

ADAPT

www.adapt.it

Scuola di alta formazione in **transizioni occupazionali e relazioni di lavoro**

www.adapt.it - formazione@adapt.it

Qualche domanda sul "Personale"

ADAPT incontra

Giuseppe Dallone

Direttore delle Risorse umane di

LG Electronics Italia S.p.A.



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di [Lidia Petruzzo](#) e [Giulia Rosolen](#)
in collaborazione con [Marco Menegotto](#)

LG Electronics, Inc è leader mondiale nel campo della innovazione tecnologica relativa a dispositivi elettronici, telefonia e elettrodomestici. Presente in 113 Paesi con 87.000 lavoratori, l'azienda nel 2013 ha registrato vendite per un totale di 53.10 miliardi di dollari. LG Electronics opera nei seguenti settori: Home Entertainment, Mobile Communications, Home Appliance, Air Conditioning & Energy Solution and Vehicle Components, ed è uno dei produttori leader mondiali di televisori a schermo piatto, telefonini, condizionatori, lavatrici e frigoriferi. Infine, l'azienda nel 2013 è stata premiata come Partner dell'anno nell'Amibot del 2013.



Giuseppe Dallone

Direttore delle Risorse umane di LG Electronics Italia S.p.A

Laureato in Scienze politiche ha precedenti esperienze professionali nella funzione Risorse umane in aziende multinazionali leader nell'innovazione tecnologica come IBM e NEC. Oggi presiede tutti i processi di Organization Development, Talent Management, Workforce Planning, Change Management e Total Reward di LGE Italia. Eletto nel Consiglio del Gruppo merceologico del Terziario innovativo, è membro della Giunta nonché del Comitato tecnico Relazioni industriali e Affari sociali di Assolombarda.

Infatti oggi all'HR viene richiesto un contributo strategico in termini di cambiamento e innovazione. Qual è dunque il futuro della funzione dell'HR?

La vasta gamma di prodotti commercializzati da LG riflette la propria molteplicità anche sui compiti del Direttore delle Risorse umane e della funzione HR in generale, che deve governare una molteplicità di contesti, risorse e strutture molto differenti le une dalle altre. A tal proposito e, operando in una struttura multinazionale, la funzione HR nonché il suo contributo strategico può essere analizzato da una duplice prospettiva. Da una parte abbiamo il profilo storico acquisito; dall'altra il futuro, ciò che ci attende. Per quanto riguarda l'aspetto storico è intuitivo comprende-

“ #HR manager del #futuro è catalizzatore e acceleratore ”

re come – dati i tradizionali assetti dell'associazionismo sindacale ed imprenditoriale – il Direttore delle Risorse umane debba essere in grado di gestire l'aspetto delle relazioni industriali, contribuendo ad indirizzare le energie della forza lavoro in modo tale da minimizzare i fattori di rischio per l'azienda. Qui emerge il DNA del *risk management*, peculiare di qualsiasi HR Director che opera nel nostro Paese. Il secondo punto di vista è proiettato al futuro ovvero, identifica il Direttore delle Risorse umane come un catalizzatore ed acceleratore di determinati processi decisionali. È catalizzatore perché guida l'unica funzione in grado di raccogliere gli *input* che arrivano da tutti gli *stakeholders* ed è in grado di organizzarli per ricevere e trasmettere informazioni da ed ad ai centri decisionali. In questo senso siamo un supporto al *management board* ed assicuriamo la *corporate governance* della nostra azienda. È poi, e soprattutto, un acceleratore perché consente la convergenza di

aspirazioni individuali, strategie aziendali favorendo esponenzialmente la realizzazione del successo di singoli, gruppi ed organizzazioni. Il nostro scopo ed il nostro futuro sta dunque tutto dentro la corretta interpretazione della cultura dell'azienda

a cui apparteniamo e che ci appartiene: si tratta di valorizzare le singole competenze ed energie, in modo da raggiungere il successo attraverso una azione che renda sinergici comportamenti individuali e *vision* aziendale.

Quali sono le strategie che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, competizione e cambiamento?

