



Lavorare *oltre* i confini

*Approfondimenti tratti
dal Global Chief Human
Resource Officer Study*

IBM

Questo studio si basa sulle interviste condotte con oltre 700 direttori del personale in tutto il mondo.



J. Randall MacDonald
Senior Vice President, Human Resources
IBM Corporation

Messaggio ai direttori del personale

Dall'ultimo Chief Human Resource Officer (CHRO) Study di IBM risalente a circa due anni fa, il mondo del business è stato scosso da difficoltà senza precedenti in quasi tutti i mercati e settori. Nonostante ciò, i leader globali della funzione Risorse Umane, il cui pensiero ha dato forma a questo studio, hanno espresso previsioni decisamente ottimistiche, ma al tempo stesso molto pragmatiche, che si dimostrano lungimiranti e di grande stimolo.

Sono lieto di presentare questo studio, che rispecchia la situazione di oltre 700 aziende in 61 Paesi. I direttori generali delle Risorse Umane hanno risposto a interviste dettagliate, approfondendo ulteriormente la nostra comprensione delle problematiche emerse.

Questi lungimiranti leader della funzione Risorse Umane prevedono che, nei prossimi tre anni, le proprie aziende concentreranno l'attenzione su due obiettivi ugualmente importanti: l'esigenza di promuovere la crescita e, al tempo stesso, mantenere l'efficienza operativa. I direttori del personale prevedono, tuttavia, che per conseguire questi obiettivi nel futuro sarà necessario lavorare in modo diverso da come le aziende fanno oggi: esse dovranno essere più fluide nella gestione quotidiana di molteplici confini geografici, funzionali e generazionali.

In questo scenario, lo studio ha riscontrato tre principali lacune relative alla forza lavoro, che i direttori del personale considerano straordinarie opportunità per la funzione Risorse Umane:

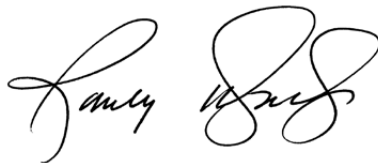
- *Coltivare leader creativi*, capaci di gestire più agilmente ambienti globali complessi
- *Mobilizzare per una maggiore rapidità e flessibilità*, per ottenere una più elevata capacità di adeguare i costi di base e allocare i talenti in modo più rapido
- *Valorizzare l'intelligenza collettiva*, attraverso una collaborazione più efficace tra team sempre più globali.

Anche IBM si è cimentata con le medesime difficoltà. Proprio quest'anno abbiamo inaugurato un approccio alla leadership completamente nuovo, basato sulla nostra comprensione delle competenze che serviranno per dirigere l'azienda nella nuova era globale. Da tempo siamo anche impegnati nella definizione di modelli di lavoro più flessibili e di programmi a costo variabile, per favorire il successo del nostro business.

E poiché il nostro mondo sta diventando sempre più tecnologico e interconnesso, abbiamo investito notevolmente nelle nuove tecnologie di collaborazione, per consentire ai dipendenti IBM di lavorare gli uni con gli altri e insieme ai nostri clienti in modo diverso. Ad esempio, ho appena ospitato un evento altamente interattivo di tre giorni con i professionisti della funzione Risorse Umane di IBM provenienti da 170 Paesi e tutti hanno potuto partecipare senza abbandonare la propria scrivania. Ci siamo riuniti attraverso questa tecnologia interattiva per condividere idee, discutere opinioni e definire una strategia futura di cambiamento.

Di conseguenza, i risultati di questo studio mi colpiscono particolarmente. Ritengo che i direttori del personale di successo del futuro saranno quei professionisti che sapranno gestire e sostenere al meglio il profondo cambiamento che interesserà queste aree ricche di opportunità.

Ciascuno di voi può intraprendere questo cammino, secondo le prospettive illustrate in queste pagine. Desidero ringraziare i colleghi che hanno dedicato il proprio tempo e impegno per consentirci di elaborare queste riflessioni sul futuro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Randall MacDonald', written in a cursive style.

J. Randall MacDonald
Senior Vice President, Human Resources
IBM Corporation

	Executive summary	6
Introduzione	<i>Sprigionare creatività, flessibilità e rapidità</i>	11
Capitolo 1	<i>Coltivare leader creativi</i>	23
Capitolo 2	<i>Mobilitarsi per una maggiore rapidità e flessibilità</i>	33
Capitolo 3	<i>Valorizzare l'intelligenza collettiva</i>	43
Conclusione	<i>Diventare senza confini</i>	53
	Come è stata condotta la nostra ricerca	60
	Per ulteriori informazioni	65

Executive summary

Viviamo in un mondo dai confini sempre più indefiniti. L'ampia diffusione delle connessioni Internet ad alta velocità ha abbattuto le barriere del tempo, della distanza e persino della lingua, dando vita a un forum globale in cui scambiarsi idee e informazioni. Sistemi tecnologici interconnessi e intelligenti mettono in contatto aziende da ogni parte del mondo in modo molto più fluido. Oggi il lavoro può essere svolto facilmente a cavallo di diverse culture, aree geografiche e fusi orari.

Eppure, nonostante molti dei confini all'interno della società, della politica e del commercio vadano progressivamente scomparendo, la forza lavoro globale continua a confrontarsi con numerosi ostacoli che impediscono alle imprese di fornire una risposta tempestiva alle opportunità emergenti.

Per comprendere meglio quali confini limitino la forza lavoro e come superarli, abbiamo intervistato personalmente circa 600 dirigenti della funzione Risorse Umane ed esperti di strategie di gestione del personale di diversi settori e aziende di tutto il mondo. Abbiamo inoltre ricevuto risposte ai nostri questionari da oltre 100 dirigenti d'azienda.

I risultati mostrano che, mentre le imprese continuano a sviluppare e mettere in campo talenti in diversi settori in diverse aree geografiche a un ritmo sempre più sostenuto, la motivazione alla base di questo investimento in forza lavoro sta cambiando. Smentendo il tradizionale modello di movimento secondo cui le aziende che operano in mercati maturi cercano di conseguire l'efficienza operativa aumentando l'organico nelle economie emergenti, l'investimento nella forza lavoro si sta muovendo ora in entrambe le direzioni. Molti direttori del personale nei mercati emergenti, come la Cina e l'India, ci hanno riferito che le proprie aziende hanno in progetto di incrementare l'organico in Nord America, Europa occidentale e in altri mercati maturi.*

Saranno le opportunità di penetrare in nuovi mercati e di sviluppare nuove offerte a guidare i futuri investimenti nella forza lavoro, indipendentemente dalla regione. Tuttavia, anche se le aziende hanno in genere gestito la forza lavoro prestando attenzione all'efficienza operativa, non lo hanno fatto necessariamente con la creatività, la flessibilità e la rapidità necessarie a sfruttare le opportunità di crescita offerte da un mercato globale sempre più dinamico. Per alimentare queste capacità, le imprese devono coltivare leader creativi, mobilitare il personale per una maggiore rapidità e flessibilità, e valorizzare l'intelligenza collettiva – cose che dichiaratamente non sono state fatte bene nel passato.

**Tra i mercati emergenti figurano l'America Latina, la regione Asia Pacifico (escluso il Giappone), l'Europa centrale e orientale, il Medio Oriente e l'Africa.*

Coltivare leader creativi

I direttori del personale devono favorire lo sviluppo di leader carismatici portati a considerare le opportunità e le sfide in modo completamente diverso. Questi leader devono essere capaci di guidare, nonché motivare, premiare e portare ai risultati una forza lavoro sempre più frammentata ed eterogenea.

Mobilitarsi per una maggiore rapidità e flessibilità

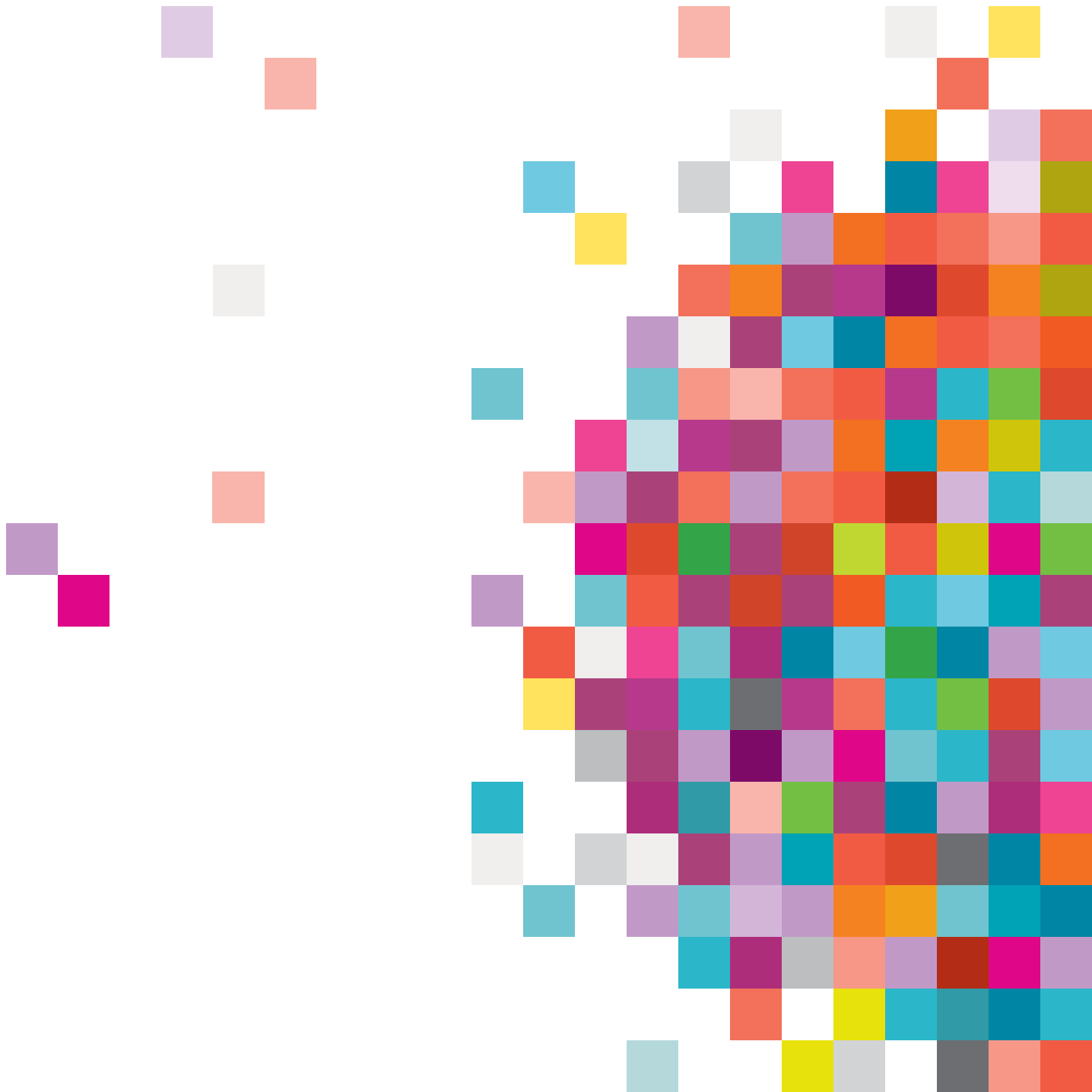
Le aziende devono essere disposte a semplificare i processi e a fornire soluzioni di gestione del personale rapide e flessibili al fine di soddisfare le esigenze di un mercato in rapido cambiamento. Un sistema dinamico di fornitura di capitale umano e la capacità di allocare facilmente le risorse sono elementi di differenziazione dalla concorrenza essenziali in uno scenario turbolento quanto quello odierno.

Valorizzare l'intelligenza collettiva

Per sviluppare e mantenere una cultura innovativa è fondamentale poter attingere da un'ampia base di conoscenze istituzionali. Le imprese devono adattare le innovazioni, applicarle all'interno delle proprie strutture e trovare nuove soluzioni per consentire ai collaboratori di entrare in contatto reciproco e di accedere alle informazioni, sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali.



Per lavorare
oltre i
confini è
necessario...



Sprigionare creatività, flessibilità e rapidità

Lasciandosi alle spalle la crisi economica globale, le aziende cominciano a pensare alla crescita, ma numerosi limiti impediscono ai direttori del personale di distribuire in modo ottimale la forza lavoro. In che modo le aziende possono superare tali confini per allineare le risorse alle opportunità e migliorare le performance di business?

"Per supportare meglio la nuova generazione di prodotti, vogliamo sviluppare una forza lavoro agile, capace di adattarsi rapidamente ai trend, di ottenere l'appoggio della leadership e di mettere in atto la strategia di business in modo rigoroso."

Anne-Marie Leslie, Senior Vice President, Human Resources, Cochlear Limited

Una forza lavoro progettata per cogliere le opportunità

L'agilità nell'abbinare competenze critiche alle opportunità strategiche è fondamentale per ottenere risultati positivi nel dinamico e ultracompetitivo mercato globale di oggi. Per far emergere questo potenziale, le aziende devono superare gli stretti confini che limitano l'agilità della forza lavoro e infondere creatività, flessibilità e rapidità in tutto ciò che fanno.

