

Dipartimento
di Impresa e
Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

LA GESTIONE DEI TALENTI E IL SUO VALORE STRATEGICO PER LE ORGANIZZAZIONI

Relatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato

Andrea Tartaro (263401)

Anno accademico 2021/2022

Alla mia cara nonna Anna...

INDICE

• <u>INTRODUZIONE</u>	4
• <u>CAPITOLO 1: L'IMPORTANZA DEL FATTORE UMANO NELLE ORGANIZZAZIONI</u>	
1. La funzione risorse umane	5
2. La gestione risorse umane	6
3. Caratteristiche per un efficiente gestione	9
4. Lo Strategic Human Resource Management	11
• <u>CAPITOLO 2: LA GESTIONE DEI TALENTI NELLE ORGANIZZAZIONI</u>	
1. Il talento	16
2. La definizione del talent management	18
3. L'Employer Branding e l'attrazione di nuovi talenti	19
4. Acquisizione e gestione del talento all'interno dell'organizzazione	21
5. L'adozione della tecnologia informatica nell'evoluzione del Talent Management	24
• <u>CAPITOLO 3: LA GESTIONE DEI TALENTI NELLE SOCIETÀ SPORTIVE</u>	
1. L'evoluzione del concetto "sport"	28
2. La gestione dei talenti nelle organizzazioni sportive	30
3. Le peculiarità del Talent Manager nel mondo sportivo	34
• <u>CONCLUSIONI</u>	38
• <u>BIBLIOGRAFIA</u>	39

INTRODUZIONE

L'elaborato è il risultato del mio percorso come studente di economia alla LUISS e contemporaneamente quale atleta professionista d'interesse nazionale nello sport della pallanuoto. Il tema che viene affrontato è legato alla rilevanza che il fattore umano ha assunto nelle organizzazioni moderne e quindi la finalità è quella di esaminare e rivisitare il ruolo e i compiti del Talent Management (TM) con un focus particolare sul settore dello sport.

Nei primi due capitoli avvalendomi degli insegnamenti ricevuti nella frequenza dei miei tre anni di studi, ho cercato di illustrare compiutamente il lavoro complicato ed arduo che il TM aziendale deve svolgere, soffermandomi in particolare sulle sfide che questo ambito del people management, estremamente complesso, presenta; infatti, è l'obiettivo di un tentativo di connubio tra applicazioni delle rigide teorie economiche e le variabili umane. Ne risulta che l'ottimizzazione di queste due componenti è essenziale al fine dello sviluppo e del progresso aziendale.

Nel terzo capitolo ho potuto, avvalendomi della mia esperienza sportiva in campo nazionale ed internazionale, mettere in evidenza che il Talent Management nelle società sportive in specie quelle che curano gli interessi di sport minori non è una pratica presidiata da figure professionali ad esso esclusivamente dedicate ma, bensì, lasciato occasionalmente alla passione e all'entusiasmo di uno o più soggetti. Il risultato è che questo settore, fondamentale, nel completamento dell'auspicabile percorso di analogia tra società sportive-aziende, indispensabile per il progresso dello sport, presenta ampi spazi di miglioramento in termini di sistematizzazione di modelli, processi e pratiche utilizzate. Ho cercato con la rivisitazione critica dell'attuale legislazione di tentare di proporre un miglioramento di questo percorso, ponendo particolare attenzione anche al compito sociale, di altissimo livello, svolto da queste società e i risultati economici che si auspicano di conseguire, evidenziando come questi due obiettivi apparentemente lontani alla fine convergono.

CAPITOLO 1 – L’IMPORTANZA DEL FATTORE UMANO NELLE ORGANIZZAZIONI

1. La funzione risorse umane

Sempre per le aziende gli ambiti in cui operano, diventano più concorrenziali e per ottenere e alimentare il vantaggio hanno necessità di utilizzare al meglio tutte le risorse da quelle organizzative, cognitive a quelle umane.

Come ampiamente riportato in letteratura dai maggiori autori, un’azienda per ottenere il successo deve cercare di ottimizzare ai massimi livelli le proprie risorse. Fra tutte le peculiarità che un’azienda possiede, quelle che assumono un’importanza rilevante sono indubbiamente le umane, che rivestono un ruolo centrale nel processo di creazione e sviluppo dell’organizzazione aziendale. Qualora non ci fosse in quest’ambito un’organizzazione che possieda caratteristiche quali, il mantenere, adeguare nel tempo e sviluppare rapporti lavorativi con i propri dipendenti, la gestione delle risorse umane diventa un fattore indispensabile nella vita aziendale, il cui compito suggestionato da diversi componenti come la dimensione dell’impresa, il settore in cui opera, il livello competitivo del mercato, la tecnologia, gli aspetti economici e sociali.

L’attualità di quanto detto sopra è rilevanza statistica che riporta al 15% del capitale umano sfruttato consapevolmente come “risorsa” primaria, e di risultanza il restante 85% è scarsamente coinvolto o addirittura non coinvolto in tale processo (Gallup). Come riportato in letteratura i dipendenti veramente coinvolti, sono quelli che dedicano all’azienda più interesse, più passione, maggiore volontà di innovazione ed energia, dedicando al loro lavoro un interesse professionale teso a migliorare la qualità dell’azienda in cui operano, sviluppando inoltre uno spirito competitivo che favorisca l’azienda stessa.

Conseguenzialmente il coinvolgimento diretto dei dipendenti, che definirei meglio come “collaboratori professionali partecipanti” è requisito essenziale per il raggiungimento del traguardo. A tale proposito sembra utile sottolineare che l’organizzazione dell’energia umana, intesa anche come forza propositiva diventa fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Pertanto, il ruolo principale di una direzione aziendale dinamica e moderna è quello di saper trasformare il ruolo di dipendete a “collaboratore professionale operoso” capace, perciò, di apportare attributi allo sviluppo dell’azienda stessa. Ne deriva che tra i principali incarichi della guida aziendale è la pianificazione e programmazione dell’energia umana ai fini del raggiungimento degli obiettivi

economici dell'intera impresa. Qualsiasi decisione della direzione implica conseguenze sul comportamento e l'abilità della direzione aziendale di migliorare l'organizzazione dipende, se non del tutto, in grado rilevante, dalla sua capacità di presumere e regolare il comportamento dello staff.

Quindi il recruitment e conseguente gestione delle risorse umane svolge un ruolo di fondamentale importanza nell'iter di sviluppo aziendale, in particolare possedere le adeguate risorse umane è un elemento differenziante rispetto ai competitors. Conseguentemente per raggiungere questi obiettivi è necessario che ogni organizzazione si doti di un settore specifico per la gestione delle risorse umane.

2. La gestione delle risorse umane

Da quanto abbiamo su esposto ne risulta evidente che il ruolo del settore Risorse Umane all'interno dell'attività aziendale assume un valore fondamentale per il raggiungimento dei goals aziendali.

In effetti ne risulta incomprensibile come *“Molti dirigenti e manager di alto livello considerano questa tematica come un'inutile perdita di tempo e denaro, spesso come un obbligo al quale dover ottemperare forzatamente”* (Romano, 2021).

Tale atteggiamento negativo potrebbe nascere e trovare giustificazione dalla necessità di ottenere i risultati immediati e in pochissimo tempo. Di contro l'organizzazione di un sistema come su proposto richiede un tempo e risorse maggiori che non sempre sono a disposizione di piccole e medie aziende. Ma i benefici di una tale organizzazione potrebbero ripagare ampiamente tempo e investimenti.

Pensiamo quindi che a questo ragionamento sia ben illustrato da: *“Dai 100 ai tuoi collaboratori e loro ti daranno 100. Dai loro 0 e ti restituiranno 0”* (Romano, 2021).

In un'epoca in cui la trasformazione digitale e il cambiamento del processo produttivo è rapida e mutevole, l'ufficio HR gioca in una posizione molto strategica. Proprio per questo motivo le aziende più dinamiche investono importanti cifre nell'implementazione della Human-Resources.

Il termine Risorse Umane oltre ad individuare la popolazione che lavora in azienda, si associa anche la moltitudine di competenze e abilità apportate dai dipendenti all'organizzazione.

Ovvero uno dei motivi primari che individuano il capitale aziendale da dover allenare ed istruire e sul quale l'impresa deve investire affinché possa migliorare.

Il fattore umano è per molti l'elemento aziendale più impegnativo da gestire, per la molteplicità e complessità dell'uomo ma è anche l'unico che ha la capacità di creare valore. A suffragio il fulcro del successo di un'impresa si trova nelle persone che prendono parte alla vita aziendale, e quindi necessario potenziarle ai fini della creazione del valore per tutti gli stakeholders.

Sintetizzando Legge (cit. Gabrielli, 2021, pp 12): *“ci sono due filoni di pensiero, uno hard e l'altro soft, entro cui è possibile collocare le relazioni tra strategia e risorse umane. La gestione delle risorse umane secondo il primo modello è concepita come un'attività che si deve integrare con la strategia, recependone le indicazioni e le aspettative”*. Mentre il secondo modello *“muove dalla considerazione che le persone, con le loro conoscenze, il loro impegno e la loro motivazione, possono rappresentare una reale fonte di vantaggio competitivo e quindi essere parte attiva e costitutiva della strategia dell'impresa”*.

