



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"EMPLOYEE EXPERIENCE: LA SFIDA DEI TALENTI"

RELATORE:

CH.MO PROF. MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDO/A: GIULIA CARDIN

MATRICOLA N. 1135946

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Indice

Introduzione.....	2
1. Primo Capitolo: EX e Engagement.....	5
1.1 Definizione di EX.....	5
1.2 Fasi dell'EX e HRVC.....	5
1.3 Engagement.....	7
1.4 Come raggiungere l'engagement – Collegamento con EX.....	10
1.5 EX e CX.....	14
2. Secondo Capitolo: Reclutamento e Selezione.....	16
2.1 Ragioni del focus.....	16
2.2 Recruitment.....	17
2.3 Selezione.....	20
3. Terzo Capitolo: Stevanato Group e il Graduate Program.....	23
3.1 Presentazione di Stevanato Group.....	23
3.2 HR Management presso Stevanato Group.....	23
3.3 Graduate Program.....	26
Conclusion.....	29
Bibliografia.....	30

Introduzione

Il seguente elaborato si pone l'obiettivo di definire il significato dell'espressione 'employee experience' (verrà abbreviata con la forma EX), e di inquadrarla nel contesto lavorativo attuale.

"The Employee Experience is the sum of perceptions employees have about their interactions with the organization in which they work." (Maylett, Wride e Patterson, 2017, p.12).

Pur essendo questo un concetto che sta attirando molta attenzione, da parte non solo di accademici ma anche di numerosi 'employers', esso viene spesso confuso con altri termini, come 'human resource development', 'talent management' o 'employee life cycle'. Quest'ultima espressione però risulta particolarmente utile nella spiegazione di EX: infatti l' 'employee life cycle' (ELC) può essere definita come la pura sequenza cronologica di eventi e interazioni che caratterizzano l'intero rapporto tra un individuo e un'organizzazione, dal primo contatto fino all'eventuale chiusura del rapporto, passando per tutte le fasi intermedie, quali solitamente selezione, 'onboarding', crescita ed eventualmente promozione. A questo processo, che potremmo definire sterile e oggettivo, l'EX aggiunge due importanti componenti: percezioni e aspettative. Sono queste a rendere ciascuna EX soggettiva e particolare (ne verranno spiegate nel primo capitolo ragioni e modalità). (Maylett, Wride e Patterson, 2017).

Due interrogativi emergono spontanei dalla scelta dell'argomento di questo elaborato.

Il primo rimanda alla ragione per la quale l'EX sia recentemente diventato tema d'interesse. A tale proposito Morgan (2017) ha individuato cinque trend che stanno dando forma all'attuale e futuro ecosistema lavorativo:

1. La forza lavoro che sta cambiando e la conseguente necessità delle organizzazioni di adattarsi alle necessità delle nuove generazioni;
2. Le nuove tecnologie, tra le quali automazione, big data e intelligenza artificiale;
3. Internet e i dispositivi portatili, che hanno reso possibile (nel bene e nel male) l'accesso a persone e informazioni (quasi) da qualunque luogo e in qualunque momento;
4. Una condivisione molto più ampia e disinibita delle nostre vite, idee ed informazioni;
5. La globalizzazione, per la quale ogni tipo di business e contesto lavorativo vede scomparire le proprie barriere locali per proiettarsi in un contesto internazionale.

Queste condizioni, insieme ad altre che verranno successivamente presentate, fanno dell'epoca attuale quella che Maylett e Wride (2017) hanno definito come 'the age of the employee': ovvero, il rapporto tra 'employer' ed 'employee', che era stato tradizionalmente conflittuale e sbilanciato dal lato del datore di lavoro, sta attualmente guadagnando un maggiore equilibrio; infatti il dipendente, che ora vede davanti a sé un insieme molto più vasto di alternative, è

diventato più esigente, e per continuare a dedicare le proprie conoscenze, competenze ed energie ad un employer, richiede in cambio non solo rispetto, sicurezza e fiducia, ma anche di vedere riconosciuti i propri meriti, soddisfatte le proprie aspettative e offerte opportunità di crescita.

Questo tema offre un collegamento al secondo interrogativo: perché è opportuno e vantaggioso dedicare attenzione all'EX?

I progressi tecnologici hanno fatto sì che nel tempo la fonte del vantaggio competitivo per le organizzazioni si sia spostata dalla produttività alle risorse umane; infatti, avere impianti automatizzati e una produttività elevata, non è più un tratto distintivo in grado di portare da solo al successo di un'azienda, quanto piuttosto una condizione necessaria per sopravvivere in un contesto competitivo. A poter fare la differenza invece nel raggiungimento del successo è una gestione sapiente delle proprie risorse umane che, liberate dalla maggior parte dei lavori più operativi, possono offrire il proprio potenziale per attività strategiche a più alto valore aggiunto. (Macey et al., 2009)

Quest'ultimo punto conduce ad un altro concetto fondamentale per questo elaborato, che si trova spesso riassunto dall'espressione 'the war for talent'. Chiaramente, attirare forza lavoro competente è sempre stato un obiettivo relativamente importante per le organizzazioni, ma ora più che mai la sfida per 'conquistare' i migliori talenti è reale; questo non solo per via del cambiamento avvenuto nel rapporto tra datore di lavoro e dipendente e per la facilità con la quale quest'ultimo può scegliere di cambiare lavoro, ma anche per altre due ragioni, note come 'skills gap' e 'skills uncertainty'. La prima fa riferimento alla possibilità di trovarsi in un futuro molto prossimo in carenza di persone con le conoscenze e capacità necessarie per essere assunte in determinati ruoli, e la seconda riguarda il fatto che in un ambiente lavorativo in continua evoluzione risulta difficile anche stabilire quali siano le skills necessarie, portando alla conclusione che probabilmente la migliore caratteristica che un'organizzazione dovrebbe cercare nei propri dipendenti è la capacità di imparare, continuamente, e adattare rapidamente le conoscenze acquisite alla situazione corrente. (Morgan, 2017)

Questo elaborato è strutturato in tre capitoli.

Il primo sarà centrato sul concetto di 'engagement', vero obiettivo che le organizzazioni devono porsi di raggiungere tramite una EX che sia significativa, come raggiungerlo e che risultati comporta, compreso l'obiettivo di attivare la 'discretionary effort' dei dipendenti (Macey et al., 2009); si parlerà inoltre di come una EX positiva sia un passaggio necessario per raggiungere una 'customer experience' (CX) vincente.

Il secondo capitolo sarà dedicato alle prime fasi dell'EX, ovvero Reclutamento e Selezione, prestando attenzione a come non sia solo l'organizzazione a ricercare e selezionare i talenti ma

anche questi ultimi a cercare e scegliere a loro volta l'organizzazione che ritengono possa offrire loro la migliore EX; particolare attenzione sarà inoltre dedicata al ruolo sempre più importante di internet nei processi di reclutamento e selezione.

Il terzo capitolo, infine, analizzerà i processi di reclutamento e selezione messi in pratica da un'azienda specifica, Stevanato Group, concentrandosi prevalentemente su un particolare progetto portato avanti ormai da diversi anni dall'azienda che prende il nome di 'Graduate Program', dedicato proprio alla crescita professionale di giovani talenti da inserire in azienda.

1. Primo Capitolo: EX e Engagement

1.1 Definizione di EX

È poco chiaro e utile definire, come alcuni fanno, l'EX semplicemente come la relazione tra dipendente e organizzazione; sarebbe invece più opportuno definirla come una sovrapposizione più complessa di due punti di vista: da un lato l'esperienza che l'organizzazione progetta per i propri dipendenti sulla base di quello che ritiene sia giusto e necessario offrire e su quelle che crede siano le aspettative e i desideri dei dipendenti, dall'altro la visione del dipendente, ovvero quello che egli effettivamente vive all'interno dell'organizzazione e quanto questo corrisponda ai suoi reali desideri e aspettative. L'EX quindi non viene esclusivamente 'calata dall'alto' dall'employer sui propri employees ma sono anche questi ultimi a contribuire nel darle forma. (Morgan, 2017)

Nell'introduzione si è parlato della distinzione tra ELC ed EX, ma il fatto che la seconda sia in sostanza interpretazione individuale e soggettiva della prima non toglie che esse rimangano comunque costituite cronologicamente dalle stesse fasi. Prima di procedere nell'approfondimento dell'argomento è stato pertanto ritenuto necessario descrivere almeno le più importanti di queste fasi.

1.2 Fasi dell'EX e HRVC

L'EX inizia dall'attività di Reclutamento ('Recruitment'): una volta che l'organizzazione ha stabilito che ha bisogno entro una determinata scadenza di ricoprire una precisa posizione, inizia a cercare e contattare le persone che sembrano essere maggiormente in linea con le caratteristiche necessarie per ricoprirla; allo stesso tempo l'individuo contattato può star ricercando, oppure no, un nuovo employer. Entrambi cercano la migliore soluzione per le proprie necessità e aspirazioni. Così avviene il primo contatto tra le due parti.