Osservando queste aziende, la cui mission dipende dalla capacità di effettuare valutazioni, distribuire risorse e adattarsi rapidamente, si possono trarre insegnamenti sull'agilità organizzativa e di gestione del personale. Prendiamo l'esempio di Medici Senza Frontiere (MSF), l'organizzazione umanitaria internazionale di soccorso sanitario, che deve analizzare rapidamente le situazioni non appena esse si presentano, attingere ad un vasto bacino di conoscenze istituzionali, organizzare e mettere in campo prontamente team di specialisti altamente qualificati.¹ Queste équipes internazionali di medici e personale di supporto, con competenze diverse ma specifiche, devono essere in grado di adattarsi a condizioni che cambiano e spesso degenerano rapidamente. Nel gennaio del 2010, ad esempio, pur dovendosi confrontare con un disastro naturale di proporzioni devastanti, un'infrastruttura di comunicazioni vacillante e una nazione nel caos, MSF è stata capace di coordinare il lavoro di 700 persone, tra medici e personale di supporto, per portare soccorso alle centinaia di migliaia di haitiani rimasti feriti in un sisma di magnitudo 7,3.²

Poche aziende sono chiamate a prendere decisioni cruciali come MSF. Tuttavia, queste stesse capacità sono aspetti fondamentali delle aziende che si distinguono in un'economia globale sempre più competitiva.

Integrare creatività, agilità e rapidità non è facile. Numerosi confini – funzionali, culturali, geografici, generazionali e informativi – riducono la produttività del personale e impediscono alle imprese di realizzare appieno il proprio potenziale. Le organizzazioni devono andare oltre questi confini per cogliere le opportunità emergenti, in qualunque momento, ovunque e in qualsiasi modo esse si presentino.

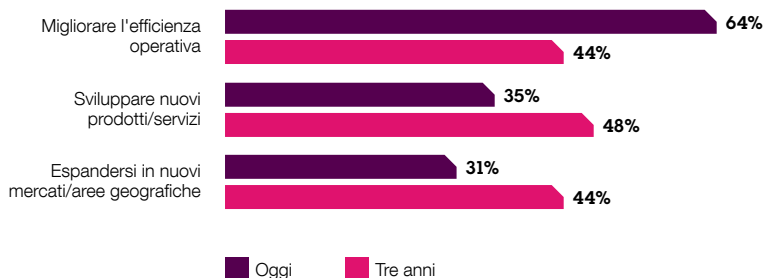
Il nuovo obiettivo: la crescita

Per molte aziende, in particolare nei mercati maturi, nell'ultimo biennio è stato necessario concentrarsi costantemente sulla stabilità e i costi di gestione. Non sorprende trovare l'efficienza operativa in cima alla lista delle problematiche aziendali con cui si confrontano oggi le imprese, considerata una sfida di business prioritaria dal 64% dei direttori del personale (Figura 1).

Ora però le aziende, emergendo da una crisi economica che le ha scosse a vari livelli di profondità, rivolgono l'attenzione all'espansione – sia per quanto riguarda i mercati a cui puntano, sia per i prodotti e i servizi che offrono. Il 48% degli intervistati ha affermato che l'introduzione di nuovi prodotti e servizi sarà un obiettivo primario per la propria azienda nei prossimi tre anni, mentre il 44% ha citato l'espansione in nuovi mercati e aree geografiche. "La nostra attuale posizione è di difesa, al fine di salvaguardare i nostri utili in questa difficile situazione economica, ma nel medio e lungo periodo, la nostra agenda sarà incentrata sulla crescita globale" ha detto un responsabile operativo britannico.

Figura 1 Pianificare la crescita

Anche se l'efficienza operativa è ancora una delle maggiori priorità di business, i leader della funzione Risorse Umane si preparano all'espansione per il prossimo triennio.



"Più che di delocalizzare, si tratta di globalizzare: di liberarsi dai vincoli geografici, di scegliere il candidato giusto senza esigere che viva necessariamente nel nostro Paese."

Fiona Michel, Head of Group HR,
Insurance Australia Group (IAG)

Questo spostamento verso strategie orientate alla crescita ha profonde implicazioni sulla forza lavoro. Le aziende dovranno ridistribuire gli investimenti sul personale nelle aree che offrono maggiori opportunità, non solo costi inferiori. Dovranno attingere a nuove fonti di competenze ed esperienza e avvicinarsi ai clienti dei mercati emergenti con potere d'acquisto crescente.

Gli investimenti sul personale seguono le opportunità offerte in tutto il mondo

Non sorprende che la Cina e l'India continueranno a essere le principali beneficiarie del maggiore investimento sul personale previsto nei prossimi tre anni (Figura 2). Il 40% dei direttori del personale intervistati prevede una crescita dell'organico in Cina, e il 29% in India. Le altre regioni in cui si aspettano di assistere a una crescita significativa sono l'America Latina (26%), la regione Asia-Pacifico escluso il Giappone (25%), e la Russia/Europa orientale (23%).

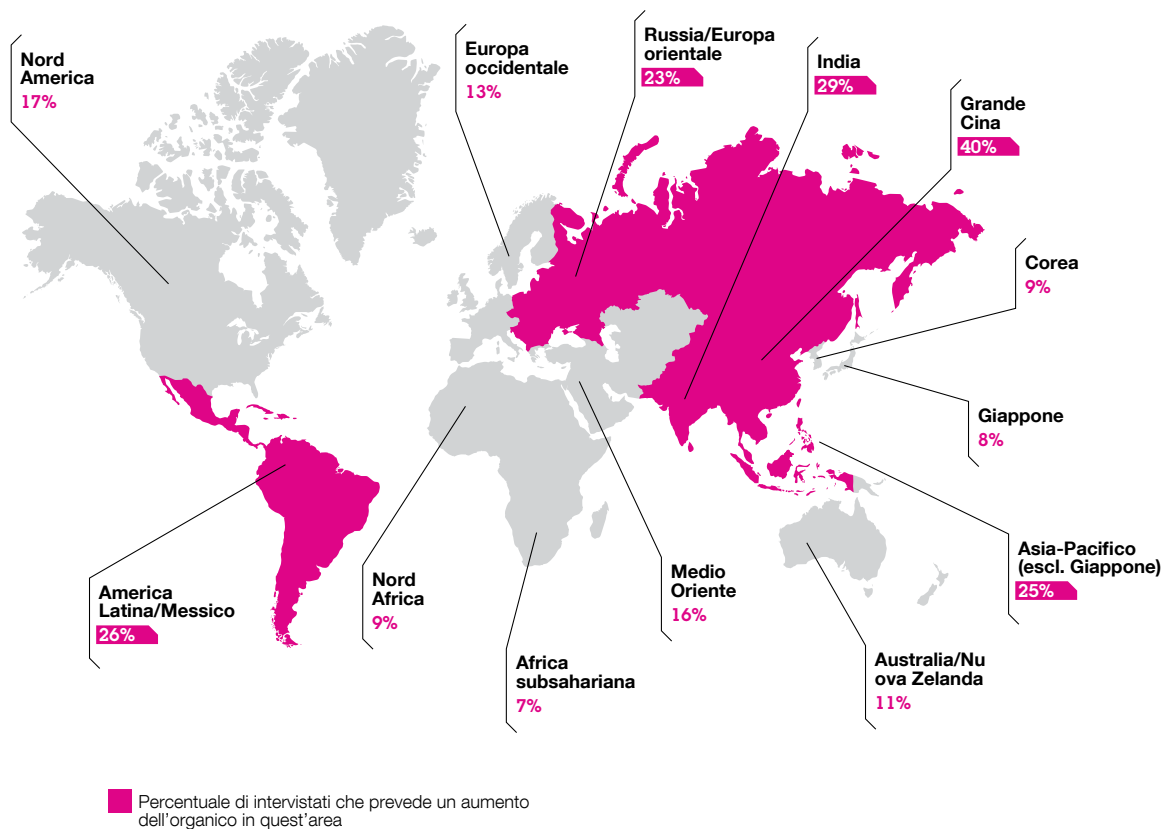
Non si tratta però di una migrazione a senso unico. Se infatti da un lato le aziende delle economie mature investiranno sul personale nelle economie in via di sviluppo, dall'altro le aziende dei mercati emergenti continueranno a espandersi in modo massiccio oltre i propri confini e diventeranno validi concorrenti sulla scena mondiale. Ad esempio, il 34% dei direttori del personale nei mercati emergenti prevede nel prossimo triennio un aumento del personale in Nord America, mentre il 37% pianifica un maggiore investimento nell'Europa occidentale. Sono incluse anche le aziende indiane, dove il 45% degli intervistati prevede un aumento dell'organico in Nord America, mentre il 44% nell'Europa occidentale. In Cina, il 33% dei direttori del personale intervistati sta pianificando un aumento del personale in Nord America, mentre il 14% nell'Europa occidentale.

Questa attenzione internazionale alla crescita imporrà alle aziende di rivedere in modo sostanziale il proprio modo di gestire la forza lavoro e di superare i confini. Dovranno essere prese in considerazione differenze nel modo in cui attraggono e mantengono risorse di talento (si veda la nota integrativa "Comprendere e intervenire sulle differenze geografiche" a pag. 16).

Le aziende dovranno identificare nuovi rapporti e partnership che consentano di poter accedere alle competenze e capacità necessarie. Dovranno raccogliere le informazioni e condividere le idee provenienti da un gruppo diversificato di collaboratori sparsi in tutto il mondo.

Figura 2 L'investimento sul personale rispecchia la crescita

Nei prossimi tre anni, le aziende aumenteranno considerevolmente l'organico nei mercati emergenti.



Comprendere e intervenire sulle differenze geografiche

Le aziende che aumentano gli investimenti nel personale in nuove aree geografiche devono essere consapevoli delle differenze nell'attrarre e mantenere i talenti e le competenze richieste in queste zone. Il nostro studio evidenzia chiaramente le differenti motivazioni alla base dell'attrazione e della fidelizzazione del personale che, pur essendo state comprese dalle aziende già operanti in queste regioni, possono rappresentare una sfida per quelle che vi entrano per la prima volta.

In varie parti del mondo, gli alti dirigenti della funzione Risorse Umane attribuiscono un grado di importanza diverso alla ricerca e al reclutamento dei talenti. Se in generale la maggior parte dei direttori del personale è abbastanza certa di essere in grado di reperire all'esterno le risorse giuste (nel complesso, solo il 16% delle imprese la colloca tra le principali difficoltà in materia di forza lavoro), nei mercati emergenti la percentuale di aziende che considerano difficoltosi la ricerca e il reclutamento del personale fuori dalla propria organizzazione raddoppia.

Data l'elevata domanda di talenti in molti mercati emergenti, non sorprende che i direttori del personale di queste regioni citino la retribuzione e i benefit come il principale fattore di attrazione. Nei mercati maturi, tuttavia, dove lo spostamento dei lavoratori è meno marcato, creare opportunità stimolanti, bilanciare le esigenze lavorative con quelle personali e allineare i valori aziendali ai valori individuali rappresentano i fattori più importanti (Figura 3).

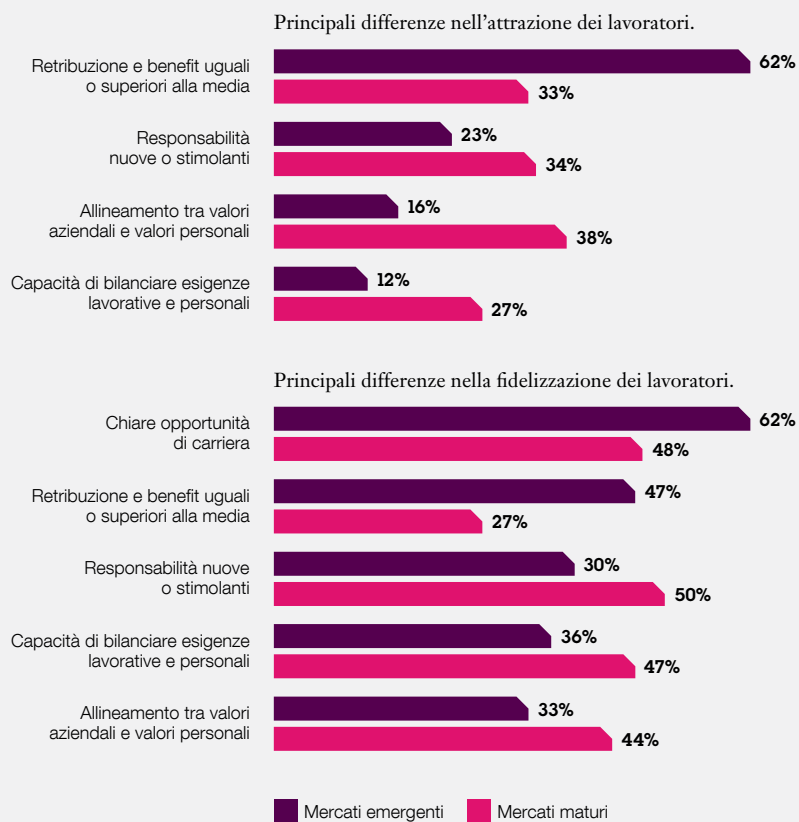
Il mantenimento in azienda di competenze professionali di alto valore è considerato significativamente più importante dell'acquisizione di talenti dall'esterno, tanto che il 45% delle aziende nei mercati emergenti e il 33% di quelle nei mercati maturi lo ritengono una considerevole sfida. La presenza di chiare opportunità di crescita è il principale fattore di fidelizzazione dei dipendenti nei mercati emergenti: il 60% delle aziende la considera una motivazione primaria. Nei mercati maturi, l'attenzione è rivolta a nuove o stimolanti responsabilità, seguite da chiare opportunità di crescita.

