



GESTIONE RISORSE UMANE

Elica: ascolto e attenzione alle persone per creare un ambiente di lavoro eccellente

E' possibile chiudere degli stabilimenti senza avere un'ora di sciopero e, al tempo stesso, essere anche presenti nella lista dei migliori ambienti di lavoro? A quanto pare in Elica ci sono riusciti. Marco Scippa, direttore risorse umane, ci racconta l'esperienza dell'azienda di Fabriano. Per creare un ambiente di lavoro eccellente secondo Scippa sono molti i fattori da tenere in considerazione, a partire dall'ascolto.

di Alberico Moro

Dott. Scippa, partiamo dalla presenza nel Great Place to Work. Come e cosa si fa per avere e costruire un ambiente di lavoro eccellente?

Inizierei partendo dal luogo in cui è l'azienda perché penso che è molto importante. Elica è a Fabriano, rispetto alle città più grandi questo ha dei pro e anche dei contro. Fra i pro ci metto la qualità della vita e la tranquillità: un esempio semplice e al tempo stesso significativo, è il fatto che le persone possono andare a casa all'ora di pranzo. Questo influisce sul lavoro e sull'ambiente. Penso poi anche alle origini: quando è nata, Elica era un'azienda familiare e l'imprenditore conosceva tutti quanti i dipendenti. Ora, il figlio Francesco continua ad avere un rapporto diretto con tutti loro. Anche ora che l'azienda è cresciuta, fino ad arrivare ad avere sedi in altri Paesi, c'è sempre questa dimensione familiare che è molto importante per le persone che ci lavorano e per il rapporto con loro. Faccio un altro esempio: tutti i brevetti sono stati realizzati da persone interne all'azienda che hanno chiesto direttamente al Presidente o all'Amministratore Delegato di poter lavorare su un determinato progetto o "idea". Questo è possibile grazie a questa dimensione familiare e al contatto diretto. Abbiamo favorito questo tipo di rapporto, abbiamo creato un "blog fisico", un luogo in cui, gli ultimi giorni del mese, le persone che hanno un problema o vogliono parlare con Francesco Casoli (il Presidente ndr) o con l'AD possono andare lì per incontrarli. Avere o creare un ambiente più "caldo", più piccolo e che favorisce il contatto è dunque molto importante per migliorare l'ambiente di lavoro.

Questo favorisce anche l'ascolto delle persone?

Nel mio settore e cioè nell'area delle risorse umane, ogni tanto nascono delle "mode", oggi si parla tanto di "Employer Branding". Se non lo fai, non sei ok. In realtà è sempre esistito, prima si chiamava "Marketing Interno". Per fare marketing interno è fondamentale ascoltare le persone per cercare di capirle e capire quali possono essere le azioni che rendono l'ambiente di lavoro più vivibile. Non significa essere "buoni", è un po' come per la sicurezza, anche l'orientamento all'ascolto delle persone conviene più che il contrario. Non fare sicurezza non conviene, costa di più che farla. Con gli investimenti in sicurezza le persone sono tranquille, lavorano meglio e questo produce un ritorno economico. Allo stesso tempo avere una persona contenta, che si sente apprezzata e ascoltata è un fatto di convenienza non solo di "altruismo". A conferma di questa grande attenzione all'ascolto ci sono poi le azioni e i comportamenti quotidiani: nella nostra area "risorse umane" non esiste back-office. A parte 3 persone che fanno amministrazione, il resto è impegnato "sul campo". Stiamo al 100% con le persone, puntiamo molto sul "feeling" e sull'ascolto. Se non facessimo così, rischieremmo di fare attività che piacciono a noi ma che al resto delle persone non danno niente.

Lei ha parlato di Fabriano e dei suoi pro, quali sono i contro?

Uno dei problemi è quello di attirare le persone e, in particolare, i giovani laureati che sono attratti maggiormente da ciò che offre una città più grande. Li posso anche capire, forse una persona della mia età apprezza di più la tranquillità di cui abbiamo parlato, mentre il ragazzo fatica un po' di più in questo. Abbiamo pensato allora di investire sui giovani che abbiamo qui. I primi, quelli con cui possiamo essere in contatto più facilmente, sono i figli dei dipendenti. Con la crescita e l'espansione sui mercati esteri, la Società deve fare i conti con la lingua straniera ed è per questo che sono 2 anni che stiamo investendo sulla formazione linguistica dei figli dei dipendenti. Hanno la possibilità di andare al college per imparare l'inglese. Questo progetto è aperto a tutti, non solo ai figli dei dirigenti. E' un'iniziativa che ha avuto successo, ed è uno dei progetti che contribuisce alla fidelizzazione delle persone.

Un buon clima interno è importante anche nei momenti difficili?