Subito dopo avviene la Selezione, che può essere strutturata diversamente in base al tipo di organizzazione e in base al livello e alle caratteristiche della posizione da ricoprire. La selezione avviene sulla base essenzialmente di tre criteri: competenze e abilità del candidato, suoi bisogni tangibili (come ad esempio salario, flessibilità offerta in termini di spazio e tempo, benefit), suoi bisogni intangibili (quanto i valori dell'organizzazione e le caratteristiche della posizione sono in linea con le aspirazioni del candidato).

Una volta che le due parti si sono scelte e il candidato è stato assunto, si passa alla fase di Orientamento: questo è un periodo impegnativo e potenzialmente stressante per il neo-assunto,

che deve adattarsi ad un nuovo ambiente lavorativo, nuove mansioni e persone con cui relazionarsi, pertanto diventa fondamentale il contributo del team HR, che dovrebbe supportare i nuovi assunti con programmi di orientamento. Parallelamente, ma per un periodo più prolungato, ha luogo la fase di Socializzazione: riguarda un adattamento più profondo del dipendente alle norme e ai valori dell'organizzazione e dell'organizzazione al suo nuovo componente.

A questo punto si può dire che si è entrati nella fase più lunga e tendenzialmente più stabile dell'EX. Questo però non significa che l'esperienza debba diventare statica, al contrario, l'employer deve saper fornire all'employee occasioni di sviluppo delle proprie hard e soft skills: investire nello sviluppo continuo dei propri dipendenti, oltre a contribuire positivamente alla crescita dell'organizzazione (si è già detto di come i ruoli e le competenze richieste nel contesto lavorativo attuale siano in continua evoluzione, il che rende necessario un continuo adattamento al fine di rimanere competitivi), è un modo per dimostrare che essi vengono realmente considerati e valorizzati.

Durante l'esperienza di un individuo presso un determinato ente è considerato nel normale flusso degli eventi poi che avvengano delle promozioni; questo rientra in quella dimensione dell'EX che viene definita come 'career management' e prevede, da parte del dipendente, la capacità di analizzare e comprendere in modo onesto quelle che sono le sue potenzialità ed aspirazioni e la disponibilità a partecipare a programmi di crescita che preparino al meglio alla possibile nuova posizione, e, da parte dell'organizzazione, la creazione delle condizioni per le quali l'avanzamento stesso possa avvenire.

Infine accade (recentemente con maggiore frequenza rispetto al passato) che il rapporto si interrompa; le cause possono essere molteplici: può essere che l'employee decida di lasciare il suo employer perché gli sono state offerte opportunità che reputa essere migliori, in termini di azienda o di ruolo (questo il caso più rilevante nel contesto della 'war for talent'), può essere che il datore di lavoro decida di interrompere il rapporto, per problemi con quello specifico dipendente oppure per motivi legati all'organizzazione (cambiamento negli obiettivi aziendali che rendono quel ruolo non più necessario o tagli dovuti alla sopravvenuta incapacità di finanziare tutte le 'risorse umane'). Qualunque sia la causa, rimane importante la modalità con la quale questo momento viene gestito dall'organizzazione, non solo per l'esperienza dell'individuo direttamente interessato ma anche per chi rimane all'interno dell'organizzazione, per il messaggio che a questi arriva.

(Whittington et al., 2017)

Dalla descrizione dei diversi passaggi dell'EX emergono due aspetti sui quali vale la pena soffermarsi. Il primo riguarda quello che gli autori descrivono come 'mutual'. Si può infatti

notare come ogni passaggio non sia unidirezionale ma bidirezionale: non è solo l'organizzazione a selezionare il talento che preferisce ma anche i talenti a selezionare l'organizzazione che offre la migliore EX, non è solo il neo-assunto a dover conoscere l'ente per il quale ha iniziato a lavorare ma è anche quest'ultimo a dover conoscere il nuovo assunto se vuole veramente approfittare delle potenzialità che questo ha da offrire e se vuole rendere la sua EX vincente, e così via. Questo conferma quanto detto a inizio capitolo riguardo a come l'EX sia generata dalla sovrapposizione dei punti di vista di entrambe le parti.

In secondo luogo si può notare come tutte le fasi dell'EX menzionate corrispondano allo stesso tempo a funzioni generalmente assegnate al team HR; infatti l'unione di tutte queste (e altre ancora) prende il nome di 'HR value chain' (HRVC), che è stata definita come "an integrated set of HR management practices that encompasses the full span of an employee's tenure with the organization. The HRVC provides a crucial link between an organization's strategic intent, its human capital practices, and the contributions of individual employees" (Whittington et al., 2017, p.68).

L'HRVC sarà ripresa più avanti nel corso del capitolo.

1.3 Engagement

È giunto il momento di introdurre il concetto protagonista del primo capitolo, ovvero l' 'engagement'.

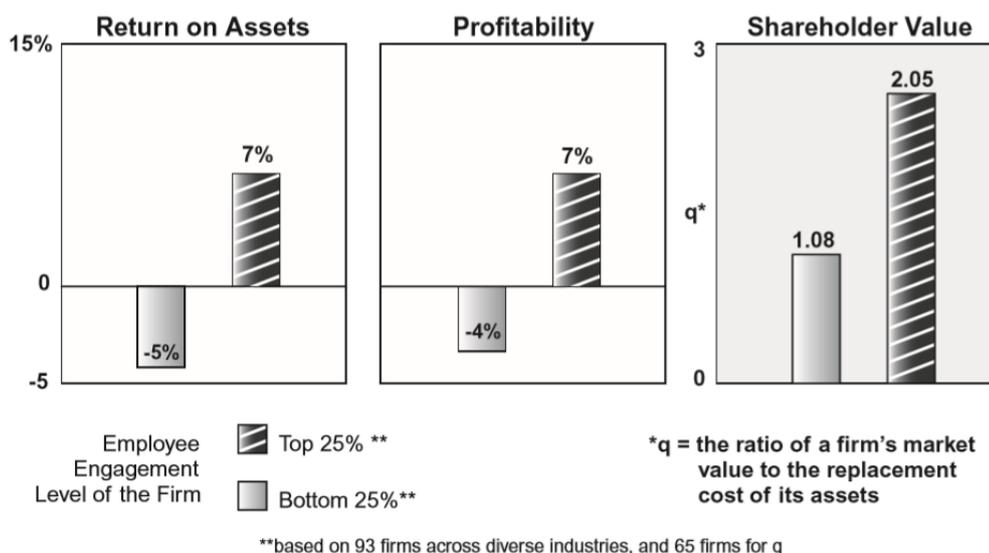
Nel corso della ricerca portata avanti per la scrittura di questo elaborato, questo è il termine che è risultato più frequentemente associato ad EX, interpretato con sfumature spesso diverse, ma sempre presente.

Quali sono dunque le ragioni della centralità dell'engagement in questo contesto? Il senso di engagement dei propri dipendenti nei confronti dell'organizzazione è l'obiettivo che ogni team HR e ogni employer in generale dovrebbe porsi di raggiungere tramite l'EX; ma la seconda domanda, che emerge a questo punto spontanea, è : perché è un obiettivo che è bene porsi?

Dovrebbe risultare intuitivo comprendere quanto un ambiente lavorativo all'interno del quale i dipendenti si sentono coinvolti e dediti al proprio lavoro sia migliore di uno in cui essi si recano per dovere e senza mettere passione nelle attività svolte, ma non si tratta solo di un maggiore benessere e soddisfazione degli employees (che sarebbe comunque già sufficiente per fare dell'engagement un obiettivo meritevole di essere raggiunto), infatti esiste un vero e proprio 'business case' che dovrebbe spingere ogni organizzazione a perseguire l'engagement. Macey, Shneider, Barbera e Young (2009) hanno raccolto, durante il loro studio sul tema, dati a supporto di questa tesi. Essi hanno somministrato ai dipendenti di 65 aziende provenienti da

diversi settori dei questionari che miravano a misurare il livello di engagement di ciascuno nei confronti del proprio employer; dai risultati ottenuti sono state poi prese le 25 aziende che avevano registrato il livello di engagement più alto e le 25 con il livello più basso e per tutte queste aziende si sono andati ad analizzare i valori di alcuni indici finanziari, in particolare ‘shareholder value’, ROA e ‘profitability’(misurata come profitti su ricavi).

Figura 1.1: Effetti dell’engagement su alcuni indici finanziari



Macey et al., 2009, p.3

In realtà di questi tre indici l’unico veramente significativo per la nostra causa è lo shareholder value (in quanto gli altri due sono difficilmente utilizzabili per confrontare organizzazioni appartenenti a settori differenti) e possiamo facilmente notare come questo sia doppio per le aziende con un livello di engagement elevato.

Ora che sono stati forniti alcuni dei motivi per i quali un’EX vincente dovrebbe essere costruita avendo in mente il raggiungimento dell’engagement, inizia il percorso che porterà a descrivere come le due sono collegate.

Innanzitutto, una definizione più precisa di engagement deve ancora essere fornita e, tra le varie che sono state trovate, si è deciso di utilizzare quella fornita da Macey, Shneider, Barbera e Young (2009, p.7): “Engagement is an individual’s sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals”.

