



GESTIONE RISORSE UMANE

FedEx: l'importanza di fiducia, credibilità e coinvolgimento nell'ambiente di lavoro.

“Fra i fattori determinanti per un ambiente di lavoro eccellente sottolineo la qualità delle relazioni all’interno dell’organizzazione, la fiducia, la qualità del lavoro per quelli che sono i suoi obiettivi, le sfide e le possibilità di crescita offerte alle persone, sia come uomini sia come professionisti”. Con le parole di Stefano Pierini, Manager Human Resources, entriamo in FedEx, uno dei migliori ambienti di lavoro in Italia.

di Alberico Moro

Dott. Pierini, cosa significa per voi essere presenti nella lista dei migliori ambienti di lavoro?

Sono 8 anni che partecipiamo all’indagine e riteniamo che il modello GPTW sia un modello vincente. Ci consente di misurare la qualità dell’ambiente organizzativo, di confrontarci con l’esterno e conoscere le “best practices” per operare un processo di miglioramento continuo. Crediamo nelle dimensioni che il GPTW va ad identificare: la fiducia nel management, l’orgoglio che le persone dimostrano per il proprio lavoro e nei confronti dell’azienda, il rapporto che lega i collaboratori fra di loro come una squadra.

Come si misura la fiducia?

Nei termini evidenziati dal modello è legata alla credibilità dei manager, al riconoscimento dell’individuo, al trattamento equo delle persone. La credibilità è un valore che si sviluppa all’interno di un rapporto di comunicazione costante, in un ambiente in cui l’individuo viene coinvolto sugli obiettivi e sui programmi della Società ed ha la possibilità di esprimere i propri suggerimenti, le proprie opinioni e le proprie idee. Per creare un clima di fiducia è molto importante anche la coerenza: il management agisce in linea con quello che dichiara. Quanto affermato dall’azienda deve tradursi in azioni concrete nel rapporto quotidiano che c’è tra i responsabili e il loro gruppo di lavoro. L’agire del management deve essere guidato da politiche del personale condivise e conosciute da tutti, attraverso una comunicazione trasparente.

Quanto contano in tutto questo vision, mission e valori?

Visione, missione e valori, in questo, fanno parte di quel processo di comunicazione che consente di suscitare nelle persone un senso di appartenenza nonché di creare “engagement” e “commitment” che sono necessari alla realizzazione dei risultati ed in particolare alla soddisfazione dei nostri clienti che è l’aspetto più importante del nostro impegno quotidiano.

Cosa fate per essere un ambiente di lavoro eccellente?

Crediamo nella politica della “porta aperta”: tutti si possono rivolgere al management per risolvere un problema, chiedere un chiarimento, ottenere informazioni o formulare proposte. A tutti i livelli e con tutti i collaboratori si svolgono i colloqui relativi alla valutazione della prestazione, allo sviluppo e alla valutazione del potenziale, questo su base semestrale. Il colloquio con il manager non solo guarda al passato, per evidenziare il contributo fornito dall’individuo, ma si proietta anche nel futuro per cogliere le prospettive di crescita. Esiste un piano di sviluppo individuale per ogni collaboratore, che il collaboratore stesso formalizza insieme con il proprio manager. Il compito dell’individuo è di agire pro-attivamente attraverso piani personali di crescita personale e di sviluppo. Il ruolo del management consiste nello sviluppare il talento, orientare l’inclinazione individuale, aiutare l’individuo a capire le sue potenzialità, guidarlo su questo sentiero di crescita, recepire il feedback dalle persone per iniziare delle azioni correttive, facilitare l’accesso alla conoscenza.

I manager utilizzano colloqui di coaching nella relazione con le persone?

In Fedex, per quanto riguarda il coaching, abbiamo 3 linee d’azione o direzioni: la relazione tra manager e collaboratore che si sviluppa anche in un rapporto di coaching professionale; l’esistenza all’interno dell’organizzazione di manager esperti ed addestrati che fungono da coach per i giovani talenti che aspirano ad una carriera manageriale; l’intervento di supporto esterno, di coach e consulenti esterni, per i livelli di management più elevati, per i quali il coaching è finalizzato soprattutto ad un migliore sviluppo delle capacità manageriali. Inoltre, quando selezioniamo i profili manageriali, anche internamente, andiamo a cercare un mix di elementi tra cui alcune competenze comportamentali. A seguito di questa selezione, le persone individuate vengono specificatamente formate nella gestione della relazione di coaching. I talenti

seguono dunque dei percorsi di sviluppo ben definiti.

Intervenite quindi anche con la formazione?

La formazione ha come riferimento i modelli di competenza per famiglia professionale e ruolo. La formazione comportamentale erogata dall'azienda mira a sviluppare le competenze necessarie al manager, relativamente al coaching, nella misura in cui il manager è responsabile anche dello sviluppo e della crescita professionale dei propri collaboratori, del proprio gruppo di lavoro. L'obiettivo del manager è anche quello di creare da una somma di individui un vero team.

In tutto questo è molto importante anche il ruolo attivo delle risorse umane?

Il nostro ruolo consiste nel promuovere i valori, le competenze, disegnare e governare i processi, attivare nei vari modi possibili e rendere disponibili le fonti della conoscenza, diffondere le best practices, monitorare quelli che sono i comportamenti organizzativi.

Si parla di employer branding e di "guerra per i talenti": l'indagine GPTW è utile anche per attrarre le persone migliori, i talenti?

L'eccellenza dell'ambiente organizzativo è il catalizzatore principale di una forza lavoro competente. La classifica aiuta l'azienda a capire come si posiziona sul mercato ed è anche motivo d'orgoglio per chi è già dentro. Va analizzata poi anche in un'ottica di miglioramento continuo.

Il talento ritengo sia colui che produce i risultati attesi nelle posizioni chiave, i talenti possono essere a tutti i livelli. Nel nostro caso, i livelli di front-line che sono quelli che si interfacciano con il mondo esterno, vanno curati e sviluppati come i senior manager. L'obiettivo dell'azienda è infatti quello di coltivare un set di competenze nei propri collaboratori, in qualsiasi parte e a qualsiasi livello queste persone si trovino.

Come vanno considerati i compensi e i benefit nell'attrazione dei talenti?

Credo che sia fondamentale la qualità delle relazioni, la qualità della relazione tra persona e manager, la qualità della relazione nel gruppo di lavoro, la qualità del lavoro per quelli che sono i suoi obiettivi, le sfide e le possibilità di crescita professionale. Senz'altro una retribuzione competitiva e un set di benefit ai livelli di mercato sono complementi necessari, ma non costituiscono nella mia visione il driver per la qualità dell'ambiente organizzativo, che è invece influenzato molto dalla possibilità che ha la persona di crescere, sia come uomo sia come professionista, le sfide che l'azienda gli consente di affrontare, il contatto con colleghi competenti, il contatto con altre organizzazioni e con il mondo esterno vissuto anche come occasione di crescita.

Tutto questo lavoro crea delle basi solide per i momenti più difficili?

E' proprio nei momenti più critici che le persone fanno la differenza, parlare di cura delle persone è dunque sempre attuale e diventa ancora più importante in quelle situazioni in cui le persone fanno la differenza. Nei momenti difficili entra in gioco la trasparenza nella comunicazione, il coinvolgimento dei collaboratori per quanto riguarda la missione da realizzare, il coinvolgimento per quanto riguarda gli obiettivi strategici che l'azienda si pone. Comunicare in modo trasparente quello che l'azienda si propone di fare è un modo per riconoscere la persona come individuo.

8-3-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/FedEx_Intervista_Stefano_Pierini-96.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).