Sì, in momenti come questo, è molto importante aver seminato bene. Noi abbiamo fatto mobilità ed abbiamo chiuso due stabilimenti, uno nel Nord Italia e uno a Fabriano ma non abbiamo avuto neanche mezz'ora di sciopero e le persone hanno prodotto fino all'ultimo giorno. Questo è successo perché siamo molto attenti al sociale, ci siamo adoperati perché tutta la gente fosse ricollocata. Abbiamo potuto fare questo perché la gente si sente trattata bene, ascoltata, le persone non sono dei numeri. Poi, quest'anno, per un fatto di sobrietà, abbiamo deciso di non organizzare la tradizionale cena di Natale. Abbiamo preferito dare un buono ai dipendenti per l'acquisto di prodotti alimentari presso le Coop. Idealmente, è come se ci fossimo seduti lo stesso, tutti insieme, intorno allo stesso tavolo, ed è stato un modo per dire che non abbiamo dimenticato la mobilità e il fatto di aver chiuso questi stabilimenti. Penso che chi è dentro abbia apprezzato ancora di più ed abbia capito il perché non è stata fatta la classica festa. Avere queste "piccole-grandi" accortezze, queste attenzioni, aiuta molto e crea motivazione. Qualsiasi cosa i piani poi cresce veramente bene.

Quanto conta l'allineamento con i valori aziendali?

Posso dire che nell'ambito della selezione e della formazione l'attenzione ai valori ci sta premiando. Abbiamo 10 comandamenti, sono i nostri 10 valori e i nostri punti di partenza. Uno dei grandi temi della mia area lavorativa, di cui si parla molto in questo momento, sono i "talenti". Ma chi sono questi talenti? Io sono dell'idea che non esiste il talento in assoluto ma esiste una persona che ha competenze e valori che collimano con quello che cerchiamo, con quello che cerca l'azienda. Ed è quello che ho sentito dire anche da Pierluigi Celli. Quando cerchiamo i "talenti" siamo attenti dunque a persone che abbiano anche determinate caratteristiche personali, che amino la vita, apprezzano il bello, hanno il gusto per l'arte, adorano viaggiare e sono curiose. Cerchiamo dunque capacità tecniche ma anche sensibilità a determinati valori. Nei nostri panel teniamo dunque conto di queste caratteristiche. Nella formazione cerchiamo poi di dare gli strumenti affinché questi valori possano essere applicati.

A proposito di formazione, cosa ci può dire su questo tema?

E' molto importante continuare ad investire nelle persone anche e soprattutto in periodi come questo. Noi non abbiamo rinunciato ad investire sulle persone e ad aver cura di loro, della loro crescita. Continuiamo ad investire in formazione, non abbiamo tagliato niente. Non parlo solo di training tecnico ma anche di formazione "culturale". La formazione dunque è molto importante per creare un ambiente di lavoro migliore. Abbiamo un'Academy interna, e organizziamo un MBA interno in cui sono coinvolti professori della Luiss, della Bocconi, manager di altre aziende e manager interni.

Qual è la sfida presente e per il futuro?

In azienda c'è un giardinetto con un unico ulivo, che per noi ha un significato importante: l'azienda sta cambiando ma vogliamo rimanere attaccati alle nostre radici e ci teniamo a preservarle, è la nostra storia, la nostra forza e questa metafora agricola penso che renda bene l'idea. Elica è ormai in diverse nazioni ed abbiamo molti colleghi stranieri. La sfida per il futuro è quella di far sopravvivere l'orientamento alle persone, di rimanere legati alle nostre radici e al tempo stesso favorire l'integrazione e lo sviluppo delle diverse culture ed idee. Vorremmo creare un legame sempre più forte con e fra le persone e con il territorio. All'estero, in ogni nazione, c'è un modo differente di lavorare, di fare business, e sistemi valoriali diversi. Per me, che ho lavorato all'estero, questa è una cosa evidente. Per chi è rimasto sempre a Fabriano è un po' più difficile. Abbiamo tolto la "paura della differenza" e stiamo favorendo l'apertura al cambiamento, stiamo educando le persone a vivere e lavorare insieme condividendo valori comuni e accettando in maniera costruttiva questa diversità che rappresenta una ricchezza per tutti. A dirlo è facile a farlo è un po' più complesso. Basta solo pensare che il primo ostacolo è la lingua. In questo senso abbiamo messo a budget una serie di progetti e di interventi formativi per il 2009. Qui a Fabriano poi, abbiamo molti dipendenti extra-comunitari, in particolare del Nord-Africa. Molti di questi ragazzi hanno bisogno di tornare a casa loro, anche per periodi lunghi. Abbiamo previsto questa possibilità ed abbiamo studiato un modo che gli permetta di farlo senza perdere il lavoro e senza avere decurtazioni dallo stipendio. Quindi una delle nostre sfide, su cui vogliamo lavorare tantissimo, è l'integrazione delle diverse culture presenti in azienda. Per il resto, il nostro impegno consiste nel trovare, con risorse limitate, sempre più risposte a quelle che sono le esigenze delle persone che lavorano in Elica.

Attraverso l'ascolto.

E' importantissimo.

21-12-2008

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/Elica_Marco_Scipa-76.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**

