

## Il nuovo management italiano nel mondo competenze e professioni senza frontiere



Al via a Roma il 4° HRCommunity meeting, l'incontro dei responsabili delle risorse umane. Come fare rinascere la nostra economia e crescere la competitività attraverso la qualità della classe dirigente. Come devono essere i nuovi manager, i consigli per entrare sul mercato del lavoro, le qualità su cui puntare. **INTERVISTE:** [Roberto Pucci](#) di Fiat Group, [Roberto Farina](#) di Coca Cola Italia, [Roberto Maglione](#) di Finmeccanica e [Paolo Emilio Testa](#) di EDS

Si parlerà di sicurezza sul lavoro, di strategie e di strumenti per la gestione dei processi di recruitment di neolaureati, di selezione online di nuove risorse e, soprattutto, del management italiano e della classe dirigente che cerca la strada per rilanciare l'economia del nostro Paese e restituire competitività al sistema Italia. Prende il via oggi il quarto HRCommunity meeting e il primo HRC Best Practice Day che vede - tra seminari, meeting e presentazione di casi di eccellenza - l'incontro e il confronto tra i responsabili delle risorse umane delle più importanti imprese presenti sul mercato internazionale.

Tra i workshop di oggi, quello sull'assetto organizzativo delle risorse umane sul caso di Vodafone, sulla flessibilità e la stabilizzazione sul caso di Fiat e il ruolo delle agenzie per il lavoro e quello sulla sicurezza sul lavoro dove Giordano Fatali, presidente di HRCommunity presenterà il nuovo libro "La cultura della sicurezza sul lavoro oltre la norma" insieme a Piero Giorgini e Franco Papa, rispettivamente direttore generale e direttore centrale prevenzione dell'Inail.

Nella giornata di domani il confronto sullo stile manageriale in cui verrà presentato il caso della "rinascita" di Fiat da Luca De Meo, chief manager officer, Roberto Gioito, il designer della nuova Fiat 500, Roberto Pucci, senior VP Human Resources. Alla tavola rotonda parteciperanno, tra gli altri, Pierluigi Celli, direttore generale dell'Università Luiss Guido Carli, Roberto Maglione, direttore centrale risorse umane di Finmeccanica, e Roberto Farina, Hr director di Coca Cola HBC Italia.

Abbiamo incontrato Roberto Pucci, senior VP Human Resources, Roberto Maglione, direttore centrale risorse Umane di Finmeccanica, Roberto Farina, Hr director di Coca Cola Italia e Paolo Emilio Testa, HR Director Italia e Mediterranean Region di EDS per capire meglio quali sono le competenze che devono avere i nuovi manager italiani che di devono misurare all'interno del sistema economico globale, quali sono le professioni e le qualità più richieste dal mondo delle imprese e i consigli per quei neolaureati che ambiscono a un percorso professionale di alto profilo in un paese come il nostro dove la meritocrazia stenta ad affermarsi con decisione.

### **INTERVISTE:**

[Roberto Pucci, Senior VP Human Resources di Fiat Group](#)

[Roberto Maglione, direttore centrale risorse umane di Finmeccanica](#)

[Roberto Farina, Hr director di Coca Cola HBC Italia](#)

[Paolo Emilio Testa, HR Director Italia e Mediterranean Region di EDS](#)

# Manager globali del futuro, non solo gestione finanziaria



Organizzazione e sviluppo delle persone, relazioni con i clienti e consumatori, innovazioni e comunità locale. E' su tutto questo che un dirigente deve mostrare competenze e risultati. La visione e i suggerimenti di Roberto Farina, Hr director di Coca Cola HBC Italia

di Federico Pace

## **Esiste uno stile italiano di management?**

Secondo me, non c'è. Io ho un'esperienza in tre multinazionali diverse di cui due americane e una svizzera. Ho fatto Procter, Nestlé e Coca Cola. Sia in Italia sia all'estero vedo invece dei modelli di competenze che sono specifici delle diverse aziende. Io credo che la cosa più importante sia portare risultati. Credo che si debba recuperare la dimensione del risultato, del premio e della punizione. I manager che non portano risultati devono essere gestiti conseguentemente.

