

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

Pino Mercuri

Direttore Risorse umane

Microsoft Italia



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

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

Fondata nel 1975, Microsoft è leader mondiale nel software, nei servizi e nelle tecnologie Internet per la gestione delle informazioni di persone e aziende. Offre una gamma completa di prodotti e servizi per consentire a tutti di migliorare, grazie al software, i risultati delle proprie attività - in ogni momento, in ogni luogo e con qualsiasi dispositivo.



Pino Mercuri

Direttore delle Risorse umane

Dal primo novembre 2013 è Direttore delle Risorse umane di Microsoft Italia, a diretto riporto dell'Amministratore delegato. Pino Mercuri ha la responsabilità del recruiting, della gestione e della valorizzazione delle risorse umane per la filiale italiana. Inoltre, ha il compito di rafforzare ulteriormente la diffusione del "New World of Work": un sistema di obiettivi chiaro a cui viene associato uno strutturato sistema premiante, percorsi di crescita e sviluppo in azienda, politiche di valorizzazione dei talenti, un sistema di welfare volto a massimizzare il potenziale di ognuno e un contesto lavorativo informale e dinamico, dove la migliore tecnologia concorre alle persone di conciliare vita privata e professionale con la massima flessibilità.

Ultimamente riferendosi alla funzione HR si tende sempre più a parlare di *business partner*, qual è il futuro della funzione HR e quali sono le competenze che questa funzione dovrà avere in futuro?

Io credo che in futuro ci sarà una grande trasformazione della funzione HR anche se il nostro ruolo è, ancora, basato su degli schemi tradizionali. Io penso che la funzione HR debba essere in grado di lavorare, innanzitutto, sullo sviluppo del talento presente in azienda, sulle condizioni di coinvolgimento da parte dei dipendenti, sulla motivazione e sulla efficacia ed efficienza della propria organizzazione. Queste sono le priorità che tracciano la linea del futuro della organizzazione delle risorse umane.

Quali sono, secondo lei, le strategie che l'azienda dovrebbe intraprendere per

sviluppare innovazione, competizione e cambiamento?

Il ruolo dei *leader* è quello di creare un *environment* tale per cui la collaborazione e la innovazione sono stimolate all'interno della organizzazione. Una azienda per essere innovativa dovrebbe mettere le persone nella condizione di cambiare, crescere e puntare sempre al miglioramento personale e professionale. Ad esempio, per continuare a proporre prodotti e servizi in modo innovativo, è importante saper scegliere uomini d'azienda in grado non solo di definire e guidare al meglio le strategie di *marketing*, ma anche di adattare queste ultime ad un contesto di mercato in costante, rapida evoluzione. Ritengo sia fondamentale la motivazione al cambiamento e all'innovazione. In Microsoft più del 90% delle persone avverte che le prospettive diverse da quelle consuete vengano valorizzate appieno all'interno della nostra organizzazione. È così una azienda riesce ad essere davvero innovativa e collaborativa.

Una di queste strategie è riconducibile al "fare ricerca" in azienda, cosa ne pensa?

Non solo è possibile, ma è doveroso. Il nostro amministratore delegato dice: «This industry respects no tradition, it only respects innovation». Con questa frase vorrei dire che se abbiamo lavorato bene nel passato non è assolutamente predittivo che si possa fare bene anche in futuro senza mettere continuamente in gioco la motivazione, la ricerca, l'approfondimento.

È possibile "Fare Ricerca" nella funzione HR?

È obiettivamente più complesso e credo che siano necessarie delle idee chiare e dei progetti fruibili da parte della azienda. Da questo punto di vista il rapporto diventa *win-win* nella misura in cui si definiscono con precisione ambito di ricerca ed *output* attesi.

La maggior parte delle aziende lamenta la difficoltà ad intercettare il talento. Come si può definire il talento? Ha mai avuto difficoltà ad intercettarlo e quale valore aggiunto porta all'interno dell'impresa?

Per Microsoft il talento è una combinazione di alcuni elementi. È una persona che deve avere l'ambizione di crescere e dimostrare delle potenzialità affinché l'azienda possa investire sulle proprie conoscenze e competenze. Un talento è un *cocktail* di caratteristiche che devono essere sviluppate e per farlo ci vogliono il lavoro e la determinazione. In Microsoft crediamo che ogni persona abbia un proprio talento ma c'è ugualmente una doppia visione del talento. Da una parte c'è il talento come possibilità di crescita all'interno della azienda e dall'altra parte

come dono che viene riconosciuto a tutte le persone e che l'azienda ha il dovere di sviluppare e far emergere. In questa direzione, credo sia necessario avere una strategia per raggiungere i talenti. In Microsoft assumiamo circa 25 giovani neolaureati ogni anno. Visioniamo circa 15.000 *curriculae* il nostro processo di selezione è piuttosto strutturato.

