

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

Clara Bez

HR Director

Kelly Services Italia



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

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

Kelly Services, quotata al NASDAQ, dal 1946 leader mondiale nel reclutamento e nella selezione di personale temporaneo e a tempo indeterminato, opera attualmente con 2.600 uffici in 30 Paesi del mondo ed offre i propri servizi alle aziende più prestigiose, tra le quali il 95% delle Fortune 500. Kelly, presente in Italia dal 1996, opera nelle principali città su tutto il territorio nazionale.

Kelly Services eroga una vasta gamma di servizi: reclutamento e selezione di personale per incarichi a tempo determinato e indeterminato; formazione; outsourcing e consulenza aziendale.

Kelly ha sviluppato anche in Italia divisioni verticali specializzate nel reclutamento e nella selezione di personale per determinati settori o aree funzionali come: area amministrativa e finanziaria, settore chimico e farmaceutico, area tecnico-ingegneristica, IT & TLC, moda e lusso.

Kelly Services offre a tutti i candidati, dai giovani in cerca della prima occupazione a quadri e dirigenti, orientamento, formazione e stimolanti opportunità di lavoro temporaneo e a tempo indeterminato adeguate al talento, alle competenze ed alle potenzialità di ogni singola persona.



Clara Bez

HR Director, Kelly Services Italia

Entrata in azienda nel 2002 ha seguito un percorso di crescita interna che l'ha portata alla guida delle Risorse Umane del gruppo Kelly Services Italia nel 2007.

Si è laureata in Russo e Portoghese all'università di Venezia Ca' Foscari e ha completato la formazione con un master in economia e gestione del turismo nello stesso

Ateneo. Prima di entrare nel settore delle risorse umane, si è occupata di sviluppo commerciale con l'estero lavorando per alcune delle maggiori aziende nel settore moda/ occhialeria.

Alla funzione di HR viene richiesto un contributo strategico in termine di innovazione e cambiamento, cosa ne pensa e cosa vede nella funzione di HR?

La costante trasformazione del lavoro spinge la funzione HR sempre più lontano dalla semplice gestione amministrativa del personale.

La gestione delle Risorse umane deve essere in grado di anticipare e partecipare ai cambiamenti, non solo di seguirli. Ciò che una volta veniva

chiamato "amministrazione del personale", oggi è molto di più, è vicino alle funzioni di direzione aziendale e partecipa con le stesse alle decisioni.

“L’#HR rappresenta l’ago della bilancia tra le esigenze aziendali e quelle dei collaboratori”

Rappresenta l’ago della bilancia tra le esigenze dei collaboratori e le esigenze aziendali e, soprattutto, è la voce dei dipendenti. Da questo punto di vista, nella nostra azienda, l’interazione tra la funzione HR e la

Direzione generale si realizza molto bene. Nonostante ogni funzione sia

deputata al proprio ruolo, le decisioni strategiche vengono prese solo dopo attività di confronto e di condivisione delle informazioni.

La funzione HR sta andando nella direzione di *business partner*, perché il cambiamento all'interno della azienda dipende dalla capacità di trasmettere l'esigenza reale di miglioramento continuo alle persone che costituiscono l'azienda, in modo tale che lo facciano proprio e vi contribuiscano attivamente.

Quali pensa che siano le tre competenze chiave dell'HR nel futuro?

Immagino un Direttore del Personale in grado, innanzitutto, di stare vicino ai propri dipendenti. In secondo luogo, ritengo necessaria la capacità di conoscere e riconoscere le potenzialità dei propri collaboratori. Infine, la capacità di costruire delle buone relazioni all'interno della azienda. Sono tre aspetti fondamentali, perché l'HR ha un ruolo di cerniera tra funzioni e deve essere in grado di mediare e trasmettere messaggi.

Secondo lei, quali sono le strategie che un'azienda deve intraprendere per sviluppare innovazione, cambiamento e competizione?

L'innovazione e il cambiamento fanno parte della quotidianità, non si può prescindere da essi. Basti pensare al rapido mutamento che coinvolge il mondo del lavoro. Occorre trasmettere l'idea che il cambiamento non è sinonimo di negatività. Fare le cose in maniera diversa permette di vivere nuove opportunità. Di fronte al cambiamento non bisogna passivamente adattarsi, ma cogliere nuove occasioni. Il ruolo dell'HR è far comprendere l'esigenza di rinnovamento. La nostra azienda, negli anni 2009 e 2010 ha visto nella crisi una opportunità di cambiamento e innovazione. In tale direzione, infatti, ha

deciso di investire in formazione, in linea con la *vision* aziendale di erogare il miglior servizio ad aziende e candidati. L'obiettivo di verticalizzazione e specializzazione è stato raggiunto e consolidato grazie alla formazione, che coinvolge tutti i dipendenti ad ogni livello. Oggi, grazie all'investimento fatto in questi anni, siamo una azienda che sa distinguersi dai numerosi altri *player* presenti sul mercato. La formazione è stata un elemento chiave. Non abbiamo organizzato solo delle lezioni in aula, ma abbiamo coinvolto i consulenti esterni periodicamente nel lavoro quotidiano affinché le persone fossero in grado di acquisire maggiore autonomia e potessero specializzarsi nelle loro attività. Abbiamo agito sul comportamento delle persone e questo ha portato grandi risultati, tutt'oggi tangibili.

