



GESTIONE RISORSE UMANE

## Coinvolgimento e Gestione del Cambiamento per costruire ambienti di lavoro eccellenti

**E' cambiato il ruolo dei manager HR all'interno delle imprese: per costruire ambienti di lavoro eccellenti è importante puntare sull'ascolto, sul coinvolgimento, sull'allineamento valoriale. E' quanto avviene in SAP, multinazionale del software, presente nella lista Great Place to Work. Ne abbiamo parlato con Tiberio Tesi, Responsabile delle Risorse Umane.**

di Alberico Moro

Ai manager delle risorse umane è richiesto quel qualcosa in più per fare la differenza perché "se le persone non sono agganciate non si va da nessuna parte" afferma Tiberio Tesi, Responsabile Risorse Umane di SAP, "e in alcuni casi, nei momenti di crisi, si scelgono soluzioni troppo 'semplici' come la cassa integrazione...ci vuole più fantasia, la spinta a trovare soluzioni diverse... il responsabile del personale è come un manager dei manager, una persona che costruisce significato, identità, anticipa i cambiamenti, spinge il gruppo manageriale a vedere oltre il trimestre...cosa faremo dopo la crisi?"

### Dott. Tesi cosa significa per voi essere fra i migliori ambienti di lavoro?

Condividiamo il questionario GPW con tutte le persone dell'azienda. Non selezioniamo il campione, coinvolgiamo tutti. Per noi l'ascolto è molto importante. Ci fa piacere essere fra i migliori ambienti di lavoro ma non lo facciamo per il "bollino blu", lo facciamo per capire cosa possiamo migliorare del nostro ambiente e del nostro modo di fare impresa. Quando abbiamo i dati dell'indagine li andiamo poi a "ricucinare" all'interno. Ci concentriamo quindi su 4-5 priorità di lavoro, che diventano le priorità della direzione che assegna soldi, persone e tempo a questi progetti.

### Come si fa allora ad essere fra i migliori ambienti di lavoro?

Come multinazionale siamo molto attenti a chiarire lo scopo, la nostra ragione all'interno del gruppo, e in questo rendiamo partecipi tutti i dipendenti. Sono molto importanti anche i valori, su cui facciamo una continua attività di coinvolgimento. Fin dalle selezioni andiamo al di là delle competenze specifiche e cerchiamo anche un allineamento con i valori dell'azienda. Valori come lavoro di squadra, eccellenza, impegno, sinergie, integrità sono nel DNA dell'azienda e anche delle persone che lavorano con noi. Poi vogliamo capire anche che differenza c'è fra il dichiarato e il vissuto quotidiano. Esiste poi un piano di partecipazione alla vita dell'azienda, contatti continui, meccanismi di allineamento, dai manager-meeting mensili fino ai singoli meeting di funzione. Sono tutti forti momenti aggregativi sul tema della cultura dell'azienda. Inoltre è molto importante mettere le persone nelle migliori condizioni per dare il massimo e per esprimere in pieno il proprio potenziale: al nostro interno ci sono ad esempio 2 "popolazioni", i consulenti e i commerciali che, per loro natura, vivono una vita aziendale molto periferica, vivono presso i clienti, quindi abbiamo fatto in modo e facciamo in modo che l'azienda sia vicino a loro. Abbiamo sviluppato poi un piano per mantenere forte la motivazione e l'entusiasmo, in cui abbiamo inserito anche attività ludiche (la Vela) o rivolte alla famiglia (la possibilità di mandare i figli a Malta a studiare inglese). In più un programma di benefit aperto a tutti, come ad esempio la possibilità per tutti di prendere una macchina in leasing e spendere meno rispetto all'acquisto. Abbiamo organizzato poi delle conferenze legate alla salute e alla sicurezza, degli incontri sui rapporti genitori-adolescenti, delle iniziative rivolte al sociale.

