

In vent'anni di attività in Italia, Ikea ha saputo innovare un po' su tutti i fronti del business: dall'assortimento, al rapporto con i clienti e i fornitori, fino alla comunicazione. Anche nella gestione del personale le peculiarità non mancano: ne parliamo con Alessandro Gallavotti, dal 2004 Human Resources Manager di Ikea Italia.

D. Qual è l'approccio, o meglio la "filosofia" di Ikea per quanto riguarda la gestione del personale?

R. Uno dei primi capisaldi della gestione del personale, al quale diamo seguito, è che il dipendente è responsabile della propria crescita e sviluppo. In altre parole, cerchiamo di applicare ai collaboratori la stessa logica richiesta ai clienti, ai quali chiediamo di essere una parte importante del processo di acquisto, coinvolgendoli per esempio nella posa dei mobili acquistati. Allo stesso modo, chiediamo ai dipendenti di essere sul "sedile di guida" della loro crescita. Come azienda, siamo responsabili di mettere a disposizione del dipendente una serie di attività che incontrino i suoi bisogni e di opportunità che lo aiutino ad attivarsi per individuare il proprio percorso non solo di carriera, ma più in generale di crescita.

D. Quali sono le attività e gli strumenti più importanti a disposizione dei collaboratori?

R. Abbiamo messo a punto tutta una serie di iniziative: tra queste, la partecipazione a gruppi di lavoro, la possibilità di scegliere a quale corso di formazione partecipare per coprire le aree di debolezza, il diretto coinvolgimento nell'apertura di nuovi punti di vendita. Abbiamo anche attivato un servizio di job posting, segnalando sull'Intranet aziendale tutte le posizioni libere e vacanti alle

IKEA

Prendersi la responsabilità della propria soddisfazione: come stimolare i collaboratori a orientare la loro crescita



Alessandro Gallavotti dal 2004 è Human Resources Manager di Ikea Italia, che ha appena inaugurato il 15° negozio a Rimini e aperto quello di Collegno (Torino), il più grande d'Italia con i suoi 34.000 mq, che ha "mandato in pensione" lo storico pdv di Grugliasco. Seguiranno entro l'anno quelli di Villesse (Gorizia) e Salerno. Nell'ultimo quinquennio, Ikea Italia ha più che raddoppiato il numero di pdv, il fatturato e i dipendenti (oltre 6.000).

Ikea coinvolge i collaboratori, attraverso numerosi strumenti, nell'individuazione del proprio percorso di crescita e di carriera.

L'indagine di clima annuale monitora lo "stato di salute" e la motivazione della propria organizzazione.

L'età media dei dipendenti è di 33 anni, con un 60% di part-time e un turnover bassissimo. L'obiettivo è coprire i flussi e gli orari di apertura utilizzando di più il full-time.

quali il dipendente può candidarsi, informando per correttezza il proprio superiore: un meccanismo che crea opportunità di crescita dal basso e a tutti i livelli aziendali. Inoltre, in tutti i negozi abbiamo gruppi di comunicazione interna, che facilitano lo scambio di informazioni, realizzando anche un giornale interno con cadenza trimestrale. Insomma, le opportunità non mancano: dal canto suo, ogni collaboratore ha la responsabilità di scegliere quella che meglio soddisfa il proprio bisogno, che può riguardare le competenze e quindi la formazione, lo sviluppo (ulteriori attività) e la carriera. Tutto questo, in ultima analisi, ci ha consentito di radicare una profonda cultura interna e un notevole livello di coin-

volgimento e partecipazione. D. Qual è la "risposta" dei collaboratori? Quali di questi strumenti vengono maggiormente utilizzati?

R. Uno strumento efficace in questo senso è l'indagine di clima annuale, attraverso la quale Ikea misura lo stato di salute della propria organizzazione. Qui sondiamo la condivisione della filosofia e degli obiettivi aziendali, il rapporto tra capo e collaboratore, la collaborazione interna a ciascun reparto e quella tra i diversi reparti, l'efficacia della comunicazione interna. Il totale di tutti questi elementi fa la motivazione di ciascun collaboratore. Lo slogan con cui introduciamo l'indagine è "prenditi la responsabilità della tua soddisfazione", non aspetta-

re che sia l'azienda a risolvere i tuoi problemi. Negli ultimi anni abbiamo ottenuto un'ottima partecipazione all'indagine (fino all'85-90%): i collaboratori ne hanno compreso lo spirito e gli obiettivi. Nel raffronto degli indici anno su anno, devo dire che questa iniziativa ci ha dato grandi soddisfazioni.

D. In che misura questa gestione delle risorse umane si riflette sul turnover dei collaboratori?

R. Tendenzialmente, Ikea ritiene che una posizione, a partire da quelle dirigenziali, sia ricoperta da 3 a 5 anni: meno di 3 non funziona, più di 5 anni non conviene né al collaboratore, né all'azienda. Abbiamo bisogno periodicamente di nuova energia, nuovi occhi. D'altronde, possiamo permettercelo, proprio perché Ikea mette a disposizione tutti gli strumenti e le informazioni che consentono di scegliere il percorso di crescita. Per la verità, molti collaboratori ci chiedono di cambiare dopo soli due anni, anche grazie alle nuove aperture e alle nuove opportunità che ne conseguono. L'età media dei nostri dipendenti è di 33 anni, con un 60% di part-time: il turnover è bassissimo, in Ikea la gente in media sta bene. In realtà, stiamo cercando di coprire i flussi e gli orari di apertura utilizzando più full-time. Stiamo sperimentando doppie mansioni: per esempio, 20 ore in logistica e 20 alle casse. Naturalmente, per fare ciò occorre molta disponibilità da parte del lavoratore.



Ikea Italia srl
Strada Provinciale 208, 3
20061 Carugate (Mi)
Tel 02.929271
Fax 0292927250
www.ikea.com