L'evoluzione di questa teoria parte da quanto già indicato da Golden e Ramanujan (1985) che qualificano “a una via” e “a due vie” il rapporto tra strategia e gestione del personale. Come il dibattito scientifico sia vivo da molto tempo risulta dalla constatazione che gli stessi autori prendono spunto da quanto affermato da Chander (1976).

Nel primo l'imprenditore sceglie e condiziona ogni ambito dell'impresa, “structure follows strategy”. La struttura organizzativa e la gestione delle risorse umane dovranno progettare apparati, pratiche e tecniche per il conseguimento dei traguardi strategici. Questo però è fortemente difficile negli ambienti instabili, incerti e ad alto cambiamento.

Nel secondo approccio vi è uno scambio reciproco tra le due dimensioni, per tanto la gestione assumerà un compito più attivo perché condiziona in qualche modo anche la strategia.

Come afferma Gabrielli (2021) è del tutto evidente come in quello “soft” si valorizzano le premesse teoriche e concettuali della resource-based view assegnando un'importanza davvero notevole alle risorse umane e alle pratiche.

La strategia viene utilizzata dai manager per cercare di competere e ottenere il successo sperato sui relativi mercati. Hamel e Prahalad (1989) dichiarano che il vero valore di una strategia risiede nella bravura di un'impresa di ottenere un vantaggio competitivo più rapidamente dei suoi competitors.

Secondo Porter (1980,1985) il distacco competitivo sui competitors si verifica quando un'impresa riesce regolarmente ad avere un ROI (Return on investment) superiore a quello medio del mercato, anche se molte accade che non sia superiore rispetto a tutti i suoi avversari.

Ovviamente per conseguire un determinato successo bisogna adottare differenti strategie, la difficoltà risiede proprio nel dover scegliere quella più giusta in modo tale da mantenere nel tempo il vantaggio competitivo. Ai fini delle teorie strategiche possiamo individuare due tipi di modelli disponibili:

- A. L'analisi competitiva: dove si favorisce l'ambiente esterno in cui l'analisi del settore e la catena del valore sono ritenuti strumenti rilevanti
- B. La teoria della resource-based view: dove si favorisce l'ambiente interno in cui lo studio e la crescita delle competenze sono necessarie ad un'impresa

Il primo modello si ispira agli studi e ricerche di Porter (1980), suggerendo che le aziende hanno frutti se adoperano un modus operandi in corrispondenza delle direttive del mercato concorrenziale, ma questo presuppone una conoscenza da parte dell'impresa e dal suo management.

L'ambiente esterno viene privilegiato attraverso le cinque forze competitive di Porter (concorrenti, fornitori, clienti, potenziali entranti, produttori di beni sostitutivi) che con la loro combinazione creano valore economico all'impresa. Ma questa visione si concentra troppo al di fuori dell'impresa, attribuendo così una rilevanza significativa ma non determinante agli individui e alla posizione critica che hanno per il successo dell'organizzazione. Il secondo modello basato sulla teoria della resource-based view (RBV) ha una visione completamente diversa; infatti, secondo questo orientamento le imprese devono cercare di ottenere il vantaggio sui competitors valorizzando le risorse interne che hanno a disposizione, individuando quelle peculiarità che le rendono esclusive e senza uguali (descritte nella tabella 1.1 che segue).

ATTRIBUTI	TEST DI VALORE
Imitabilità	Quanto è difficile per un concorrente riprodurre quella risorsa?
Durata	Con quale velocità la risorsa si deprezza?
Fruibilità	La risonanza genera valore per chi?
Sostituibilità	C'è una qualche risorsa che può sostituire questa?
Valore	La risorsa è effettivamente migliore di quella dei competitor?

Tabella 1.1, Fonte: adattamento da Collins, Montgomery, 1995 (Gabrielli, 2021, pp. 20)

Possiamo affermare che la resource-based view usa una visione "dall'interno verso l'esterno" spiegando la prospettiva specifica dell'azienda sul motivo per il quale le organizzazioni hanno successo o meno sul mercato. Inoltre, lo schermo organizzativo sarà capace di legare e connettere la conoscenza dei collaboratori e di promuovere la strategia.

3. Caratteristiche per un efficiente gestione

Il concentrarsi sul capitale umano per le aziende è una strategia in quanto considerano le persone come vantaggio nei confronti dei competitors. Conseguentemente la loro ricerca è focalizzata nel trovare dipendenti motivati; a differenza delle altre aziende che si concentrano nella ricerca dell'elemento umano funzionale al ruolo e non il ruolo funzionale all'elemento umano. Facendo un paragone calcistico se ho un ruolo scoperto acquisisco un elemento che abbia le caratteristiche valide per quel ruolo; ad esempio, il ruolo da difensore ha come caratteristiche: prestanza fisica e velocità, sarebbe non funzionale acquisire un elemento qualsivoglia pure valido ma senza le caratteristiche necessarie a quel ruolo e cercare di adattarlo. Quindi acquisire personale funzionale al ruolo e non rendere il personale acquisito funzionale al ruolo.

Come viene descritto da Gabrielli (2021, pp. 20), *“la possibilità concreta che i sistemi di gestione delle risorse umane creino valore per l'impresa è strettamente legata alle competenze e al ruolo della funzione HR, dei suoi manager e professional”*.

Possiamo affermare che la funzione di gestione risorse umane può caricarsi del compito di valore aggiunto all'impresa come un vero e proprio soggetto strategico con l'aiuto di politiche e pratiche efficaci. Come tutti i ruoli dell'organizzazione anche la leadership HR affinché sia efficace deve possedere alcune competenze e abilità necessarie per svolgere in maniera efficace il proprio lavoro (Rusconi, 2021):

- È importante che possieda una buona conoscenza del business e dell'ambiente in cui opera l'azienda
- Conoscenze e abilità necessarie alla funzione per svolgere in maniera eccellente il proprio compito
- Gestione dei cambiamenti
- Sviluppo di una cultura organizzativa forte ed una credibilità professionale
- Capacità di leadership affinché possano prendere decisioni e coordinare il lavoro
- Abilità interpersonali per lavorare in un gruppo
- Capacità di linguaggio attraverso una comunicazione chiara con il personale. Importanti capacità oratorie e di dialogo.

Ovviamente a questi vanno aggiunti altri fattori, che variano in ragione dei diversi contesti in cui queste competenze adoperate, come la cultura dei diversi paesi, l'ambiente in cui opera, il settore del

business, le dimensioni aziendali e l'assetto proprietario ecc. Fondamentale il colloquio e l'aggiornamento dei dipendenti soprattutto in mondo dominato dalla digital transformation.

Ulrich e Brockbank (2005) hanno proposto una classificazione dei ruoli HR assegnando maggior rilievo ai dipendenti, alla loro motivazione ed accrescere reali competenze di aiuto e di impegno delle persone ai fini del trionfo organizzativo (figura 1.2).

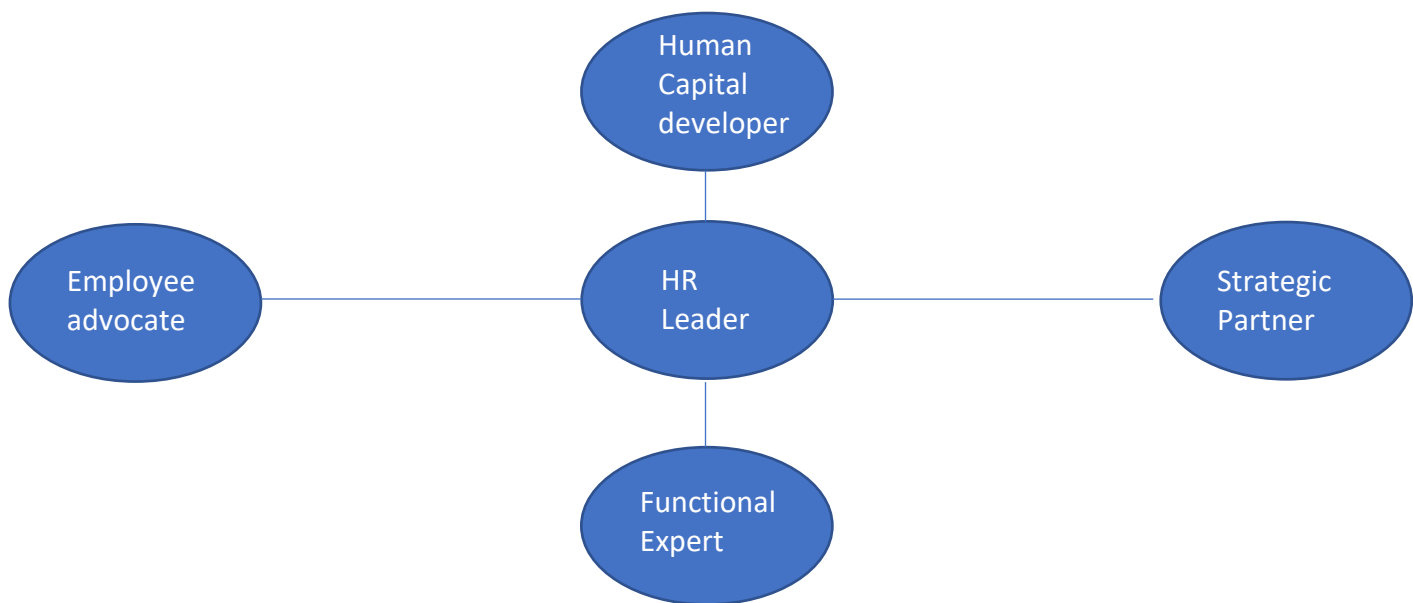


Figura 1.2: Fonte: Gabrielli, *Profili, Organizzazione e gestione delle risorse umane*, 2021, pp.26

- 1. STRATEGIC PARTNER:** un'organizzazione o una società che ha un accordo con cui lavorare o aiutare un altro, in modo che è più facile per ciascuno di loro raggiungere i rispettivi obiettivi.
- 2. FUNCTIONAL EXPERT:** un soggetto specializzato in un particolare settore, di fondamentale importanza per le organizzazioni moderne.
- 3. HUMAN CAPITAL DEVELOPER:** un soggetto che svolge le classiche funzioni di HR come ad esempio: le assunzioni, la gestione dei talenti e della forza lavoro, itinerari di carriera e anche i premi per i dipendenti.
- 4. EMPLOYEE ADVOCATE:** un soggetto conosciuto come “ambasciatore” che ha il compito di essere una guida e un riferimento per l'ambiente interno ed esterno, capace di informare chiunque sia interessato dell'azienda tramite appositi canali di marketing.

