

SVILUPPO DELLE PERSONE E PROMOZIONE DELLE AZIENDE. LE POLITICHE DI CONCILIAZIONE DELLA MERCEDES BENZ-ITALIA

di Laura Tucci

*Responsabile Payroll & HR Administrative Management Mercedes Benz-Italia
Facoltà di Scienze della Formazione di Roma Tre
(Cattedra di Organizzazione aziendale, collaboratrice di cattedra)*

Questo argomento per me è importante per almeno due motivi: perché mi occupo di gestione e sviluppo delle risorse umane, e perché sono una moglie, oltre che una mamma. Come combinare i vari ambiti della vita mi sta quindi molto a cuore. La mia è un'ambizione superiore a quella di un'equilibrista, che persegue l'intento di mettere in comunicazione i due ambiti e a far sì che in qualche modo riescano a nutrirsi reciprocamente.

Per questo mi avvarrò della testimonianza dell'azienda che rappresento, che è il gruppo Daimler, meglio conosciuto in Italia come Mercedes-Benz. E cercherò di delineare il percorso che noi stiamo cercando di intraprendere per promuovere il *work-life balance*, inteso in un modo diverso rispetto alla definizione tradizionale convinti che alla fine, nei contesti più difficili, e non ci sono dubbi che questi che viviamo lo siano, solo le persone felici fanno la differenza. E questo all'interno della nostra azienda lo sperimentiamo ogni giorno.

1. Iniziative di conciliazione: la “bancaore” e l’“orario nucleare”

Partendo un po' da questo presupposto, che è anche un po' quello in cui Mercedes Benz crede fortemente, vorrei condividere con voi alcune iniziative che la nostra azienda sta cercando di promuovere e che sono, a mio avviso, il volto più semplice del *work-life balance*, anche se poi non così semplice da applicare, e che contengono diverse politiche di conciliazione tra il tempo della vita privata e il tempo della vita lavorativa.

Abbiamo implementato, nelle nostre quattro aziende (la Mercedes-Benz Italia, che commercializza vetture, veicoli e servizi post vendita, e tre aziende del gruppo finanziario, che erogano finanziamenti e leasing, noleggi a lungo termine e servizi assicurativi, per un totale attualmente di 799 dipendenti) un sistema di “bancaore” per cui si prevede che i dipendenti si trattengano di più a lavoro quando questo è necessario per poi accumulare queste ore in una banca di cui possano usufruire quando ne hanno più bisogno.

Ovviamente, questo sistema di “bancaore” si declina in modo diverso nelle nostre aziende, in quanto noi abbiamo tre contratti integrativi diversi per i quali è chiaro che applicare un sistema di “bancaore” al personale impiegatizio non può essere la stessa cosa che applicarlo agli operai.

Poi, in particolar modo nelle aziende del gruppo finanziario, abbiamo istituito quello che è stato chiamato un “orario nucleare” che per noi consiste in questo: un orario fisso e obbligatorio per tutti, tra le 9.30 e le 16.30 di ogni giorno, e attorno a questo orario nucleare, oscillando tra le 7.30 di mattina e le 18.30 di sera, la possibilità di entrare e di uscire secondo le proprie necessità. Basta ovviamente che nella fine della settimana siano garantite le 40 ore lavorative, per cui ovviamente il dipendente si bilancia questo totale di ore mantenendo quello che è il servizio chiave per l'azienda tra le 9.30 e le 16.30 di ogni giorno.

2. Un confine da ridisegnare sempre

In tema di spostamenti e di città ingolfate, è stato istituito un sistema di navetta aziendale, che consente ai nostri collaboratori di raggiungere il luogo di lavoro e di ritornare a casa, e poi anche una banca all'interno di quello che noi chiamiamo il "Campus Mercedes", che è un altro servizio che noi offriamo in ottica di risparmio del tempo.

Queste iniziative, a livello locale, hanno anche una matrice a livello internazionale, per cui la Germania, sede della nostra "casa madre", sta lavorando molto intensamente sul *work-life balance* e anche sulla cultura del *work-life balance*. In Germania prima di tutto sono stati infatti realizzati dei seminari proprio per i manager, perché siano i primi portatori di un tale valore, e poi anche dei corsi per i nostri dipendenti sul benessere fisico.

Tra l'altro, nella sede della Mercedes-Benz Bank, all'interno del nostro palazzo all'Alexander Plaz, è stata costruita una bellissima palestra insieme ad una sala ricreativa, cui si accede con un badge in entrata e in uscita ovviamente. La cosa bella di questo centro è che poiché a Berlino sono stati concentrati tutti i servizi di recupero crediti, sostanzialmente in questo palazzo ogni piano risponde ad una nazione e quindi è bello ritrovarsi in questi luoghi che diventano oltre che uno spazio di rilassamento e di ricreazione delle proprie energie anche un centro di scambio.