## **In questa ottica, quali sono le aree di risultato più importanti?**

E' molto importante definirle. L'area di risultato che un manager deve portare non è semplicemente la gestione finanziaria o economica. C'è il tema dell'organizzazione e dello sviluppo delle persone che è importantissimo e su questo il manager deve mostrare competenze e risultati. C'è il tema delle relazioni con i clienti e i consumatori. C'è poi l'area delle innovazioni e quella della comunità locale.

## **Nella sua esperienza, che voto darebbe ai manager in queste aree?**

Purtroppo quando seleziono dei manager mi accorgo che nei cv vengono sottolineate le esperienze, i tipi di lavori che hanno svolto, e i risultati facendo riferimento solo all'aspetto economico-finanziario. Non portano i risultati conseguiti anche nelle altre aree. Questo secondo me è un limite del management in Italia.

## **Sono aree più difficilmente misurabili?**

Non credo. Non c'è sufficiente attenzione da parte delle imprese a coltivare dei manager "rotondi", ovvero capaci di portare dei risultati, non solo sul breve, ma anche nel medio-lungo periodo. E in modo sostenibile. I manager che non sanno sviluppare una cultura organizzativa e un insieme di talenti, quando lasciano l'azienda, lasciano il vuoto dietro di sé. Viceversa, è necessario riformulare gli obiettivi che un manager deve raggiungere su più aspetti.

## **Nel management quali sono le figure più richieste e più difficili da trovare?**

La cosa più difficile è la costruzione di general manager che sono in grado di gestire il business a 360 gradi. E' aumentata la loro richiesta perché le imprese si stanno riorganizzando sotto forma di business unit e chi le guida devono essere general manager. E' difficile divenire general manager, perché è il primo livello di management in cui una persona non deve rispondere alla domanda "Come faccio a realizzare questa iniziativa?" ma "Quale iniziativa voglio realizzare? Cosa crea valore?". Venire da una funzione specialistica e diventare un direttore generale e gestire la complessità, è un salto incommensurabile.

### **Quale altre figure?**

Sicuramente quella degli esperti di gestione del cambiamento. Può essere il direttore risorse umane o chi si occupa di *mergers & acquisition*. Il *change manager* è una professione che le aziende ricercano molto. In questo momento un'altra figura molto richiesta è quella dei direttori finanziari, di coloro che aiutano i general manager a gestire la finanza aziendale in modo corretto.

### **Al momento delle selezioni, quale impressione le fanno i neolaureati italiani? Cosa manca loro?**

C'è molta competizione, i neolaureati italiani escono a livello teorico molto preparati. Purtroppo la riforma universitaria di fatto non è riuscita a ridurre significativamente l'età di entrata sul mercato del lavoro. Hanno una forte carenza di leadership. Questa caratteristica si forma attraverso l'esperienza in attività extra-scolastiche come l'impegno sociale, politico, nel volontariato, nello sport, nella musica. Questo tipo di esperienza non c'è più. Venti anni fa le persone che intervistavo mi davano grossi esempi di questo genere, oggi invece c'è una riduzione al privato. Tutto questo ha portato a non esercitare la leadership durante la gioventù. Una volta formati, una volta usciti dall'università è molto difficile diventare leader. Tutta le conoscenze tecniche si possono insegnare, la leadership no.

### **Al momento della selezione è più importante il voto di laurea o questa qualità di leadership?**

Io preferisco prendere persone laureate con settanta su cento con grande leadership piuttosto che persone che hanno il massimo dei voti ma senza leadership. E' la parte dell'intelligenza emotiva che conta più che la parte dell'intelligenza intellettuale che conta oggi nel mondo aziendale.

