per dare loro un riconoscimento.

Come si articola un piano di compensation and benefits?

Io qui non andrei molto nel dettaglio, perché si articola innanzitutto su un sistema di valutazione delle posizioni, che deve essere *cross*. Abbiamo studiato il sistema *Hay*, che è un metodo tra i più diffusi per valutare il valore di una posizione, stabilisce un certo *job grade*, che poi è riconosciuto a livello di mercato, quindi a prescindere da tutto se uno ha un *job grade* 16 vuol dire che ha una posizione con una certa responsabilità, con un certo valore di capacità di risolvere i problemi o con certe competenze. Con le indagini di mercato vediamo quali sono le griglie salariali per quel tipo di *job grade*: poi le applichiamo direttamente come strumento di paragone, anche per capire dov'è posizionata ogni persona. Poi in funzione di questo e in funzione di quanto uno ha a disposizione, perché il piano salariale dipende da quanto si può spendere, si retribuisce anche in funzione dei meriti soprattutto, e anche dalla distanza da certi valori che possono essere di riferimento; se uno è fuori dalla griglia si cerca di farlo rientrare, compatibilmente con le risorse che si hanno. Per quanto riguarda i *benefit*, la maggior parte sono per tutti, con qualche differenza per i dirigenti dove alcuni sono dovuti per contratto e quindi sono diversi da quelli degli altri, come per esempio la *company car* per un dirigente di un certo *job grade*.

Qual è la cultura organizzativa di ST?

Si basa molto sul fatto che si sono vissute insieme delle avventure, perché non dimentichiamo che la ST nasce nel 1977 dalla fusione di due aziende, una la SGS, l'altra la Thompson, francese, che era piena di perdite, e la SGS era piena di debiti. Debiti e perdite insieme in genere non producono risultato, infatti gli analisti avevano stimato un valore dell'azienda negativo. Gli analisti non avevano capito, e invece la squadra dell'allora AD di SGS aveva capito che le competenze erano complementari, quindi le due debolezze, con una situazione patrimoniale positiva, significava che avevano i soldi ma non riuscivano a impiegarli nel modo corretto. Dal '87 ad oggi ST è diventata la realtà che adesso conosciamo, che certamente non ha sempre avuto dei momenti facili, neanche adesso viviamo momenti facili, ma siamo sul mercato e pensiamo di restarci. Abbiamo dei prodotti e delle tecnologie all'avanguardia, siamo il riferimento di tanti mercati: ci sono alcune aree di sofferenza, come sempre succede, sono cose cicliche, in alcune aree i nostri *competitors* ci raggiungono, ci superano, poi noi li raggiungiamo di nuovo, insomma è una corsa continua, ed è per questo che noi nella crisi che c'è stata in tutta Italia abbiamo sofferto pochissimo, non abbiamo perso posti di lavoro e anzi ne abbiamo creati, soprattutto ne abbiamo creati anche nell'ambito manifatturiero che è una cosa abbastanza difficile.

Quali sono le prospettive per ST?

Innovare sempre, tutti i giorni. Se ci fermiamo siamo perduti, non c'è alternativa. I documentari scientifici fanno vedere che gli squali se si fermano muoiono, loro devono muoversi perché se no non respirano: ecco noi siamo così. E' talmente frenetico lo sviluppo tecnologico in quest'area, che se uno si ferma un momento rimane tre passi indietro, non riesce più a recuperare lo svantaggio.

In conclusione che direzione sta prendendo la funzione HR? Si sta evolvendo?

L'evoluzione della funzione HR dipende molto dal contesto nel quale opera, oltre che dalla disponibilità da parte della funzione stessa a farsi coinvolgere sempre di più in tutti i processi aziendali.

Si dice che la funzione HR venga talvolta messa da parte rispetto alle altre funzioni, che non riesca a interagire. Qual è la Sua opinione?

