



GESTIONE RISORSE UMANE

## eBay: vincere le sfide puntando sulle persone

**Come si lavora nel sito leader per le aste online? In un contesto in continuo cambiamento, è importante poter contare su persone con competenze specifiche e motivate, che si riconoscano nei valori e nei behaviours dell'azienda. Ne abbiamo parlato con Patrizia Turri, Talent Manager Europe di Ebay.**

di Alberico Moro

**Dott.ssa Turri, potremmo partire da un dato importante che ha rivelato allo scorso HR Strategy Forum di maggio: avete il 10% di persone ad alto potenziale?**

Il nostro team è composto da persone giovani e con un alto livello di potenziale, dall'ultima Talent Review di maggio gli HiPo si attestano attorno al 10 %. Siamo in un contesto in continuo mutamento ed è per questo motivo per noi è particolarmente importante poter contare su persone ad alto potenziale che oltre a competenze specifiche sappiano apportare quel contributo di pensiero importante a gestire situazioni in continua evoluzione.

**Qual è la relazione tra un "critical contributor" ed un alto potenziale?**

Un alto potenziale è colui/colei che nella nostra matrice si colloca con il massimo potenziale e la massima performance, un "critical contributor" è colui che ha una buona/ottima performance ma il cui potenziale può essere anche medio.

L'attenzione dell'azienda tuttavia è rivolta a tutti, è importante impostare azioni mirate in base al potenziale di sviluppo ed alle inclinazioni dei singoli.

Faccio un esempio: un bravo specialista, se fosse anche un hi-potential, potrebbe essere in un'ottima posizione per una diventare manager, tuttavia, la gestione di risorse potrebbe non rientrare nella sua sfera di interessi e quindi non avrebbe senso metterlo in un programma di sviluppo manageriale. Quindi è importante capire quali sono le motivazioni reali, quelle che portano il singolo ad alzarsi al mattino e andare al lavoro e costruire su queste motivazioni un piano di sviluppo personalizzato, tagliato su misura. A me piace pensare allo sviluppo come ad un lavoro "sartoriale".

**Quali sono i programmi per la gestione dei talenti e per vincere queste sfide che fanno parte del vostro ambiente?**

La gestione dei talenti è per noi suddivisa in 3 momenti importanti: Recruiting, Development e Reward. Curiamo molto il recruiting per la ricerca delle candidature utilizzando una serie di tools, tra cui la pubblicazione online degli annunci, il surfing in rete mediante i social/business networks e per la selezione il processo di interviste è abbastanza articolato. E' molto importante che il profilo corrisponda alle esigenze dell'azienda, non solo per quanto riguarda gli aspetti competenziali ma anche per gli aspetti valoriali. Per trattenere le persone puntiamo sullo sviluppo delle competenze, attraverso attività formative, anche con programmi innovativi (stiamo valutando ad esempio la possibilità di fare formazione attraverso l'i-Pod ) e opportunità a livello internazionale. Il terzo step infine riguarda il Reward inteso come "Total compensation": non solo quindi lo stipendio in busta paga, ma anche una serie di benefits e di opportunità di rotation e di flex-time, come ad esempio l'Ambassador Program per la rotation o il Global Sabbatical Program che è un programma che mira a ricompensare la fedeltà del dipendente arrivato al quinto anno di presenza conferendo un mese di ferie extra rispetto a quanto già previsto dal Contratto Nazionale.

**Quali sono le aree di formazione? Avete dei partner esterni?**

Le aree di formazione sono diverse, uno dei temi ultimi su cui ci siamo concentrati riguarda la capacità di "lavorare in team virtuali" questo perché potremmo avere una persona francese che lavora con un capo in Germania e con un collega in Svizzera, per questo è importante sapersi interfacciare con diverse culture utilizzando una pluralità di strumenti.

Il nostro calendario corsi ha le seguenti specifiche: è internazionale, è suddiviso tra corsi obbligatori e facoltativi, ha sezioni diversificate a seconda dei ruoli aziendali.