### **Il mercato del lavoro in questi anni sembra avere penalizzato un poco i laureati con retribuzioni basse all'entrata. Ritieni che nei prossimi anni le cose potranno cambiare?**

Nella media è vero che le retribuzioni sono basse, ma perché sono basse le retribuzioni in Italia. I candidati migliori però ottengono buone retribuzioni da subito. Sono quelli su cui si concentra la competizione delle imprese. Per neolaureati senza esperienza, parliamo di retribuzioni che vanno minimo da 24 a 28 mila euro più entry bonus, trasferte ed eventualmente i trasferimenti. Non credo siano paghe basse. Per i diplomati master parliamo anche di valori più alti. Io penso che il laureato non deve guardare alla retribuzione di ingresso, ma deve guardare alla capacità dell'azienda di crescerne le competenze in tempi brevi con percorsi di sviluppo chiari.

### **In quanto tempo?**

La vera differenza la si va a vedere a quattro-cinque anni dopo l'entrata in azienda. Lì si nota se il neolaureato ha già raggiunto posizioni di quadro e allora la differenza di retribuzione rispetto al resto della popolazione è davvero notevole.

### **Cosa non deve fare mai chi cerca lavoro?**

Non deve vendersi per quello che non è. Non ci si deve mai presentare per quello che non si è. Si inganna l'azienda. Ma soprattutto si inganna se stessi. Perché ci si ritrova poi in un ambiente fatto per sé. Ciascuno deve cercare di perseguire i propri progetti. E' possibile che questo non sia possibile al primo passo, ma fare quello che ci porta verso la realizzazione del nostro progetto.

# Capacità d'adattamento e motivazioni I professionisti globali del domani



Passa dal confronto con culture diverse, e dalla sua complessità, la crescita professionale. Le competenze, le aree occupazionali più dinamiche e i luoghi dove misurarsi in un'intervista a Roberto Maglione, direttore centrale risorse umane di Finmeccanica

di Federico Pace

## **Con le difficoltà ad emergere in Italia, qual è il paese che consiglierebbe a un giovane professionista che si vuole misurare su un piano internazionale?**

Per chi deve apprendere, le destinazioni ideali sono sicuramente ancora i paesi anglosassoni. Sono i *driver* forti della crescita, tecnologia e manageriale. Gli Stati Uniti sono ancora il riferimento assoluto per l'apprendimento tecnico e manageriale. Se uno ha già queste capacità, allora la sfida è nei paesi emergenti come Brasile, Russia, Corea del Sud, India e Cina.

## **Qual è la qualità più importante che deve avere un professionista oggi per stare sul mercato globale?**

Direi quelle della motivazione e della capacità di adattamento. Dando per scontato che ci sia una base di competenze tecniche, la differenza tra i manager "globali" e quelli "locali" risiede proprio nella motivazione, perché confrontarsi con culture diverse è molto complesso e si deve essere molto motivati per riuscire e grande capacità di adattamento per stare in situazioni sempre mutevoli.

## **Quali sono aree professionali su cui i giovani devono puntare di più per avere opportunità occupazionali nel vostro settore?**

Nell'ottica di Finmeccanica, che è molto *technology oriented*, tutto quello che è fisica, ingegneria e matematica pagano sempre. La forma mentis che danno queste aree di studio consente di entrare più agevolmente in processi che sono globali. Molte chance anche per chi si occupa di marketing internazionale. Anche se in un settore come il nostro, anche in quest'area si deve avere una base di competenze ingegneristiche.

## **In un confronto internazionale, in cosa i neolaureati italiani sono diversi da quelli dell'Europa o degli Stati Uniti?**

Ho avuto la fortuna di viaggiare molto, vedere molte altre realtà, e devo dire che i nostri ragazzi sono ancora molto attaccati al territorio, alla casa e alla famiglia. Questo non è di per sé un difetto. E' un atteggiamento tipico delle aree latine del mondo che però, di fatto, impedisce di avere quella adattabilità necessaria per andare all'estero.