- 5. HR LEADER:** il vero responsabile delle risorse umane all'interno dell'organizzazione.
Ruolo complesso ma in contemporanea di notevole importanza.

Ci piace sottolineare quanto affermato la Gestione risorse umane, ancora prima di essere un business partner, deve essere capace di dare voce alle persone. La sfida che i manager e gli HR professional devono porsi è di agire nella prospettiva della business partnership attraverso la gestione professionale e assicurandosi i risultati attesi da ciascuno.

Di conseguenza i manager HR dovranno incrementare una leadership aziendale affinché possano sviluppare capacità per la valorizzazione del business e dei dipendenti, infatti devono avere ed avvalersi (Ulrich, Brockbank, Younger, 2007):

- Rapporti affidabili ed attive
- Una gestione dei processi produttivi efficaci ed efficiente
- La capacità di saper organizzare

Gli HR professional devono essere dinamicamente interessati nel manifestare la loro abilità, suggerendo “points of view” ed alternative differenti. Affiche che la leadership HR risulti efficace c'è bisogno di una conoscenza dell'ambiente sociale da permettere alle strategie implementate di funzionare. Attraverso la conoscenza dell'ambiente la performance HR trarrà importanti benefici ai fini di utilizzare efficaci processi operativi di gestione delle risorse umane. Il successo di tali strategie passa anche per alcune attività indispensabili per l'organizzazione come quelle di gestione dei talenti e nella loro valorizzazione attraverso la cultura aziendale, che analizzeremo più avanti.

Inoltre, è importante che vengano riconosciuti i limiti dei sistemi verticali più classici, alcune organizzazioni stanno adoperando modelli di leadership che distribuiscono le responsabilità aziendali a un gruppo sempre più ampio di persone, con uno stile orizzontale. La leadership per lo sviluppo comporta la creazione di una relazione sinergica con i dipendenti, il cui vantaggio principale è la creazione di una partnership collegiale (McIntyre, Kevin, 2010) basata sulla comunicazione bidirezionale, sulla fiducia e sull'onestà, mentre non giudica, libera da paura, personale, e professionale (Gilley & Boughton, 1996).

4. Lo Strategic Human Resource Management

Sulla base di quanto abbiamo finora discusso viene riportato da Gabrielli (2021) “lo Strategic Human Resource Management (Strategic HRM)” rappresenta a pieno questo concetto. Secondo quanto riportato da Wright e McMahan: lo Strategic HRM è l’unione delle mansioni e delle scelte riferite alle risorse umane ideate come obiettivo per rinforzare l’organizzazione ai fini della realizzazione dei suoi goals. Meglio ancora lo Strategic Human Resource Management ha lo scopo di sostenere il pensiero che le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane possano influenzare direttamente i risultati aziendali attraverso l’apporto che i collaboratori danno per la costruzione del vantaggio competitivo (Gabrielli, 2021, pp. 14).

In sintesi, secondo i principali autori lo Strategic Human Resource Management si propone tre principali obiettivi:

- 1) Migliorare le strategie, politiche e strumenti HR con la business strategy in modo tale da poter sostenere un’uniformità tra le diverse tecniche di gestione delle risorse umane
- 2) Assegnare un orientamento e una gestione chiara in un ambiente molte volte incerto e agitato affinché reagisca alle esigenze del business, ai bisogni degli stakeholders e agli obiettivi fissati
- 3) “Contribuire alla formulazione delle strategie aziendali” e i modi attraverso cui l’impresa può agire sugli elementi chiave delle risorse umane

È possibile classificare la ricerca sullo strategic HRM in tre differenti prospettive (Colakoglu, Hong, Lepak, 2007):

- **Universalistica:** suggerisce che vi siano alcune pratiche che agiscono in qualsiasi circostanza e che per questo dovrebbero essere utilizzate da tutte le organizzazioni (come: il saper coinvolgere i dipendenti, formazione e sviluppo oppure metodi di incentivazione vincolati alla performance);
- **Prospettiva contingente;** determinati fattori interni (strategia, ciclo di vita del prodotto, la cultura aziendale e la tecnologia presente) e sia esterni (l’ambiente e il contesto) all’impresa devono allinearsi con le pratiche e tecniche dello Human Resource Management in modo tale da poter risultare efficace.

- **Prospettiva configurazionale:** le pratiche di gestione delle risorse umane impattano sulla performance organizzativa solamente se valutate loro insieme piuttosto che distintamente. Di conseguenza, risultano fondamentali che siano complementari e si potenzino a vicenda.

Lepak e Gowan (2017) ci presentano un modello, nella figura che segue, che ci assiste a comprendere gli obiettivi che le aziende e le funzioni HR devono far fronte per gestire in maniera strategica le risorse umane affinché si possa conseguire il vantaggio competitivo.

Il modello viene utilizzato per descrivere i principali fattori che condizionano le attività primarie della funzione HR come: le sfide prefissate dall'ambiente e dalle sue tendenze più importanti, l'innovazione tecnologica, la globalizzazione. A queste vanno sommate quelle indicate dai cambiamenti normativi che interessano l'impresa o il mercato in cui si colloca l'azienda, e inoltre le caratteristiche dell'organizzazione (come dimensione, assetto organizzativo, cultura ecc.), senza tralasciare i bisogni e le necessità di tutti gli stakeholders con cui l'organizzazione interagisce.

Questi sono effetti che vanno valutati non soltanto nel breve periodo ma anche nel lungo periodo, incrociandoli con le aspettative e interessi di diversi soggetti e pertanto si possono utilizzare diversi indicatori di efficacia ed efficienza di utili politiche e pratiche di SHRM che puntano anche al benessere individuale, organizzativo e sociale come: engagement, commitment, competenze e un controllo efficace dei costi.

A questo punto viene naturale il chieder: se la gestione di HRM ha un impatto sulle performance aziendali? E come valutarla?

A tale proposito Gabrielli (2021), indica nella teoria AMO (Abilità, Motivazione, Opportunità) un sistema di verifica affidabile. Secondo il modello AMO, il sistema consegue ottime performance purché gli individui abbiano le seguenti caratteristiche:

- Sono capaci di farlo (possiedono le necessarie conoscenze e abilità)
- Sono motivati a farlo (hanno la volontà di farlo e sono adeguatamente incentivati)
- L'ambiente di lavoro offre loro il supporto necessario e la possibilità di esprimersi ed essere ascoltati

Conseguenzialmente possiamo introdurre il concetto di HPWS (High Performance Work System) cioè l'insieme di specifiche pratiche HR che unite tra loro permettono di creare effetti di sinergia e di potenziare le AMO dei collaboratori. Possiamo distinguere tra le seguenti "budles" di pratiche a seconda del loro impatto su abilità, motivazione o opportunità (Appelbaum et al., 2000):

- Reclutamento, selezione. Training e sviluppo (influiscono sulle abilità)
- Performance management, coaching, mentoring, opportunità di carriera, equità retributiva e benefits (influiscono sulla motivazione)
- L'autonomia, il coinvolgimento dei collaboratori, le iniziative di job redesign, la comunicazione (influiscono sulle opportunità)

Il modello AMO focalizza l'attenzione sulla combinazione di pratiche specifiche che vanno ad accrescere abilità, motivazione e opportunità e di conseguenza della performance generale dell'organizzazione.

Capire quali possano essere gli indicatori in grado di poter misurare l'efficacia rappresenta una delle sfide più difficile e importanti della funzione gestione risorse umane. Il motivo è appunto dovuto al fatto che bisogna tenere conto delle diverse necessità di tutti gli stakeholders che influenzano l'azione organizzativa. Infatti, non è detto che rifare ciò che è meglio per l'impresa lo sia anche per il dipendente e viceversa. Basti pensare che alcune volte accade che un'elevata soddisfazione sul lavoro dei dipendenti si traduca con una bassa performance finanziaria dell'impresa, soprattutto quando non vi è un'attenzione ai costi. La figura 1.3, seguente mostra un sistema di metriche HR (HR scorecard).