All’interno dello stesso documento viene inoltre messa in luce una differenza molto utile per chiarire questo concetto, ovvero quella tra ‘satisfaction’ ed engagement; il primo termine infatti rappresenta una sensazione di entusiasmo ed appagamento temporanea, che potrebbe essere

generata ad esempio da un avanzamento di ruolo, un aumento di salario, o benefit aggiuntivi, e può essere definita come un 'end-state', una sensazione sicuramente positiva ma fine a se stessa. L'engagement invece non è un capolinea, al contrario implica "going after, seeking, and striving" (Macey et al., 2009, p.5); in una parola l'engagement può essere definito come 'energia'.

Possiamo classificare due tipi di energia, che hanno luogo contemporaneamente in presenza di engagement ma su due piani diversi: psichica e comportamentale.

L'energia psichica è quella sensazione di massima concentrazione, coinvolgimento e dedizione che ha come asintoto quello che gli stessi autori descrivono come "being in flow" o "in the zone" (Macey et al., 2009, p.4), quando siamo talmente immersi nel nostro lavoro e focalizzati verso un obiettivo da entrare quasi in un'altra dimensione e perdere il senso del tempo.

Mentre l'energia psichica descrive la dimensione interna, l'energia comportamentale descrive quella visibile esternamente; infatti l'engagement non si limita a tradursi in coinvolgimento e dedizione, ma genera anche quei comportamenti che portano ad un reale vantaggio competitivo: un dipendente che è 'engaged' infatti penserà e agirà proattivamente avendo chiara in mente la mission aziendale, non si conterrà rigidamente nei compiti definiti nella 'job description' perché se lo riterrà necessario si spingerà oltre, investendo nel proprio lavoro più tempo ed energie di quelle a cui è tenuto, poiché riterrà importante non solo quello che egli può ottenere dall'azienda ma anche quello che può offrire.

Questo sforzo aggiuntivo, messo in atto non per dovere ma per passione e dedizione, è proprio il segnale che l'engagement è stato raggiunto; è quello che viene molto efficacemente definito come 'discretionary effort'(perché è a discrezione dell'individuo se attivarlo o meno) (Macey et al., 2009, p.XV) e che l'organizzazione deve cercare di sbloccare nei propri dipendenti se vuole che l'EX diventi fonte di vantaggio competitivo.

Molte sono le aziende in tutto il mondo che negli ultimi decenni hanno investito e stanno investendo per raggiungere questo obiettivo, ma troppo spesso senza successo; questo perché gli investimenti, pur essendo spesso anche economicamente onerosi (perché possono riguardare ad esempio un nuovo design degli spazi lavorativi, maggiori benefit come l'auto aziendale, la palestra o i pasti offerti), non vanno ad accrescere veramente l'engagement e a fortificare l'EX, quanto piuttosto a contribuire alla mera satisfaction di cui già si era parlato, la quale è sicuramente una sensazione positiva, ma che funziona come uno 'short-term adrenaline shot'(Morgan, 2017, p.6), mentre l'engagement prevede una ridefinizione a lungo termine dei fondamenti dell'organizzazione.

"Let's say you buy an old car at a junkyard and then spend thousands of dollars on new paint, upholstery, rims, and interior upgrades. Even though the car will look beautiful, it will still

drive like the same car you brought home from the junkyard. If you want to improve how the car performs, then you need to replace the engine” (Morgan, 2017, p.6).

1.4 Come raggiungere l’engagement – Collegamento con EX

Ora che si è definito l’engagement quale obiettivo dell’EX e si sono descritte le modalità errate tramite le quali molte organizzazioni tentano di raggiungerlo, è finalmente il caso di passare a quelle che sono emerse come più efficaci.

Prima di scendere nel particolare del processo si è deciso di presentare quattro principi più generali ma comunque fondamentali per una ‘engaged workforce’:

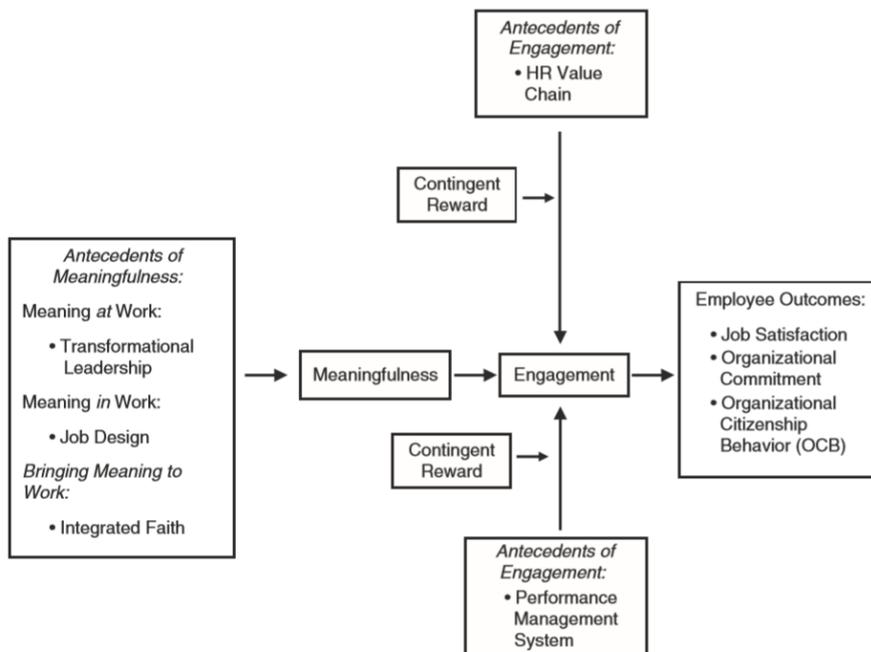
1. “Capacity to engage” – Per creare le basi per un atteggiamento proattivo e un’energia sostenibile nel lungo termine, l’organizzazione deve fornire ai dipendenti gli strumenti per imparare e deve promuovere lo scambio interno di informazioni;
2. “Motivation to engage” – Ciascuno, per sentirsi coinvolto, ha bisogno di un lavoro che sia in linea con i propri interessi e valori;
3. “Freedom to engage” – Affinché possa esistere un atteggiamento proattivo, i dipendenti devono sentirsi sicuri di poter prendere autonomamente delle iniziative quando lo sentono necessario (chiaramente nell’ottica degli obiettivi aziendali), senza il timore di ripercussioni negative per aver oltrepassato i confini del proprio ruolo definiti dalla job description; questo risulta particolarmente importante in situazioni di turbolenza, quando l’azienda ha bisogno di persone con iniziativa e capaci di prendere decisioni in modo rapido ed autonomo;
4. “Strategic engagement” – Affinché l’engagement possa essere fonte di vantaggio competitivo, esso non può essere generico ma piuttosto deve essere indirizzato verso un preciso obiettivo, e il tipo di engagement a cui si tende deve essere in linea con la strategia aziendale scelta perché i dipendenti hanno bisogno di conoscere gli obiettivi da raggiungere per incanalare le energie nella giusta direzione; l’engagement pertanto richiede che obiettivi individuali e aziendali siano allineati, e questo accade quando l’organizzazione si impegna a far fiorire al suo interno la cultura appropriata e a mantenerla sempre viva.

(Macey et al., 2009, p. 10-15)

Delle varie interpretazioni che sono state trovate riguardo al collegamento tra EX ed engagement, e dunque delle modalità tramite le quali raggiungere quest’ultimo, è stata ritenuta maggiormente esplicativa e significativa quella fornita da Whittington, Meskelis, Asare e

Beldona (2017); essi, in linea con quanto precedentemente detto riguardo alla definizione di engagement e in particolare alla distinzione rispetto a ‘satisfaction’, descrivono l’engagement come una sensazione di motivazione continuamente rinnovata e in evoluzione, uno stato tutt’altro che stabile e definitivo. All’interno del modello da loro presentato infatti l’engagement non è il punto d’arrivo ma il punto di origine di una varietà di comportamenti e attitudini che vanno ad impattare direttamente sul funzionamento dell’organizzazione.

Figura 1.2: Collegamento tra Meaningful EX e Engagement



Whittington, et al., 2017, p.12

Da questa rappresentazione grafica emerge un termine che non era ancora stato menzionato nel corso del presente elaborato ma che in realtà riassume alcuni dei concetti precedentemente presentati: notiamo infatti ‘meaningfulness’ quale antecedente di engagement. Questo termine è riferito all’EX, la quale, se vissuta come ‘meaningful’, ci si aspetta conduca all’engagement per la propria organizzazione.

Questo è un tema che ha ultimamente richiamato l’attenzione di accademici e manager ed è essenzialmente dovuto ad un cambiamento di mentalità nella forza lavoro: infatti si può frequentemente osservare come il lavoro vada occupando un ruolo sempre più importante nelle nostre vite, non tanto a livello di tempo che viene ad esso dedicato quanto di significato attribuitogli. Da puro strumento per guadagnarsi da vivere, il lavoro è sempre più spesso visto come dimensione capace di portare ad un senso di realizzazione non solo personale (in quanto ci fornisce la possibilità di esprimere parte della nostra identità e del nostro potenziale), ma

anche collettiva, perché abbiamo la sensazione di contribuire ad un obiettivo comune, a qualcosa di più grande di noi, dando così un significato maggiore (meaningfulness) alle nostre azioni. E quando un individuo percepisce il proprio lavoro come significativo, è portato a dedicare tutto se stesso al compito assegnatogli, con energia e determinazione, generando così le condizioni per l'engagement.