**Per il vostro gruppo la conoscenza delle lingue è importante...** Pensi che noi reclutiamo circa un migliaio di ingegneri all'anno ed il requisito essenziale è la conoscenza dell'inglese. Noi li mandiamo in giro nel mondo e devono avere una flessibilità ad andare all'estero e adattarsi alle diverse realtà e sapersi confrontare con professionisti e paesi diversi.

# Dall'Australia a Singapore dove s'impura a diventare manager



Uscire dai confini, andare in un paese di lingua anglosassone anche nell'Asia Pacifico dove il boom in termini di crescita economica è sempre più forte. I percorsi professionali ad alta potenzialità e le strade per crescere professionalmente in un'intervista Paolo Emilio Testa, HR Director Italia e Mediterranean Region di EDS di Federico Pace

## **Quali sono le qualità che deve avere un manager italiano per emergere in ambito internazionale?**

Provo a risponderle in base alla mia esperienza personale, avendo avuto per due anni la responsabilità della Direzione Human Resources di EDS – Electronic Data Systems per tutta la Regione Asia-Pacifico. Inizio da elemento scontato, quasi banale: deve avere un'eccellente padronanza della lingua inglese. E non mi riferisco tanto alla capacità di leggere, scrivere o sapersi esprimere in inglese; quanto alla capacità di pensare in inglese, che è tutta un'altra cosa. Quindi è necessario avere un'ottima capacità di lettura ed analisi dei macro-fenomeni socio-economici in atto, che consenta di essere percepito come una risorsa che può aggiungere valore. Io ho fatto una personale esperienza di questo aspetto nel contribuire a disegnare l'approccio Corporate in tema di Best Shore. Infine, le capacità di adattamento e lettura di culture diverse dalla nostra, nell'ottica della valorizzazione degli aspetti positivi che la "diversity" porta in sé, più che dell'evidenziazione delle differenze.

## **Qual è la nazione dove si può imparare di più in termini di capacità, di prospettive e dinamismo?**

Anche qui, rifacendomi ai due splendidi anni trascorsi a Sydney (in Australia), direi senza pensarci un attimo un paese di lingua anglosassone, possibilmente nell'Asia Pacifico (inclusa Singapore e la Cina), ove si sta registrando un vero e proprio boom in termini di crescita economica.

## **Quali sono le professioni che, secondo lei e il suo gruppo, verranno più richieste nei prossimi anni? In particolare nel vostro settore?**

Se devo riferirmi ad una professionalità spendibile in qualsiasi azienda, a prescindere dallo specifico settore dell'Information Technology, nel quale attualmente opero, direi quella del Change Agent. Per Change Agent intendo un Leader che, con una chiara visione sul come dovrebbe essere la propria azienda in termini di posizionamento, immagine sul mercato, servizio/prodotto offerto, sappia elaborare un *Transiting Plan* e – soprattutto – sappia con disciplina e costanza mettere in atto le priorità per garantire che quanto pianificato sia tradotto in realtà.

## **Quali sono i limiti o le carenze che ancora caratterizzano i neolaureati italiani?**

Direi la mancanza di punti di contatto con quanto richiesto dal mondo reale, che si vive giorno per giorno nelle aziende. Questo è il gap più grosso, che si acuisce ancor di più se si confronta la situazione dell'Italia con i paesi del mondo anglosassone.

## **Il mercato del lavoro in questi anni sembra avere penalizzato significativamente i laureati con retribuzioni pressoché ferme. Ritiene che nei prossimi anni le cose potranno cambiare?**

Solo se il turnover aumenterà, cioè solo se si creeranno le premesse per un vero circolo virtuoso che permetterà ai laureati di tornare ad essere immessi in modo regolare nelle grandi aziende e alle aziende di dare seguito ai programmi di *job rotation* e di *promotion from within* che troppo spesso rimangono solo sulla carta o nei manuali di gestione delle risorse umane.