Queste differenze hanno importanti implicazioni per le aziende che considerano di investire sul personale in regioni in cui hanno poca esperienza. La definizione della retribuzione, la valutazione delle prestazioni e le politiche del personale devono integrare le prospettive locali e al tempo stesso bilanciare l'esigenza di aderire a linee guida e politiche globali.

Inoltre, l'attrazione e il mantenimento in azienda dei talenti in diverse aree geografiche richiederanno la presenza di leader capaci di valutare e capire in che modo poter ottimizzare le prestazioni e motivare collaboratori appartenenti a diverse culture e background.

Figura 3 Sapere ciò che interessa, e a chi interessa

Rispetto alle loro controparti nei mercati maturi, i leader delle Risorse Umane nei mercati emergenti assegnano ai fattori di attrazione e fidelizzazione dei lavoratori priorità sostanzialmente diverse.



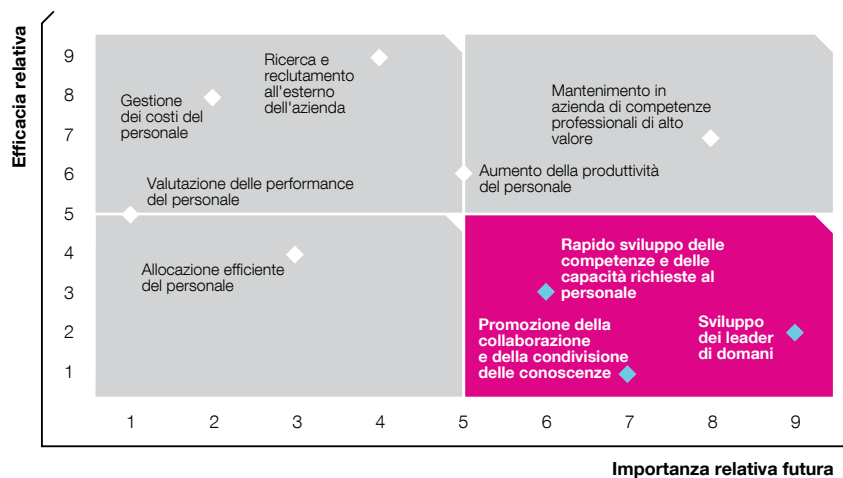
Tre lacune nella gestione del personale

Da un esame delle capacità che i direttori del personale hanno definito fondamentali per il futuro successo della propria azienda, e dall'efficacia con cui esse vengono implementate, sono emerse tre principali lacune relative alla gestione del personale (Figura 4).

I direttori del personale affermano di avere una buona esperienza su alcuni aspetti dell'approvvigionamento, della gestione e del l'impiego del personale, quali la ricerca e il reclutamento all'esterno dell'azienda, la gestione dei costi del personale e la valutazione delle performance. Si considerano inoltre relativamente capaci in aree di importanza strategica quali l'aumento della produttività della forza lavoro e il mantenimento in azienda di competenze professionali di alto valore.

Figura 4 Le lacune

In base alla classificazione relativa in ordine di importanza ed efficacia da parte dagli intervistati, le aziende mostrano debolezze in tre principali ambiti.



I direttori del personale sono meno sicuri della propria capacità di assegnare efficacemente gli incarichi. Anche se i leader delle Risorse Umane non la considerano un fattore fondamentale per la crescita futura (solo il 18% la ritiene di particolare importanza per i prossimi tre anni), i dati raccolti mostrano il contrario. Esaminando le aziende che, nel nostro campione, hanno registrato le migliori performance economiche, è emerso che queste hanno il 47% di possibilità in più, rispetto a quelle con performance inferiori, di considerarsi efficaci nell'allocazione del personale.³

Le più problematiche sono le capacità che i direttori del personale giudicano estremamente importanti ma al momento difficilmente acquisibili. Le tre lacune evidenziate – sviluppo dei leader di domani, rapido sviluppo delle competenze e delle capacità richieste al personale e promozione della collaborazione e della condivisione delle conoscenze – rappresentano aree critiche di cui i direttori del personale si devono occupare per superare i confini e sbloccare il potenziale della forza lavoro.

Una carenza di leader creativi

La capacità di identificare, sviluppare e potenziare leader efficaci e agili è un imperativo fondamentale per i direttori del personale nel prossimo triennio. "Abbiamo manager forti, non leader – ma abbiamo bisogno di leader forti per realizzare i nostri obiettivi strategici" ha affermato un direttore delle risorse umane britannico. Per instillare l'agilità e la flessibilità necessarie a cogliere al volo le opportunità, le aziende devono andare oltre i tradizionali metodi di sviluppo della leadership e trovare modi per infondere nei candidati leader le capacità pragmatiche necessarie a una gestione efficace, ma anche le abilità cognitive per promuovere soluzioni creative. Le iniziative di formazione necessarie al conseguimento di questo obiettivo devono avere almeno lo stesso livello di creatività dei leader a cui sono destinate.

Inadeguatezza a sviluppare rapidamente le competenze e le capacità del personale

I direttori del personale hanno detto che sviluppare le competenze e le capacità del personale è molto importante, ma hanno ammesso che il loro operato in questo senso non è particolarmente brillante. Come illustrato da un direttore britannico, "Finora, abbiamo assunto un atteggiamento un po' fatalistico nell'assegnazione di nuovi ruoli a persone di talento, lasciando che se la cavassero da sole, ma non abbiamo mai svolto un buon lavoro di valutazione a monte."

Il modo in cui vengono impiegati i collaboratori che presentano le conoscenze e competenze necessarie è strettamente legato allo sviluppo delle competenze. Nonostante questo aspetto venga considerato dai direttori del personale una capacità relativamente poco importante, riteniamo che questa sia direttamente collegata alla creazione di nuove opportunità di crescita.

Inefficace collaborazione e condivisione delle conoscenze

Anche se l'applicazione dell'esperienza e delle conoscenze organizzative collettive è essenziale per creare una forza lavoro agile e reattiva, in molte aziende mancano la struttura e le risorse necessarie ad agevolare la collaborazione e la condivisione delle conoscenze istituzionali.

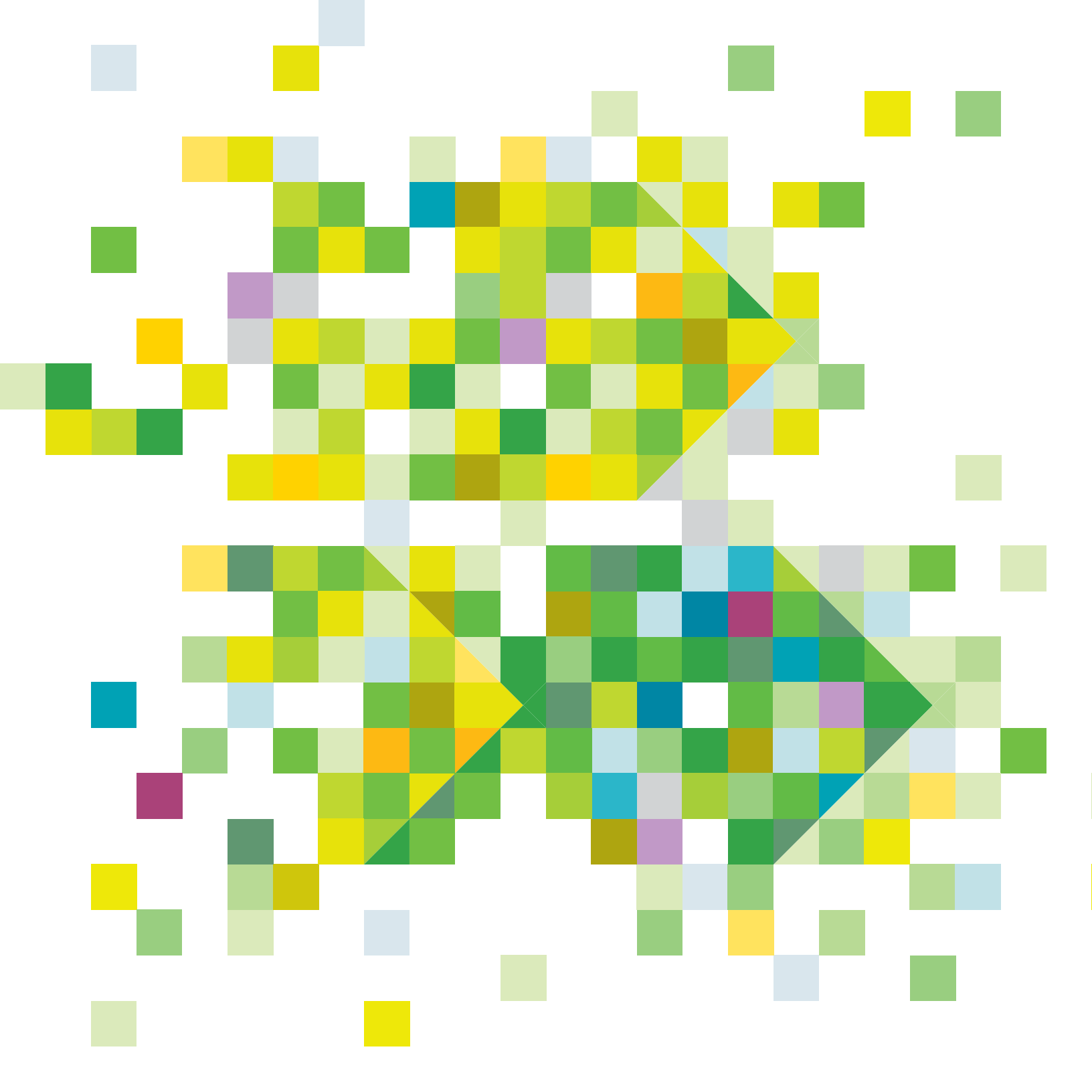
La presenza di compartimenti stagni a livello organizzativo e culturale spesso compromette la capacità delle aziende di condividere le informazioni oltre i confini funzionali. Come ha osservato un Senior Vice President della funzione Risorse Umane di un'azienda nordamericana, "dobbiamo conoscere la nostra materia ed essere auto-sufficienti per poter risolvere i problemi con un vero lavoro di squadra tra le varie funzioni e sfruttare appieno le nostre competenze e idee".

Colmare le lacune

L'ubicazione, la struttura, la composizione, le competenze e, soprattutto, l'agilità del personale e della sua leadership favoriscono attività efficienti, stimolano l'ingresso in nuovi mercati e incentivano lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi. Tuttavia, il divario tra l'efficacia e le esigenze organizzative sta bloccando il percorso di crescita.

In base alle informazioni fornite da oltre 700 dirigenti della funzione Risorse Umane, riteniamo che tre capacità essenziali consentiranno alle aziende di superare i confini esistenti che limitano l'efficacia della forza lavoro: coltivare leader creativi, mobilitarsi per una maggiore rapidità e flessibilità e valorizzare l'intelligenza collettiva.





Coltivare leader creativi

Secondo i dirigenti della funzione Risorse Umane, la capacità di sviluppare i leader di domani ha un impatto di enorme portata sul futuro successo delle proprie imprese. Solo uno su tre ritiene tuttavia di poterlo fare in modo efficace. Cosa servirà per coltivare il tipo di leader creativi richiesti dal nuovo ambiente?

"Lo sviluppo dei leader di domani è sempre una priorità. Una delle difficoltà legate alla crescita è riuscire a mantenere l'agilità, e noi lo sappiamo bene, per questo la nostra attenzione è focalizzata costantemente su questo aspetto."

Marcelo Modica, Senior Vice President of Human Resources, Discover Financial Services

Leader: elevata richiesta, difficile sviluppo

Per costruire un'organizzazione agile e flessibile serve una leadership dotata della creatività necessaria ad adattarsi a un ambiente in costante cambiamento. Questi leader devono essere in grado di destreggiarsi all'interno di un labirinto di culture diverse, dinamiche intergenerazionali complesse e stili di comunicazione differenti. Nel nostro recente Global CEO Study, la leadership creativa è stata infatti indicata come la principale esigenza a livello organizzativo del prossimo quinquennio (Figura 5).⁴

Le aziende, tuttavia, faticano a trovare e coltivare leader efficienti, tanto che meno di un dirigente su tre fra quelli intervistati ritiene che la propria azienda sia adeguatamente preparata a sviluppare la leadership – un numero incredibilmente basso data la sua relativa importanza.