INTERESSI DEI COLLABORATORI		INTERESSI DELL'ORGANIZZAZIONE	
fiducia	motivazione	flessibilità	quota di mercato
soddisfazione	cittadinanza organizzativa	efficienza	fatturato
percezioni di giustizia	assenteismo	customer satisfaction	profitto
commitment	turnover	commitment	market value
...	...	innovazione	

HR OUTCOMES	OUTCOMES ORGANIZZATIVI	OUTCOMES FINANZIARI
-------------	---------------------------	------------------------

Figura 1.3: Fonte: Adattamento da Boselie, 2014; Gabrielli, 2021, pp. 32

Un sistema di gestione delle risorse umane efficace dovrebbe consentire di massimizzare tutte le tipologie di outcome, contemperando gli interessi di tutti gli stakeholder (Boselie, 2014).

Gli HR outcomes sono quelli più significativi perché identificano il reale risultato dello strategic HRM. Infatti, l'impatto delle pratiche e iniziative (come, ad esempio, un'iniziativa di coaching indirizzata a rinforzare le competenze e abilità dei dipendenti) su un outcome organizzativo (quale la qualità di una prestazione) e su un outcome finanziario (quale l'aumento delle vendite) dipende da diversi fattori esterni e non dagli investimenti in gestione delle risorse umane come ad esempio politiche economiche espansive. Secondo l'orientamento attuale riscontrabile in letteratura quando vogliamo misurare l'efficacia dei sistemi e delle pratiche HR dobbiamo focalizzarci in particolare sugli indicatori che vanno a comprendere gli outcome HR, in grado di specchiare l'impatto diretto delle pratiche di people-management sulle attitudini, comportamenti e abilità dei dipendenti.

Oltre alla misurazione degli HR outcome è vantaggioso adoperare anche le misure degli HR input (le iniziative e gli interventi utilizzati dall'organizzazione che hanno un impatto diretto sulle persone e sui gruppi). Possiamo misurarli attraverso:

- Presenza: il grado in cui una pratica è presente o meno all'interno dell'organizzazione
- Soddisfazione: il grado di accettazione dei dipendenti
- Intensità: la misura in cui il collaboratore è oggetto di una pratica HR
- Estensione: misura quanti collaboratori sono coinvolti da una pratica HR
- Importanza: quanto è importante l'introduzione di una nuova pratica

CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DEI TALENTI NELLE ORGANIZZAZIONI

1. Il talento

La parola “*tàlanton*” da cui “talento” era già impiegata ai tempi degli antichi greci; indicava un’unità di peso e successivamente una misura monetaria. Attualmente mutuando dalla Treccani il significato della parola possiamo definirla come: genio, intelletto, capacità naturale riferita ad una particolare attività, condizione questa insita nell’uomo fin dalla nascita che indica una predisposizione naturale nel saper svolgere una determinata attività.

Troviamo anche nella Bibbia, nel Nuovo Testamento (Matteo, 25, 14 – 30) una parabola dedicata alla capacità di sfruttare il proprio talento, in cui l’apostolo Matteo parla di un padrone che partendo per un viaggio affida otto talenti, intesi come moneta, ai suoi servi: rispettivamente cinque al primo, due al secondo ed uno al terzo. I primi due, furono capaci di sfruttare la somma ricevuta, riuscendo a guadagnare il doppio del loro valore; il terzo invece sotterrò il talento ricevuto senza impegnarlo. Quando il padrone ritornò vide e apprezzò molto la bravura dei primi a raddoppiare la loro cifra mentre il comportamento dell’ultimo non fu apprezzato. Questa parabola vuole dimostrare come il “talento” è una dote che va saputa coltivare e sviluppare. Martin Lutero interpretò questa parabola affermando che Dio auspica che le persone adoperino il proprio ingegno invece di sprecarlo e sciupare. Viene spontaneo pensare che anche le aziende moderne devono sforzarsi di accrescere le loro capacità e solo quelle che sapranno farlo potranno migliorare. Il talento si potrebbe paragonare ad una pianta di frutti che deve essere costantemente curata affinché possano nascere dei buoni raccolti.

Trasferendo il concetto nell’ambito aziendale Gabrielli (2021) definisce il talento come *“la risorsa più importante nell’economia globale della conoscenza, la materia prima più ricercata al mondo come sostenuto dall’Economist in una recente indagine”*.

Quindi il talento, in azienda, si può individuare come un collaboratore provvisto di capacità, abilità e motivazione che porti ad avere successo nell’organizzazione.

Molte aziende si sforzano nell’individuazione di dipendenti con un elevato potenziale.

Su tale principio è fondamentale saper *matchare* le skills con le varie posizioni e ruoli all’interno dell’organizzazione e conseguentemente si devono reperire persone che possiedano tratti di

personalità che non siano d'intralcio per l'organizzazione e sappiano lavorare in gruppo con gli altri membri. Possiamo individuare quattro tipi di talento (Mason,2019):

1. **Innovatore:** trova soluzioni innovative e monitorare le tendenze del mercato
2. **Visionario:** incoraggia il cambiamento.
3. **Pratico:** converte la teoria in pratica
4. **Esperto relazionale:** gestisce la comunicazione delle idee

Nell'individuazione di un potenziale talento le aziende non possono non porsi alcuni interrogativi (Gabrielli, 2010, pp. 264-268):

- il talento è colui che possiede il cervello migliore?
- l'identificazione è associata all'età?
- l'idea comune è quella di "genio" in cui è esaltata la dotazione genetica?
- avere un talento o essere un talento?
- quello che esprime una migliore performance curriculare?

Da queste domande diventa di notevole importanza la risposta comportando un cambiamento nelle strategie e negli atteggiamenti verso *“l'apprendimento e la sua natura, incidendo sulla quantità e qualità dei programmi di formazione, che potranno o no coinvolgere ampie fasce della popolazione organizzativa”* e quindi per la pratica manageriale. Infatti, nel caso in cui si ritenga un talento colui che ha un cervello migliore rispetto agli altri, la valutazione risiede solo sull'intelligenza senza considerare il grado di esperienza raggiunto *“riducendolo a ingrediente marginale nella composizione del significato”*. Mentre se è il focus è associato alla sua età ciò *“provocherà anche una svalutazione della compagine manageriale presente nell'organizzazione, destinata ad essere sostituita da giovani potenziali”* che di conseguenza porterà a demotivare e ridurre l'impegno. Oppure considerarlo come un "genio" in cui viene esaltata la *“dotazione genetica innata che ciascuno di noi ha sin dal momento della nascita”* limitando il progresso caratteriale e lavorativo. A tale proposito prendere in considerazione solo il curriculum può rilevarsi insufficiente riducendo ai soli risultati il valore di un soggetto. In conclusione, è importante che le conoscenze e capacità di talento non siano solo un *“cognitive affaire”* ma bensì il risultato di un *“progetto complesso e di una sostenibile mistura fatta di interessi, motivazione e ricerca della propria vocazione”* (Gabrielli, 2010, pp. 266).

2. La definizione di Talent Management

“Nel 1997 McKinsey coniò l’espressione «guerra per i talenti», intercettando un fabbisogno che ancora oggi appare attuale: le imprese non solo competono per promuovere i propri prodotti e servizi, ma si contendono i migliori talenti nel mercato del lavoro” (Imperatori, 2020).

F.W. Taylor, un ingegnere meccanico, nel suo libro *“The principles of scientific management”* sosteneva che gli impiegati di una fabbrica avrebbero lavorato meglio se i loro ruoli fossero stati adatti alle loro abilità e competenze. Un principio che molte volte viene accantonato per la necessità di dover rimediare a carenze di personale. Lievens (2011) espresse il concetto fondamentale che le imprese iniziarono a comprendere che la soddisfazione e appagamento dei propri dipendenti interpretava un ruolo fondamentale per massimizzare le loro performance. Possiamo risalire all’utilizzo del concetto di *“Talent Management”* a David Watkins (1998): a partire dagli anni 90’ diventava una strategia fondamentale per l’impresa e quindi una parola d’ordine e una priorità per gli HR manager. A tutti gli effetti una strategia gestionale che permetta loro di valorizzare i dipendenti più bravi e quelli con un talento maggiore al fine anche di portarli a ricoprire ruoli di vertice. In sintesi, la caratterizzazione sostanziale del TM è quello di credere e di mettere in evidenza che ci sia un talento in ognuno di noi. Su tale base la funzione del Talent Management, che segua quest’indirizzo, è quella di cercare e valorizzare all’interno dell’organizzazione gli elementi migliori, anche di individuarli sul mercato e successivamente di migliorarli, mantenerli con le opportune metrologie.