**Quale è la cosa che una persona quando cerca lavoro non dovrebbe fare mai?**

Non avere una visione troppo chiusa nel valutare eventuali opportunità lavorative distanti dagli sbocchi "tipici" del corso di studi seguito.

# L'intelligenza emozionale e le scelte difficili



Capacità di adattarsi a tipi di vita e stili e culture diverse. Grande attitudine ad osservare le persone e le situazioni. La scelta dell'azienda che valorizza il capitale umano e offre la possibilità di crescere professionalmente. I segreti e i consigli nell'intervista a Roberto Pucci, Senior VP Human Resources Fiat Group di Federico Pace

## **Quali sono le qualità che un manager italiano deve avere per operare a livello globale?**

Sembra ovvio dire che ci vuole un'esperienza internazionale fuori Italia. Una conoscenza dell'inglese che permetta di cogliere le sfumature e leggere tra le righe. Noi italiani siamo un po' vittime dello stereotipo che tiene insieme l'alto livello di creatività e il basso livello di metodo e di istruzione. Anche se questo non è vero, sta a noi dimostrarlo. Sviluppare le nostre capacità di gestire i problemi in maniera sequenziale e ordinata, calvinista, aiuta molto. Ma la cosa più importante è la capacità di adattarsi a tipi di vita e stili e culture diverse. Questo richiede una grande attitudine ad osservare le persone e le situazioni.

## **C'è qualcosa che le nuove generazioni di manager hanno in più rispetto alla precedente generazione?**

La possibilità che hanno di gestire le informazioni in maniera molto più rapida e efficiente tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie. Hanno a disposizione molti strumenti per recuperare informazioni importanti. I manager della nuova generazione hanno più possibilità di fare esperienze a fronte di una frequenza molto elevata del cambiamento. Questo è un rischio, ma allo stesso tempo rappresenta un'opportunità. In passato c'era un maggiore livello di stabilità e una persona rimaneva a svolgere la stessa attività per molti anni.

## **E sono in grado di gestirla questa mutevolezza?**

Dipende un po' da loro. Dal modo in cui si pongono relativamente alla risoluzione dei problemi. E' chiaro che la flessibilità e la capacità di adattarsi al cambiamento è diventata oramai una cosa indispensabile e tutti coloro che hanno rigidità a confrontarsi con un sistema che cambia, vengono naturalmente tagliati fuori. Questa è una dote indispensabile dei manager della generazione futura.

## **Qual è il consiglio che si sente di dare ai giovani che hanno terminato la laurea e ambiscono a un percorso professionale di alto profilo in un paese come il nostro dove la meritocrazia stenta a essere misura di carriere e percorsi?**

Al di là dell'esperienza internazionale, il neolaureato deve scegliere l'azienda che valorizzi il capitale umano e che gli dia effettivamente le possibilità di crescere e di affermarsi in tutti gli aspetti di gestione del cambiamento e di gestione di risorse. Al di là degli aspetti di gestione tecnica, di crescere professionalmente e come persona. Il lavoro è anche un'esperienza di vita che va al di là del raggiungimento di un semplice obiettivo aziendale. Consiglierei anche di avere un altissimo livello di flessibilità. Sia geografica, sia di ruolo. Quando si tratta di scegliere tra due sfide, non sempre scegliere quella più facile. Alle volte, ragionare fuori dagli schemi aiuta.

## **Quali sono le qualità che, secondo lei e il suo gruppo ,avranno nei prossimi anni più opportunità sul mercato dell'occupazione?**

La nostra industria ha molto bisogno di professionalità capaci di gestire una realtà che diventa

sempre più internazionale e sempre più globale. E' vero che abbiamo una forte concentrazione di attività e di persone in Italia, ma è anche vero che ci sono mercati e opportunità e grandi possibilità di crescita fuori dai confini nazionali. Abbiamo bisogno di persone capaci di entrare nella gestione globale di un business, che abbiano una forte intelligenza emozionale e sappiano capire contesti e culture diverse.