Ma quali sono le determinanti di una meaningful EX?

Partiamo da quelle che vediamo presenti in questo modello per poi estenderci ad altre.

- Innanzitutto quella che viene definita 'transformational leadership' – La leadership dovrebbe agevolare ciascun employee nel comprendere la connessione tra il proprio ruolo e la mission dell'organizzazione; è compito di tutti i leader, ad ogni livello gerarchico, di trasmettere i valori e la cultura dell'organizzazione e creare le condizioni per le quali ognuno possa crescere e raggiungere quella sensazione di significatività per il proprio lavoro;
- In secondo luogo si parla di 'job design' – Chiaramente, quanto un lavoro sia per noi significativo dipende anche dal lavoro in sé, che, per una migliore analisi, è stato diviso in cinque componenti: la prima riguarda il livello di varietà e complessità previsti dal ruolo, la seconda quanto il ruolo rappresenti un'unità di lavoro completa o solo parziale (perché quanto più completo è il nostro contributo, tanto più facile è capirne la connessione con i risultati raggiunti dall'organizzazione), la terza è la significatività del nostro ruolo, ovvero l'impatto che le nostre attività hanno su attori interni ed esterni all'organizzazione, la quarta è l'autonomia, quindi il controllo che sentiamo di avere nello svolgere il nostro ruolo e la quinta il feedback, perché avere un riscontro del lavoro svolto è fondamentale per sapere se si sta operando nella direzione giusta;
- La terza determinante presentata da questo modello è definita 'integrated faith' – Fa riferimento alla dimensione più spirituale e interiore al singolo individuo; una visione dell'attività lavorativa molto personale e soggettiva, che contribuisce alla sensazione di significatività grazie in particolare ad un allineamento tra i propri valori e quelli dell'organizzazione.

Oltre a quelle presentate in questo modello, sono state trovate altre determinanti di una EX vincente, e tra queste si è deciso di presentarne due in particolare:

- Allineamento delle aspettative – Questo tema era già stato toccato nell'Introduzione, quando si era parlato di percezioni e aspettative quali determinanti della differenza tra ELC e EX. Le aspettative che un employee si era creato prima di accettare una determinata posizione sono infatti fondamentali nel determinare come egli vivrà la propria esperienza; le aspettative inoltre non sono create solo precedentemente l'inizio

dell'attività ma anche durante l'esperienza, continuamente, per questo la leadership deve prestare attenzione a non creare aspettative nei propri dipendenti che poi difficilmente verranno rispettate. L'allineamento delle aspettative si fonda su sei pilastri: trasparenza, onestà, chiarezza, responsabilità, prevedibilità ed empatia (Maylett e Wride, 2017);

- Fiducia – La fiducia è in realtà a sua volta risultato di altre due variabili, delle quali una è proprio l'allineamento delle aspettative e l'altra è il rispetto da parte dell'organizzazione dei tre contratti stipulati con il dipendente: Transactional Contract, Brand Contract e Psychological Contract, dei quali si parlerà in modo più esteso nel secondo capitolo. Se l'employee sentirà onorate sia le proprie aspettative sia i contratti, allora l'EX sarà fondata sulla fiducia reciproca (Maylett e Wride, 2017).

Pur essendo il rapporto tra meaningful EX ed engagement il fulcro del modello, possiamo osservare come esistano anche altre due componenti che influiscono direttamente sull'engagement: HR value chain e Performance Management System.

Della prima si è già parlato ad inizio capitolo in correlazione alle fasi dell'EX, infatti l'HR value chain è l'insieme di ruoli che la funzione HR deve ricoprire al fine di accompagnare un dipendente durante la sua esperienza all'interno dell'organizzazione nel miglior modo possibile; l'HRVC è inoltre il collegamento necessario tra i contributi dei singoli employee e l'obiettivo strategico dell'organizzazione, infatti lo scopo dell'insieme delle funzioni comprese nella gestione delle risorse umane è quello di allineare l'intera organizzazione (quindi tutti i suoi componenti) con la mission e i valori dell'organizzazione.

Il Performance Management System (PMNG) è un processo continuo che parte da un'attività di 'goal-setting', ovvero di definizione degli obiettivi dell'organizzazione, segue con una comunicazione ai singoli dipendenti dei risultati che ci si aspetta vengano raggiunti da ciascuno, alla luce dell'obiettivo collettivo, e si conclude con una valutazione della performance (che deve essere svolta in modo accurato, chiaro ed imparziale) e con la comunicazione di un feedback. Si è già parlato di come il feedback sia fondamentale per far comprendere all'employee se sta indirizzando le sue energie nella giusta direzione e per fargli sapere che il suo contributo è osservato e valutato.

Come è stato detto, HRVC e PMNG hanno un impatto diretto sull'engagement, tuttavia quando si tratta di mettere in pratica questi programmi, il buon esito dipende anche da come i leader ad ogni livello dell'organizzazione si comportano e interagiscono con i dipendenti.

Passando infine ai comportamenti nei quali ci si aspetta che l'engagement si traduca, questo modello cita la soddisfazione per il proprio lavoro, l'impegno nello svolgere il proprio ruolo e

la totale dedizione all'organizzazione, sentita quasi come una comunità alla quale si appartiene e per il successo della quale si è disposti a mettere in gioco quel 'discretionary effort' di cui si è precedentemente parlato.

(Whittington et al., 2017)

Altri comportamenti dovrebbero essere una maggiore fedeltà e una minore probabilità di lasciare volontariamente l'organizzazione, atteggiamento particolarmente importante nei momenti di difficoltà.

Tutti questi comportamenti sono quelli che portano a dei risultati effettivi per l'organizzazione e che fanno di una meaningful EX, e conseguentemente dell'engagement, una fonte di vantaggio competitivo. Alcuni di questi risultati sono: maggiori relazioni dei dipendenti con clienti e stakeholders, migliore immagine del brand, migliore performance, maggiore 'customer loyalty' (quest'ultimo concetto sarà spiegato in modo più esteso nel prossimo paragrafo).

(Macey et al., 2009, p. 10-15)

1.5 EX e CX

Il 90% delle aziende ormai investe consistentemente nella customer experience (CX) (Yohn, 2018) con l'obiettivo di conquistarsi la fedeltà e l'affetto dei propri clienti, ma nonostante ciò nella maggior parte dei casi gli investimenti non portano ai risultati sperati, questo perché gli investimenti, come nel caso dell'EX, vengono spesso fatti in modo errato o, per meglio dire, incompleto.

Quando si parla di CX la maggior parte delle aziende pensa ad iniziative indirizzate direttamente ed esclusivamente ai clienti, quali ad esempio un nuovo design dei negozi che li renda estremamente moderni e capaci di fornire al cliente un'esperienza multisensoriale, il continuo lancio di nuovi prodotti, o una connessione attiva con il pubblico tramite internet e i social media. Non si vuole qui affermare che questi interventi siano inappropriati, al contrario, essi sono molto utili e in alcuni settori spesso fondamentali nel contesto competitivo attuale, tuttavia se si vuole che la CX conduca ad un vantaggio sostenibile è necessario, anche in questo caso, investire nell'EX.

I dipendenti, ed alcuni in particolare, sono l'interfaccia dell'organizzazione con l'esterno e, per quanto si possa richiedere loro di comportarsi in un determinato modo, alla fine l'attitudine che essi mostreranno esternamente dipenderà strettamente da quella che loro hanno nei confronti dell'organizzazione. Per questo, investire in un'iniziativa come quelle precedentemente citate quando gli employee non si sentono realmente coinvolti nel progetto e in generale nell'organizzazione rischierebbe di essere uno spreco di risorse; al contrario, quando i

dipendenti hanno fiducia nel proprio datore di lavoro, credono nell'azienda e si sentono parte di essa saranno loro stessi a rappresentare l'azienda al meglio perché sceglieranno autonomamente di farlo (Maylett e Wride, 2017).

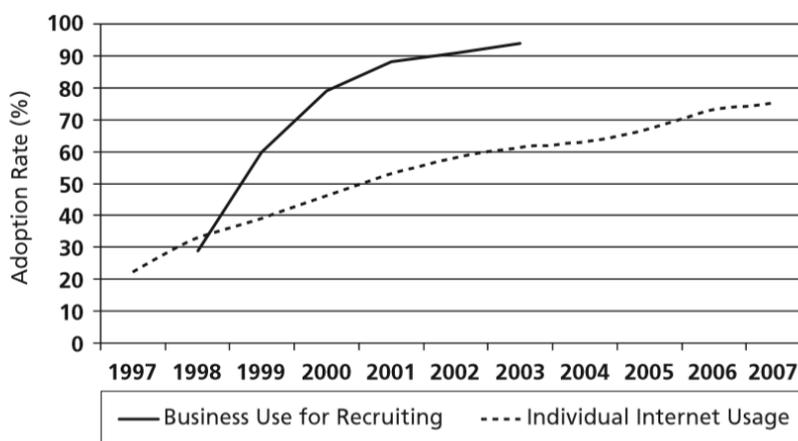
2. Secondo Capitolo: Reclutamento e Selezione

2.1 Ragioni del focus

Dopo aver cercato di presentare l'EX nella globalità dei suoi momenti e concetti correlati, scendendo dal generale al particolare verranno ora analizzate con maggiore attenzione le due fasi iniziali dell'EX: Reclutamento e Selezione.