Individuare un comune denominatore che caratterizzi il TM è un compito estremamente difficile per la diversità dell’attività, pur tuttavia sintetizzando quello che si evince dalla letteratura sul tema compendiamo in alcuni requisiti comuni:

Il TM è quindi l'arte di gestire abilità, competenze e capacità all'interno di un'organizzazione. Si va dal reclutare, motivare, coinvolgere, sviluppare, coltivare e trattenere i dipendenti per l'organizzazione. Aver la persona giusta al momento giusto e per il lavoro giusto sembrerebbe un compito difficile, ma ancora più impegnativa è quello di trattenerla. Infatti, fidelizzare i propri dipendenti, una volta che sono stati riconosciuti, diventa la parte più importante del processo. I manager con l’organizzazione devono assicurarsi che il dipendente sia ben integrato con la cultura aziendale perché una mancata sinergia può portare alla perdita per vari motivi della disponibilità del dipendente. L'organizzazione aziendale, con l'utilizzo del giusto gruppo di talenti, una ottima combinazione di membri al posto giusto, con un itinerario di carriera attraente e una politica

retributiva adeguata è in grado di sviluppare e pertanto raggiungere la sostenibilità. Sintetizzando il processo di TM può quindi essere riassunto a grandi linee in (Mohapatra, Dhir, 2021, pp. 8-9):

1. **Pianificazione della forza del lavoro:** l'individuazione degli obiettivi e conseguentemente trovare le persone appropriate, atte a raggiungerli.
2. **Acquisizione e mantenimento:** si può fare inserendo nuovi membri dal mercato e allo stesso tempo migliorando i talenti già presenti.
3. **Gestione delle prestazioni:** gli obiettivi individuali devono essere correlati a quelli organizzativi affinché si possano adoperare strategie aziendali consone alle prestazioni dei dipendenti, in modo tale da non creare accavallamenti tra gli obiettivi generali e quelli specifici.
5. **Ricompense:** riconoscere e di conseguenza quantificare il loro valore per l'organizzazione in modo tale da premiare i dipendenti per i loro contributi.
6. **Career Development:** un dipendente non rimarrà in un'organizzazione senza motivazioni personali. È quindi molto importante che l'organizzazione si prenda cura anche del suo itinerario di carriera al fine di trattenerlo e di motivarlo ad ambire a migliorarsi.

La qualità dei dipendenti determina il ruolo che un'azienda ricopre nel mercato. I processi di lavoro, i quadri e i sistemi che determinano l'attrazione, la retention e la valorizzazione dei talenti garantiscono la creazione di una forza lavoro di qualità superiore. Pertanto, è fondamentale che si abbia un insieme di tecniche e pratiche appropriato e funzionale alle politiche di TM affinché l'organizzazione riconosca e sfrutti i vantaggi competitivi di cui dispone (Mohapatra e Dhir, 2021, pp. 8-9).

3. L'Employer-Branding e l'attrazione di nuovi talenti

Da ormai molti anni le employer-branding rappresenta uno strumento abbastanza diffuso per l'attrarre di nuove risorse umane da parte delle imprese. La ricerca ostinata delle risorse migliori ha contribuito ad aumentare per le organizzazioni l'importanza di essere viste come ambienti lavorativi capaci di poter sviluppare e di riconoscere le esigenze e le competenze dei propri dipendenti. Infatti, è nata l'esigenza di dover migliorare, non solo nei confronti dei giovani laureati, ma anche per i profili con maggiore esperienza, una capacità di attrazione. Le organizzazioni hanno iniziato ad integrare nei

confronti di questo orientamento anche discipline aziendali diverse come: il marketing, la psicologia e le culture organizzative ecc.

A tale riguardo Gabrielli (2021, pp. 149) afferma che “l'attività di employer-branding promuove verso i dipendenti attuali o futuri di un'organizzazione un prodotto particolare che consiste nell'esperienza di lavoro unica e specifica che le persone possono vivere all'interno di un determinato contesto di lavoro”.

Il “brand” di un'organizzazione può rappresentare un fattore di notevole importanza per le scelte potenziali di un cliente ma allo stesso tempo è una garanzia in termini di qualità e di affidabilità per gli occhi dei potenziali aspiranti nonché dei dipendenti attuali. Pertanto, l'impresa deve sviluppare strategie di marketing e branding per fidelizzare e spronare la forza lavoro con la stessa dedizione ed impegno con cui attua le pratiche per l'attrazione di nuovi consumatori. L'impresa è conscia che, come può perdere un consumatore insoddisfatto di un bene allo stesso tempo, può farsi sfuggire un candidato o un dipendente demotivato e scontento dell'ambiente lavorativo. Proprio per questo l'azienda si deve concentrare nel definire e diventare molto attrattiva anche dal punto di vista dell'esperienza lavorativa offerta.

A sostegno di quanto affermato “*Eugenio Amendola, uno dei massimi esperti italiani nel campo, lo definisce come una strategia finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare persone di talento*” (Econopoly, 2022).

L'idea generale è quella che lo share delle virtù e degli obiettivi e tanto più la massima chiarezza sugli itinerari di carriera all'interno delle organizzazioni, sono uno stimolo in più per il coinvolgimento dei lavoratori nella realtà stessa. Diverse realtà organizzative sono state capaci di adoperare la strategia di employer branding, ad esempio Econopoly (2022) sostiene che la “*Ferrero pone tra i propri pilastri fondamentali la valorizzazione delle proprie risorse, o Gruppo La Feltrinelli che si impegna a formare un posto di lavoro familiare dove tutti dipendenti e collaboratori possano sentirsi accolti, dove la diversità viene vista come un valore opportunità di crescita per ciascuno*”.

In conclusione, il creare una cultura organizzativa aziendale e una maggior coesione tra i dipendenti e il lavoro permetterà agli stessi di sentirsi protagonisti dell'impresa, con un miglioramento personale ed un impegno maggiore nel lavoro ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Possiamo

dividere il processo di costruzione dell'employer-branding attraverso quattro fasi (Gabrielli, 2021, pp. 148-152):

1. **il targeting:** un'accurata segmentazione delle fasce di mercato lavorativo che l'azienda intende raggiungere.
2. **il posizionamento:** permette all'impresa di essere vista come esclusiva e identificata come un "employer of choice".
3. **la comunicazione:** la creazione di un messaggio efficace in modo tale da attrarre e distinguersi in modo unico rispetto ai competitors, ad esempio molte aziende hanno iniziato ad utilizzare i propri dipendenti come "testimonial" in modo tale anche da stimolare ed attrarre nuovi candidati attraverso l'esperienza di lavoro degli attuali lavoratori.
4. **il monitoraggio:** per comprendere e valutare l'efficienza e l'efficacia della strategia utilizzata. Uno dei diversi approcci impiegati è l'utilizzo di sondaggi condotti da società di consulenza esterne.

Concludendo come riporta Econopoly (2022) *“al giorno d’oggi è importante avere dei valori interni chiari e condivisi, per creare una voce esterna sempre più forte. Come sottolineato da Howard Schultz, CEO di Starbucks, in questa società in continua evoluzione, i marchi più potenti e duraturi sono costruiti col cuore. Sono reali e sostenibili. Le loro basi sono solide perché sono costruite con la forza dello spirito umano e non su una campagna pubblicitaria. Le società più durature sono quelle autentiche”*.

4. Acquisizione e gestione di un talento all'interno dell'organizzazione

Oggi l'individuazione dei talenti in genere è molto impegnativa ciò è dovuto alla loro scarsità di risorse sul mercato del lavoro. I manager adoperano pratiche non etiche per strapparli alla concorrenza. In un mondo in continua evoluzione, le organizzazioni non hanno il tempo e la pazienza per formare e sviluppare le loro risorse esistenti; infatti, preferiscono cercare soluzioni a breve termine e assumendo nuovi talenti (Raimondi, 2017).

Un esempio classico lo troviamo nel mondo sportivo nel quale le società preferiscono acquisire talenti dal mercato piuttosto che crearli e formarli promuovendo attività giovanile all'interno della società stessa. Le organizzazioni, invece di affacciarsi sul mercato, devono trarre maggiori benefici dallo sviluppo dei propri talenti incrementando un senso di lealtà e di appartenenza. Cercando di sviluppare

un legame sano tra il dipendente, il datore di lavoro e il contesto lavorativo. Questo processo diventa un alleato per il vantaggio competitivo e per lo sviluppo futuro dell'organizzazione. Attualmente il recruitment dei talenti si è completamente trasformato rispetto al passato; prima erano le aziende che selezionavano i dipendenti migliori in base alle richieste di lavoro effettuate, oggi la situazione si è rovesciata sono le stesse organizzazioni che si affacciano sul mercato del lavoro per scovare talenti di alta qualità. Diventa evidente quindi come sia fondamentale dover rivedere totalmente le strategie di recruitment. La ricerca, da parte delle organizzazioni, di talenti dovrebbe esserci non solo di fronte a particolari esigenze quali la necessità di ricoprire posizioni vacanti, ma dovrebbe essere un sistema di routine. In modo tale da non farsi sfuggire possibili talenti che potrebbero arricchire il personale di un diretto concorrente. Il processo di acquisizione del personale ha avuto negli anni sempre di più un ruolo cruciale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; infatti, adesso il focus della ricerca si sposta verso le potenzialità dell'individuo, in modo da permettere lo sviluppo e il progresso specifico che consente all'impresa di rinforzare e mantenere il proprio successo in futuro. (Gabrielli, 2021)

La fase successiva all'acquisizione è la valorizzazione del talento, infatti oltre ad essere motivato deve essere allenato per farsi che un giorno possa occupare posizioni di maggiore responsabilità. Vi sono diverse metodologie che rendono possibile implementare la crescita individuale, Gabrielli (2021) ne suggerisce alcune:

- La **formazione**: rappresenta la principale attività di sviluppo e fonte di apprendimento. Infatti, le organizzazioni possono aggiornare e sviluppare le abilità, conoscenze e competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici.
- La **valutazione**: un momento molto delicato e di particolare rilevanza motivazionale.
- Il **development centre**: consente di ottenere diversi benefici per esempio: fornire riscontri sui comportamenti, incoraggiare a migliorarsi dove si è carenti, aumentare il confronto con il proprio capo, identificare potenziali percorsi che possano stimolare il dipendente.
- Il **feedforward**: il confronto tra le esperienze passate positive e il proprio lavoro.