Per i manager abbiamo un vero e proprio percorso che inizia con i fondamentali "People manager essentials" per poi procedere con temi specifici come la "Leadership Situazionale" e focus più verticali su tematiche specifiche come la "gestione del cambiamento" o la "gestione dei conflitti".

I partner esterni sono ubicati a livello europeo, la condizione fondamentale è che sappiano parlare inglese e

che siano in grado di gestire un uditorio composto da persone di diverse culture, la didattica d'aula è di tipo anglosassone: un taglio molto pratico con dinamiche di aula basate sull'interazione, molto contraddittorio e role-plays e con la possibilità di lavorare su business-case.

### **Torniamo ad un "tema" sviluppato durante l'HR Strategy Forum. Qual è il ruolo delle HR nei momenti di crisi?**

L'evoluzione naturale in momenti di crisi è quella di essere sempre più vicini al business, quindi sempre meno una funzione di staff e sempre di più una funzione di guida nei confronti del business. Un esempio concreto riguarda il sistema di valutazione, entrare nel merito dell'allineamento degli obiettivi e della loro declinazione piuttosto che ridisegnare l'organizzazione in base alle mutate condizioni di business, essere inoltre il consulente primario per quanto riguarda i temi legati alla gestione del personale.

### **Ho letto da poco una citazione di Pierre Omidyar, fondatore di e-Bay, sulla Fiducia.**

La Fiducia rientra nei nostri "behaviours" che abbiamo mutuato dalla nostra community, le transazioni sul nostro sito sono basate sulla fiducia tra compratore e venditore .

### **Quali sono i vostri behaviours e i vostri valori?**

Iniziamo dai behaviours: "lead completely", ovvero essere alla guida, essere in carico del proprio ambito di responsabilità, portare avanti in maniera responsabile i propri compiti; "Practice judgment" ossia avere una visione critica delle cose; "Trust each other", ovvero fiducia, se lo traduciamo con un esempio potremmo far riferimento alla mail con ricevuta di ritorno, che in molte aziende viene utilizzata per essere sicuri ed avere una prova e che in eBay è considerata scorretta; infine "Keep it human" cioè trattare gli altri con rispetto.

Abbiamo 5 valori in cui ci riconosciamo: 1 ) Crediamo che le persone siano fondamentalmente buone; 2) Riconosciamo e rispettiamo tutti come individui unici; 3) Crediamo che ogni persona possa dare un contributo fattivo; 4) Incoraggiamo le persone a trattare gli altri come vorrebbero a loro volta essere trattate; 5) Crediamo che un ambiente aperto ed onesto possa far esprimere il meglio delle persone.

### **Questi comportamenti e questi valori li andate a cercare in fase di selezione?**

Certo, fanno parte delle cose che valutiamo durante i colloqui, se la persona non ha nel suo "DNA" questi elementi è un po' difficile costruirli e non devono essere forzati. Nella selezione andiamo molto in profondità perché è importante che le persone siano felici quando si trovano in un certo contesto di lavoro. In questo senso, lavoriamo molto in partnership a tutti i livelli: l'hiring manager, ossia colui che sta assumendo la persona nel suo team, è coinvolto nei colloqui fin dall'inizio. Si tratta dunque di valutazioni sia tecniche sia comportamentali. Quando diversamente abbiamo già un team costituito e dobbiamo identificare un manager che proviene dall'esterno o da un altro team, i futuri membri del suo team lo valuteranno e saranno parte del processo di selezione, è importante infatti che ci sia il consenso del team fin dall'inizio al fine di garantire la massima armonia.

26-6-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/Intervista\\_Patrizia\\_Turr\\_eBay-134.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/Intervista_Patrizia_Turr_eBay-134.asp)

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** ([www.eccellere.com/notelegali.htm](http://www.eccellere.com/notelegali.htm)).