La scelta di focalizzare l'attenzione su questi due momenti è dovuta prevalentemente a due ragioni. La prima riguarda l'importanza di costruire una buona EX fin dal primo contatto tra organizzazione e candidato, perché le prime impressioni e le aspettative che quest'ultimo si crea in questa fase sono fondamentali per tutto quello che seguirà, se il rapporto verrà avviato, e in particolare per vincere la 'sfida dei talenti', attirando e selezionando le risorse migliori per l'organizzazione e determinando le condizioni per le quali esse possano essere poi mantenute al suo interno. In secondo luogo per l'importanza che sta assumendo internet, e la tecnologia in generale, in questo contesto: infatti, a partire dalla metà degli anni '90 circa, internet ha rivoluzionato buona parte dei processi di ricerca e selezione. Si stima che già nel 2002 più del 90% delle grandi imprese utilizzasse internet per l'attività di recruiting, evidenziando, come osservabile dal grafico riportato, una crescita molto più rapida rispetto a quella avvenuta per l'utilizzo personale di internet.

Figura 2.1: Diffusione di Internet



Reynolds e Weiner, 2009, p.9

La diffusione della tecnologia in questo contesto è dovuta agli evidenti vantaggi che il suo utilizzo comporta, tra i quali:

- Maggiori rapidità ed efficienza – In particolare i primi passaggi possono essere automatizzati, così da liberare le risorse umane da occupazioni quasi prettamente operative e renderle disponibili per attività strategiche per l'organizzazione; il processo automatizzato risulterà inoltre più rapido, accorciando quindi i tempi necessari per coprire la posizione vacante;
- Migliori comprensione e previsione – si è riusciti a sviluppare software in grado di attuare un'analisi approfondita dei candidati, in modo da capire quanto ciascuno possa essere adatto ad un determinato ruolo e come potrebbe performare, al fine di limitare il rischio di turnover e dei costi correlati.

(Reynolds e Weiner, 2009)

2.2 Recruitment

Prima di iniziare l'intero percorso di reclutamento e selezione, il primo passaggio per un'assunzione riuscita dovrebbe essere quello che viene definito 'job analysis', ovvero un'analisi approfondita del ruolo al fine di definire tutte le conoscenze e competenze necessarie per ricoprirlo, e creare quindi una 'job description', documento ufficiale al quale fare riferimento durante la ricerca e selezione per quella specifica posizione, con l'obiettivo quindi di trovare la persona maggiormente in linea con il profilo delineato.

A questo proposito risulta interessante presentare due opposte prospettive rispetto alla gestione di questo processo, che richiamano anche quello che si è già detto riguardo all'intera EX e a come essa sia data dall'incontro delle azioni di entrambe le parti in gioco, bidirezionale.

La prima prospettiva è quella 'predictivist': questa include metodi razionali e strutturati che sono parte delle cosiddette 'best practices', le quali, se messe in pratica dai responsabili delle risorse umane si pensa portino inevitabilmente al successo dell'organizzazione (Guest, 1997).

Seguendo questo approccio, il processo di recruitment inizia da un'analisi di quella specifica professione, che è vista come un'entità stabile; continua con un'identificazione delle responsabilità e dei compiti che corrispondono a quel ruolo e, conseguentemente, delle conoscenze e abilità necessarie per svolgere quei compiti nel miglior modo possibile; infine la selezione viene fatta sulla base dei requisiti delineati e in modo unidirezionale: il candidato viene visto come entità statica, oggetto delle necessità e delle scelte aziendali (Torrington et al., 2013).

Più recentemente sta emergendo però una seconda prospettiva, 'constructivist', che riguarda un approccio più dinamico a questo processo; infatti esso riconosce un ruolo ad entrambe le parti, il 'recruiter' e il candidato. Le conseguenze di questo approccio per quanto riguarda l'attività

di reclutamento sono che, anziché essere il profilo del candidato ideale definito esclusivamente sulla base delle 'hard skills' necessarie ('job-person fit'), esso è prevalentemente basato sui valori e sulle 'soft-skills', che devono corrispondere a quelli ritenuti importanti dall'organizzazione ('organisation-person fit'), con l'idea che è più importante trovare una persona che incontra i valori e gli obiettivi dell'organizzazione e che ha le potenzialità di essere facilmente formata e il desiderio di imparare, rispetto a una persona che potrebbe essere migliore in un primo momento nello svolgere un preciso compito, ma che, una volta che le necessità saranno cambiate, non sarà in grado di adattarsi, o che non è in linea con la cultura dell'organizzazione. Inoltre, per quanto riguarda la selezione, secondo la visione 'constructivist' non è solo l'organizzazione a selezionare il talento migliore ma anche quest'ultimo a operare la selezione (in linea con quanto presentato nel primo capitolo) (Torrington et al., 2013).

Nonostante l'evidente superiorità di quest'ultimo approccio, in quanto più adatto ad un contesto lavorativo dinamico quale quello attuale e all'interno del quale i talenti, come precedentemente detto, hanno assunto maggiore potere, è opportuno chiarire come questo non voglia affermare l'assenza di importanza di una job description accurata e soprattutto realistica. Essa non è importante solo per l'organizzazione ma anche per i candidati, affinché possano essere il più possibile consapevoli di ciò che ci si aspetterà da loro e ridurre così la probabilità che essi lascino poi l'organizzazione perché il lavoro non rispetta le aspettative che si erano costruiti.

In collegamento alla 'war for talent' e al ruolo di maggiore importanza assunto dai candidati, possiamo comprendere come il focus dell'attività dei team HR si sia recentemente spostato dalla selezione al reclutamento.

In questo contesto diventa essenziale l'attività di 'employer branding', esattamente come lo sono le iniziative di marketing quando le aziende devono attirare i clienti. Tuttavia, l'employer branding messo in atto dall'organizzazione non è sufficiente perché, oltre alle informazioni 'pubblicizzate' direttamente dall'employer, ciascun individuo ha accesso, grazie ad internet, ad un ampio bacino di informazioni più dirette riguardo la reale situazione che si vive all'interno dell'organizzazione, provenienti ad esempio da attuali o precedenti dipendenti. Pertanto l'employer branding è essenziale, ma perde di utilità se le caratteristiche esaltate dall'employer non corrispondono alla realtà, esattamente come lo sono le campagne di marketing per un prodotto o servizio in realtà scadente, perché appena si diffonderà la voce sulla realtà del prodotto non saranno rovinare solo le vendite relative a quel prodotto ma l'intera immagine aziendale ne risentirà.

È giunto ora il momento di scendere nel dettaglio del processo di recruitment e delle pratiche utilizzate, con particolare riferimento all'impatto avuto dalla tecnologia e da internet.

Primo tra tutti il sito internet corporate, che risulta il metodo di attrazione più efficace (CIPD, 2017), e in particolare la sezione chiamata ‘careers’, dove chi è interessato può esplorare le opportunità di lavoro offerte dall’organizzazione e le posizioni nello specifico aperte in quel momento, delle quali dovrebbe essere fornita una descrizione quanto più possibile dettagliata e realistica. Inoltre in questa pagina sarebbe opportuno che l’ente includesse una sezione dedicata a descrivere i valori e la cultura dell’organizzazione, la mission, il significato che comporta lavorare presso di loro (meaningful EX), possibilmente con testimonianze di attuali dipendenti. Alcune organizzazioni forniscono in questa sede anche dei test interattivi, nei quali chiunque può cimentarsi, che hanno lo scopo, tramite alcune domande, di misurare la potenziale compatibilità con un ruolo specifico o in generale con l’organizzazione.

Se il ‘job seeker’, a fronte delle informazioni raccolte, sente confermato il proprio interesse per l’organizzazione, può decidere di fare ‘application’ per la posizione di suo interesse; solitamente a questo punto si passerà ad una nuova pagina del sito, dove il candidato potrà inserire i propri dati personali, allegare il CV e, se richiesta, una lettera di presentazione. (Reynolds e Weiner, 2009)

Nonostante il ‘corporate website’ sia appunto il metodo di attrazione più efficace, esso non è apprezzato da tutti gli employers, in particolare per il fatto che essi finiscono in questo modo per ricevere un numero di application esagerato (Parry e Wilson, 2007), molte delle quali provengono da persone che non sono veramente interessate all’organizzazione; infatti, avendo la tecnologia reso più rapido e semplice fare domanda per un lavoro ed essendo ciascuno esposto, tramite internet, ad un numero decisamente maggiore di alternative rispetto a come accadeva in passato, anziché concentrare tutte le proprie energie nel fare application per il posto di lavoro che desiderano veramente, c’è il rischio che essi facciano richiesta anche per ruoli per i quali non sono realmente interessati, per il poco sforzo che questo comporta. Questo rende più difficile per l’organizzazione filtrare i candidati più adatti all’azienda e dà supporto alla teoria ‘constructivist’ perché evidenzia l’importanza di verificare, oltre ad una compatibilità tra le ‘hard skills’ ed il ruolo, anche un reale interesse per l’organizzazione ed un allineamento culturale.