Figura 5 Le principali priorità della dirigenza

Il Global CEO Study 2010 di IBM ha identificato nella creatività della leadership una capacità critica per il successo aziendale.

Le capacità organizzative più importanti nei prossimi cinque anni.



Le qualità di leadership più importanti nei prossimi cinque anni.



La disponibilità di talenti in quanto a leadership è una problematica che accomuna molte aziende in tutto il mondo. Con l'aumentare della concorrenza, diventa sempre più complicato attrarre, sviluppare e mantenere in azienda i dipendenti potenzialmente adatti a diventare leader efficienti e dinamici. "Abbiamo attuato programmi di sviluppo della leadership, ma in alcuni casi non ci sono talenti a sufficienza per alimentarli" ha affermato un Senior Vice President americano. Un direttore del personale di un'azienda venezuelana ci ha detto: "Dobbiamo concentrarci sullo sviluppo dei leader di domani, specialmente alla luce del deterioramento della qualità dell'istruzione. I neoassunti sono meno preparati oggi rispetto ad anni fa".

Man mano che le aziende intraprendono strategie di crescita, le difficoltà a livello di leadership diventano sempre più pronunciate. "I nostri leader non possiedono le competenze necessarie ad accompagnare l'azienda nell'espansione in varie aree" ha ammesso un Senior Vice President giapponese. "Dobbiamo coltivare leader capaci di svolgere incarichi a livello globale per vincere la concorrenza internazionale." Della stessa opinione è un direttore della funzione Risorse Umane britannico: "Attualmente i nostri leader arrivano ai vertici per caso, non per un disegno preciso. Dobbiamo promuovere il talento".

Cosa serve per essere un leader creativo

I leader creativi presentano una serie di caratteristiche comuni che consentono loro di dirigere le proprie aziende in modo innovativo. Essi mettono in discussione ogni aspetto del modello di business per realizzare opportunità ancora da sfruttare e migliorare l'efficienza operativa. I leader rendono possibile la crescita del business attraverso l'esplorazione, la selezione e l'esecuzione di idee diverse, anche non convenzionali, sul potenziale dei nuovi mercati. Si avvalgono di nuovi stili di comunicazione per motivare il talento e reinventare i rapporti, sia internamente che attraverso la rete dei fornitori, per stimolare una produttività collaborativa. Si focalizzano sul quadro complessivo, ovvero il mercato globale, e su come ottimizzare con agilità le competenze collettive delle loro imprese.

"Stiamo cominciando a misurare la qualità della leadership e a collegarla direttamente con il sistema di incentivi: ottieni il comportamento per cui paghi."

Axel Tripkewitz, Senior Director
HR and Business Support,
Fujitsu Semiconductor Europe GmbH

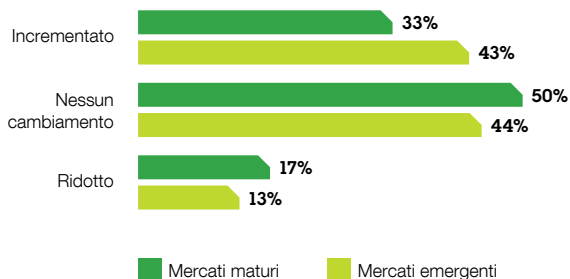
I leader di domani devono essere educati a pensare nei termini di un ambiente globale virtualmente illimitato. Devono creare all'interno dell'azienda capacità interfunzionali e integrate e abbattere le barriere fra i compartimenti stagni che impediscono la creatività e la rapidità. "Abbiamo assunto e formato personale per lavorare secondo un modello chiuso. Dobbiamo identificare futuri leader capaci di operare in un'azienda globalmente integrata, e insegnare loro a pensare e lavorare a livello globale" ha affermato un Senior Vice President della funzione Risorse Umane di un'azienda americana.

Investire sul futuro

La buona notizia è che le aziende riconoscono il bisogno di contare su una leadership del domani efficiente e stanno lavorando per colmare le lacune. Anche durante il picco della crisi globale, il 33% degli intervistati nei mercati maturi e il 43% nei mercati emergenti hanno incrementato il loro investimento sulle attività di sviluppo della leadership, cifre notevoli considerando le iniziative di contenimento dei costi promosse dalle aziende nello stesso periodo (Figura 6).

Figura 6 Investire oggi o farne le spese domani

Nonostante la situazione di incertezza economica, alcune aziende, soprattutto nei mercati emergenti, hanno addirittura incrementato gli investimenti destinati allo sviluppo della leadership, scommettendo sulle capacità che i direttori del personale ritengono più importanti per il successo futuro.



Raccomandazioni

Perché il personale sia in grado di lavorare oltre i confini sono necessari leader capaci di guidare in modo efficace la crescita aziendale e gli obiettivi di trasformazione. I leader devono essere flessibili e adattabili e possedere la forza, le conoscenze e le competenze necessarie a fronteggiare un mondo sempre più complesso. La formazione tradizionale e l'"osmosi" non bastano. Le aziende devono aiutare i leader ad acquisire le capacità necessarie a prosperare in un mondo sempre più virtuale e distribuito. Essi devono:

Guardare al di là dei confini nazionali

Identificare e coltivare gli astri nascenti indipendentemente da dove si trovino. Con l'espandersi della presenza delle aziende sulla scena mondiale, i grandi talenti possono emergere ovunque. Selezionare proattivamente opportunità che li mettano nelle condizioni di acquisire le esperienze necessarie e affiancarli a mentor che possano fornire loro le giuste indicazioni e una visione globale.

Partire dalle problematiche globali con cui si confronta l'azienda per fare esperienza sul campo. Formare team per risolvere problemi reali, capaci di valutare nuove opportunità di mercato e di rispondere ai cambiamenti demografici di clienti e dipendenti, per mettere a confronto i leader di domani e sviluppare prospettive uniche da diverse aree del business.

Offrire opportunità mirate e a breve termine per lavorare in nuovi mercati o nuove aree geografiche. Individuare incarichi e progetti di breve durata che possano aiutare i dipendenti a venire a contatto con nuovi mercati ed esperienze senza i costi e l'impegno associati a programmi di trasferimento all'estero a lungo termine.

Allevare leader creativi

Offrire ai leader creativi l'opportunità di uscire dai modelli di leadership tradizionali. Sviluppare nuovi modi di incoraggiare, persuadere e influenzare la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale attraverso i social media e altri canali di comunicazione emergenti.

Integrare le prospettive esterne (es. fornitori, clienti) negli sforzi di sviluppo della leadership. Formulare incarichi che impongano ai leader di raccogliere informazioni e sviluppare rapporti con altre persone che non rientrano nella propria sfera di influenza diretta, come clienti, fornitori, professori e associazioni di categoria.

Applicare rigore negli investimenti sulla leadership

Analizzare le future tendenze del business per determinare i requisiti di leadership per nuove opportunità/aree geografiche. Assicurare che i ruoli di leadership rispecchino il mix geografico delle future sedi di business e dei futuri dipendenti e clienti.

Creare modelli, processi e strumenti di valutazione specifici per l'azienda, destinati ai ruoli di leadership. Identificare le competenze che consentono al business di differenziarsi sul mercato e tenerne conto nei processi di assunzione, sviluppo e gestione delle prestazioni.

Monitorare il percorso professionale dei potenziali leader di domani in ogni parte del mondo. Identificare i tipi di ruoli che consentono di formare le competenze fondamentali e verificare continuamente i progressi dei collaboratori con una potenziale predisposizione alla leadership.

Case Study

LAN Airlines

Spiegare le ali con leader forti

Quando la compagnia di bandiera cilena LAN Airlines ha creato una società controllata in Argentina nel 2005, conduceva già floride attività in Ecuador e Perù. L'attività in Argentina, tuttavia, si è rivelata una sfida di gran lunga più impegnativa.

In questo Paese, il settore delle linee aeree era arretrato a causa di tariffe elevate, una pesante legislazione e diversi episodi di bancarotta. LAN Argentina doveva anche integrare 650 dipendenti della compagnia statale argentina, LAFSA, che aveva accettato di acquisire dal governo. Inoltre, il team esecutivo, benché entusiasta, era relativamente inesperto. Ciononostante, LAN Argentina si era prefissa un obiettivo ambizioso: conquistare il 30% del mercato interno in 18 mesi.

Trovando subito molte difficoltà a maggio del 2007 LAN ha deciso di avviare un programma di sviluppo della leadership. Innanzitutto, ha chiesto ai dirigenti argentini di dare una definizione di leadership, secondo le loro convinzioni e i loro valori personali, e di identificare modelli di ruolo all'interno dell'organizzazione. Quindi ha chiarito cosa si aspettava da tutti loro, cosa dovevano fare, quando e come farlo – fino a definire il dettaglio delle attività settimanali.

Questo processo ha permesso, in ultima battuta, di ricavare un modello delle competenze necessarie per un 'leader LAN'. Questa figura deve possedere integrità, capacità (competenza tecnica e intelligenza emotiva), una visione orientata al risultato, con la capacità di fissare obiettivi ambiziosi e di prendere iniziativa, forti qualità comunicative e l'esperienza necessaria per lanciare il cambiamento.

Coltivare una nuova generazione di leader ha portato i suoi frutti. Oggi LAN è l'ottava compagnia aerea del mondo in ordine di grandezza, con una capitalizzazione di mercato pari a 6,2 miliardi di dollari. Ha inoltre trasformato la cultura "statale" ereditata da LAFSA in una cultura orientata al servizio, e ha triplicato il livello di soddisfazione dei dipendenti.



Case Study

Maxis Communications

Favorire la creatività attraverso il contatto con gli altri

Maxis Communications è il fornitore di servizi di telefonia mobile leader in Malesia. Ha raggiunto oltre 12 milioni di clienti, grazie ad una filosofia aziendale che combina semplicità, affidabilità e creatività "in tutto ciò che facciamo e diciamo".⁵ Ma, nell'intento di migliorare la propria posizione nel settore delle comunicazioni, Maxis ha deciso di ravvivare il proprio spirito pionieristico.

Nel dicembre del 2009, Maxis ha organizzato per 18 dei suoi leader un viaggio di lavoro tra San Francisco, la Silicon Valley e Los Angeles. Il team ha interagito con alcuni imprenditori per ottenere informazioni più chiare e approfondite sulla cultura delle start up, ha fatto visita alla Paramount per toccare direttamente con mano le ultime tecnologie di distribuzione dei contenuti multimediali – settore di grande interesse per Maxis, che è il primo distributore di musica in Malesia – e ha partecipato a conferenze tenute da guru del management come Michael Tushman, autore del classico *Winning through Innovation*.

Maxis aveva un altro brillante asso nella manica. Per ampliare ulteriormente gli orizzonti del team in tema di creatività tecnologica, i 18 componenti dovevano utilizzare Twitter e Foursquare sul proprio iPhone per condividere le esperienze in tempo reale con gli 8300 colleghi in Malesia e India. I colleghi potevano utilizzare Twitter per inviare domande, che il team a sua volta presentava alle persone che incontrava.

Il risultato? Alla fine del viaggio, i 18 membri del team non avevano soltanto legato fra loro, ma sono tornati a casa con moltissime idee per rinvigorire la cultura aziendale e il loro entusiasmo è stato condiviso anche da tutti i colleghi che li avevano seguiti virtualmente lungo il loro itinerario.