Una di queste strategie noi la identifichiamo come un "fare ricerca", cosa ne pensa? È possibile fare formazione all'interno del contesto aziendale?

Non solo è possibile, ma essenziale per poter fornire soluzioni adeguate ai clienti nei confronti dei quali ci poniamo come *partner*. Ciò significa condurre una vera e propria ricerca – azione nel *business* tutti i giorni. A tal proposito, noi già da tempo ci presentiamo come coloro che proponiamo alle aziende figure altamente qualificate e specializzate.

Le conoscenze e gli aggiornamenti in ambito giuslavoristico e, più in generale, la conoscenza del mercato del lavoro, di clienti e candidati da parte delle persone che operano nel nostro *staff* sono per noi *asset* essenziali e strategici. Non solo per poterci muovere nel mercato portando ai nostri clienti le novità, ma per agire da veri propri consulenti e *partner* del cliente che cerca una soluzione ai propri problemi di "*talent shortage*".

Noi vogliamo essere in grado di individuare con lui la migliore risposta alle sue esigenze, in termini di competenze professionali, ma anche proponendo la soluzione contrattuale più adeguata.

La maggior parte delle aziende ha difficoltà nell'intercettare il giusto talento, e/o ricercatore. Le è mai capitato di incontrare queste difficoltà?

Questa è la difficoltà riscontrata da tutte le aziende che decidono di affidarsi a noi. Dal canto nostro, diamo il massimo sostegno alle aziende che cercano la persona più adatta a un determinato ruolo. "Intercettare un talento" non significa prenderne in considerazione solo i titoli, l'esperienza e le competenze tecniche: è anche qualcosa di più. Ogni persona ha un talento: è importante farlo emergere, far comprendere il ruolo, i compiti, gli obiettivi attesi ed evitare che si perda l'entusiasmo per il lavoro.

Come fate a trovare il giusto talento per le vostre aziende?

L'esperienza mi ha insegnato che in primo luogo è essenziale un approccio proattivo al *sourcing*: non aspettiamo che siano i candidati a venire da noi: siamo noi che li intercettiamo, soprattutto attraverso i *social network* dove si muovono oggi soprattutto le nuove generazioni. Avere un forte *network* e un *pool* di talenti ci consente di anticipare le richieste e non solo di rispondere prontamente; in secondo luogo approfondiamo la conoscenza di ogni candidato che presentiamo per posizioni aperte, non solo con colloqui ma anche, dove serve, con gli strumenti dell'*assessment*. Un *iter* di selezione così approfondito ci permette di raccogliere tutti gli

elementi che ci consentono, poi, di fare il giusto *matching* tra lavoratore e impresa. Non sempre la persona che ha le migliori conoscenze è la persona giusta: spesso sono la motivazione al cambiamento, la grinta o l'entusiasmo a risultare gli elementi vincenti. Seguendo questo metodo la nostra percentuale di successo si attesta oltre il 70%.

È noto che spesso esiste un *mismatch* tra *curriculum* di studio e *curriculum* professionale: è davvero così? Cosa ne pensa? Come possono dialogare mondo accademico e mondo lavorativo?

Questo è sicuramente un punto nodale, perché l'Italia deve fare ancora dei passi in avanti per raggiungere la qualità degli altri Paesi europei. Le conoscenze acquisite nei percorsi di studio sono ancora lontane dalle competenze che poi servono nel mondo del lavoro. Andrebbe potenziata la collaborazione – ad oggi effettivamente presente solo in alcune realtà italiane – tra scuole di formazione professionale ed atenei, da una parte, ed aziende del territorio dall'altra. Per fare ciò, ci sono modi semplici, non occorre spingersi troppo in là nella specializzazione, parcellizzando eccessivamente i percorsi di studi. È necessario aumentare le opportunità di incontro tra aziende ed istituzioni scolastiche: *career day*, testimonianze aziendali a scuola, in università o nelle scuole di formazione post-laurea, *open day* in azienda ed altre iniziative di questo tipo sono occasioni preziosissime per consentire, dal lato dei futuri candidati, di conoscere meglio le aziende, il loro lavoro e le loro esigenze in termini di figure professionali e competenze specifiche e, dal lato azienda, di entrare in diretto contatto con i talenti, magari

“Il #cambiamento non è sempre #negativo. Da questo si possono trovare nuove occasioni di crescita”

identificando i migliori prima che li scoprano i *competitor*. Noi partecipiamo spesso a queste attività per orientare i giovani alla redazione del *curriculum* oppure al colloquio di lavoro, raccontando anche quali sono le richieste più frequenti da parte dei nostri clienti. Un altro strumento importante in tal senso è lo *stage*, che andrebbe potenziato anche durante il percorso di studi. Noi lo abbiamo sempre usato con successo e abbiamo tanti esempi di persone entrate come *stageur* e cresciute in azienda fino a diventare *manager*.