### Vision, mission e valori sono importanti anche nei momenti di "crisi"?

Con la partecipazione e il coinvolgimento di tutte le persone si crea maggiore coesione. I valori fondamentali sono un elemento determinante, sono importanti per aggregare le persone anche nei momenti difficili. La persona si identifica con SAP, sente nel DNA di essere in SAP. Ed è la gente che propone iniziative perché si sente ascoltata. I momenti difficili sono un po' la prova del nove. Il mercato è cambiato, c'è un eccesso di capacità produttiva molto forte e su questo non ci sono grandi scorciatoie. In generale, credo che siamo in una situazione di mercato difficile e tutto il 2009 mostrerà la vera profondità di questa crisi. Sono tutti bravi a tagliare e mi sembra una soluzione troppo facile in cui si rischia di fare danno a tutti. Se riesci a coinvolgere le persone, riesci anche a capire come chiedere a tutti di fare dei sacrifici, dimostrando che la stessa azienda li sta facendo. Se alle persone spieghi il perché di determinate scelte o decisioni è più facile. E' quando le persone non capiscono, non si identificano, non hanno spiegazioni che cominciano a coalizzare e ad andare contro.

### **In uno scenario del genere come cambia il ruolo della direzione risorse umane?**

Oggi più che mai la direzione risorse umane ha responsabilità diverse rispetto al passato. L'esperto di paghe e contributi non è più una figura chiave ed ha poco senso visto che, grazie alla tecnologia, posso dare in gestione l'amministrazione dove mi costa il 40% in meno. Non c'è più bisogno di questo, di persone che fanno paghe e contributi o relazioni sindacali. Oggi le persone che lavorano nelle risorse umane sono dei facilitatori, degli abilitatori del cambiamento, sono esperti di gestione del cambiamento, l'anticipiamo. Siamo manager dei manager, persone che costruiscono significato, identità. Abbiamo il compito di spingere il gruppo manageriale a vedere oltre il trimestre. Abbiamo il compito di creare quelle condizioni e quell'ambiente dove sia piacevole venire a lavorare. Vuol dire alzarsi la mattina e dire "vado in un'azienda dove sento l'energia addosso", le aziende eccellenti hanno queste caratteristiche. E' importante allora lavorare con le persone anche singolarmente. Il vantaggio competitivo si ha anche in questo, si ha quando siamo bravi con ogni singola persona a tenerla in tiro sugli obiettivi. Se ci sono persone in giro per l'azienda demotivate e con scarso attaccamento questa è una distruzione di valore.

### **E il ruolo dei manager?**

La predisposizione manageriale dei nostri dirigenti è molto vicina alla teoria Y di McGregor. Riteniamo fondamentale la capacità di riuscire a coinvolgere, far partecipare, rendere parte del sistema organizzativo le persone, perché è quello che fa la differenza. Puntiamo a creare questa leadership a tutti i livelli organizzativi, è il valore aggiunto che posiziona un'azienda eccellente.

### **Per il futuro?**

Stiamo lavorando costantemente e continueremo a lavorare sulla capacità di attrarre i migliori talenti. La sfida è quella di rimanere mentalmente giovani, l'anagrafica ha una sua dinamica inarrestabile è per questo che per noi è importante avere anche la capacità di rinnovarci. Noi vendiamo software, qualcosa di intangibile, ed è molto importante la capacità di rinnovamento delle competenze. Ogni anno inseriamo dai 15 ai 30 neolaureati per mantenere in equilibrio il sistema sociale.

### **In questo intervenite anche con la formazione?**

Oltre alla classica formazione istituzionale on the job, abbiamo il SAP College che dura 6 mesi ed è composto da formazione d'aula e on the job con affiancamento ai tutor. Per chi entra sono molto importanti anche gli interventi sulla conoscenza e la vita d'azienda, per capire quali sono le logiche organizzative

14-1-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/SAP\\_Tiberio\\_Tesi-80.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/SAP_Tiberio_Tesi-80.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)).