È importante che tutta la popolazione aziendale sia in grado di adattarsi continuamente al cambiamento. Per il settore in cui opera LG, infatti, ciò è una *routine*. Da un lato, il Direttore delle Risorse umane è *change agent* dell'azienda passando dal personale, ai sistemi, alla struttura. Dall'altro è necessario **“#innovare significa anticipare e che il cambiamento intuire il #cambiamento”**

venga tanto più efficacemente portato a termine, quanto più sia intuito ed anticipato. Questo ultimo aspetto è più complesso perché una azienda ovviamente deve possedere tale capacità di anticipazione. Nel nostro caso, LG è in una posizione privilegiata. L'innovazione, infatti, è sempre più guidata da “centrali globali” che sono un po' eterogenee rispetto all'organizzazione locale. LG e con essa la funzione HR è dunque in grado di anticipare delle dinamiche di mercato e costruire congrui processi interni piuttosto che adattarli a situazioni che comunque rimangono ancora abbastanza imprevedibili nei nostri ecosistemi di *business*.

Dai nostri studi emerge che esiste un “fare ricerca in azienda”, “formarsi e crescere in

azienda”. Cosa ne pensa come fattore di innovazione?

Questo aspetto è una delle chiavi di volta della capacità di interpretare e gestire il cambiamento. L'essere in grado di interpretare determinati messaggi di cambiamento culturale e di innovazione significa costruire una attività di formazione e ricerca che sia peculiare, diversa.

Il nostro modo di fare formazione in azienda si compone certamente di alcuni elementi tradizionali quali la collaborazione con centri d'eccellenza europei, prodotti formativi realizzati in cooperazione con prestigiose università straniere ed

un buon sistema **“# In #LG #formazione tradizionale ma anche #training in azienda inoltre il #training online e #onthejob”**

giovane ricercatore, affiancato da figure come il *tutor*, si vede assegnare compiti specifici che da una parte gli permettono di sviluppare nuove competenze e dall'altra contribuiscono fattivamente al raggiungimento di specifici obiettivi dell'azienda.

La ricerca deve essere indirizzata a sviluppare fattori di cambiamento e di eccellenza, così da far convergere risorse, soprattutto economiche, su determinati progetti. In questo caso, la chiave del successo deve risiedere nella capacità di dimostrare agli *stakeholders* che, nonostante costi strutturali più alti, il ritorno sull'investimento sia più soddisfacente che adottando soluzioni differenti. Questo è esattamente quello che abbiamo fatto nel corso degli anni in LG ad esempio in ambito *Mobile*. Abbiamo dimostrato che il grado di efficienza della collaborazione fra i nostri ingegneri e gli operatori non solo italiani ma europei in genere ci consentiva di produrre risultati migliori, rispetto ad uno sviluppo più asettico fatto in altre zone del mondo. L'eccellenza è sempre il fattore determinante.

Ha mai avuto difficoltà nell'intercettare il giusto talento, l'eccellenza? E in cosa consiste secondo lei il valore aggiunto nell'azienda nell'aver al suo interno un giovane talento che si forma all'interno dell'azienda e direttamente nel contesto produttivo?

Per quel che riguarda LG la connotazione di talento è abbastanza tipica. In questa azienda esistono delle caratteristiche professionali che penso realmente appartengano solo a noi dato il nostro DNA commerciale ma molto ancorato a valori manifatturieri a livello di *corporation*. Tuttavia in generale quando si pensa ad una azienda come la nostra di elettronica sia di consumo che professionale di alto livello alcune *skills* di base sono imprescindibili come ad esempio, la conoscenza di una o più lingue straniere, la capacità di relazionarsi con strutture straniere e di comprenderne le differenze culturali, nonché le competenze informatiche avanzate.

Fondamentale è poi la capacità della persona e specialmente del giovane di interpretare i valori aziendali e di tradurli in comportamenti che producano un valore aggiunto e che consentano all'azienda di raggiungere determinati obiettivi.