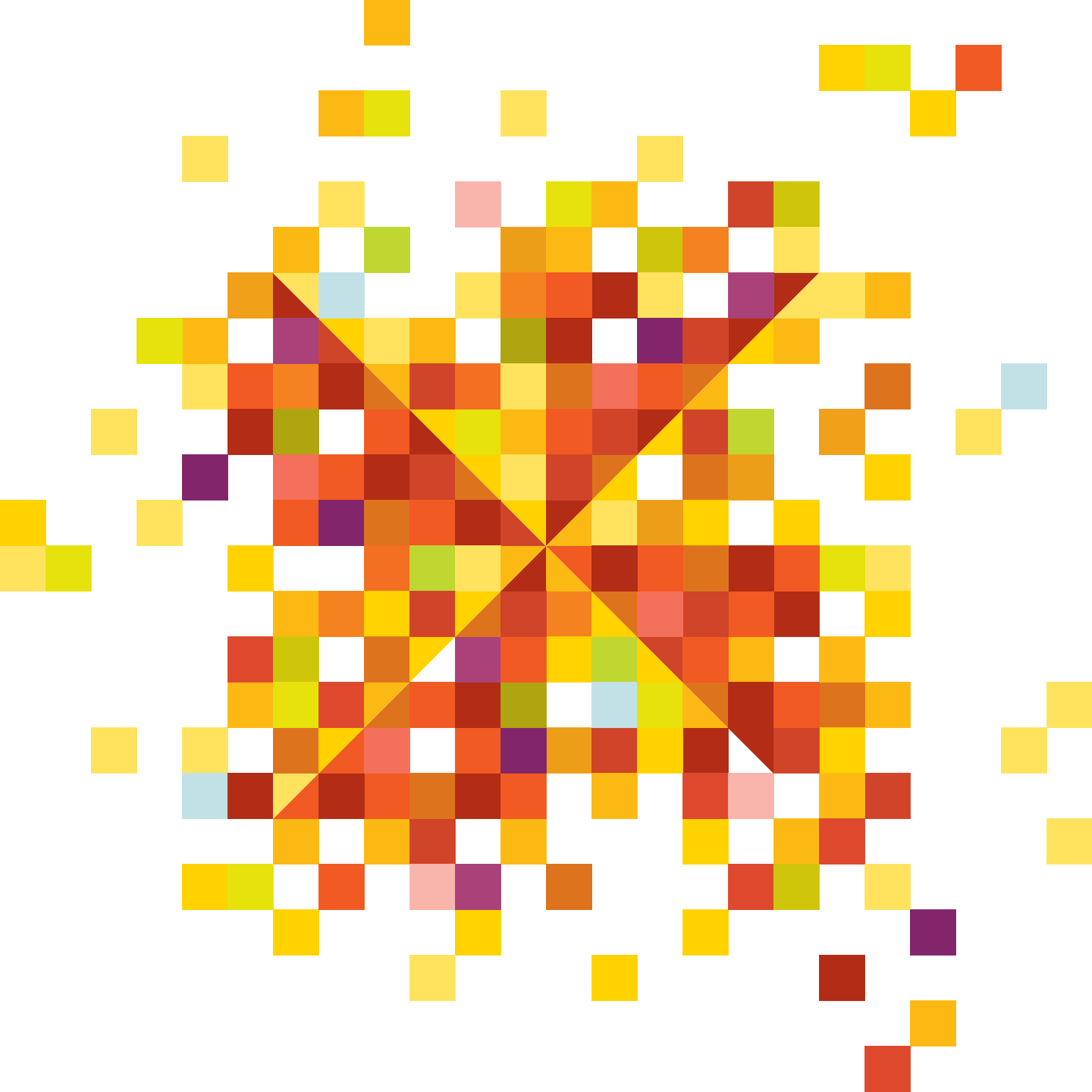
Nel caso di Maxis, l'innovazione ha permesso la collaborazione e questa, a sua volta, ha stimolato una nuova ondata di creatività. L'innovativo approccio allo sviluppo dei talenti è valso un ancor più ampio riconoscimento all'azienda, che è stata premiata con il primo premio al Malaysia Human Resource Awards 2010.

Domande chiave per coltivare leader creativi

In che modo promuovete presso il vostro team di dirigenti creatività e opinioni che vadano oltre i confini?

State rivedendo radicalmente le attività di sviluppo della leadership per colmare rapidamente le lacune che ostacolano l'efficacia?

Integrate lo sviluppo della leadership con le nuove opportunità di business per preparare meglio i leader al futuro?



Mobilitarsi per una maggiore rapidità e flessibilità

I direttori del personale considerano la capacità di sviluppare rapidamente le competenze richieste al personale uno dei principali imperativi, ma la loro efficacia in quest'area è limitata. In che modo le aziende possono combinare al meglio risorse e opportunità?

"Il maggior bisogno di flessibilità detterà strategie che ci permetteranno di introdurre personale per far fronte ai picchi di lavoro. La ripresa dalla crisi, in tempi e modalità diversi, farà sì che il nostro business non sarà lo stesso in tutte le aree geografiche – ci sarà una maggiore domanda di alcuni programmi rispetto ad altri."

Gina Rallis, Assistant Deputy Minister, Human Resources Services Branch, Human Resources and Skills Development Canada

Sincronizzare persone, tempi e opportunità

La possibilità di mobilitare il personale secondo i requisiti di rapidità e flessibilità – la seconda capacità essenziale emersa dall'analisi delle interviste ai nostri direttori del personale – è fondamentale tanto quanto una leadership efficace nel generare la crescita nel competitivo mercato globale odierno.

Anche con le moderne tecnologie, che consentono a tutti di lavorare da qualsiasi luogo e a qualsiasi ora, è ancora enormemente difficile assicurarsi il personale giusto nei ruoli e nei posti giusti. Trovare collaboratori con le capacità necessarie a competere in un mercato sempre più senza confini e sostenere l'innovazione è una sfida non indifferente. Gestire persone di diverse culture, in luoghi e con fusi orari diversi è forse ancora più difficile.

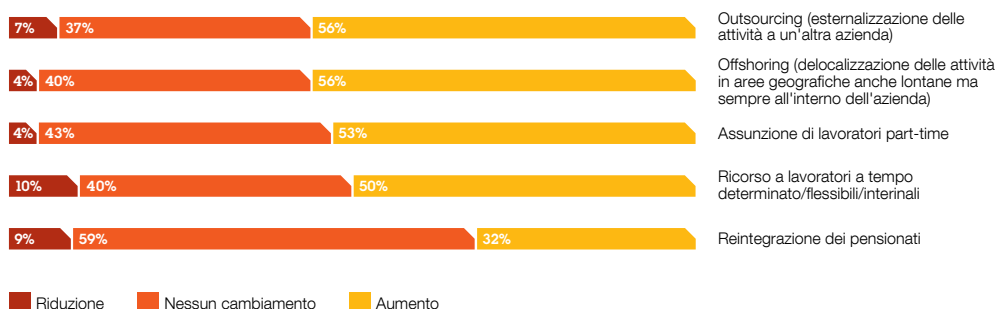
La maggior parte degli intervistati è perfettamente consapevole della faticosa impresa che si trova a compiere. "Dobbiamo essere capaci di impiegare in modo fluido e coerente risorse globali dotate di un eccellente bagaglio di capacità e competenze" ha affermato il vicepresidente della funzione Risorse Umane di un'azienda di prodotti al consumo statunitense. Un dirigente delle Risorse Umane di un'azienda di servizi professionali ha reso l'idea senza mezzi termini: "La globalizzazione è la nostra strategia aziendale chiave e l'impiego della forza lavoro nel mercato globale è la nostra principale sfida".

Sviluppare la flessibilità attentamente

Mentre le aziende sono concentrate sull'obiettivo di bilanciare le richieste di efficienza e di crescita, molti stanno lavorando per introdurre una maggiore flessibilità all'interno delle pratiche operative. Ad esempio, nel nostro Global CEO Study del 2010, il 62% degli amministratori delegati prevede un maggiore ricorso all'uso dei costi variabili rispetto a quelli fissi all'interno dei propri modelli operativi. Dal presente studio, vediamo che anche i direttori del personale stanno abbracciando questa tendenza verso la flessibilità applicandola alla forza lavoro. Secondo oltre la metà dei dirigenti Risorse Umane intervistati, l'uso di tecniche come l'outsourcing, l'offshoring e il ricorso a lavoratori a tempo determinato, flessibili e part-time aumenterà nei prossimi tre anni (Figura 7). Diversamente, solo il 10% o meno ha dichiarato che ridurrà l'uso di queste tecniche nello stesso periodo.

Figura 7 Modelli di lavoro sottoposti a un cambiamento radicale

Nei prossimi tre anni, oltre la metà dei direttori del personale di tutto il mondo ha intenzione di aumentare la flessibilità nella composizione del personale.



Dove la flessibilità vacilla

L'aumento della flessibilità organizzativa richiede diverse importanti capacità. Le organizzazioni devono essere in grado di prevedere le fluttuazioni della domanda di prodotti e servizi e assegnare risorse in linea con questi cambiamenti. Devono stringere solidi rapporti con fornitori e partner che consentano loro di gestire le attività secondarie e di integrare il personale esistente per far fronte ai picchi nel carico di lavoro e della domanda. Devono investire risorse formative limitate in modo da aggiornare rapidamente i dipendenti sui nuovi processi e sulle nuove tecnologie.

Sfortunatamente, le aziende incontrano ostacoli in molti di questi ambiti. Ad esempio, solo il 35% ritiene di essere in grado di allocare la forza lavoro in modo efficiente e solo il 31% pensa che la propria azienda sappia sviluppare rapidamente e in modo efficace nuove capacità.

Il nostro studio rivela che molte imprese mancano delle infrastrutture necessarie a permettere un processo decisionale sulla allocazione della forza lavoro basato sui fatti (Figura 8). Senza una conoscenza delle competenze e delle capacità che l'azienda ha a disposizione in un determinato momento,

"Sapere quali competenze e capacità sono presenti all'interno della propria forza lavoro e servirsi di una tassonomia comune delle competenze aiuta nelle operazioni di allocazione del personale e crea flessibilità e agilità."

Christian Archambeau,
Principal Director Human Resources,
European Patent Office

senza modelli che aiutino a valutare la potenziale carenza di talenti e senza le risorse che consentano di monitorare la domanda e l'offerta delle figure professionali, molte imprese rischiano di prendere decisioni inefficaci e di reagire ai cambiamenti del mercato in ritardo sulla concorrenza.

Figura 8 Cosa manca nella gestione dell'approvvigionamento di talenti

I direttori del personale hanno difficoltà a mettere in piedi l'infrastruttura necessaria a bilanciare la domanda e offerta di talenti.



Un rapido sviluppo delle capacità richiede nuovi modi di apprendimento

Oltre ad allocare le risorse in modo più efficiente, le aziende devono ridurre la curva di apprendimento e sviluppare nuove capacità avvalendosi di metodi più innovativi. Le informazioni raccolte indicano che le aziende più capaci di sviluppare rapidamente le competenze sono più avvezze a usare strumenti di collaborazione (il 43% contro il 34%) e tecniche di apprendimento immersivo, come gli ambienti virtuali (il 19% contro il 9%). Queste tecniche permettono l'uso di simulazioni di business che riflettono problematiche del mondo reale e incoraggiano l'adattamento creativo, l'assunzione di rischi calcolati e il miglioramento iterativo. L'apprendimento immersivo permette di fare esperienza su nuovi ruoli e di sviluppare rapidamente nuove capacità, nonché di imparare a collaborare a distanza in modo efficace e di prendere decisioni tempestive.⁶

Raccomandazioni

In molte aziende, la responsabilità della gestione dei talenti viene distribuita tra diverse funzioni, quali il recruiting, la formazione e sviluppo, e il reparto acquisti. Anche i direttori delle business unit hanno talvolta responsabilità per tutte o alcune di queste attività all'interno dei rispettivi ambiti. Tuttavia, la crescente concorrenza nell'assicurarsi capitale umano rende un approccio così frammentario inadatto a creare e impiegare i talenti di cui le aziende hanno bisogno. Sarà dunque necessario sviluppare un approccio integrato che abbracci e infranga i silos funzionali tradizionali. Bisognerà inoltre rivedere in modo sistematico le implicazioni che le politiche e i processi aziendali hanno sul personale e incorporare la pianificazione della forza lavoro nello sviluppo della strategia. Le principali azioni che le aziende possono intraprendere per far fronte a queste problematiche sono:

Creare un'unica visione sulla forza lavoro integrata

Sviluppare una strategia di forza lavoro unificata che aggregi le esigenze di diverse business unit e tenga in considerazione varie tipologie di rapporti di lavoro (es. dipendenti a tempo pieno, dipendenti part-time, collaboratori esterni, partner in outsourcing). Garantire che le funzioni Risorse Umane, Produzione e Acquisti lavorino di concerto per sviluppare e modificare la strategia di gestione del personale su base costante. Concentrarsi su modelli orientati al risultato nel pianificare soluzioni flessibili per la gestione del personale.

Creare una tassonomia delle conoscenze comune da utilizzare come "valuta" delle competenze aziendali. Utilizzare questa piattaforma per valutare le carenze e gli esuberi di talenti all'interno dell'organizzazione e promuovere decisioni relative al capitale umano maggiormente basate sulle informazioni.

Accelerare la risposta alle opportunità

Offrire un marketplace interno in cui manager e collaboratori possano avere visibilità e accesso a nuove opportunità professionali e alle competenze richieste. In questo modo, manager e dipendenti potranno avere un maggior controllo sulla composizione dell'organico e sulle decisioni di gestione delle proprie carriere, favorire un processo decisionale più rapido e fornire accesso a candidati che diversamente potrebbero non venire considerati.

Sviluppare strutture organizzative più flessibili, capaci di affrontare rapidamente le situazioni che si presentano. Unità quali centri di competenza e team di intervento rapido possono aiutare a valutare velocemente le situazioni, a identificare e mettere in campo le risorse chiave e rispondere prontamente alle esigenze dei clienti, limitando le interruzioni al core business.

Ridurre radicalmente i tempi di acquisizione delle competenze

Fornire risorse formative per le posizioni e i ruoli chiave. Le scarse risorse a disposizione devono essere mirate a migliorare le prestazioni delle funzioni che rappresentano un fattore di differenziazione sul mercato (o, nel caso del settore pubblico, critiche per la realizzazione degli obiettivi istituzionali).

Introdurre nelle piattaforme, negli eventi e nelle attività di formazione le funzionalità dei social media. Gli strumenti che consentono a chi impara di condividere più facilmente le informazioni con gli altri e di collegarsi a fonti di informazioni interne ed esterne possono agevolare l'apprendimento e permettere ai dipendenti di applicare in modo più rapido ed efficace le nuove conoscenze al proprio lavoro.

