

EMERGENZA TALENTI



Antonio Angioni
Direttore Generale Right
Management,
Manpower Group

Potrà sembrare singolare, e per certi versi fuori luogo, proporre alla riflessione un tema, come quello dei talenti, utilizzando espressioni ultimative visto i tempi nei quali stiamo vivendo. Una grave e persistente contrazione del PIL, un crescente livello di disoccupazione (con preoccupanti percentuali per l'area dei giovani), un'affannosa ricerca di formule e strumenti per avviare una ripresa economica che impedisca l'estinzione di un patrimonio industriale, ed una pericolosa marginalizzazione del Paese, un accesso al credito sempre più problematico..... : queste sono le priorità, queste sono le vere emergenze alle quali le imprese sono quotidianamente esposte. Occorre, però, non fermarsi alle contingenze ed avere un approccio strategico, se si vogliono predisporre soluzioni durature che assicurino non solo il superamento della fase attuale ma un adeguato rilancio del sistema paese. Sulla base dei dati e dell'esperienza diretta maturata con i nostri clienti, in Italia ma anche all'estero, non è fuori luogo parlare oggi di un'emergenza talenti, perché la costruzione e lo sviluppo adeguato della pipeline dei talenti sta diventando per molte aziende una sfida sempre più complessa. Non ci si può limitare a considerare variabili come i trend demografici (che in Italia ma anche in Germania, Polonia e Spagna stanno assumendo rilevanza e criticità), a valutare l'impatto dei nuovi stili di vita e delle

aspirazioni delle persone ma occorre verificare e sviluppare nuove competenze, rivedere modelli organizzativi corrispondenti alle esigenze delle imprese chiamate a competere, in un contesto globalizzato, migliorare, in ultima analisi, l'attrattività non solo delle imprese ma anche del sistema paese.

Non si può negare che nel corso di questi anni, anche grazie alla positiva "contaminazione" delle best practices delle multinazionali, si siano sviluppate in Italia metodologie sempre più sofisticate relative la selezione, lo sviluppo, la gestione delle performance, le tecniche per trattenerne, motivare e riconoscere il contributo dei talenti. Si potrebbe magari discutere sui motivi per cui in molte aziende queste metodologie fanno ancora fatica ad affermarsi, ma preferiamo rinviare ad altra occasione questo tema. Oggi vorremmo invece riflettere sull'efficacia e sulla consistenza delle metodologie applicate perché possa parlarsi di "una gestione strategica dei talenti". Partiamo intanto dalla definizione del talento.

Sono passati 14 anni dalla pubblicazione del famoso articolo da parte di McKinsey "War for Talent" ed oggi lo scenario è decisamente cambiato ma è interessante soffermarsi sulle conseguenze provocate dal dibattito che ne seguì.

Alcune aziende, partendo dall'assunto che Talent Management fosse sinonimo di Human Capital Management hanno portato alle estreme conseguenze l'elaborazione teorica impostando selettive politiche basate sul valore e sul potenziale delle persone, spingendosi ad elaborare preventivamente le percentuali per ogni classe di appartenenza e le

politiche conseguenti da adottare. Altre aziende hanno preferito invece lavorare sul "mindset" e creare un contesto che fosse di per sé predisposto ad attrarre, favorire la crescita e lo sviluppo dei talenti. Ci sono altre aziende che hanno alternato nel tempo i due modelli in funzione delle specifiche esigenze del business.

Chi scrive si è trovato nel corso del tempo a sperimentare tutti e tre i modelli ed ognuno ha i pro ed i contro, per cui è difficile poter indicare quale sia la formula migliore anche se, soprattutto in questi ultimi anni di grande cambiamento, le aziende che hanno preferito lavorare sul "mindset" sembrano non solo aver affrontato meglio il ciclo recessivo ma sembrano essere anche le prime ad uscirne.

Una cosa è certa, al di là dell'impostazione perseguita, oggi il concetto di Talento sta cambiando, depurandosi da impostazioni giovanilistiche a favore di un concetto che enfatizza maggiormente il valore aggiunto che la persona, indipendentemente dall'età, è in grado di assicurare all'organizzazione.

Per impostare però una gestione strategica dei talenti, che tale risulti essere, occorrono: allineamento con la strategia aziendale, coerenza nella gestione, radicamento nella cultura aziendale, coinvolgimento del Top Management, bilanciamento dei fabbisogni, Employer branding.

Precisando che:

- la strategia aziendale non può che essere lo starting point per disegnare e realizzare una politica dei talenti;
- la realizzazione deve essere coerente e consequenziale con la logica economica di un investimento, quindi come tale capace di dare un ROI misurabile, pertanto non può ridursi ad eventi episodici ma articolarsi in azioni circostanziate;
- la declinazione di tale politica deve radicarsi nell'alveo della cultura aziendale, impregnandosi della mission e dei valori aziendali;
- la gestione deve vedere il

coinvolgimento del Top Management e/o dello stesso imprenditore e non può essere portata avanti solo dalla funzione HR;

- per le aziende plurilocalizzate (e quelle italiane sono molto più numerose di quello che possa apparire), si pone il tema del bilanciamento della strategia adottata con le esigenze culturali specifiche dei vari paesi, che non devono mettere in crisi però la coerenza dei principi;
- occorre saper sviluppare, attraverso adeguati investimenti, una politica di Employer Branding differenziata, capace di attrarre e di trattenere.

L'esperienza ci porta ad affermare che solo nei casi in cui tali principi siano stati adeguatamente fatti propri dall'azienda, le soluzioni gestionali adottate per la selezione, la valutazione delle prestazioni, la retention, la compensation, il talent review, la formazione e lo sviluppo, si rivelano efficaci e consistenti nel garantire la crescita della pipeline dei talenti, con la conseguente riduzione di vulnerabilità dell'azienda e l'aumento del vantaggio competitivo.

La sfida ha assunto i connotati di un'emergenza non solo per le imprese italiane, come è stato osservato nel recente convegno organizzato dal Centro Studi di Confindustria "Cambia Italia", ma per quelle di tutta l'Europa, per la quale l'espressione "vecchio continente" rischia di diventare sinonimo, anziché di supremazia culturale, come è stato sinora, di inarrestabile declino. ■