L'esperienza maturata in campo sportivo mi ha consentito come sia utile di valutare non solo le esperienze positive di un precedente lavoro ma anche di più quelle negative in particolare quelle che non hanno permesso di raggiungere gli obiettivi prefissati. Tale paragone ci permette di evitare eventuali errori simili.

- **Work-based:** fondamentale rilevanza è l'apprendimento che si realizza durante il lavoro mediante l'accumulo di esperienza.

Si è arrivati a questa concezione di apprendimento dopo la consapevolezza che lo sviluppo manageriale non può avvenire mediante solo lezioni in aula ma che gli individui, in modo particolare i giovani talenti, apprendono attraverso una molteplicità di esperienze mutate dalla pratica.

- **il performance management:** fornisce alle persone gli strumenti necessari per raggiungere i loro obiettivi personali e quelli generali dell'intera organizzazione. Un momento essenziale per qualsiasi programma di gestione dei talenti. La gestione delle prestazioni ha bisogno di una comunicazione efficace.
- **le relazioni di sostegno:** processi che garantiscono un supporto alle persone nelle scelte del proprio percorso di sviluppo ci sono alcune che negli ultimi anni si sono diffuse maggiormente come:

-IL COACHING: una relazione di fiducia, di ascolto e di collaborazione tra un coach ed un dipendente che aderisce volontariamente con lo scopo di *“liberare le potenzialità di una persona, perché riesca a portare al massimo il suo rendimento”* (Gallway, 2002). Un processo che attraverso l'uso di specifiche pratiche e di un *“modello relazionale”* permette all'individuo *“di aprirsi, da un lato, all'esplorazione delle sue possibilità, scoprendo e valutando le barriere all'agire, dall'altro, di prendersi impegni e perseguire gli obiettivi di sviluppo”* (Gabrielli, 2010, pp. 254).

-IL CONSUELING: una relazione professionale di sostegno tra il “counselor” e il dipendente mediante diversi colloqui in cui si affrontano temi di carattere personale coinvolgendo emotivamente il soggetto. Un processo psicologico che deve essere compiuto da professionisti del settore e psicologici affinché possa esserci il pieno coinvolgimento del dipendente (Gabrielli, 2021, pp. 248).

-IL MENTORING: un processo in cui si affianca ad un *“mentee”* (soggetto con poca esperienza) un *“mentor”* (soggetto con maggiore esperienza) con l'obiettivo di aiutare il primo a sviluppare le proprie competenze e abilità che sono richieste per ricoprire il proprio ruolo, aiutandolo ad integrarsi con la realtà aziendale, nei processi di socializzazione e di apprendimento (Serban, Cenesi, Varotto, 2021).

In sintesi, queste attività di “sostegno” aiutano i dipendenti a comprendere meglio se stessi, cercando di *“migliorare competenze e capacità e, in definitiva, accrescere in consapevolezza sviluppando tutte le potenzialità”* (Gabrielli, 2010, pp. 253).

Tutto il complesso sistema offre molteplici vantaggi all'azienda ma anche ai manager e ai dipendenti tra questi alcuni significativi sono (Mason,2019):

- Esaminare il quadro generale per determinare le azioni.
- Adeguare le attività agli obiettivi generali dell'organizzazione.
- Verificare i risultati invece che le attività dei subordinati.
- Fornire rilevamenti particolari.
- Standardizzare le previsioni e il servizio dei dipendenti.

In ulteriore analisi Miriello (2021) analizza *“I vantaggi più importanti del talent management per le aziende sono:*

– l'aumento della produttività;

– l'aumento del fatturato;

– la valorizzazione del personale ottenendo il massimo delle prestazioni possibili;

– la riduzione dei costi di gestione del personale;

– la valorizzazione dell'immagine aziendale agli occhi di chi cerca lavoro (employer brand)”.

La continua evoluzione tecnologica si accompagna con una riqualificazione e il continuo aggiornamento delle risorse umane. Pertanto, è ormai condizione certa che le imprese acquisiscono un vantaggio competitivo avvalendosi di una forza lavoro qualificata e conseguentemente potenziando la loro risorsa più importante: quella umana. In conclusione, come abbiamo già reiteratamente sottolineato, l'attenzione al personale è una mansione che ha bisogno di tempo e di strategie. Ed è un momento estremamente delicato in un iter della vita dell'azienda.

5. L'adozione della tecnologia informatica nell'evoluzione del Talent Management

Le nuove forme di organizzazione del lavoro quali ad esempio il part-time, il lavoro a tempo determinato ed eventi occasionali e imprevedibili, come il COVID-19, hanno aumentano le difficoltà della gestione delle risorse umane nelle aziende. Attualmente per far fronte a ciò è di grande aiuto l'adozione di tecnologie informatiche. Ad esempio, tra i contributi fondamentali, che queste offrono, sono il miglioramento nell'acquisizione e nella gestione del personale.

È significativo a tale riguardo quanto rilevato da Randstand in “Talent Trend Report 2021” che in una casistica di 850 di C-suite e human capital leader di organizzazioni nazionali ed internazionali di diciassette paesi diversi: *“il 47%”* e in Italia *“il 71%”* afferma che è molto attenta ad utilizzare la

tecnologia per migliorare la “*talent experience*”. Dati che evidenziano il ruolo della tecnologia attuale ma che tra l’altro auspicio possa continuamente migliorare.

In un’epoca in cui la digitalizzazione incorre sempre di più, le organizzazioni più moderne adoperano sempre più sistemi digitali nella propria vita lavorativa. Le informazioni storiche erano in formato cartaceo e non venivano convertite in forma digitale, oggi si ricorre alle moderne tecnologie. Nonostante ciò, non si può contare su una copertura completa. Come fa presente Boriani (2018) “*non è facile identificare i punti forti dei candidati e dei lavoratori. Ancora più difficile è metterli in relazione e svilupparli al meglio, per il bene del lavoratore stesso e, ovviamente, dell’azienda. Il problema iniziale che ostacola i talent manager è inesorabilmente uno, ovvero la difficoltà nel valutare in modo oggettivo e misurabile il talento.*” Infatti, è sempre più difficile prevedere il comportamento delle persone per le caratterizzazioni individuali.

Attualmente le organizzazioni si sforzano di avere una gestione digitale completa sull’intero ambito di lavoro. Anche l’attività di Talent Management ne ha usufruito. Come riportato in letteratura da Mohapatra e Dhir (2021) alcuni dei più comuni e utilizzati sistemi digitali per la gestione dei talenti sono:

- **PeopleSoft:** un prodotto realizzato da Oracle, specializzato nella gestione del capitale umano on premise e cloud. Si occupa del tempo dell’occupazione, delle soluzioni per il reclutamento, della gestione delle pensioni e dei benefits.
- **Taleo Cloud Service:** sempre di Oracle, si orienta sulla gestione dei talenti. In particolare, nell’attività di acquisizione dei talenti, nella performance management, apprendimento e sviluppo e gestione delle retribuzioni. Fornendo una superiore comprensione dei candidati e dei dipendenti.
- **SAP Success Factors HCM (Human Capital Management):** s’interessa della completa gestione del personale. In particolare, la gestione degli orari di lavoro e delle ricompense. Supporta molte attività dal recruitment alla gestione delle pensioni.
- **Anaplan for Workforce Planning:** basato su cloud, specializzato nella pianificazione della forza lavoro. Aiutando a progettare i requisiti dei set di competenze, la pianificazione della successione, le competenze, la strategia di reclutamento, strategia di assunzione, oltre alla pianificazione finanziaria e operativo.

- **Workday.com:** è una soluzione basata su cloud, che aiuta le risorse umane, la finanza e la pianificazione registrando i dati e dotando di efficienti approfondimenti attraverso dashboard Completa di assunzione e pensionamento supportata da una funzione self-service.
- **Kronos:** una soluzione HR che copre la gestione dei talenti, l'acquisizione dei nuovi, gestione delle buste paga. Con un facile accesso alle informazioni in base alle necessità, riducendo l'errore umano e le info incoerenti.
- **AL:** un sistema di recruitment e assunzione maggiormente accurato nella scelta degli esaminandi, capace di utilizzare un ragionamento simile a quello umano

Come abbiamo già detto queste tecnologie aiutano le organizzazioni, utilizzando una o più combinazioni di queste per coprire tutte le mansioni della funzione risorse umane. Molti di questi software sono sostenuti da significativi report e analisi disponibili in cloud. Conseguentemente le aziende hanno maturato la necessità di acquisire le informazioni in modo digitale facilitando così tutto il ciclo di vita del dipendente.

In quest'ottica diventa principale l'individuazione dei dati giusti per poter individuare e determinare il valore di un talento. I software sono utili per potenziare l'efficacia dei recruiter, scovando candidati "nascosti" e poco attivi. Le aziende attualmente stanno testando l'analisi dei sentimenti e l'analisi degli "exhaust" (Mohapatra, Dhir, 2021, pp. 217) digitali per anticipare il comportamento individuale e di gruppo il che *“permette ai responsabili delle risorse umane di valutare i collaboratori esterni per un loro futuro impiego e fornire un feedback dettagliato che aiuterà gli stessi lavoratori a sviluppare e migliorare la loro produttività”*. Come confermato anche da Oxford Economics, secondo cui l'81% dei manager ritiene che *la trasformazione digitale della propria funzione di procurement abbia contribuito a migliorare le prestazioni ricevute dai consulenti*” (Brina,2022).