Utilizzare mondi virtuali, giochi e simulazioni dei processi di business come tecniche per potenziare l'apprendimento. La prossima generazione di lavoratori è già immersa in esperienze virtuali e interattive all'interno del proprio ambiente di apprendimento. Le aziende possono motivare all'apprendimento chi impara e rafforzare i comportamenti desiderati facendo un maggiore ricorso a queste tecniche.

Case Study

CLP Holdings

Progettare il futuro

CLP Holdings (CLPH) è uno dei principali fornitori di energia della regione Asia-Pacifico. Pur operando a livello internazionale, deve adeguarsi alle differenze locali e i suoi investimenti devono durare per almeno 25 anni. La visione di CLPH è quindi diversa da quella di molte altre aziende. Deve essere agile e flessibile oltre che lungimirante.

Ma questa non è l'unica difficoltà con cui si confronta l'azienda. Per generare e distribuire energia servono ingegneri altamente qualificati, ma la forza lavoro di CLPH sta invecchiando e l'offerta di giovani ingegneri competenti scarseggia. Se si aggiunge il fatto che chiunque operi sul campo deve saper parlare la lingua locale, è facile capire come mai una pianificazione strategica della forza lavoro sia vitale per CLPH.

Come prima cosa, l'azienda ha analizzato tutti i suoi dipendenti e li ha suddivisi in due categorie: quelli con competenze chiave e quelli con competenze non chiave. Le competenze chiave sono state definite come combinazione delle competenze necessarie per la gestione dei processi operativi o di business cruciali e delle attività per la generazione, trasmissione e distribuzione di elettricità, e dell'esperienza specifica dell'azienda acquisibile solo lavorando all'interno per un lungo periodo di tempo. L'esame dei profili demografici dei due gruppi di persone ha mostrato dove avrebbero potuto avere origine le principali carenze, così CLPH ha avviato diverse iniziative per affrontare le lacune, ad esempio identificando rapidamente i soggetti più promettenti e ottimizzando il rapporto tra il numero di ingegneri e tecnici in ciascun team. Ha inoltre istituito borse di studio e stage per attrarre i migliori laureandi in ingegneria e programmi di apprendistato per i meno inclini al percorso accademico.

CLPH analizza periodicamente le statistiche interne, come il turnover del personale, ma ora guarda anche al quadro complessivo, tenendo traccia dei mutamenti all'interno della popolazione e dei titoli di studio in ognuno dei suoi mercati – tendenze che servono per portare avanti il business sul lungo termine.



Case Study

American Airlines

Portare la flessibilità a un livello superiore

American Airlines è una compagnia aerea leader nel mondo. Serve 250 città in oltre 40 Paesi con più di 3400 voli giornalieri. Per portare avanti un'attività di questo tipo è necessario disporre di un'ampia forza lavoro, infatti la compagnia conta un organico di circa 82.000 persone in tutto il mondo.⁷

Per molti anni l'azienda ha gestito internamente le funzioni di gestione delle Risorse Umane necessarie a supportare l'intera forza lavoro, ma, nonostante il Centro Servizi Risorse Umane fosse di eccellente livello, le tecnologie stavano diventando troppo obsolete e costose da mantenere e aggiornare. Cosa più importante, gestire l'intera funzione Risorse Umane internamente impediva all'azienda di avere la flessibilità necessaria per aumentare o ridurre le risorse in linea con l'andamento dell'economia, senza causare interruzioni.

Nel 2007 la compagnia ha quindi deciso di esternalizzare molte delle funzioni Risorse Umane, mantenendo all'interno solo le attività più strategiche. Lavorando a stretto contatto con il partner a cui aveva affidato l'outsourcing delle risorse umane, American Airlines ha identificato le funzioni da esternalizzare, le aree in cui questa soluzione poteva essere più vantaggiosa e le migliori applicazioni per le sue esigenze. Ha inoltre affinato molti dei processi Risorse Umane e sviluppato un piano per gestire la transizione.

L'azienda ora sta realizzando i propri obiettivi e utilizzando un'efficiente ventaglio di servizi, standard e tecnologie per amministrare processi quali la formazione, la gestione dei talenti e i benefit. Oltre a soddisfare i requisiti funzionali, il nuovo modello di business delle risorse umane ha messo l'azienda nella posizione di poter rispondere in modo dinamico alle mutevoli condizioni economiche, con una struttura di prezzo variabile che consente la scalabilità verso l'alto o il basso e una base tecnologica espandibile o modificabile in base alle esigenze di business. American Airlines ora possiede il grado di flessibilità per far fronte a qualsiasi evenienza.⁸

Domande chiave per mobilarsi per una maggiore rapidità e flessibilità

Quali strutture di lavoro alternative forniscono maggiori opportunità per una gestione più efficiente e flessibile?

In che modo si possono abbattere i silos organizzativi che impediscono un uso ottimale dei talenti?

In che modo è possibile ridurre il tempo di acquisizione delle competenze nelle attività più critiche?



Valorizzare l'intelligenza collettiva

Tra le varie capacità di gestione del personale che i direttori delle Risorse Umane hanno preso in considerazione all'interno di questo studio, la promozione della collaborazione e la condivisione delle conoscenze risulta essere quella in cui le loro organizzazioni dimostrano il minor grado di efficacia. Possono le aziende lavorare e innovare in modo efficace con team eterogenei e frammentati senza affrontare questa problematica?

"La funzione Risorse Umane deve assumere un ruolo di leadership nel definire gli strumenti di collaborazione. Deve inoltre istituire e agevolare l'uso di 'comunità professionali'."

Kevin Mahoney, Chief Human Capital Officer, U.S. Small Business Administration

La collaborazione si riflette sul fatturato

L'innovazione è la linfa vitale di ogni impresa: favorisce l'efficienza e facilita lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Ma l'innovazione è molto più dell'applicazione creativa delle competenze acquisite: è la somma delle capacità, delle esperienze e delle conoscenze istituzionali di un'impresa. Per mantenere un vantaggio innovativo, è necessario sfruttare questa intelligenza collettiva.

L'intelligenza collettiva consente alle aziende di acquisire efficienza condividendo e applicando pratiche di rilievo in tutta l'organizzazione, e di fare leva sull'esperienza senza dover reinventare procedure e processi. L'intelligenza permette di sviluppare la capacità di adattare e applicare le innovazioni a nuovi mercati e opportunità e facilita la scoperta di nuove possibilità di miglioramento attraverso la comunicazione con i clienti e altre fonti esterne, esaminando il feedback e mettendo a frutto le nozioni acquisite.

Benché la collaborazione possa essere considerata da molti una capacità secondaria, i nostri dati mostrano che può influire sul fatturato. Nel campione che abbiamo preso in esame, le aziende con performance finanziarie superiori alla media hanno il 57% di probabilità in più, rispetto a quelle con performance finanziarie inferiori, di utilizzare strumenti collaborativi e di social network per consentire ai team globali di lavorare insieme più efficacemente.

Tre su quattro collaborano poco

Nonostante ci si stia accorgendo dell'importanza di stabilire una connessione tra le informazioni disponibili a livello globale e della possibilità di accedervi agevolmente, la maggior parte dei dirigenti fatica a mettere in contatto in modo efficiente la propria forza lavoro. Il 78% dei leader della funzione Risorse Umane intervistati ritiene che la propria impresa non sia in grado di favorire la collaborazione e il social networking. Eppure solo il 21% ha di recente incrementato gli investimenti negli strumenti necessari per promuovere la collaborazione e il networking e meno del 20% sta applicando attivamente strumenti di analisi per valutare l'impatto di questi interventi.

"La funzione Risorse Umane deve svolgere un ruolo più attivo nell'incoraggiare l'innovazione, trovando e valutando gli strumenti di collaborazione e fornendo meccanismi di incentivazione a supporto della collaborazione" ha affermato un Senior Vice President australiano. Un manager HR giapponese condivide la stessa visione: "La collaborazione e la condivisione delle conoscenze vengono gestite separatamente all'interno di ciascuna regione e vi sono barriere fra i diversi Paesi e regioni. Dobbiamo rimuovere questi impedimenti e incoraggiare una collaborazione globale e la condivisione delle conoscenze".

Mirare troppo in basso con le capacità collaborative

Non solo le aziende non investono in modo importante in nuovi strumenti di comunicazione e collaborazione, ma molte organizzazioni non riescono nemmeno a utilizzare appieno le risorse di condivisione delle conoscenze di cui sono già in possesso. I nostri intervistati hanno affermato di fare ricorso a tattiche di collaborazione prevalentemente per migliorare l'efficacia delle comunicazioni aziendali e dei programmi di formazione e per individuare e reclutare candidati esterni, ma meno frequentemente per scopi strategici o per dare più visibilità alle idee.

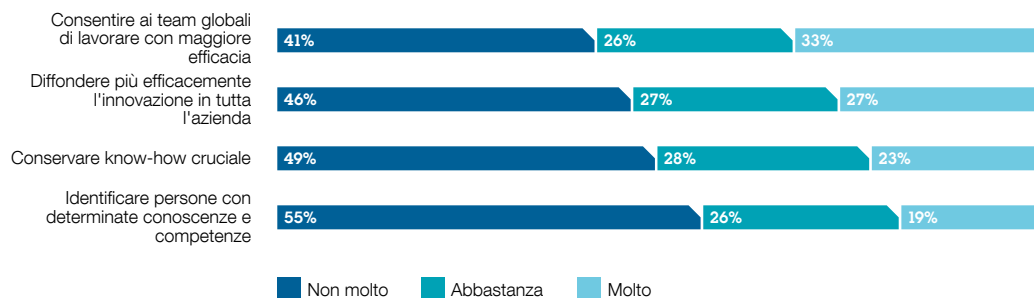
"Siamo meno bravi a fare innovazione che efficienza. La funzione Risorse Umane deve aiutare a forgiare una cultura innovativa, a creare forum, a sviluppare leader e a trovare modi per valutare e premiare l'innovazione."

Veronica Rörsgård, Senior Vice President, Human Resources, Skanska

Solo il 19% dei nostri intervistati utilizza regolarmente le tecnologie di collaborazione per identificare persone con conoscenze e competenze pertinenti, il 23% per preservare le conoscenze critiche e il 27% per estendere ulteriormente l'innovazione (Figura 9). Come ha affermato il responsabile Risorse Umane di un'azienda di prodotti industriali giapponese: "Non condividiamo totalmente le risorse intellettuali, anche se disponiamo dell'infrastruttura IT per farlo".

Figura 9 Le aziende creano i giusti collegamenti?

Meno di un terzo delle aziende applica regolarmente tecniche e strumenti di collaborazione per favorire la condivisione delle conoscenze e l'innovazione.



Raccomandazioni

Oggi i responsabili delle risorse umane possono rivestire un ruolo importante nello sviluppo dell'infrastruttura e della cultura organizzativa necessarie a stimolare l'innovazione e a ottimizzare l'efficienza e l'efficacia operativa. Possono contribuire a realizzare un contesto comune e promuovere la creazione di nuovi contatti e rapporti tra i dipendenti sparsi in tutto il mondo. Infine, possono trovare soluzioni per dare maggiore visibilità all'interno dell'organizzazione a pratiche e idee vincenti. Per realizzare questi obiettivi, devono:

Introdurre la collaborazione nel metodo di lavoro dei dipendenti

Incoraggiare la formazione e l'uso di comunità interaziendali su questioni di business strategiche. Trovare argomenti che stimolino l'interesse dei dipendenti e che al tempo stesso rispondano a un'esigenza critica dell'azienda. Fornire ai gruppi appoggio, strumenti collaborativi e altre risorse per promuovere la condivisione delle conoscenze e la fiducia tra persone che lavorano in aree diverse dell'organizzazione.

Integrare le capacità collaborative direttamente nei processi di business e nelle attività di gestione dei progetti. Impiegare strumenti quali messaggistica istantanea, blog e wiki per facilitare la comunicazione in tempo reale e permettere ai team di progetto estesi di essere sempre aggiornati sulle nuove informazioni e sull'avanzamento dei lavori.

Aumentare la visibilità delle idee e delle informazioni

Incoraggiare eventi di collaborazione online per stimolare, affinare le idee, e approfondire e investire nei progetti migliori a cui i partecipanti dell'evento attribuiscono la priorità. Le aziende hanno ricavato grande valore dall'aumento della visibilità delle nuove idee a livello globale, ma devono essere al tempo stesso capaci di assegnare un grado di priorità a ciascuna iniziativa e di allocare le risorse per metterle in pratica.

Sollecitare e riconoscere idee innovative e nuovi modi di pensare provenienti da risorse interne ed esterne. Data la crescente complessità dell'ambiente esterno, le aziende devono assicurarsi di integrare nel processo di innovazione tutti gli elementi della propria rete di business.

Utilizzare tecniche di visualizzazione delle reti per mettere in evidenza le relazioni tra individui/team di lavoro. Identificare gli individui al centro delle conversazioni per capire da dove derivino le nuove tendenze e in che modo si stiano diffondendo in azienda. Utilizzare cruscotti e altri strumenti per aumentare la visibilità e la comprensione dei modelli di collaborazione e favorire l'identificazione di potenziali gap nella collaborazione.

