



Il processo di Onboarding

Intervista a Carlo Sinisi

A cura di Silverio Petruzzellis e Angelica Coviello



Il processo di onboarding è ritenuto determinante per favorire, in modo rapido ed efficace, l'integrazione dei neoassunti nella nuova realtà lavorativa e ridurre al minimo il tempo necessario a raggiungere la produttività e l'efficienza nel ruolo. Abbiamo chiesto a Carlo Sinisi, consigliere del network dei Servizi per l'Impiego della Commissione Europea – EURES e recruiter esperto, qual è a suo giudizio il livello di sensibilità delle aziende

italiane verso il tema dell'onboarding e quali ritiene essere le azioni più efficaci a favorire l'adozione stabile di questa prassi.

Nella tua esperienza, quanta importanza le aziende italiane danno ai processi di onboarding dei neoassunti? E quanto questi sono influenzati dalla dimensione e dal livello di cultura organizzativa?

L'importanza che le aziende italiane danno ai processi di onboarding è molto variabile sia dal punto di vista geografico che da quello settoriale. Ci sono territori, soprattutto al centro-nord Italia dove il clima aziendale e la capacità di accogliere in maniera adeguata il neoassunto sono parte integrante della cultura d'impresa. Molto differente può essere la situazione al meridione, ma con importanti eccezioni che stanno gradualmente aumentando anche grazie alla diffusione di nuovi modelli organizzativi. Certamente la dimensione aziendale può influire, ma nelle scelte manageriali può essere determinante la difficoltà a reperire taluni profili specialistici, penso ad esempio al settore ICT, tanto da portare le aziende più attente ad elaborare strategie di onboarding che fidelizzino i nuovi assunti e li facciano sentire "accolti" nel posto di lavoro. Grandissima differenza l'ho trovata invece nelle aziende estere, con cui collaboro da anni, prima delle quali la Disneyland Paris, che sin dalle prime fasi di selezione costruiscono un percorso di "imbarco" del candidato studiato con grande cura. Una strategia che dà molta importanza alla chiarezza e alla trasparenza delle informazioni, alla presenza in azienda di uno staff di assistenza per aiutare i neoassunti ad ambientarsi e, soprattutto, all'offerta di una serie di benefit e di azioni di sostegno atti a facilitare il loro primo inserimento e benessere psicologico.

Recenti indagini condotte negli Stati Uniti indicano attorno al 30% il tasso di turnover per i neoassunti, con una percentuale ancora più elevata per i Millennials. Ritieni questo fenomeno rilevante anche in Italia?

Anche in Italia si possono riscontrare tassi di turnover piuttosto elevati, ma certamente per ragioni molto diverse da quelle statunitensi. Mentre negli States la mobilità professionale è favorita da un mercato del lavoro assai dinamico e dalla continua ricerca da parte dei lavoratori di condizioni contrattuali più favorevoli, nel nostro Paese si possono riscontrare vere e proprie strategie da parte di talune imprese che preferiscono cambiare spesso i lavoratori sfruttando le agevolazioni disponibili per legge. Ci sono naturalmente alcuni settori, anche in Italia, come quello sanitario, quello turistico-alberghiero nonché quello dell'information technology, per fare solo alcuni esempi, dove il turnover è fisiologico ed è legato alla stagionalità del lavoro o alla possibilità, per i lavoratori, di trovare nuove opportunità di crescita professionale. I Millennials, comunque, sembrano dare grande peso, oltre che ai fattori economici, anche al clima aziendale e alla possibilità di accedere a forme di Smart Working.



Quali sono secondo te le iniziative più importanti da includere in un piano di inserimento che abbia come obiettivo la più rapida integrazione dei neoassunti nell'organizzazione?

Dal punto di vista del recruiter ha molta importanza la chiarezza e la trasparenza della comunicazione preliminare. Ho potuto infatti notare, nei miei oltre vent'anni di esperienza, che i lavoratori attribuiscono grande valore al fatto di aver ricevuto preventivamente informazioni molto dettagliate e complete sulle condizioni contrattuali, sui compiti che andranno a svolgere in azienda, sugli orari di lavoro e sulla catena di comando. In questo caso i selezionatori farebbero bene, oltre che ad illustrare con attenzione tutti gli aspetti del rapporto di lavoro che si andrà ad instaurare, anche a creare i presupposti di quello che io chiamo "l'effetto stupore". In comunicazione vale il detto "less is more", ebbene anche nel recruiting sorvolare volutamente su qualche aspetto favorevole, come la presenza in sede di uno spazio ristoro attrezzato, di una palestra, o altro, può generare nel neo assunto che arriva per la prima volta in azienda, una sorpresa "positiva" e, quindi, accrescere in lui la convinzione di essere capitato nel <posto giusto>. In una seconda fase, il costante coinvolgimento del lavoratore nel "racconto" delle politiche di sviluppo dell'impresa e delle strategie per raggiungere i risultati fissati può far sentire l'individuo integrato nella nuova community favorendo il suo processo di integrazione.