Non vogliamo che i nostri ragazzi perdano la loro creatività ma vogliamo fare in modo che vi sia il giusto equilibrio tra ciò di cui necessita l'azienda e ciò che una persona è in grado di ap-

“Il vero #talento è colui che dimostra di essere #multitasking”

portare. La giusta capacità di relazionarsi, il saper riuscire immediatamente a spostare il *focus* dalla competenza specifica alla trasmissione della conoscenza, l'essere *multitasking*, quindi, per noi sono le vere caratteristiche di un talento. Non credo sia difficile né intercettarlo né farlo sviluppare purché entrambe le cose siano fatte in modo armonico con la cultura propria dell'azienda in

cui l'HR opera e nel caso di LG la nostra "LG Way".

Ha parlato di competenze di base e conoscenze trasversali che si incrociano tra le varie funzioni aziendali. Come possono effettivamente dialogare e collaborare l'impresa con il mondo accademico?

Gli interpreti più evoluti del mondo accademico si stanno rendendo conto sempre più di quanto sia importante essere in linea con le aspettative del tessuto economico del Paese e dei suoi protagonisti. Il concetto fondamentale è che si potrebbe/dovrebbe sempre più territorializzare l'incontro fra domanda ed offerta di competenze ovvero, saper incrociare sul territorio le esigenze di una azienda che lì opera rispetto a ciò che una università,

un istituto tecnico, “#Territorializzare incontro tra alberghiero o pro- #domanda e #offerta. Incrociare le esigenze di una #azienda re le esigenze di una #azienda con #università”

professionale ragionieristico deve essere in grado di offrire a quella specifica realtà. Al di là delle politiche attive, il punto cruciale è sviluppare canali di comunicazione efficaci e non a senso unico tra il mondo dell'impresa e quello che dovrebbe essere il "sistema" educativo. Da questo si genera l'eccellenza in un polo geografico di sviluppo. Oggi abbiamo in Italia singole realtà educative di vera eccellenza che però ancora faticano a staccarsi da meccanismi autoreferenziali ed a "fare sistema" sia fra loro che con le imprese.

Come avviene l'inserimento dei giovani in LG Electronics Italia?

Noi abbiamo dei tassi di successo di inserimento giovanile prossimi al 100%. Solitamente inseriamo giovani provenienti dalle migliori università italiane, con dei rapporti di *internship* di vario tipo. La nostra peculiarità è che questi rapporti

vengono trasformati in contratto a tempo determinato o indeterminato nel breve tempo.

Invece, usate o vi è capitato di usare l'apprendistato di alta formazione e di ricerca?

Per noi è molto più semplice ed efficace raccordarci con scuole di direzione aziendale piuttosto che con università perché preferiamo che i giovani entrino con percorsi formativi che in seguito si trasformino in rapporti di lavoro *tout court*. Per questo al momento non è per noi funzionale l'approccio dell'apprendistato di ricerca. Altro motivo per cui non impieghiamo giovani talenti con un contratto di apprendistato è banalmente collegato a logiche di mercato.

LG compete nell'inserimento di risorse di valore ad esempio con società di consulenza che offrono loro sin da subito contratti ben più soddisfacenti dal punto di vista remunerativo, e dunque il giovane preferisce rivolgersi a queste piuttosto che sviluppare un percorso di apprendistato alle nostre dipendenze.

Mi potrebbe indicare un progetto in ambito HR in relazione all'innovazione aziendale e ai giovani talenti?

Più che di progetti, la nostra realtà conosce processi interni ben strutturati, grazie ai quali il giovane di talento ha la possibilità di "scalare" tutti i livelli: nazionale, regionale e vertice (il c.d. *headquarter*). Il processo formativo è dunque scandito in diverse fasi, caratterizzate dall'acquisizione di competenze trasversali, ma sempre relazionata

te alla particolare posizione e al progetto specifico che si è chiamati a sviluppare secondo un approccio "glocal".

Più in generale, i giovani per cui si riconosce il possesso di tali capacità ed un potenziale di successo funzionale o manageriale, sono inseriti in un *pool* di cosiddetti "EIP" (*Early Identified Potential*), primo *panel* di *high potential* dei 4 presenti in azienda, a cui si riservano dei percorsi di carriera differenziati dal resto della popolazione aziendale. L'obiettivo è quello di costruire la classe manageriale del futuro con professionisti che seppure con le proprie specificità geografiche e tecniche, sappiano interpretare una "vision" globale nelle realtà locali del Gruppo.