Qual è la formula che viene più richiesta dalle aziende clienti?

Oltre agli inserimenti a tempo indeterminato, una grande percentuale dei nostri clienti ci richiede la somministrazione perché consente al lavoratore di avere le stesse garanzie del dipendente diretto e, al tempo stesso, permette al lavoratore e alla azienda di conoscersi per un periodo di tempo congruo. Le nostre somministrazioni hanno una durata medio lunga di 3- 6 mesi e il 40-50% dei lavori somministrati viene poi inserito in azienda. Una altra tipologia di inserimento molto richiesta dalle aziende, in questo caso per i profili più *junior*, è lo *stage*.

Utilizzate e/o promuovete l'apprendistato di alta formazione e ricerca o dottorati industriali? Ritenete che l'apprendistato sia un buon strumento di inserimento per i lavoratori?

Assolutamente sì. In Kelly, utilizziamo da tempo l'apprendistato professionalizzante, nonostante le difficoltà burocratiche che continuano a caratterizzare questo strumento. A

prescindere dalla diversa tipologia che si utilizza, l'apprendistato consente di individuare delle persone da inserire azienda e di formarle *day by day*. La maggior parte dei giovani inseriti tramite un contratto di apprendistato viene confermata perché l'investimento nella maggior parte dei casi consente di avere, alla fine dei tre anni, una persona perfetta per le esigenze aziendali. Inoltre, possiamo mettere a disposizione le conoscenze maturate anche per i nostri clienti con l'apprendistato in somministrazione, per il quale forniamo la gestione amministrativa dell'apprendista ma anche consulenza personalizzata per approntare e sviluppare in concreto il progetto formativo. Dove serve, possiamo anche erogare formazione finanziata

“Il dialogo tra #università e #azienda permetterebbe di avere #giovani con #competenze più vicine al mondo del #lavoro”

con i fondi del settore. Per quanto riguarda il dottorato industriale non l'abbiamo ancora sperimentato ma credo che sia una strada da favorire per consentire l'incontro tra aziende e luoghi di ricerca, e fare in modo che la funzione

Ricerca e Sviluppo diventi un fattore chiave di successo nel quale investire.

Mi può raccontare un progetto in tema HR e in materia di giovani ?

A maggio di questo anno è partito un progetto di formazione *on the job* strutturata e pianificata che utilizza come motore lo stimolo di un collega, che sa fare nel pratico alcune attività che risultano essenziali. Il progetto OTJ si concretizza attraverso la realizzazione di micro – percorsi individuali, durante i quali un *tutor* affianca un *coachee* per approfondire e svolgere insieme – attraverso la modalità *on the job* – aree e attività strategiche specifiche connesse al ruolo ricoperto dal *coachee*. Questa modalità di *training* consente a chi fa il percorso come *coachee* di sentirsi al centro di una attenzione speciale e

Qualche domanda sul "Personale"

anche di introiettare e fare proprie le *best practices* che il *tutor* trasmette.

Inoltre stiamo sviluppando dal 2013 un progetto di *leadership development* dedicato a tutti i *manager* di linea con attività di approfondimento delle dinamiche del gruppo di lavoro e *counseling* individuale da parte di un consulente esterno. L'aspetto manageriale nelle funzioni di *field* e nelle funzioni di *back office* è infatti strategico e

fornire strumenti di gestione delle risorse alla prima linea manageriale si traduce in un miglioramento dei risultati aziendali. La possibilità di avere incontri *one to one* con un consulente fa sì che le persone si confrontino più apertamente e siano disposte a mettere sul tavolo le difficoltà trovando poi essi stessi proposte e soluzioni.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Nicoletta Baroni, Responsabile Risorse umane Articolo1](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[A colloquio con Claudio Zanelli, Factory Manager, Marini-Bomag-Fayat Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Monica Consonni, Direttore Risorse umane, Gruppo Prénatal](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Francesca Brudaglio

[A colloquio con Matteo Moi, Direttore Risorse umane, Belron Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Vignaga, HR Manager Gruppo Marzotto](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Elisa Menuzzo, Vice Presidente Came Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Massimo Depetris, Direttore del Personale di Rhiag I.A.P Italia S.p.A.](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Daniele Grandi

[A colloquio con Alessandro Roggerini, Direttore Risorse umane e comunicazione, NLMK Europa](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carlotta Piovesan

[A colloquio con Fabrizio Sechi, Direttore Risorse umane Decathlon Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Noris

[A colloquio con Pietro Torretta, Direttore del personale di Bonduelle Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Fabiola Silvaggi

[A colloquio con Lara Ponti, Direttore del personale di Ponti](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Giacomo Calvi

[A colloquio con Elisabetta Caldera, Direttore Risorse umane e Organizzazione di Vodafone Italia](#) - a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Filippo Pignatti Morano

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT

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.