Ad ogni modo, anche i manager che non apprezzano particolarmente l’attività di recruiting tramite il sito aziendale spesso lo usano comunque se fanno parte di un settore all’interno del quale sia le organizzazioni sia i candidati sono soliti utilizzarlo, in quanto diventa quello che Herzberg avrebbe forse definito ‘fattore igienico’, perché un mancato utilizzo rischierebbe di comportare in partenza una parziale esclusione dalla sfida per attirare i migliori talenti, o sicuramente non gioverebbe all’employer branding.

D'altra parte ci sono sicuramente anche molti employer e responsabili HR che invece mettono felicemente in pratica questi sistemi perché trovano che espandano enormemente il bacino di candidati da cui poter attingere, fornendo così maggiori opportunità (Parry e Wilson, 2007).

Altre modalità di recruitment che sono considerevolmente cresciute, e che ci si aspetta continuino a crescere, sono le piattaforme virtuali dei social network, prima tra tutte LinkedIn, che forniscono opportunità di incontro virtuali ad un'ampissima varietà di employers e job seekers. Esistono inoltre dei siti chiamati 'job boards', terzi tra i metodi più efficaci (CIPD, 2017), che, secondo degli algoritmi, abbinano i candidati ai datori di lavoro.

2.3 Selezione

Il primo step della selezione è solitamente lo 'screening' dei CV e delle informazioni fornite dai candidati in fase di application. A svolgere lo screening solitamente è una persona fisica, ma nelle organizzazioni più grandi ed evolute si sta diffondendo un sistema di screening elettronico che consente di ovviare al problema precedentemente menzionato di recruiter sopraffatti dalla mole di application; questi sistemi eseguono una prima selezione sulla base delle risposte che i candidati forniscono ad una serie di domande, in modo da aver già eliminato coloro che non corrispondono a requisiti di base, e riservare all'attenzione dei recruiters coloro con maggiore probabilità di successo. Chiaramente questo implica la necessità di configurare il software che opererà questa selezione in modo molto preciso, allineando i criteri di selezione alle necessità dell'organizzazione, e di calibrare la dimensione del filtro.

Il passaggio successivo è spesso quello dei test: la fase di screening infatti va a guardare i requisiti essenziali ma non è sufficiente per fornire una valutazione approfondita riguardo ai punti di forza e di debolezza del candidato e alla sua idoneità al ruolo. Esistono diverse tipologie di test: 'general intelligence tests', che misurano l'abilità con vocaboli, aritmetica, sinonimi e contrari, 'attainment tests', che misurano specifiche skills del candidato (Torrington, Hall, Taylor e Atkinson, 2013), e come terza tipologia spiccano gli 'psychometrics'. Questi ultimi non sono in realtà concettualmente nuovi, furono introdotti infatti nel 1880 ed erano utilizzati per valutare capacità come la memoria, il tempo di reazione e l'attenzione. Negli ultimi decenni si sono sviluppati e, oltre ad essere gestiti in modo informatico, sono arrivati a comprendere misure di attitudine, personalità e motivazione. Il 61% delle organizzazioni nei settori maturi ora utilizza test psicometrici, utili in particolare per le assunzioni a livello senior (Jacobs, 2018). Da notare che spesso, al termine dei test, viene proposto al candidato di compilare un questionario di valutazione dei test svolti; i risultati di questi questionari dovrebbero servire

all'azienda per capire come il candidato vive questa fase (Reynolds e Weiner, 2009), sempre nell'ottica di migliorare l'EX.

Successivamente ai test avviene spesso un primo colloquio tramite Skype o altri sistemi VoIP (Voice over Internet Protocol), altrimenti i candidati potrebbero essere direttamente invitati in azienda per gli ultimi step della selezione. Questi solitamente includono un colloquio, ma si stanno sempre più diffondendo anche assessment che consistono in simulazioni di situazioni lavorative: ai candidati potrebbe essere richiesto di creare una presentazione da esporre a membri del board o di organizzare e condurre un meeting; all'interno di organizzazioni particolarmente evolute possono essere messe in campo in questa fase nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale o la realtà aumentata. Ad esempio KPMG ha lanciato un assessment centre altamente tecnologico contenente un esercizio all'interno di un ufficio virtuale, dove i candidati devono completare un compito che è stato loro assegnato finché si trovano in un ambiente che simula quello in cui andrebbero a lavorare, gestendo telefonate e email (Torrington et al., 2013). Quest'ultimo approccio è particolarmente utile allo scopo di fornire ai candidati una descrizione realistica e un'anticipazione del tipo di lavoro, quindi di diminuire le probabilità di futura perdita della risorsa a causa di un disallineamento delle aspettative.

In collegamento al tema di allineamento delle aspettative (già trattato nel corso del primo capitolo), è opportuno parlare dei contratti che vengono stipulati tra individuo e organizzazione una volta che siano stati eventualmente superati tutti gli step appena descritti. Notare che si è usato il termine 'contratti' al plurale non per errore ma perché a legare le due parti esistono in realtà non uno bensì tre contratti

Il primo è chiamato 'brand contract' (Maylett, Wride e Patterson, 2017, p.91), ed è essenzialmente la reputazione che si è costruita l'organizzazione, l'insieme di promesse implicite che ne costituiscono l'identità, la cultura che la rappresenta. Questo contratto è generato dall'attività di marketing ed employer branding promossa dall'organizzazione stessa, ma anche da come essa viene presentata dai media e dai comportamenti di tutti i suoi dipendenti. Il brand contract influenza le aspettative e l'opinione dei job seekers ancora prima che essi entrino in contatto diretto con l'organizzazione, ed è pertanto determinante nell'attrazione dei talenti.

Il secondo è il 'transactional contract' (Maylett, Wride e Patterson, 2017, p.111) ed è quello a cui normalmente ci si riferisce quando si parla di contratto, perché è la parte di accordo formale ed esplicita tra le parti, che definisce i termini base della relazione; costituisce la componente di struttura e prevedibilità di cui c'è bisogno nel rapporto, tuttavia, per quanto riguarda l'EX, esso è in grado di generare satisfaction, ma più difficilmente di generare engagement.

Infine lo ‘psychological contract’(Maylett, Wride e Patterson, 2017, p.131): l’insieme di aspettative reciproche ed implicite che regolano lo scambio in tutte quelle variabili non definite esplicitamente; è la componente meno visibile ma costituisce in realtà il cuore della relazione. La connessione con l’engagement in questo caso è forte, e si crea quando sentiamo che il contratto psicologico è rispettato.

“The Brand and Psychological Contracts make the Transactional Contract more effective by fostering engagement and a positive EX, which in turn make employees and employers less likely to violate the terms of the Transactional Contract.” (Maylett, Wride e Patterson, 2017, p.130)

3. Terzo Capitolo: Stevanato Group e il Graduate Program

3.1 Presentazione di Stevanato Group

Dopo aver parlato di EX e delle pratiche attualmente in uso per il processo di reclutamento e selezione, si è deciso di scendere nel concreto e presentare un caso aziendale specifico.

L'impresa in questione è Stevanato Group.

Fondata nel 1949 da Giovanni Stevanato presso Zelarino (VE), Stevanato Group nacque come vetreria, con il nome di Soffieria Stella. Poco tempo dopo lo stabilimento venne spostato a Piombino Dese (PD), dove ancora oggi si trova l'headquarter, e con il tempo, da produttori di contenitori destinati ai profumi e al settore alimentare, iniziarono ad orientarsi verso un altro settore, quello farmaceutico, nello specifico verso la produzione di contenitori per i farmaci parenterali (fiale, tubofiale, siringhe). Oggi Stevanato Group è costituita da due divisioni: la prima è Pharmaceutical Systems, che si occupa della produzione del packaging primario in vetro (bulk o sterile), packaging in plastica, dispensing systems e offre inoltre, grazie ad un laboratorio interno chiamato SG Lab, servizi tecnici e analitici e studia le possibili interazioni tra contenitore e farmaco; la seconda è Engineering Systems, infatti Stevanato Group produce per se stessa, e vende anche a diversi concorrenti, le macchine utilizzate per la formazione del vetro, l'ispezione ottica, l'assemblaggio e la serializzazione.

L'obiettivo corrente è quello di fornire ai clienti, ovvero aziende farmaceutiche, ospedali e cliniche private, un servizio il più possibile completo, passando quindi dall'essere produttori di 'primary packaging' ad essere fornitori di un sistema integrato, 'drug delivery system'.