Creare e condividere le risorse per migliorare la produttività

Creare valore tramite l'acquisizione e il riutilizzo sistematico dei risultati del lavoro individuale. Creare comunità che filtrino e arricchiscano un catalogo condiviso degli asset utilizzati all'interno dell'impresa. Sviluppare programmi di gestione dei talenti che riconoscano la collaborazione e il valore che essa produce.

Case Study

Pfizer

Raccogliere idee da tutto il mondo

Le aziende in grado di reperire le risorse adatte a rispondere a problemi e opportunità in modo rapido ed efficiente sono avvantaggiate in un mercato competitivo e caratterizzato da ritmi serrati. Pfizer, la più grande azienda farmaceutica del mondo, è tra queste.⁹ Nel 2006, ha lanciato "Idea Farm", un processo collaborativo che consente di risolvere i problemi in modo analogo, ma di gran lunga più flessibile, rispetto al tradizionale metodo che richiede riunioni e presentazioni.

Il processo comincia con la selezione dei problemi più importanti. Questi possono provenire da qualsiasi parte dell'azienda, ma devono essere ampi e complessi. Devono anche essere appoggiati da una figura interna all'azienda. Dopo essere stato scelto, il problema deve essere formulato chiaramente in modo da rendere immediatamente l'idea dell'argomento e del tipo di aiuto richiesto. La "sfida", come Pfizer la chiama, viene quindi lanciata a tutti i partecipanti che l'azienda ha selezionato, da 200 fino a 20.000 persone.

Quando i partecipanti inseriscono dei suggerimenti all'interno del sistema, un modulo elettronico preconfigurato snellisce il processo di acquisizione delle idee e invia automaticamente un messaggio di avviso nel caso in cui l'idea esista già. I suggerimenti immessi sono visibili a tutto il gruppo, per consentire a figure appartenenti a diverse aree di competenza di inserire commenti e fare domande per stimolare ulteriormente la riflessione. Successivamente, tutti i suggerimenti vengono sottoposti a revisioni formali e informali, le raccomandazioni vengono confrontate e si arriva a una decisione finale.

Idea Farm si è dimostrato uno strumento molto produttivo. Dalla sua introduzione, Pfizer ha identificato opportunità per un valore attuale netto di 100 milioni di dollari grazie alla scoperta di nuovi mercati e ha avuto un risparmio sui costi pari a 20 milioni di dollari.



Case Study

Esquel Group

Un lavoro di squadra insieme ai propri talenti

Esquel è un produttore internazionale di capi di abbigliamento con stabilimenti in Cina, Malesia, Vietnam, Sri Lanka e nelle Mauritius e una rete di filiali nei principali mercati. Produce magliette in cotone per alcuni dei marchi di moda più famosi, tra cui Tommy Hilfiger, Hugo Boss e Brooks Brothers, e per importanti rivenditori al dettaglio come Nordstrom. Di fatto non si limita a produrre le magliette, ma coltiva e fila il cotone che usa, e crea i propri tessuti.¹⁰

Ma la produzione di capi di abbigliamento è un settore altamente competitivo. Come fa Esquel a battere la concorrenza? Collabora con i suoi dipendenti per acquisire e condividere buone prassi che consentano all'azienda di ottimizzare la produttività e promuove una cultura di continua innovazione.

Esquel offre ai suoi coltivatori supporto tecnico per aiutarli a migliorare la qualità e aumentare la quantità di cotone coltivato. Ad esempio, il passaggio dal sistema di irrigazione per sommersione a quello a goccia ha permesso agli agricoltori di aumentare la superficie di terra coltivabile, eliminando la presenza dei canali di scolo, nonché di migliorare i raccolti di cotone e incrementare i ricavi del 30%.¹¹

Allo stesso modo, Esquel fornisce a filatori e tessitori indicazioni su come ottimizzare l'efficienza operativa e addestra gli operai tessili per permettere loro di eseguire autonomamente i controlli di qualità, eliminando così le duplicazioni del lavoro e riducendo gli sprechi, e apporta nelle sue fabbriche migliorie come sistemi per appendere che riducono la quantità di operazioni di movimentazione necessarie. "Se ci si limita ad aumentare gli stipendi, si perde di competitività e si rischia di fallire" spiega Calvin Tsang, capo delle Risorse Umane di Esquel. "Quindi cerchiamo modi sostenibili per aumentare il reddito dei lavoratori."

Il modello di business collaborativo di Esquel ha aiutato l'azienda a diventare un produttore di capi di abbigliamento all'avanguardia e ha dimostrato che un'azienda di abbigliamento può essere redditizia ed etica al tempo stesso.

Domande chiave per la valorizzazione dell'intelligenza collettiva

Cosa fareste per coinvolgere attivamente generazioni diverse di lavoratori nella collaborazione online?

In che modo potete esplorare, premiare e integrare punti di vista diversi e non convenzionali?

Quali nuove tecniche state utilizzando per attingere alle idee e alle informazioni dei dipendenti di tutto il mondo?



Diventare senza confini

Le aziende che puntano alla crescita avranno bisogno di contare su una forza lavoro con caratteristiche diverse e più dinamiche per raggiungere gli obiettivi. In che modo possono infondere nei dipendenti la creatività, l'agilità e il dinamismo necessari ad annullare i confini e a valorizzare le nuove opportunità, ovunque esse si presentino?

Abbatere i confini

Per gestire l'efficienza e promuovere la crescita, le due sfide principali con cui i direttori del personale prevedono di doversi confrontare nei prossimi anni, sarà necessario superare numerosi limiti interni ed esterni che si ripercuotono sulla produttività della forza lavoro. Bisognerà superare i confini fisici e funzionali per sfruttare al massimo un organico sempre più frammentato ed eterogeneo che si estenderà oltre le tradizionali linee di demarcazione organizzative. Il superamento di questi ostacoli sarà un lavoro tutt'altro che banale, che dovrà diventare un elemento centrale del processo di trasformazione aziendale.

In questo nuovo mondo, i leader creativi contribuiranno ad eliminare i confini attraverso la creazione di strategie innovative, lo sviluppo di una visione condivisa e la capacità di motivare i lavoratori in tutto il mondo. Per sviluppare questa nuova generazione di leader sarà necessario identificare i candidati più adatti all'interno dell'intera organizzazione, e metterli nelle condizioni di ricevere la formazione e acquisire l'esperienza necessarie ad assumere un ruolo guida in un mercato globale sempre più complesso e dinamico.

Anche mobilitare il personale per una maggiore rapidità e flessibilità sarà fondamentale affinché le aziende possano allineare le proprie capacità con le opportunità emergenti in un mondo privo di confini. I compartimenti stagni istituzionali e funzionali che ostacolano la crescita dovranno essere sostituiti da una visione della forza lavoro integrata capace di allineare alla strategia di business tutto il personale, sia quello del nucleo aziendale che quello dell'organizzazione estesa, e di identificare, creare e impiegare le capacità indipendentemente dal luogo o dal grado di affiliazione organizzativa.

Per operare con successo attraverso i confini, le aziende dovranno valorizzare l'intelligenza collettiva, garantendo che le idee migliori vengano identificate e diffuse indipendentemente dal luogo di provenienza. Questa condivisione della conoscenza aziendale cumulativa permette di attingere alle *best practices* e di ridurre gli sprechi derivanti dalla duplicazione delle attività. Sollecitando nuove informazioni da fonti interne ed esterne e promuovendo lo sviluppo delle relazioni sarà possibile trasferire le conoscenze critiche di cui l'organizzazione ha bisogno per sfruttare al massimo la propria dimensione e il proprio raggio d'azione.

Conoscere la forza lavoro: un anello mancante?

La capacità di sviluppare una leadership efficace, di costruire e distribuire il personale in modo strategico e di incoraggiare la condivisione delle conoscenze e la collaborazione dipende spesso dalle informazioni disponibili per prendere decisioni oggettive riguardanti il personale. Tuttavia, per molte organizzazioni, questo livello di conoscenza continua a essere qualcosa di inafferrabile. Solo il 7% degli intervistati afferma di utilizzare in modo efficiente gli strumenti di analisi nel processo decisionale riguardante la gestione della forza lavoro. Un direttore del personale che opera nel settore pubblico in Australia ha affermato: "A oggi, non siamo stati in grado di utilizzare adeguatamente gli strumenti di analisi perché non disponiamo delle competenze necessarie né dell'appoggio dei vertici dirigenziali".

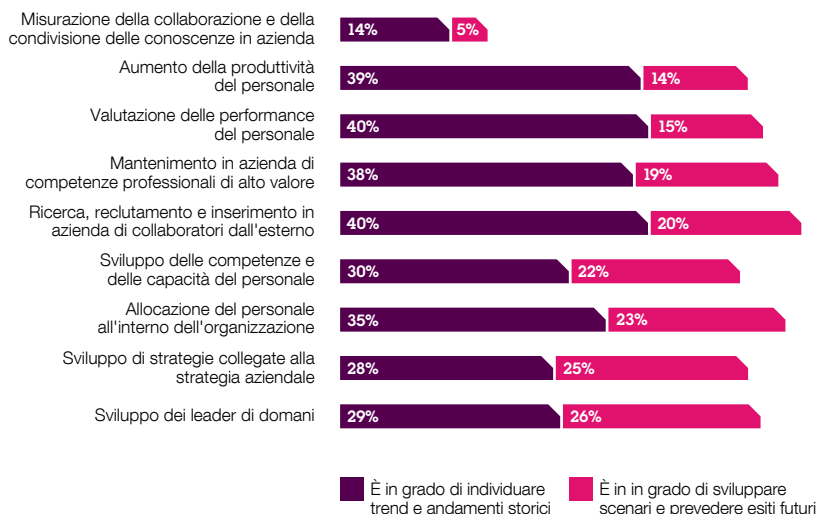
Molte aziende sono capaci di utilizzare gli strumenti di analisi sui dati storici per identificare i propri trend e le attività del passato. Tuttavia, poche sono in grado di usare le informazioni per sviluppare scenari e prevedere esiti futuri. Poco più di un quarto dei direttori del personale intervistati utilizza gli strumenti di analisi per fare previsioni, e solo nell'ambito dello sviluppo dei leader di domani e delle strategie aziendali (Figura 10).

"Cosa facciamo bene? La gestione dei talenti e lo sviluppo dell'organizzazione. Cosa possiamo migliorare? L'erogazione della formazione e l'analisi della forza lavoro."

Shirley Gaufin, Chief HR Officer,
Black & Veatch Corporation

Figura 10 L'utilizzo di strumenti di analisi dei dati del personale rimane limitato

Meno di un quarto dei direttori del personale utilizza sofisticati strumenti di analisi e di modeling per prendere decisioni sul futuro.



Senza una conoscenza del personale, le aziende mettono pericolosamente a rischio la propria capacità di crescere. Esse avranno difficoltà ad allocare le competenze giuste nei posti giusti e faranno fatica a prendere decisioni valide sulle zone verso le quali espandersi. Non sapranno dove si trovano i dipendenti migliori più qualificati e non riusciranno a giustificare l'esigenza di futuri investimenti nel personale.

Tuttavia, alcune aziende si stanno distinguendo e stanno rivolgendo l'attenzione agli strumenti di analisi considerandoli una componente fondamentale della pianificazione del personale. Ad esempio, Shell (si veda pag. 57) ha cominciato ad applicare più rigore analitico nel processo di sviluppo della leadership per meglio comprendere le caratteristiche dei dirigenti di successo ed effettuare gli investimenti appropriati nei leader di prossima generazione.

Case Study

Shell

Luci puntate sulla "leadership pipeline"

La gestione delle operazioni di *downstream* (produzione e marketing) di Shell, una delle aziende petrolchimiche più grandi del mondo, richiede un'enorme esperienza. Ma identificare le persone con il potenziale per diventare i leader di domani è difficile in un'organizzazione che conta 40.000 dipendenti. Così, nel 2009, Shell ha deciso di affrontare questa attività in modo più sistematico.

Il team delle risorse umane ha cominciato a raccogliere informazioni relative ai 450 esponenti dei vertici aziendali. Voleva fornire all'alta dirigenza "un libro dei talenti", un resoconto delle competenze e indicazioni sulle figure manageriali ai vari livelli del percorso professionale, e trovare risposta a diversi interrogativi: La copertura e la varietà erano corrette? Le persone avevano il profilo prestazionale, le capacità di leadership e l'esperienza giusti? Come stava procedendo la loro ascesa professionale? I candidati sono stati esaminati sulla base di ruolo e performance al fine di individuare i manager che stavano ancora acquisendo le competenze per un nuovo ruolo, quelli che avevano un buon rendimento, i professionisti più competenti e quelli con un rendimento inferiore. Il team delle risorse umane ha esaminato anche i percorsi intrapresi dai vari dirigenti per valutare se stessero acquisendo le capacità necessarie per gestire le attività di *downstream* di Shell.

Successivamente il team delle risorse umane ha studiato nel dettaglio la storia dei candidati che sembravano avanzare più lentamente. Il team ha quindi assegnato ad alcuni dirigenti ruoli più ampi e sfidanti, ha rivalutato il potenziale di altri e ha identificato i fattori di blocco che impedivano ad altri ancora di salire lungo la scala. Esso ha inoltre identificato i ruoli di destinazione per le figure più promettenti e ha creato percorsi di sviluppo adeguati al loro raggiungimento.

