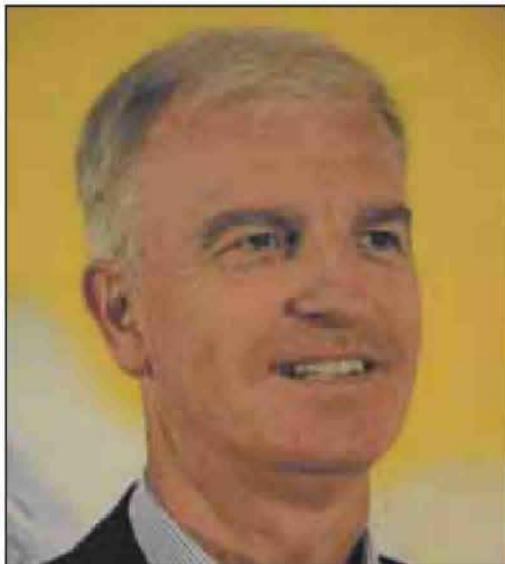


*La gestione Hr in Dhl punta sulle valutazioni dei candidati. Anche di quelli non assunti*

# Il feedback migliora l'impresa

## *I giudizi del personale indirizzano le strategie aziendali*



**Piermattia Menin**

**DI MICHELE DAMIANI**

**L**a reputazione di un'azienda passa dal livello di soddisfazione dei propri clienti e dipendenti. Negli ultimi anni, molte imprese hanno impostato una serie di strumenti per raccogliere ed analizzare i giudizi della clientela, in modo da rendere più efficienti i processi aziendali e, di conseguenza, migliorare il rapporto con i clienti. In genere, i feedback visionati provengono da elementi esterni e la loro valutazione mira a migliorare attività rivolte, appunto, al di fuori del perimetro aziendale. Tuttavia, alcune società puntano a valorizzare anche i giudizi dei propri lavoratori e, a volte, anche dei candidati che non hanno superato il processo di selezione. È la logica che guida la strategia di Dhl Express, società multinazionale che opera su 220 paesi a livello mondiale con più di 100 mila dipendenti che gestisce circa 2,6 milioni di clienti. Il core business dell'impresa è il servizio aereo espresso internazionale: Dhl Express ha una flotta di

260 aeromobili che gestisce circa 250 milioni di spedizioni all'anno. In Italia la società offre i propri servizi a 70 mila clienti, con 52 milioni di spedizioni e 2.700 dipendenti. Il processo di recruiting di Dhl è decisamente influenzato dai feedback dei candidati, come spiega Piermattia Menin, direttore delle risorse umane dell'azienda: «I nostri assessment prevedono l'attivazione di un processo di feedback al candidato, che viene prodotto e inviato anche nel caso lo stesso non venga selezionato. Per farlo abbiamo allargato il Net promoter approach (Npa) al processo di selezione». Il Net promoter approach è uno strumento attraverso il quale le aziende di solito valutano il livello di soddisfazione del cliente: un indicatore che misura la proporzione di «promotori» di un prodotto/servizio. La sfida di Dhl è stata di estenderlo al fine di misurare il livello di soddisfazione dei candidati nei confronti del

processo di selezione in cui vengono coinvolti, soprattutto a quelli che non sono stati assunti: «nei giorni successivi all'assessment», racconta Menin, «andiamo a misurare l'esperienza del candidato in merito alla fase di selezione. Ci rivolgiamo in particolare ai non assunti, quindi soggetti che hanno avuto un'esperienza di selezione che non si è conclusa con l'inserimento in azienda. Vogliamo sapere che giudizio hanno rispetto all'assessment, agli strumenti aziendali messi a disposizione, ai selezionatori. Come un vero e proprio Nps (Net promoter score)», continua il direttore Hr, «abbiamo dei punteggi che vanno da 0 a 10: fino a 6 il giudizio è negativo, 7/8 è neutro mentre da 9 a 10 parliamo di un promotore. La nostra sfida è quella di ottenere dei 10 anche dai candidati respinti, visto che il loro giudizio non sarebbe influenzato dall'assunzione». Quest'anno è partita la fase pilota di questo progetto e i risultati sono stati da subito interessanti: «Abbiamo ricevuto feedback positivi da più del 50% degli intervistati», afferma Menin. «Questo ci permette non solo di migliorare i nostri processi di talent acquisition ma anche di potenziare indirettamente la nostra brand reputation: i giudizi positivi sui social si sono amplificati grazie a questa attività».

Ma non è finita qui. Una volta terminata la selezione, inizia il processo di onboarding che dura tre mesi. «Passati 15 giorni dalla firma della lettera di assunzione, inviamo ad ogni assunto il "Dhl in a Box", una scatola all'interno della quale si trova un messaggio di benvenuto, una sorta di cartolina con un video-discorso del nostro ceo mondiale, la presentazione dell'azienda

e dei suoi valori, dei gadget brandizzati e il percorso formativo customizzato in cui il nuovo assunto verrà coinvolto. Infatti, chi entra in Dhl, intraprende un programma di inserimento che prevede un affiancamento a tutti i reparti aziendali (dalla costumer service alla programmazione logistica) per far comprendere alla risorsa tutti i principali processi dell'azienda. Ad ogni neo assunto viene affiancato, inoltre, un tutor, chiamato "buddy", una persona di esperienza che non sia il capo della funzione. Questo ci permette di far crescere le competenze manageriali del personale interno, non solo attraverso la mentorship ma anche grazie alla partecipazione alla predisposizione dei programmi formativi ad hoc per tutti i nuovi assunti», spiega Piermattia Menin. «Il tutto viene poi inserito nel nostro portale sulla formazione, a cui i nostri manager hanno contribuito attraverso la realizzazione di tutorial oltre

che a una partecipazione diretta come insegnanti. In questo modo coinvolgiamo tutta la popolazione aziendale e facciamo sentire più a casa i neo assunti che si interfacceranno con volti già conosciuti».

Per i manager è prevista una ulteriore formazione specifica, erogata direttamente dalla funzione Hr: «abbiamo costituito un modello di formazione dedicato ai capi, legato soprattutto allo sviluppo di soft skills: li aiutiamo a sviluppare le competenze propedeutiche a gestire al meglio il loro nuovo team, la gestione del conflitto, la valutazione di una persona, i rapporti sindacali».

Il feedback da noi è una costante: «Una volta terminati i primi sei mesi in azienda viene proposta una survey molto specifica rivolta ai neo assunti che dovranno darci riscontro rispetto a quello che hanno acquisito, alla vita in azienda e alla soddisfazione o meno delle proprie aspettative. In questo modo capiamo dove dover intervenire per migliorare la

vita aziendale e aumentare il livello di engagement del nostro personale».

Questo processo viene ulteriormente arricchito rispetto a quello già operativo da anni in azienda attraverso: l'Eos (Employee opinion survey), un questionario indirizzato a tutto il personale aziendale: «Viene inviato ogni anno a tutta la popolazione con 41 domande attraverso le quali il dipendente valuta l'azienda, le strategie, la comunicazione, il rapporto con il proprio capo ed altro. Le risposte vanno ad integrare le strategie aziendali e influenzano i piani di crescita».

Il supporto dell'azienda ai dipendenti si manifesta, inoltre, nelle misure di **welfare** proposte. Molta attenzione viene data alle neo mamme, con una piena flessibilità degli orari di lavoro. «La madre può scegliere come rientrare al lavoro, con quale orario se full time o part-time. Inoltre, siamo stati tra i primi in Italia a riconoscere le coppie di fatto. Un motivo di vanto per la nostra azienda».

—© Riproduzione riservata—