Sempre nell'obiettivo di andare incontro ai propri clienti (i quali sono distribuiti su scala mondiale), pur mantenendo il proprio cuore a Piombino Dese, Stevanato Group è ora un'azienda internazionale, con 14 tra stabilimenti ed uffici commerciali in tutto il mondo e un nuovo centro di eccellenza tecnologica che aprirà a Boston nel 2020.

(Stevanato Group, 2019)

3.2 HR Management presso Stevanato Group

Stevanato Group è assolutamente consapevole dell'importanza di investire nelle proprie risorse umane, quale fonte di vantaggio competitivo, per mantenere la posizione di leader di settore.

Il progetto Academy, seguito e promosso da un team HR dedicato, ben rappresenta uno dei focus dell'attività portata avanti dall'azienda in questo senso. Academy è nata nel 2015

nell'area di Operations (Produzione), ma si è poi diffusa trasversalmente andando a toccare molteplici aree funzionali; il suo scopo è quello di garantire un training continuo (in particolare ora che Stevanato si sta indirizzando verso prodotti e servizi più complessi) e standardizzato, particolarmente necessario per un Gruppo che conta ormai oltre 3800 dipendenti, distribuiti in nove paesi. Academy si concentra sulle soft skills tramite sessioni di training collettive ma anche attraverso l'utilizzo di piattaforme multimediali.

Altro esempio di come Stevanato Group miri a rendere l'EX dei propri dipendenti positiva e a stimolare l'engagement sono gli eventi tenutisi durante il 2019, in occasione del settantesimo anniversario dell'impresa. Infatti, prima in Brasile, poi durante i mesi di Maggio e Giugno in Italia (Piombino Dese e Latina) e in Slovacchia, a Settembre in Danimarca e a seguire in Cina, Messico e Stati Uniti, si sono tenute e si terranno delle giornate durante le quali Stevanato ha voluto festeggiare insieme ai propri dipendenti e alle rispettive famiglie, organizzando diverse attività che avevano lo scopo di far sentire tutti veramente, e non solo formalmente, parte di un gruppo, e di ringraziarli per essere stati componente essenziale del progresso e del successo raggiunto nei 70 anni trascorsi. Delle attività organizzate, oltre ai momenti conviviali e ricreativi, sono risultati particolarmente efficaci ai fini dell'EX, alla luce della teoria studiata, i tour aziendali: in diversi stabilimenti infatti, parenti e amici dei dipendenti hanno avuto l'opportunità di partecipare a visite guidate di reparti produttivi e uffici; in questo modo è stata data ai dipendenti la possibilità di condividere con i propri cari parte della propria quotidianità lavorativa, con la speranza di stimolare anche in questo modo quel senso di condivisione ed appartenenza che nutre l'engagement. Inoltre, al termine di queste giornate, veniva chiesto ai partecipanti di compilare dei questionari di gradimento dell'evento, i quali dati sono stati successivamente raccolti ed analizzati insieme al numero e alla distribuzione delle presenze, per la creazione, per ciascuno stabilimento, di un report che mostrasse i risultati raggiunti e gli aspetti potenzialmente da migliorare. Infine, le foto scattate da fotografi ufficiali durante queste giornate (previa autorizzazione di ciascun partecipante) sono state poi caricate sulle televisioni interne presenti nelle aree comuni.

Seguendo la struttura di questo elaborato ed in collegamento con il secondo capitolo, risulta opportuno ora descrivere come si svolgono le prime fasi dell'EX e della HRVC presso Stevanato, facendo riferimento al nuovo 'recruitment process' delineato dal team HR a Novembre 2018.

Il processo è strutturato in tre fasi:

1. Recruiting – Innanzitutto, il manager di una determinata area fa richiesta per l'assunzione di una nuova figura a supporto della funzione e delinea, insieme ai responsabili HR, le caratteristiche del profilo desiderato. Gli HR, dopo aver avuto

autorizzazione a poter procedere nella ricerca di una nuova figura da assumere, creano, se non esiste già, la 'job description' del ruolo per il quale si ricerca la figura e procedono con il 'job posting' (comunicazione ufficiale al pubblico dell'apertura di una nuova posizione). Viene a questo punto scelto il canale tramite il quale si vuole effettuare la ricerca, ovvero se limitarsi all'annuncio pubblicato sul sito aziendale e a LinkedIn, o se richiedere il supporto di un'agenzia del lavoro. Inizia quindi la fase di Screening dei candidati su Saba (piattaforma interna collegata a LinkedIn e al sito corporate, dove si riuniscono tutte le application effettuate) e su Visiotalent, software che consente di effettuare video-colloqui in differita e funziona nel seguente modo: l'azienda invia al candidato il link per accedere alla piattaforma dove gli verrà chiesto di registrare un video rispondendo ad alcune domande scelte dall'azienda, gli HR responsabili della selezione potranno in qualsiasi momento accedere alla piattaforma e guardare i video.

2. Interview and evaluation – I candidati ritenuti interessanti che hanno superato la fase di screening vengono invitati in azienda per un primo colloquio con il manager dell'eventuale area di destinazione, che valuta le hard skills, e un HR, che valuta le soft skills; successivamente al colloquio entrambi dovranno compilare un modulo di valutazione del candidato e decidere se invitarlo ad un secondo colloquio più approfondito. Inoltre, tra il primo ed il secondo colloquio, si potrebbe decidere di somministrare al candidato anche un test di personalità: Stevanato Group a questo proposito usa Hogan, strumento (piattaforma online) riconosciuto a livello internazionale che si basa su decenni di ricerca ed è costantemente aggiornato dai più grandi studiosi del settore. Hogan consente di mettere in luce le tendenze comportamentali, positive e negative, i valori che guidano nelle scelte, la 'job fit', il livello di consapevolezza di sé, il contributo che potrebbe apportare all'impresa e altri aspetti difficilmente ricavabili da un semplice colloquio; inoltre è utile che venga somministrato prima del secondo colloquio perché tra i risultati fornisce anche una guida strutturata e personalizzata per le aree da indagare durante un colloquio successivo.

Se il candidato viene giudicato positivamente viene formalizzata ed inviata l'offerta di lavoro, e se l'offerta sarà accettata, verrà chiuso l'annuncio per la posizione aperta e verrà dato un feedback a tutti i candidati che hanno partecipato alla selezione.

3. Onboarding – Una volta creato e firmato il contratto, il nuovo dipendente viene accolto in azienda, inizia la 'welcome week' e gli viene comunicato il suo programma di training appositamente creato da Academy insieme al manager di riferimento.

(Notare che quelli appena delineati sono tutti i possibili passaggi generalmente inclusi nel percorso di reclutamento, selezione e onboarding, ma non tutti i ruoli richiedono il completamento di tutti i passaggi, ad esempio il test Hogan è riservato a posizioni manageriali, e ad ogni modo potrebbero esserci piccole modifiche del processo caso per caso).

Osservando la struttura di questo processo si è notato che ogni passaggio è stato delineato dall'azienda dividendo, anche graficamente, i tre punti di vista: quello del manager, quello del responsabile HR e quello del candidato, in linea quindi con la definizione multi-prospettica di EX che è stata data nei precedenti capitoli.

3.3 Graduate Program

Stevanato Group è pienamente cosciente dell'attuale sfida, che coinvolge tutte le organizzazioni, per ottenere i migliori giovani talenti, ed è consapevole del fatto che, per attrarre queste preziose risorse, è necessario fornire loro opportunità interessanti e sfidanti di crescita, in termini di competenze specifiche ma anche di leadership e altre soft skills, possibilmente con una prospettiva internazionale.

Oltre ad essere sempre presente agli eventi organizzati dalle università per mettere in contatto studenti e imprese, Stevanato ha deciso di distinguersi organizzando un programma specifico rivolto ai giovani talenti.

Il Graduate Program, giunto nel 2019 alla sua terza edizione, è un progetto costruito ad hoc per l'inserimento e la crescita in azienda di neo-laureati o laureandi, provenienti da diversi corsi di studi in base alle necessità aziendali. Il programma consiste in 18 mesi di apprendistato, durante i quali la risorsa lavora per nove mesi nell'area funzionale che si immagina sia quella di destinazione e per nove mesi in un'altra area affine o comunque ritenuta utile per meglio comprendere quella di destinazione, dove verrà stabilizzata al termine dei 18 mesi; in entrambe le funzioni il ragazzo è supportato da un mentore per il 'training on-the-job', ovvero per il processo di adattamento e di acquisizione di tutte le competenze necessarie per ricoprire al meglio quel ruolo. Questa è un'opportunità unica offerta al giovane talento di vedere dall'interno due aree funzionali, che gli consentirà di raggiungere un livello di esperienza e consapevolezza superiori e di avere una marcia in più rispetto ai colleghi che hanno sperimentato esclusivamente l'area di loro stretta pertinenza, ma è un'opportunità anche per l'azienda, che potrà godere alla fine di risorse formate in modo più completo, che avranno una visione più ampia del proprio lavoro e che avranno in mente un obiettivo che va oltre a quello specifico della propria area. Parallelamente al training on-the-job, i giovani laureati seguono

anche dei corsi mirati a sviluppare le soft skills, quali ad esempio le capacità di leadership e di lavorare in team. Al termine dei 18 mesi, i graduate vengono divisi in gruppi di provenienza accademica mista, a ciascun gruppo viene assegnato un progetto aziendale reale da portare avanti e che, una volta concluso, dovrà presentare davanti al Board. Infine, conclusi i 18 mesi, Stevanato Group valuta se confermare la risorsa e assumerla a tempo indeterminato (come auspicato e verificatosi nella quasi totalità dei casi).

