

2/2017

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
Experience Worldwide

KATHERINE JOHNSON

La donna che ha portato
l'America nello spazio

VISION

Manifattura, crescere
nell'era digitale

OVERVIEW

La realtà sull'avvento dei robot



LE PERSONE: IL VERO CAPITALE DI UN'AZIENDA

INTERVISTA A GIORGIO FERRARIS, CEO
DI FINE FOODS & PHARMACEUTICALS N.T.M.

Un'azienda per avere successo deve muoversi come una testuggine romana, uno schieramento dell'esercito romano impenetrabile e compatto, dal notevole coordinamento collettivo.

La Testudo era una formazione di fanteria dell'esercito romano costituita da una cozzatura posta a protezione di lati, fronte di marcia e teste dei guerrieri e formata dagli scudi dei soldati stessi, con gli orli sovrapposti come scaglie

di testuggine. In questo modo, lo schieramento si presentava come una massa compatta e impenetrabile e i legionari potevano avanzare in modo sicuro e agevole. Ma cosa ha a che fare la testuggine romana con l'organizzazione aziendale? "È così che dovrebbe comportarsi l'**azienda: essere molto compatta e procedere come un unico pensante** perché a volte le idee sono chiarissime nella stanza del board, ma poi man mano che si fanno domande ai dipendenti sembra che ognuno lavori per un'azienda di-

versa." Esordisce così Giorgio Ferraris, ceo di Fine Foods & Pharmaceuticals N.T.M., società specializzata nello sviluppo e nella produzione in conto terzi di forme orali solide destinate all'industria farmaceutica, nutraceutica e dei dispositivi medici, con cui abbiamo affrontato il tema di come reclutare e valorizzare il capitale umano.

"Il primo passo compiuto quando sono arrivato in Fine Foods - racconta - è stato quello di separare l'amministrazione del personale dalla direzione delle risorse umane, compito che ho assunto in prima persona e che ritengo essere molto altro rispetto alla mera gestione di buste paghe, ferie e permessi. **È importante sviluppare nelle risorse uno spirito di appartenenza e far loro sentire che**

non solo il loro lavoro, ma anche la loro persona è apprezzata, ed è importante definire i valori di riferimento. È per questo che **in Fine Foods abbiamo sviluppato un percorso che parte da come si scelgono le persone.**

Per gli operatori di linea, il nostro processo di inserimento passa dalle agenzie di lavoro interinale e procede lungo **un iter formativo accurato e complesso**, che comporta un'inerzia iniziale abbastanza alta e termina quasi sempre con la conferma dello stesso da parte del capoturno, sia perché formare un'altra persona significherebbe ulteriore tempo ed energie sia perché sarebbe controproducente beneficiare altre aziende del lavoro di semina svolto. Alla base di tutto ciò, vi è stato un lavoro di ripensamento su quale dovesse essere il profilo delle risorse che ha portato alla creazione di un test ad hoc che contiene, per esempio, delle stringe alfanumeriche da confrontare per trovare l'errore, perché

sulle nostre confezioni ci sono data di scadenza, numero di lotto e l'operatore deve essere molto attento al dettaglio; una scheda di calcolo matematico abbastanza semplice, perché ogni lotto deve essere chiuso con delle mini operazioni (quante scatole su pallet); una scheda di comprensione testo, perché abbiamo varie procedure e bisogna essere capaci di capire un documento. Superato questo test, i candidati incontrano le due responsabili delle risorse umane, entrambe laureate in psicologia, e i capituono che operano un'ulteriore selezione. Infine, ci diamo 6 mesi di tempo con una serie di criteri di valutazione per confermare il candidato. Questo perché **ritengo che sia un dovere dell'azienda affiancare ai nostri operatori, dei colleghi che siano il meglio sul mercato.** Tanto che stiamo già procedendo verso un passo ulteriore. Di solito si parla di alti potenziali solo relativamente ai White Collar. Noi riteniamo che anche tra gli operatori di linea ci siano degli alti potenziali ed è proprio a quelli che miriamo: ecco perché abbiamo aggiunto al nostro screening qualche domanda di logica un po' più complessa. L'obiettivo è inserire 1 di questi alti potenziali destinato a camminare più velocemente ogni 5-10 operatori.

Riguardo alla selezione degli impiegati, bisogna distinguere. La richiesta di nuovi inserimenti di solito parte dai dipartimenti che richiedono ulteriore supporto e spesso ciò è legato al non saper gestire i dipartimenti per obiettivi, dinamica tipicamente italiana, per cui se non si riesce a misurare ciò che

uno fa, poi bisogna prendere qualcun altro. In questi casi, a volte può essere utile semplicemente **capire i processi e cambiarli** senza necessariamente rivoluzionarli, talvolta basta del comune buon senso, **mettersi al fianco delle persone e capire di cosa hanno bisogno.** A volte, invece, **è necessario decidere dove si vuole andare.** Ci sono delle scelte che sono più tattiche, manca una risorsa nell'area fatturazione per esempio, e altre che sono più strategiche per cui, nel momento in cui si decide un appuntamento che non si vuol mancare, diventa necessario scegliere un alto potenziale che entro tre anni mi porti all'obiettivo prescelto. Fine Foods ha una buona visibilità nel settore, riceviamo spesso CV molto interessanti e con le responsabili delle risorse umane, abbiamo deciso di curarci un nostro database per cui anche se non siamo alla ricerca di una particolare figura, incontriamo i referenti dei CV che più ci ispirano.

Sul fronte valutazione delle performance, ho constatato negli anni che il Performance Appraisal tradizionale sovrverte la ragione stessa per cui è stato creato, ossia l'allineamento del collaboratore alle aspettative del proprio responsa-

bile e alla strategia dell'azienda e viene spesso usato per dare degli aumenti di livello. Premesso ciò, quello in cui ci siamo impegnati è una performance evaluation innovativa che è partita dagli operatori. Ecco dunque che con i capituono e i responsabili di produzione abbiamo individuato gli operatori più bravi e abbiamo cercato di sintetizzare le loro caratteristiche tra cui sono emerse, oltre alle classiche "capacità di svolgimento della mansione", "flessibilità", "pro attività", "relazione coi colleghi", anche "la capacità di fare da tutor" e "la disponibilità a crescere". Quindi due capituono di aree omogenee hanno valutato tutti gli operatori e al top 25% abbiamo dato un bonus tra i 500 e i 1000€.

In questa esperienza, è stato molto importante definire a livello strategico quali fossero i valori di riferimento: il messaggio che volevamo passasse era che il nostro lavoro è talmente complesso che se si è molto bravi a far lavorare la macchina ma molto meno corretti nelle relazioni con i colleghi, il bonus non si prende. **L'obiettivo è dimostrare che l'azienda si muove come una macchina compatta, come una testuggine romana.**