Per questi ragazzi esponenti della generazione delle reti, della

connettività, della trasversalità ed immediatezza della conoscenza,

“#HR manager deve essere capace di investire sui #talenti per costruire i #manager del futuro”

l'operare in un contesto fluido, locale e globale, ancorati ad un progetto od ad un business specifico, ma avendo a disposizione risorse ed ambiti professionali e relazionali di più ampio respiro, sapersi collocati e valutati ubiquamente, qui ed ora, ma anche altrove (in HQ..?) e per il futuro (loro e dell'azienda), è una dimensione sorprendentemente naturale, che non è più frutto di un imprinting aziendale, come accadeva in passato, ma rappresenta al contrario la loro vera identità "genetica": intercettarla e metterla a disposizione dell'azienda è un'altra sfida dell'HR di oggi e dell'immediato domani.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Wanda Gobbi, HR Manager, Groupalia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

[A colloquio con Beniamino Bedusa, Global HR Director, Moleskine](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Simone Caroli

[A colloquio con Massimo Gironi, Direttore del personale del Gruppo Deborah](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[A colloquio con Sonia Malaspina, Direttore del personale, Mellin S.p.A., Danone Nutricia, Early Life Nutrition](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luigi Motta, Direttore del personale, organizzazione e sistemi Mediaset S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Emilio Bellingardi e Roberto Rampinelli, SACBO S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Valerio Fiorespino, Direttore Risorse umane e organizzazione RAI](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Gianluigi Toia, Head of Employee Relations, Gruppo Nestlé Italia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Elisabetta Dallavalle, Gruppo Nestlé Italia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Andrea Orlandini, Direttore Risorse umane e organizzazione Gruppo Sisal e Presidente AIDP Lombardia](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Maurizio Arsti Direttore, Risorse umane, Elixir](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Ernesto Gatti, Direttore Risorse umane, Mediamarket S.p.A.](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Eligio Laurenzi, Direttore Risorse umane Gruppo Camst](#) – a cura di Giada Salta

[A colloquio con Stefano Dedola Human Resources Director, McDonald's Italia](#) – a cura di Giada Salta

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT

Qualche domanda sul "Personale"

Con questo ciclo di interviste agli HR manager vogliamo, in continuità con l'idea che ha portato alla nascita della rubrica, indagare come le aziende si approcciano ai temi dell'innovazione e del talento.

Il progetto ha coinvolto sul campo un gruppo di ricercatori di ADAPT che grazie alla disponibilità delle aziende coinvolte, hanno avuto la possibilità di entrare in contatto con i responsabili delle risorse umane alla ricerca delle chiavi di lettura del cambiamento in atto nei modi di produrre e organizzare il lavoro. Un viaggio che continua con l'obiettivo di raccontare l'Italia che cambia e si rinnova, progettando il proprio futuro investendo sulla formazione e lo sviluppo di giovani talenti.

La svolta buona del lavoro che si costruisce sul campo, ogni giorno, investendo sulle persone, progettando nuovi modi di fare impresa.



giovani *talento* ricerca *innovazione* incentivi *formazione* futuro

Dal 2007 a oggi, ADAPT ha finanziato e promosso:

- 3 scuole di dottorato
- 91 borse triennali di dottorato
- 31 contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

Responsabile scientifico
Michele Tiraboschi

Coordinamento progettuale
Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Gruppo di lavoro
Giulia Alessandri, Giacomo Calvi, Simone Caroli, Andrea Cefis, Carmen Di Stani, Francesca Fazio, Daniele Grandi, Andrea Noris, Marco Menegotto, Roberta Monte, Agnese Moriconi, Filippo Pignatti, Pietro Rizzi, Alessia Santopaolo, Alberto Sasco, Fabiola Silvaggi, Silvia Spattini, Paolo Tomassetti, Rosita Zucaro.

- 55 assegni di ricerca annuali
- 33 borse private per corsi di alta formazione
- oltre 1.100 convegni nazionali e internazionali
- 4 riviste, 3 collane scientifiche, 3 bollettini sui temi del lavoro.