Queste sono le principali iniziative su cui noi continuiamo a lavorare perché il confine si sposta man mano che lo disegniamo, però per noi che ci diciamo siamo fieri di aver inventato l'automobile, come nella tecnologia la sfida si sposta più avanti così anche nell'interpretazione del *work-life balance* ci chiediamo che cosa questo significhi veramente. Si tratta solo di questa dicotomia, cioè solo di promuovere una possibilità di equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, oppure possiamo parlare di quello che mi piace definire *working-life balance*, cioè il far sì che le persone proprio lavorando promuovano se stesse?

3. Il *working-life balance*

E questo è quello di cui mi sono occupata fino ad agosto 2013, fino a che ho ricevuto l'incarico di Payroll, perché nella mia vita precedente in Mercedes ero responsabile del recruiting, del talent manager, dello sviluppo. E quindi mi sono occupata di implementare quello che io definisco del *work-life balance*, non quanto tempo io lascio alle persone per rimanere fuori dal lavoro, ma mentre lavorano quanto riescono a promuovere se stesse. Ecco cosa in proposito abbiamo creato all'interno del nostro gruppo.

Ogni anno abbiamo un sistema di analisi delle prestazioni e del potenziale delle persone, su cui torneremo fra un po', che si basa su cinque livelli: insufficient, inconstant, successful, excellent, outstanding. Praticamente ogni anno tutti i nostri collaboratori, dagli operai ai manager, vengono mappati sulla base di questi livelli e ogni anno la valutazione è dinamica nel senso che il primo presupposto è proprio questo: che le persone non siano statiche, ma che possano esprimere nuove parti che le caratterizzano ed evolvere. Questa mappatura non è ovviamente statica, ma serve per promuovere qualcosa all'interno della nostra azienda.

To have talent we BUILD talent, nel senso che noi per avere talento lo vogliamo creare, intendendo per talento non i talenti, cioè quella classe eletta di persone più capaci di altre, ma il talento di ognuno. E allora noi ci concentriamo prima di tutto sulle persone, che hanno un livello di performance per noi non adeguato e per loro, per tutti loro, realizziamo quello che chiamiamo l'*Improvement Programme*, cioè per ognuno di loro andiamo a ricercare e cerchiamo ogni anno di capire quelle che sono le cause di un tale disallineamento, lavorando sia su di loro che sui loro dirigenti.

4. Programmi di coach: soddisfazioni per l'azienda e soddisfazione per le persone

Alla luce di questa diagnosi promuoviamo degli interventi di coaching che non sono per i migliori, perché noi siamo abituati anche a concepire il coaching come un servizio per i migliori, anche se non dobbiamo dimenticare che sono prima di tutto pensati per le persone che ne hanno più bisogno. E vi assicuro che la mia più grande soddisfazione è stata quando siamo riusciti a portare queste persone ad un livello successful. Soddisfazione per l'azienda, ma soddisfazione anche per loro.

Per le persone che hanno un livello di prestazione alto e che quindi ci stanno dicendo che nel loro equilibrio, nella loro vita, hanno spazio e tempo per fare ancora qualcos'altro all'interno dell'azienda realizziamo un programma che chiamiamo di Development center. Questo programma è pensato per chi ha voglia di spingere di più e ha anche le capacità per farlo. È un programma di sviluppo che dura un anno e che si basa fundamentalmente su tre pilastri: *education*, *experience* ed *exposure*.

L'*experience* è un programma formativo sia tecnico che comportamentale; con l'*exposure* presentiamo ovviamente queste persone al top management perché anche la creazione del network in un'azienda è fondamentale; l'*experience*, perché, indipendentemente dall'area da cui provengono, contabilità e controlling, mandiamo tutte le nostre risorse a vendere (in concessionaria, vetture e servizi post vendita) perché questo è il *core business* della nostra attività. E per loro realizziamo, in modo individuale, un programma di coaching.

La particolarità di questo programma, come anche del precedente, è che i nostri coach non sono mai dei consulenti, che sono invece tanti nell'ambito formativo, ma sono tutti manager, perché il concetto per noi fondamentale è che il manager non è responsabile dei propri collaboratori, ma dei collaboratori di tutta l'azienda. Quindi sostanzialmente da noi i manager, oltre a gestire i propri collaboratori, se ne prendono in carico vari di un'altra area aziendale e ne promuovono la crescita.