“Il #talento è un cocktail di #conoscenze, #potenzialità e #competenze”

Prima di tutto visioniamo i CV e i profili più interessanti vengono invitati a degli *assessment*, ognuno dei quali è composto da circa 20 persone, durano mediamente mezza

giornata e vengono somministrate delle prove individuali e di gruppo.

La selezione vera e propria è molto complessa e si svolge in due o tre settimane. Prevede due o tre incontri con tutte le persone di linea. La funzione HR ha un ruolo di prequalificazione gestendo anche il percorso di selezione coordinandosi con il personale di linea.

In questo senso il Social Recruiting può essere uno strumento utile?

Sicuramente. Usiamo prevalentemente *LinkedIn* ma non è uno strumento esclusivo ma prioritario di selezione. Ci sono però anche *social network* che utilizziamo per fare *employer branding* e non *recruiting*. Nessuno fa selezione tramite Facebook o Twitter, però riteniamo sia importante utilizzare anche questi strumenti per metterli in ascolto del nostro pubblico, per ampliare la nostra visione ed avere una fotografia il più vasta possibile delle potenziali persone da inserire nella nostra rete professionale.

In Microsoft che tipo di lauree preferite e cercate?

Siamo alla ricerca continua di laureati in discipline scientifiche anche se non cerchiamo necessariamente figure provenienti dall'ambito tecnico. La laurea è fondamentale ma cerchiamo persone che abbiano esperienze internazionali, conoscano più lingue straniere, e abbiano avuto esperienze di *leadership* durante il percorso scolastico o extrascolastico.

Avete mai utilizzato l'apprendistato di ricerca o di alta formazione per inserire i neo-laureati? Si può considerare l'apprendistato una buona prassi per inserire giovani ricercatori nel mercato del lavoro?

Sì, tutti i nostri neo laureati sono inseriti con un contratto di apprendistato. Il 70% sono apprendisti professionalizzanti e il 30% sono apprendisti di ricerca. Senza dubbio si può considerare l'apprendistato una buona prassi. Dalla nostra prospettiva osserviamo tuttavia la necessità di semplificare e velocizzare alcuni passaggi formali. Pensate ad esempio allo sforzo considerevole richiesto alle aziende private sul versante della formazione e della relativa documentazione. È evidente che in organizzazione come la nostra si fa formazione quotidianamente, una formazione ben più

articolata a quella che il *framework* legale stabilisce ed impone. Chi meglio di una azienda può sapere quale percorso di crescita necessita l'apprendista.

Qual è un progetto in tema HR che avete lanciato o state lanciando nell'ambito dei giovani talenti?

Abbiamo un progetto molto interessante che stiamo costruendo in queste settimane sul concetto di cultura organizzativa e che è strettamente legato ad una forte accelerazione verso una maggiore apertura alla collaborazione impressa dal nostro nuovo amministratore delegato Satja Nadella. Questo progetto ci ricorderà il valore della discussione positiva, dell'apprendimento costante, della ricerca dell'eccellenza. In questa direzione, stiamo ripercorrendo ogni elemento fondante della nostra cultura organizzativa cercando di capire come renderlo vivo attraverso iniziative concrete, facilmente implementabili, che possano ad esempio promuovere una più capillare diffusione della conoscenza all'interno dell'azienda, una migliore collaborazione tra tutte le divisioni oltre che all'interno dello stesso gruppo ed infine una visione prospettica diversa, quasi da "startupper".

“ #Apprendistato è burocratico ma utile per inserire i #giovani in #azienda. In #Microsoft il 70% dei giovani sono apprendisti di #ricerca

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Pietro Largo, Direttore Risorse umane e logistica, Italfondario](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Stefania Ferraro

[A colloquio con Andrea Aldrighetti, Direttore Risorse umane, Pedrollo S.p.A.](#) – a cura di L. Petruzzo e G. Rosolen

[A colloquio con Giada Allocca, Responsabile Risorse umane, Lanificio F.lli Cerruti](#) – a cura di L. Petruzzo e G. Rosolen

[A colloquio con Giuseppe Spadaro, HR Manager LS travel retail Roma](#) – a cura di L. Petruzzo e G. Rosolen

[A colloquio con Alessandro Spadaro, Direttore del personale Gruppo Innova](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Citterio, Responsabile Risorse umane Regione Latin America Walt Disney Company](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Simone Sgueo, Responsabile HR Save the Children Italia ONLUS](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Marco Giustini

[A colloquio con Clara Bez, HR Director Kelly Services Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Monica Zanotto

[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

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.