Dipende da chi se ne occupa: per me non è difficile, anzi mi fa molto piacere occuparmi di tutti i problemi di *manufacturing*, ma non dei problemi tecnici di cui non so niente, ma dei problemi di organico, perché molte volte ha bisogno di avere un organico che sia adeguato alle produzioni che abbiamo, perché non sono costanti sfortunatamente, ma possono avere degli alti e bassi, e a questo punto devo adeguare il costo del lavoro. Quindi ogni 3 mesi ci vediamo insieme ai sindacati, capiamo quali sono le azioni da intraprendere, qualche volta abbiamo fatto cassa integrazione ordinaria e altre volte abbiamo deciso di assumere personale a tempo determinato. Bisogna avere questo tipo di interazione. Ma non solo questo, ci possono essere esigenze di cambiare la turnazione, siamo riusciti ad avere la turnazione a 21 turni, che era da tanto tempo che si cercava di avere, e dal 2006 con un accordo sindacale molto importante siamo riusciti ad averlo, prima al nord, poi un altro accordo sindacale al sud, e tutti lavoriamo a 21 turni negli stabilimenti che abbiamo ad Agrate e a Catania: questo consente di avere un migliore utilizzo degli impianti, quindi il coinvolgimento dell'HR in quel caso è stato determinante per lo sfruttamento degli investimenti.

Quali consigli darebbe ad un giovane che vuole entrare nel mondo HR?

Sono gli stessi per entrare da qualunque altra parte. E' chiaro che se uno poi ha fatto degli studi particolari servono, non dico di no, però non è obbligatorio, se no qui dovrebbero esserci tutte persone che hanno fatto degli studi di tipo specialistico nell'ambito HR. Uno specialistico di HR senza aver mai fatto altre esperienze serve a poco, però avendo fatto altre esperienze e avendo fatto pure questo serve.

Oppure può capitare che uno si trovi in un'altra funzione e caschi a pennello anche se non ha mai cambiato...

Soprattutto, questo soprattutto, perché un'idea di come sono i lavori non c'è uscendo dall'università, uno li vede andando a praticarli. Purtroppo questo manca all'università, dovrebbero dedicare qualche ora a qualcuno che venga a spiegare cos'è il mondo del lavoro. Dovrebbe venire uno dall'azienda, non uno che viene solo dall'università e non ha mai visto niente. Poi dovrebbero invitare anche persone dalle agenzie per il lavoro a dire "noi siamo qui, quando finite di studiare se volete fare un colloquio ve lo facciamo fare, questo non vuol dire che vi troviamo immediatamente un posto però vi possiamo aiutare a trovarlo", ed è chiaro che è nel loro interesse, perché se piazzano una persona prendono dei soldi, prendono una percentuale sulla loro attività. Poi non c'è neanche l'orientamento sul lavoro futuro, e questo invece dovrebbe cominciare, secondo me, fin dalle scuole medie/liceo. In Germania è così, e in Germania l'apprendistato si comincia fin da quando si fanno le scuole medie.

In Inghilterra è poi la stessa cosa, vengono incanalati... Anche per un discorso di motivazione...

La cosa sbagliata, da mio punto di vista, anche la laurea 3+2 non serve a niente, fa perdere tempo alle persone, fa proliferare le materie. Forse serve ai professori perché aumentano gli insegnamenti, molti sono simili per non dire uguali. Io lo vedo, anche facendo un paragone tra gli studi che ho fatto di ingegneria e quelli che hanno fatto le mie figlie c'è un abisso, perché io ho fatto 30 esami di un certo tipo, ma erano 30 esami; avevo il tempo di studiare, non c'era questa parzialità, secondo esame, terzo esame, per un materia uno deve fare tre prove, non ha senso dal mio punto di vista, non ha senso perché diventa una specie di liceo. Poi io non criminalizzo il fatto di potere andare un anno fuori corso, è che se uno vuole organizzarsi anche altre attività, per esempio sportive, è chiaro che magari dovrà diluire un po'. Non sono anni persi. Oggi c'è una penalizzazione per chi va fuori corso anche dal punto

di vista economico, ma non si capisce il motivo, perché non è che se uno si laurea prima ha complessivamente un valore maggiore. Uno può avere un valore maggiore se per esempio si laurea in 7 anni anziché 5 e nel frattempo ha lavorato, oppure ha fatto dello sport agonistico e quindi ha dovuto anche allenarsi, ha dovuto ritardare la laurea, ma ha studiato e ha fatto un'altra cosa; alla fine ho una persona molto più completa, che ha fatto diverse cose e non semplicemente studiare e basta. Se uno invece si mette a studiare e si laurea un anno prima, che ha concluso? Ha imparato a studiare velocemente, poi se è un genio va bene: ho un collega che in 3 anni aveva finito gli esami di 5 anni, ha dovuto aspettare perché non lo facevano laureare. Era un genio, suonava il pianoforte. Fateci caso, chi sa suonare il pianoforte in genere ha una parte destra del cervello più attiva, e serve pure per il lavoro.