Andando avanti nella ricerca di tecnologie sempre più avanzate non possiamo tralasciare un altro aspetto fondamentale nell'era in cui viviamo ovvero i Social Media e Internet. Mediante l'aumento dell'utilizzo degli smart-phone, le aziende stanno usando, per l'acquisizione dei talenti, piattaforme di social-network, semplificando la vita ai candidati che possono valutare le offerte di lavoro e candidarsi a quelle che ritengono ideali per loro. La grande novità è che lo possono fare in qualsiasi momento e luogo e le imprese possono comunicare in maniera semplice con i candidati e possono rendersi molto più visibili al mercato dei talenti. LinkedIn ne è un chiaro esempio, infatti le persone iscrivendosi e creando il proprio profilo lavorativo possono candidarsi per le posizioni aperte.

Le imprese attraverso l'uso di tecniche di filtraggio vengono aiutate per capire la compatibilità (tipo, dimensione, tipo di persone, attività, commenti ecc.), e inoltre la loro formazione, le esperienze, qualità, competenze, skills in modo tale da scegliere il candidato che rispetti le esigenze lavorative richieste. Le tecnologie proposte, come più volte affermato, sono diventate fondamentali ma naturalmente non si può tralasciare la rilevanza del fattore umano.

Esaminando tutti gli aspetti della questione l'uso della tecnologia può comportare a diverse problematiche. Risulta evidente anche da quanto riportato in letteratura come l'estrema digitalizzazione di tutto il processo potrebbe apportare svantaggi anziché vantaggi; infatti, l'innovazione tecnologica porta ad un ambiente professionale *“sempre meno umano”* pertanto *“affidarsi completamente ai metodi digitali può essere estremamente rischioso. Può essere invece utile gestire tutti gli aspetti di una formazione “dal vivo” con una piattaforma HR, che raccolga tutte le informazioni e i materiali e li metta a disposizione dei dipendenti in maniera semplice e veloce [...] che le macchine non possono sostituire l'uomo in tutto e che certi compiti devono e dovranno sempre rimanere appannaggio delle risorse umane”* (Litrico, 2018).

CAPITOLO 3 - LA GESTIONE DEI TALENTI NELLE SOCIETÀ SPORTIVE

1. Evoluzione del concetto “sport”

Lo sport non può essere solo inteso come un’occupazione del tempo libero o come un’attività voluttuaria. Da non molto tempo si è giunti a queste considerazioni; infatti, l’attività sportiva era considerata secondaria e l’esempio più lampante tra gli altri che si può citare, riguarda giovani e giovanissimi; le poche scuole dotate di locali idonei a svolgere un’attività fisica, la poca rilevanza data all’insegnamento “educazione fisica” sia come numero di ore ad esso dedicate sia come peso specifico nei consigli di classe il che finiva per considerarlo un insegnamento di minore importanza rispetto alle altre materie del percorso didattico. Inoltre, al di fuori delle mura scolastiche in genere la cura e lo sviluppo dell’attività sportiva era affidata al positivo entusiasmo di pochi ed in genere in spazi non idonei o non esclusivamente dedicati.

Attualmente, di contro, sotto la spinta di un sempre maggior numero di praticanti, come dimostra la Banca Ifis in “Osservatorio dello Sport System italiano”, in cui esamina l’impatto economico e sociale dell’attività sportiva nel nostro Paese, riferendo che: *“circa 35 milioni gli italiani che seguono e si interessano ad almeno uno sport, e 15,5 milioni gli italiani che lo praticano regolarmente”* (D’Ascenzo, 2022) l’attenzione alla pratica sportiva ha raggiunto livelli importanti.

In ciò ha anche influito la messa in atto di azioni e strategie efficacemente strutturate volte ad aiutare gli studenti, gli atleti e gli studenti-atleti a coniugare attività sportiva e scolastica ed in più con l’aumento delle infrastrutture private appositamente dedicate soprattutto in seguito alla riqualificazione di molte aree urbane.

Ciò ha destato conseguentemente un grande interesse economico *“lo sport in Italia non è più un semplice passatempo né un semplice fenomeno agonistico, 50 miliardi di euro di fatturato annuo. Il mercato sportivo è a tutti gli effetti in grado di offrire, alle aziende che lo affrontano con le giuste strategie, un business con garanzie di ritorno degli investimenti”* (Sole 24 Ore, 2010).

Significativamente, dai dati rilevati dall’Istituto di Credito Sportivo (2022) risalta come lo sport in Italia abbia contribuito in termini economici al 7,6% del PIL e cioè in 24,5 miliardi di euro, e portando in circa 420mila occupati in questo settore. La comparazione con gli altri paesi evidenzia però che *“la Germania rappresenta di gran lunga il Paese che contribuisce in misura maggiore al PIL europeo collegato con lo sport, con 104 miliardi, il 37,4% del totale. Seguono pressoché appaiate la*

Francia 14,3% e il Regno Unito 13,1%, seguita dall'Italia 7,6%” questo dato è basato sull’aggiornamento effettuato nel 2018 e 2019 partendo da un lavoro della commissione europea che risale al 2012. Il dato evidenzia un certo ritardo dell’Italia rispetto agli altri paesi su questo bisogna intervenire con apposite misure e strategia affinché possa essere migliorato.

A quest’ampio movimento economico si aggiunge la significativa ricaduta sul mercato del lavoro. Si pensi ai settori alimentare, dell’abbigliamento, delle attrezzature sportive, dei veicoli sportivi, del “betting”, turistico, dei trasporti, della stampa editoriale, dei media, sanitario, dell’edilizia per ricordarne alcuni tra i più considerevoli (D’Ascenzo, 2022).

Ad ulteriore contributo l’interesse economico è testimoniato anche dal fenomeno delle “sponsorizzazioni” *“con un giro di affari che nel 2019 è stato pari a poco meno di un miliardo di euro e con un mercato che fornisce una fonte di finanziamento rilevante per molte società sportive di tutte le dimensioni [...] nel 2020, in Italia, sono stati investiti 889 milioni di euro in sponsorizzazioni di cui ben 650 milioni per lo sport”* (Luiss, 2022).

Questa cifra legata ovviamente alla fruizione degli eventi sportivi dato dal numero di spettatori ha subito purtroppo un drastico ridimensionamento a seguito della pandemia da covid-19 che ha colpito non solo l’Italia ma il mondo intero. Infatti, tutti gli eventi sportivi di rilevanza nazionale ed internazionale sono stati ridimensionati o procrastinati di data o in alcuni casi addirittura eliminati quali ad esempio le Olimpiadi, i Campionati Europei e Mondiali di quasi tutte le discipline. Infatti, il dato emerso è *“una flessione complessiva del 36% rispetto al 2019”* (Luiss, 2022) ma si crede che nei prossimi anni ci sarà di nuovo un aumento delle sponsorizzazioni.

La gestione di quello che è un, complesso e variegato, sistema “sport” è ad oggi affidata alle “società sportive” per la maggioranza associazioni dilettantistiche, al loro volta consorziate in Federazioni. In Italia il numero di società sportive è di circa 65 mila disperse su tutto il territorio nazionale. Di contro la complessità di tale situazione richiederebbe un’organizzazione assimilabile per molti aspetti a quella aziendale con la presenza di doti tipiche delle imprese quali ad esempio: la professionalità del dipendente, la precisione sul lavoro, l’accuratezza delle decisioni e delle strategie, lo studio e l’analisi dei competitor e del mercato. Da queste considerazioni risulta evidente come sia indispensabile portare le società sportive oggi quasi tutte in regime dilettantistico in un regime professionistico/manageriale simile a quello che è presente nelle aziende.

Mi pare inoltre molto significativo, oltre all’aspetto economico per altro di particolare rilevanza, sottolineare il ruolo svolto dalle società sportive in termini di benessere fisico e della salute; il che si

traduce anche concretamente in risparmio sulla spesa sanitaria e nell'apporto di un contributo fondamentale alla socializzazione, tra i giovani e non, che oggi più che mai necessita di aiuto, ed inoltre *“supporta il welfare ed evita il sorgere di spese legate a criminalità e contributi per il sostegno al reddito”* (Banca IFIS, 2022).

Quindi lo Sport oltre a ricoprire un ruolo strategico per l'economia nazionale riveste una posizione sociale di grande rilevanza, capace di generare effetti positivi per il Paese.

2. La gestione dei Talenti nelle organizzazioni sportive

Da quanto rilevato nel precedente paragrafo risulta necessario proporre un percorso di analogia tra società sportiva ed azienda al fine di rendere le stesse organizzazioni professionali e non dilettantistiche. Consideriamo come talento chi dimostra una particolare attitudine e in quanto tale è in grado di realizzare capacità particolari come ad esempio nella socialità, nella leadership ma in particolare nel settore che ci compete per le performance motorie e sportive, vediamo quanta attenzione deve essere dedicata a questo (Csik-Szentmihalyi, Robinson, 1986, cit. Migliorati, Maulini, Isidori, 2018) in particolare nell'individuazione, selezione, gestione, sviluppo e mantenimento del talento.