Come si sviluppa il processo di reclutamento e selezione dei giovani talenti che hanno la possibilità di partecipare al Graduate Program?

Essendo quello offerto un percorso speciale, anche le modalità di selezione differiscono per alcuni aspetti da quelle standard.

Tutto inizia con una definizione del numero e della tipologie di indirizzo di studi dei graduate che si intende assumere, sulla base delle disponibilità aziendali e delle necessità in quanto ad aree funzionali che gioverebbero di una maggiore copertura; si procede quindi con l'attività di job posting, ovvero di pubblicazione dell'annuncio sul sito corporate, fornendo una descrizione del programma, dei requisiti e delle modalità di selezione, e con l'attivazione della possibilità di fare application. I CV dei candidati vengono tutti raccolti su Saba e da lì il team HR di reclutamento e selezione si occupa di procedere con lo screening: essendo il Graduate Program dedicato a 'giovani talenti' i criteri di valutazione sono più stringenti di quelli mediamente utilizzati, e riguardano ad esempio il voto di laurea, le esperienze professionali e le esperienze internazionali.

Ai candidati risultati positivi allo screening viene inviato per mail il link per accedere a Visiotalent, dove viene chiesto loro di registrare un video rispondendo ad alcune domande (ciascuna con un tempo predefinito) scelte dal team HR e riguardanti prevalentemente soft skills ritenute importanti per i profili ricercati e per la cultura aziendale. Oltre al video, su Visiotalent può essere chiesto di rispondere ad alcune domande aperte o a crocette e al termine viene chiesto di lasciare facoltativamente un commento riguardo all'utilizzo della piattaforma Visiotalent per la selezione; a tal proposito alcuni hanno commentato positivamente, descrivendola come una modalità innovativa e sfidante, altri hanno detto di non essersi sentiti a proprio agio, che avrebbero preferito parlare direttamente con una persona anziché ad uno schermo, oppure hanno avuto problemi con la registrazione del video. Sicuramente questa modalità di assessment richiede di uscire dalla propria 'comfort zone', ma potrebbe essere anche questo un modo per individuare chi è più flessibile e anche chi, seppur magari gli costi più fatica rispetto ad altri, è disponibile a mettersi alla prova e forzare i propri limiti perché particolarmente interessato al progetto.

Infine, per chi ha superato questi primi due step, si giunge al cuore della selezione per il Graduate Program, il passaggio che la differenzia maggiormente dalle selezioni che si svolgono comunemente per le altre posizioni: il gruppo di candidati valutati positivamente viene invitato in azienda per un'intera giornata di assessment.

La giornata è strutturata nel seguente modo:

- Innanzitutto i candidati assistono ad una presentazione di Stevanato Group a cura dell'HR Corporate Director o dell'HR Italy & Corporate Administration Manager e subito dopo viene chiesto loro di presentarsi uno alla volta;
- Nel corso della mattinata poi partecipano a due prove di gruppo, durante ciascuna delle quali viene assegnata loro una particolare situazione che essi devono risolvere fingendo di essere tutti membri di un CdA che si trova davanti all'ordine del giorno. Queste prove si svolgono in modalità 'acquario', infatti il team HR presente nella sala non interviene, ma si limita ad osservare dall'esterno le dinamiche che si creano e i singoli comportamenti;
- Successivamente viene somministrato un test d'inglese della durata di 20 minuti che mira a valutare grammatica, vocabulary e comprensione del testo;
- Infine, dopo il pranzo offerto dall'azienda, i candidati partecipano a colloqui individuali insieme ad un HR, che valuta la componente 'soft', e al manager dell'area di eventuale destinazione del candidato, che valuta la componente 'hard'.

Alla luce delle prove sostenute, i responsabili HR valutano insieme ai manager ciascuna delle risorse e decidono se procedere con l'assunzione.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, ma in realtà perfettamente in linea con quanto espresso nel presente elaborato, trovare i talenti giusti per partecipare al programma non è lavoro facile. Infatti, seppur il programma risulti tanto interessante da attirare per ogni sua edizione centinaia di application (confermando quindi l'interesse dei giovani talenti per iniziative sfidanti e che prospettano una crescita rapida, in termini sia di competenze acquisite sia, conseguentemente, di livello gerarchico e di responsabilità), trovare poi i profili adatti all'impresa, non solo in termini di conoscenze e competenze, ma anche in termini di valori e soft skills, è più difficile di quanto sembri e, soprattutto, una volta che si è riusciti a trovarli, per quanto essi possano essere comunque interessati al progetto, non è detto che accettino, perché capita che abbiano contemporaneamente altre offerte altrettanto interessanti. Dunque il responsabile HR deve preoccuparsi non solo di selezionare le risorse migliori, ma anche del fatto che queste risorse selezionino poi Stevanato Group anziché un'altra delle organizzazioni concorrenti nella 'sfida dei talenti'.

Conclusione

Attraverso il presente elaborato si è voluto analizzare quello che dovrebbe essere uno dei maggiori focus per le organizzazioni al giorno d'oggi, ovvero l'employee experience. Ora che le risorse umane sono una delle migliori fonti da cui tentare di ricavare un vantaggio competitivo, è estremamente importante riuscire ad attirare alla propria organizzazione le risorse migliori, dove 'migliori' non è inteso in senso assoluto ma è piuttosto definito sulla base della cultura e degli obiettivi aziendali.

Ed è in questo contesto che emerge l'importanza di una pianificazione accurata dell'EX, in quanto una EX positiva è il metodo più efficace non solo ai fini della 'retention' (attività mirata a trattenere le risorse all'interno dell'organizzazione, evitando le perdite economiche e organizzative causate dal turnover), ma anche ai fini dell'attività di recruitment. Infatti grazie a internet ora è tutto più trasparente, e se un individuo è interessato a lavorare presso una determinata organizzazione, egli può facilmente reperire online informazioni relative all'esperienza che essa offre, attraverso le impressioni espresse da altri dipendenti o da chiunque abbia avuto modo di interfacciarsi con l'organizzazione; le informazioni reperite dall'individuo potranno confermare il suo interesse per l'organizzazione oppure spingerlo altrove.

Si è discusso di come l'engagement sia l'obiettivo a cui tendere nella costruzione di una EX vincente e di come esso sia la fonte di una serie di comportamenti positivi da parte dei propri dipendenti (riassunti da quello che viene definito 'discretionary effort'), che hanno un'alta probabilità di portare al successo dell'organizzazione.

EX ed engagement risultano particolarmente importanti nell'attrarre i giovani talenti, che si affacciano al mondo del lavoro carichi di aspettative, di voglia di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante il lungo percorso di studi, ma anche di impararne di nuove e di mettersi alla prova con situazioni sfidanti.

In questo contesto si è infine parlato del Graduate Program promosso da Stevanato Group, esplicitamente e sapientemente indirizzato all'attrazione di giovani talenti che possano crescere all'interno dell'azienda e contribuire a guidarne il successo corrente e futuro.

Bibliografia

CIPD (2017). *Resourcing and Talent Planning*. [Online].

Disponibile su: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning-infographic_2017_tcm18-23748.pdf [Ultimo accesso: 31/10/2019]

Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*, *International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 263-276.

Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/095851997341630> [Ultimo accesso: 13/03/2019]

Jacobs, K. (2018). Is psychometric testing still fit for purpose?. *People Management* [Online]. 22 Febbraio 2018.

Disponibile su: <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/psychometric-testing-fit-purpose> [Ultimo accesso: 06/03/2019]

Macey, W. et al., 2009. *Employee engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*. Chichester: John Wiley & Sons

Maylett, T., Wride, M., Patterson, K. 2017. *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Result*. Hoboken: John Wiley & Sons

Morgan, J., 2017. *The employee experience advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons

Parry, E. e Wilson, H. (2007). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*. [Online].

Disponibile su: <https://doi.org/10.1108/00483480910992265> [Ultimo accesso: 13/03/2019]

Reynolds, D. e Weiner, J., 2009. *Online Recruiting and Selection: Innovations in Talent Acquisition*. Chichester: John Wiley & Sons

Stevanato Group (2019). Stevanato Group Home Page. [Online].

Disponibile su <https://www.stevanatogroup.com/it/> [Ultimo accesso: 31/10/2019]

Torrington, D., et al. (2013). *Human Resource Management*. Nona edizione. Londra: Pearson Education

Whittington et al., 2017. *Enhancing Employee Engagement: An Evidence-Based Approach*. Cham: Springer International Publishing AG

Yohn, D., 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. *Forbes* [Online].

Disponibile su <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#a5711181c8fc> [Ultimo accesso: 30/10/2019]