5. Management Assessment and Development, Job Rotation e Job Shadowing

Quando le persone sono pronte per ricoprire un ruolo manageriale c'è il Management Assessment and Development che è un intervento individuale che porta le persone a ricoprire un ruolo di responsabilità all'interno dell'azienda in questo caso accompagnato dal mentoring.

Il mentoring è svolto direttamente dai direttori dell'azienda, nuovamente non sui propri collaboratori, ma su collaboratori di altre aree aziendali, di nuovo a significare che la responsabilità di un direttore è trasmettere sapere non finalizzato al risultato, ma per l'azienda perché è suo compito far crescere tutti i collaboratori.

Per tutti, in modo trasversale indipendentemente dalle prestazioni espresse in quell'anno, sono stati predisposti dei programmi formativi: ad esempio una *marketing academy* che dura tre anni e che forma tutte le persone del marketing delle nostre aziende o un *master di social media* di nuove personalità perché anche le persone all'interno dell'azienda vanno formate sulle professionalità di frontiera.

La Job Rotation è ancora un sistema sul nostro portale per cui bandiamo tutte le posizioni aperte nel mondo, da Dubai alla Spagna, dalla Germania all'America Latina. L'anno scorso, ad esempio, un operaio della sede di Capena è stato selezionato e attualmente lavora al centro di Berlino e si occupa di recupero crediti. Ha cambiato la sua vita, la propria professione, ma è uno dei più performanti.

Job Shadowing nel senso che c'è la possibilità di andare a vedere il proprio lavoro in un'altra parte del mondo.

E il senso di tutto questo non è un catalogo, ma è proprio intercettare il bisogno delle persone, perché a seconda della loro fase della vita le persone sono disponibili a dare cose diverse all'azienda, perché cambiare vita non è sicuramente la stessa cosa che chiedere un part-time, però l'importante è che l'azienda riesca a trovare un'offerta che sviluppi ognuno a seconda della fase della vita in cui si trova. Questo è lo sforzo che Mercedes-Benz sa cercando di realizzare.

6. Conclusioni: valutazione, revisione e gestione delle persone

La valutazione delle persone è sempre frutto di un comitato e mai di un singolo manager. Ogni anno abbiamo quaranta comitati valutativi che mappano tutte le persone e ogni valutazione ha sempre un elemento di potenziale non inteso soltanto come potenziale di sviluppo verticale, ma semplicemente come potenziale a fare altro, a diventare altro, proprio perché la persona sia potenzialmente espressa.

L'analisi delle persone è sempre soggetta a revisione e lo sviluppo è un'opportunità che viene offerta a tutti. La valutazione e lo sviluppo sono poi sempre oggetto di feedback, questo per ampliare il famoso "quadrante cieco" che gli altri vedono e io non riesco mai a vedere.

Lo sviluppo è cultura e non è un intervento proprio perché ogni manager ne è responsabile. Ecco perché il mentoring e il coaching sono responsabilità di ognuno, di ogni manager, perché la crescita delle persone è a favore della crescita dell'organizzazione.

Il pensiero con cui volevo concludere è a proposito di gestione delle persone. C'è un modello che sottende lo sviluppo delle persone: è il presupposto che il loro benessere possa essere dato esclusivamente dalla loro completezza. Per cui ogni qualvolta noi avviciniamo una persona e la analizziamo per svilupparla, la analizziamo sempre secondo questo modello, che è quello delle quattro dimensioni che caratterizzano ogni individuo: *Self, Thinking, Action e Relations*.

Il Self è cercare di capire quanto la persona è solida, come gestisce le proprie energie, quello che prima chiamavamo cura del sé: è quindi lo sviluppo che mira sempre ad accrescere quell'area senza la quale qualsiasi performance è impossibile. Il Thinking è la learning agility. L'Action è la dimensione realizzativa. La Relations è la dimensione relazionale.

Noi che ci occupiamo di persone riteniamo che la nostra principale responsabilità sia lavorare su noi stessi, come diceva Peter Drucker, per orchestrare e armonizzare le persone che gestiamo, sia promuovendo un'armonia all'interno di ogni persona, che rispetti quindi le quattro dimensioni che la caratterizzano, sia un'armonia tra tutte le persone perché per noi che lavoriamo in quest'ambito la coerenza tra tutti gli interventi è veramente l'unico modo per lavorare sulle persone. Non è facile, perché l'azienda non è il luogo dello sviluppo, ma del risultato, però io credo che anche nel luogo del risultato si possa promuovere lo sviluppo delle persone.