Tra le iniziative di tipo relazionale e quelle formative quali ritieni abbiano maggiore impatto sulle persone durante un percorso di inserimento?



Personalmente attribuisco una grandissima rilevanza al cosiddetto “initial training”. Affidare il neo assunto ad un tutor esperto che sappia introdurlo gradualmente nella realtà aziendale, preparandolo a comprendere i processi interni, magari smussando le prime asperità e supportandolo nel periodo di ambientamento, è davvero fondamentale a livello strategico. Il fatto di non essere

buttato subito <da solo> nella “fossa dei leoni” creerà certamente nel lavoratore una sensazione di fiducia e di gratitudine nei confronti dell’azienda, oltre a dimostrargli di aver fatto la scelta migliore, accettando di buon grado di entrare a far parte di una comunità ben organizzata con un management sensibile all’onboarding. Di sicuro potranno avere ottimi effetti nel percorso di inserimento anche attività di coaching e di team building per far nascere, e far crescere, legami e relazioni tra il neo assunto e il resto dello staff, ma anche una formazione continua, soprattutto se programmata in maniera molto coerente con l’attività aziendale, può ingenerare nel lavoratore maggior sicurezza del proprio ruolo.

Pensi che il processo di onboarding possa trarre vantaggio dall’introduzione di una piattaforma informatica che faciliti lo scambio di contenuti, favorisca il consolidamento delle relazioni e il coinvolgimento di tutti gli attori e aiuti a razionalizzare l’intero processo?



Ho esperienza diretta che il collegamento dei diversi attori aziendali – a più livelli – e con strumenti “social” differenziati genera effetti positivi sull’onboarding e sul clima aziendale in generale. Il network europeo al quale appartengo utilizza già da molti anni differenti piattaforme, da quella istituzionale rappresentata dalla extranet del portale EURES a tutte le altre, nate più o meno spontaneamente su Facebook, Whatsapp e LinkedIn. Appare ormai indispensabile per la nostra attività non

solo condividere quotidianamente esperienze e sensazioni, ma anche contenuti, materiale informativo e notizie di rilievo. Nell’arco degli ultimi 5 anni l’utilizzo di piattaforme informatiche di intercomunicazione è diventato strumento irrinunciabile per me e per un migliaio di “adviser” in tutta Europa, soprattutto a vantaggio dei “neofiti” che leggendo in tempo reale i flussi informativi possono rendersi bene conto delle dinamiche e delle questioni che si affrontano normalmente nelle attività di rete. Ritengo che un’azienda “evoluta” non possa fare più a meno di una piattaforma che colleghi tutti i dipendenti, management incluso, e certamente questo ha una ricaduta diretta sulle azioni di “inserimento” del personale di nuova acquisizione.

Chi è Carlo Sinisi



Carlo SINISI, 50 anni, informatico e recruiter esperto, da 24 opera nel network dei Servizi per l'Impiego della Commissione Europea denominato **EURES** – www.eures.europa.eu, prima come funzionario del Ministero del Lavoro e successivamente come Comunicatore istituzionale della Regione Puglia. Dal 2006, in qualità di Consigliere EURES, ha promosso e curato a livello regionale numerose selezioni del personale per aziende multinazionali nel settore turistico alberghiero (Disneyland Paris, Iberostar, THC, Fletcher Hotels, ...), nel settore dell'ICT (IBM global careers, Gruppo ICAM, Edilportale, Ai2, ...), nel settore sanitario pubblico e privato di altri Paesi europei e dei trasporti su gomma (Malta Public Transport, WorkinDenmark, ...). Dal 2011 è anche referente per la Regione Puglia della rete internazionale Euroguidance, network per l'orientamento e la formazione professionale della Commissione Europea.