I leader della divisione *Downstream* di Shell ora possono contare su un quadro chiaro del valore e della copertura della "leadership pipeline" e di come ottimizzare la copertura in futuro. Possono inoltre contare su efficienti piani di successione a breve, medio e lungo termine che consentono di garantire la continuità aziendale per i ruoli dirigenziali critici. Nel contempo, la funzione Risorse Umane ha potuto migliorare la propria capacità di valutare costantemente le figure dirigenziali più qualificate.



Imperativi per lavorare oltre i confini

Come è emerso dalla rapida analisi dell'esperienza di MSF (Medici Senza Frontiere), le organizzazioni capaci di valutare rapidamente situazioni in evoluzione, di applicare efficacemente le conoscenze collettive istituzionali e di mettere in campo team creativi composti da professionisti altamente qualificati hanno avuto in molti casi un grande impatto in tempi brevi. Nel caso di MSF, queste qualità spesso determinano la differenza tra la vita e la morte. Per altre organizzazioni, queste possono fare la differenza fra prestazioni di mercato eccezionali o prestazioni mediocri.

Per instillare creatività, flessibilità e rapidità nell'organizzazione e nel personale è necessaria la presenza di leader creativi capaci di risolvere i vecchi problemi e di valorizzare le nuove possibilità. Una rapida acquisizione delle competenze, una messa in campo mirata dei migliori talenti e la capacità di adattarsi rapidamente diventeranno fondamentali per mobilitare il personale con maggiore rapidità e flessibilità. L'intelligenza collettiva, la condivisione del bagaglio di conoscenze ed esperienze di un'organizzazione, sarà necessaria per sfruttare al massimo l'aggregato delle capacità aziendali.

Imperativi chiave:

	Migliorare l'efficienza operativa	Espandersi in nuovi mercati/zone geografiche	Sviluppare nuovi prodotti /servizi
Coltivare leader creativi	Avere familiarità con approcci distribuiti e virtuali alla leadership; creare leader che utilizzano il potere informale	Velocizzare lo sviluppo di leader capaci di andare oltre i confini; saper combinare con creatività le competenze globali e locali	Pianificare programmi di sviluppo della leadership per generare opportunità di business innovative
Mobilitarsi per una maggiore rapidità e flessibilità	Sviluppare marketplace online per allineare in modo efficiente la domanda e l'offerta globale di talenti	Adottare un approccio globale per il reperimento dei talenti; eliminare le barriere nelle politiche e nei processi che ostacolano lo spostamento oltre i confini	Impiegare strutture di lavoro flessibili per allineare rapidamente i talenti a incarichi critici nelle nuove aree di business
Valorizzare l'intelligenza collettiva	Migliorare la produttività attraverso la condivisione di <i>best practice</i> e la riduzione dello svolgimento di attività duplicate	Migliorare l'efficacia interfunzionale fornendo una piattaforma online per la collaborazione virtuale dei team	Stabilire una cultura della creatività e dell'innovazione che assicuri visibilità alle nuove idee e il supporto dei vertici dirigenziali

Continuiamo a parlarne su ibm.com/workingbeyondborders

Come è stata condotta la nostra ricerca

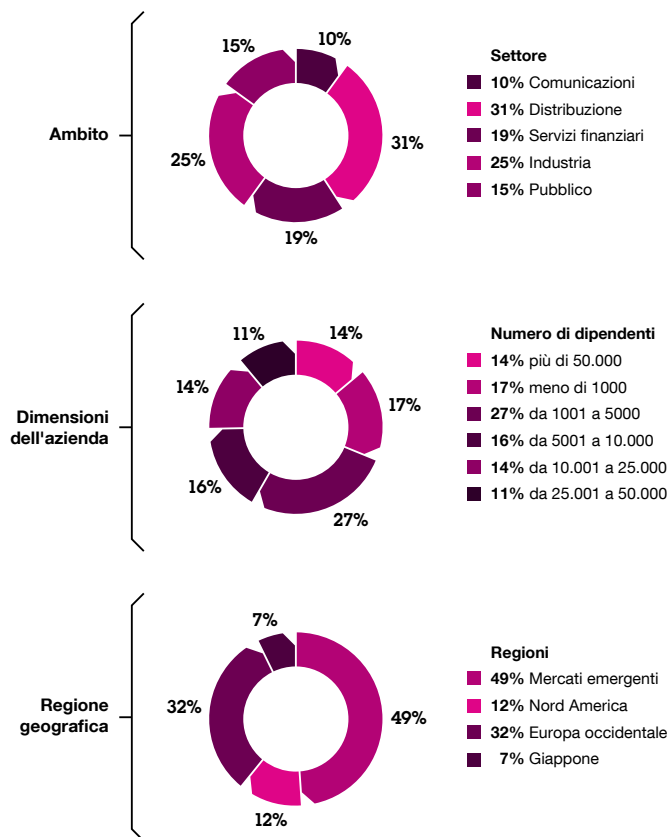
L'IBM Global CHRO Study 2010 è la terza edizione della nostra serie di studi globali sul capitale umano, condotta dall'IBM Institute for Business Value e da IBM Strategy & Transformation. Abbiamo realizzato il più ampio sondaggio dei dirigenti della funzione risorse umane mai condotto da IBM per comprendere le sfide, le opportunità e gli obiettivi dei direttori del personale di oggi. Tra novembre 2009 e aprile 2010, abbiamo intervistato 707 dirigenti, incontrando personalmente circa 600 di loro.

La nostra ricerca ha coinvolto aziende di ogni dimensione in 61 Paesi ed è stata suddivisa in modo pressoché uniforme tra dirigenti dei mercati maturi e dei mercati emergenti.

Inoltre, abbiamo confrontato i risultati di questo studio con quelli dell'IBM Global CEO Study 2010. Dove possibile, abbiamo effettuato analisi statistiche delle aziende con le migliori performance finanziarie, per capire come e a che livello si distinguessero dalle altre imprese. Abbiamo analizzato le performance delle aziende incluse nel nostro campione le cui informazioni finanziarie erano messe a disposizione del pubblico, utilizzando il tasso di crescita annuo composto degli utili al lordo di interessi, tasse, deprezzamento e ammortamenti (EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) tra il 2003 e il 2008. Abbiamo inoltre confrontato i risultati con la media del settore rappresentato da ciascuna azienda per identificare le organizzazioni che hanno superato il livello di crescita medio. Infine, abbiamo cercato differenze significative tra le risposte dei dirigenti della funzione Risorse Umane che lavorano per le aziende che hanno ottenuto performance finanziarie superiori e quelle dei dirigenti che lavorano per le aziende che hanno invece conseguito risultati inferiori, ovvero ai di sotto del livello di crescita medio.

Figura 11 Hanno contribuito allo studio di quest'anno organizzazioni di diverse dimensioni

Del campione dei 707 partecipanti allo studio del 2010, circa 600 alti dirigenti della funzione Risorse Umane sono stati intervistati personalmente.



Ringraziamenti

Ringraziamo i 707 direttori del personale di tutto il mondo per il tempo che hanno dedicato a rispondere alle nostre domande, esprimendo con franchezza il proprio punto di vista. Uno speciale ringraziamento va, in particolare, a coloro che ci hanno permesso di citare le proprie parole all'interno del testo per illustrare i temi principali.

Ringraziamo anche i team IBM che hanno reso possibile la realizzazione di questo Global CHRO Study:

Study Executive Director: Denis Brousseau, Global Leader, Organisation and People, ed Eric Lesser, IBM Institute for Business Value.

Project Team: Dan Roddy (Study Director), Marni Barrett, Steve Ballou, Carolyn Carlson, Angie Casey, Brian Comella, Sean House, Ellen Johnson, Keith Landis, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Barbara Lombardo, Kathleen Martin, Hemant K. Minocha, Kazuya Ohike, Jim Phillips, Mary Sue Rogers, Christian Slike e Rajrohit S. Teer.

Grazie anche ai numerosi manager IBM di tutto il mondo che hanno condotto personalmente le interviste con i direttori del personale.

Il partner giusto per un mondo che cambia

Grazie alla profonda conoscenza delle dinamiche del business e a una spiccata capacità di analisi, unite ad avanzati strumenti di ricerca e a tecnologie d'avanguardia, IBM lavora al fianco dei clienti per offrire un reale vantaggio competitivo in un ambiente in costante evoluzione.

Con un approccio integrato alle fasi progettuali ed esecutive del business, trasformiamo le strategie in azione. Il nostro know-how abbraccia 17 settori industriali e siamo presenti in 170 Paesi del mondo: possiamo aiutare i nostri clienti ad anticipare il cambiamento e cogliere al volo ogni nuova opportunità di crescita.

IBM Global Business Services Strategy & Transformation

IBM Global Business Services vanta una delle organizzazioni Strategy & Transformation più grandi del mondo. Gli esperti di IBM Strategy & Transformation aiutano i clienti a sviluppare, allineare e implementare la propria visione e le strategie di business che generano crescita e innovazione.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte di IBM Global Business Services, sviluppa approfondimenti strategici basati sui fatti per senior business executive, su questioni di importanza critica sia specifiche per determinati settori sia applicabili a più settori. Questo Global Chief Human Resource Officer (CHRO) Study fa parte della nostra serie di C-Suite Study.

Note e fonti

- 1 "About us. History and principles." Medici Senza Frontiere.
<http://www.doctorswithoutborders.org/aboutus/?ref=main-menu>
- 2 "MSF Teams Facing an 'Unprecedented Challenge' in Haiti." Medici Senza Frontiere. 19 gennaio 2010. <http://www.doctorswithoutborders.org/news/article.cfm?id=4175&cat=video>
- 3 Abbiamo analizzato le performance delle aziende incluse nel nostro campione le cui informazioni finanziarie erano messe a disposizione del pubblico, utilizzando il tasso di crescita annuo composto (CAGR, Compound Annual Growth Rate) degli utili al lordo di interessi, tasse, deprezzamento e ammortamenti (EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) tra il 2003 e il 2008. Abbiamo inoltre confrontato i risultati con la media del settore rappresentato da ciascuna azienda per identificare le organizzazioni che hanno superato il livello di crescita medio.
- 4 "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. Maggio 2010. http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190
- 5 "About us." Maxis Communications. http://www.maxis.com.my/personal/about_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:ONp
- 6 Demarco, Michael, Eric Lesser e Tony O'Driscoll. "Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming." IBM Institute for Business Value. Maggio 2007.
- 7 "AMR Corporation – American's Parent Company." American Airlines. <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>
- 8 "American Airlines: A fresh take on human resources services." IBM. Agosto 2009. ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00_AA_Final_SP_Aug19-09.pdf
- 9 "Pfizer at a glance." Pfizer. <http://www.pfizer.co.uk/sites/PfizerCoUK/AboutUs/Pages/Pfizerataglance.aspx>
- 10 Esquel Group. <http://www.esquel.com/en/index1.html>
- 11 Yang, Marjorie. "Corporate Social Responsibility: The Esquel Case." Presentazione all'Asia Business Council Spring Forum, Tokyo, 16 maggio 2008. <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/CSR-Yang.pdf>

Per ulteriori informazioni

Per ulteriori informazioni su questo studio, contattate uno dei referenti IBM elencati di seguito. In alternativa, visitate ibm.com/workingbeyondborders o inviate un e-mail all'IBM Institute for Business Value all'indirizzo iibv@us.ibm.com.

<i>Americhe</i>	Maria-paz Barrientos	maria.barrientos@us.ibm.com
<i>Asia-Pacifico</i>	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
<i>Giappone</i>	Kazuya Ohike	KOHIKE@jp.ibm.com
<i>Nord Europa</i>	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
<i>Sud Europa</i>	Martina Pareschi	martina.pareschi@it.ibm.com
<i>IBM Institute for Business Value</i>	Eric Lesser	elesser@us.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Italia S.p.A.
Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate MI
Italia

La home page IBM è disponibile all'indirizzo **ibm.com/it**

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi o marchi registrati della International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Se, la prima volta che compaiono nella presente pubblicazione, questi e altri termini commerciali IBM sono contrassegnati con un simbolo commerciale (® o ™), indicano un marchio registrato negli Stati Uniti o un marchio di fatto di proprietà di IBM all'atto della pubblicazione del presente documento. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o marchi di fatto in altri Paesi.

L'elenco aggiornato dei marchi registrati da IBM è disponibile all'indirizzo Web ibm.com/legal/copytrade.shtml, nella sezione "Copyright and trademark information".

I nomi di altre società, prodotti e servizi potrebbero essere marchi registrati o marchi di servizio di altri.

I riferimenti a prodotti e servizi di IBM contenuti in questa pubblicazione non implicano che IBM intenda renderli disponibili in tutti i Paesi in cui opera.

GBE03353-ITIT-01

Questo documento è stampato su carta riciclata Mohawk Options PC da una stampante certificata Chain of Custody utilizzando inchiostri a base vegetale. L'energia utilizzata per la produzione di questa carta è stata generata da impianti eolici.

IBM Institute for Business Value