Proprio in questo settore, si evidenzia maggiormente che una delle carenze di molte società sportive, in specie quelle minori, è la mancanza di professionisti esclusivamente dedicati sia al ruolo che al compito. Perché non sempre coloro che si dedicano con passione e dedizione a ricoprire questa mansione riescono, per la molteplicità dei loro impegni, a compiere esaustivamente questo incarico. Questo può portare ad alcuni errori frequenti come la cosiddetta *“specializzazione precoce”* (Rachini, 2018), infatti negli sport di squadra la specializzazione non dovrebbe avvenire prima dei 12 anni il che, qualora avvenisse precocemente, può portare ad una perdita del talento. D'altro canto, anche il fattore *“tardivo”* come coloro che maturano più lentamente deve essere preso in considerazione in sede di valutazione, infatti molte volte si considera un giovane senza talento troppo in fretta. Ancora è quello di affidarsi esclusivamente ai risultati giovanili conseguiti nelle competizioni ad essi dedicate. Quest'ultimo è spiegato dal fatto che *“il raggiungimento precoce dei risultati non è un prerequisito necessario per eccellere da adulto”* (Rachini, 2018) proprio perché le performance ottenute nell'età giovanile molte volte non sono confermate nel proseguimento della carriera (Gullich, Emriche, 2006).

Infatti, uno studio effettuato durante i Giochi Olimpici ha evidenziato che solo il 44% degli atleti ha debuttato in manifestazioni internazionali durante l'attività giovanile (Gullich, 2007) a testimonianza

che essere talentuosi da giovani non significa sempre esserlo anche nel proseguimento della carriera sportiva.

Ma, avere un Talent Manager professionista esclusivamente dedicato non è un problema di facile soluzione perché richiede investimenti economici che non tutte le società sportive possono egualmente sostenere. Per ovviare a questa carenza le istituzioni dovrebbero impegnarsi per dedicare fondi al fine esclusivo di contribuire al miglioramento della professionalità del sistema. Tra queste: le Federazioni

Anche le Istituzioni Statali dovrebbero intervenire tramite meccanismi fiscali come ad esempio: contributi statali, agevolazioni dirette e indirette sulle sponsorizzazioni, utilizzo gratuito delle infrastrutture pubbliche, riduzione delle spese manageriali (trasporti, gas, energia elettrica, acqua), riduzione tasse di affiliazione, rimodulazione degli sport professionistici, in sintesi, una riduzione globale di tutti i balzelli che insistono in tutte le attività sportive. Anche le Università come avviene già in molti altri paesi con facilitazione sulle tasse universitarie, mense, campus e alloggi particolarmente dedicati agli studenti-atleti. In questo, come in altri settori, la LUISS Guido Carli è all'avanguardia con un apposito programma, dedicato alla “dual-career” (la combinazione tra carriera sportiva con quella scolastica), con la “LUISS SPORT ACADEMY” che offre, agli studenti-atleti di alto livello (TOP atleti): tutoraggio con la funzione di facilitazione e orientamento all'apprendimento, riduzione o esenzione delle tasse universitarie con apposite borse di studio, agevolazione nella fruizione dei servizi e nell'utilizzo delle strutture sportive, rimodulazione del calendario accademico, segreteria sportiva. Un piano dedicato che non tutte le Università seguono esaustivamente. Un modus operandi che permette la continuazione dell'attività sportiva in contemporanea al conseguimento degli studi universitari (Luiss Sport Academy, 2015).

Queste iniziative troverebbero, se ce ne fosse il caso, anche giustificazione sia dal ruolo sociale dello sport sia come portatore di prestigio internazionale nelle competizioni internazionali. Tutto ciò contribuirebbe a realizzare compiutamente il percorso segnato dall'Unione Europea al fine di promuovere “*a finalizzare e svolgere un percorso sportivo di alto livello parallelamente un impegno di istruzione o di lavoro*” (Migliorati, Maulini, Isidori, 2018).

In Italia il MIUR (Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca) con un decreto ministeriale “*Progetto Studenti Atleti di Alto Livello*” (MIUR, 2018) promuove la possibilità che anche negli istituti secondari di secondo grado possa essere sviluppata una didattica innovativa tecnologica dedicata a tutti gli studenti-atleti di alto livello dando ampia possibilità agli istituti stessi di adottare tutte le forme di flessibilità che ritenessero opportune. Per questo ha indicato delle linee guida (EC,

2012) che gli *“atleti di talento e di élite partecipino ad una carriera dove si combinano sport e istruzione o lavoro, ponendo particolare attenzione alla formazione dei giovani agonisti”* (Migliorati, Maulini, Isidori, 2018).

Quindi come abbiamo detto la necessità del Talent Management professionale è anche maggiormente sentita oggi, dall'ulteriore cambiamento che nel tempo, l'evento sportivo, ha subito trasformandosi via via in uno “show” sportivo attirando di conseguenza una sempre maggiore attenzione mediatica. L'effetto diretto è una maggiore attrattività che in questo settore è soprattutto riportabile al tipo di prestazione e alla qualità dell'atleta. Questo si concretizza in una difficoltà maggiore per il TM in quanto *“nel mondo sportivo le doti naturali sono decisamente più evidenti e anche più facili da individuare. Un buon calciatore probabilmente si vede quasi subito, così come uno sciatore in erba, in base ai tempi di discesa. Ma in ambito professionale l'individuazione di futuri talenti/manager è decisamente più complessa. Certo i risultati universitari, gli anni impiegati a studiare, gli interessi o le passioni sono indicatori importanti. Ma forse non esaustivi”* (Contardi, 2020) e quindi ad una maggiore richiesta di professionalità.

Ma quali sono le diverse fasi del lavoro di TM in ambito sportivo? È possibile individuare le seguenti:

1. **IL RECRUITMENT:** la parte più importante, quella della ricerca e selezione, svolta dai *talent scout* ovvero coloro che sono *“in grado di leggere tra le righe e di individuare nelle persone quei tratti e quegli elementi che potrebbero caratterizzare la crescita e la riuscita in campo professionale”* (Contardi, 2020).

Devono essere capaci di analizzare oltre le doti fisiche e tecniche anche quelle comportamentali e umane che si rilevano di fondamentale importanza nel processo di crescita e di convivenza.

Da ormai molti anni si sente parlare di “scouting”, soprattutto nel mondo degli sport professionisti, molte sono le società che adoperano questa tecnica. Creando delle reti di osservatori, “talent scout”, dei veri e propri “esploratori” sparsi in tutto il mondo. Quest'ultimi sono legati al club per mezzo di contratti di collaborazione esclusiva e rapporti di fiducia. Inoltre, sono capaci di creare rapporti con molteplici agenti indipendenti in modo tale da individuare un sempre maggiore numero di giovani promettenti in tutto il mondo (Costa, Gianecchini, 2019, pp. 179). L'individuazione e la gestione di questi collaboratori che operano in un ambiente particolarmente complesso è un altro dei difficili compiti dei TM sportivi.

2. **LA GESTIONE:** la fase in cui le società devono applicare strategie e tecniche affinché i talenti possano migliorare e valorizzare le proprie qualità. Nelle società sportive questa fase avviene nei cosiddetti “*vivai*” che saranno affrontati nel paragrafo successivo.
3. **IL MANTENIMENTO:** la fase più difficile dell’intero processo, infatti molte volte l’essere considerato un individuo talentuoso, soprattutto nel mondo sportivo, può far sviare l’attenzione e la concentrazione dall’obiettivo rischiando di perdersi. Infatti, sono numerosi i casi di talenti “sprecanti” che per un motivo o un altro hanno perso l’opportunità di crescere e affermarsi nel proprio sport. In questa fase il contesto attorno all’atleta diventa fondamentale. La motivazione personale è il vero motore per un giovane; quindi, mantenere uno stato mentale lucido e motivato può fare davvero la differenza ed è qui che risalta in particolare la peculiarità del TM che deve essere attento nella gestione del talento a motivarlo ed indirizzarlo nella giusta direzione, compito questo difficile per il mondo nel quale egli si trova ad agire.
4. **LA TECNOLOGIA:** per l’aiuto nell’individuazione di talenti sportivi. Di rilevanza oggi più che mai è l’avvalersi di tecnologie informatiche “*come emerso dal report di Research and Markets nel 2022 il giro d'affari per il mercato dei dati nello sport ha raggiunto la ragguardevole cifra di 3 miliardi di euro, un volume che è destinato a crescere fino a 8 miliardi di euro nel 2026 (+27% a livello Cagr)*” (Trabucchi, 2022).

Risulta evidente che l’influenza che l’informatica può avere nei vari aspetti sportivi quali: tecniche di allenamento, rilevazioni sanitarie, miglioramenti delle performance individuali e in ultima analisi in tutti gli aspetti che possono contribuire allo sviluppo delle qualità dell’atleta. Ancora di più la tecnologia ha contribuito alla diffusione spettacolare degli eventi sportivi. La prima volta che una TV ha trasmesso un evento in diretta risale al 17 maggio del ’39 con una partita universitaria di baseball. La trasmissione ebbe grande successo tanto che l’esperimento fu ripetuto con il campionato principale ma ancora precedentemente nel ’31 in occasione del prestigioso derby di galoppo un inventore scozzese Baird trasmise, se pure in maniera rudimentale, immagini della gara (Luna, 2022).

Oggi il progresso ha fatto sì che nel 2021 una nota squadra di calcio ha utilizzato “*quattro astrofisici che si sono aggiunti allo staff degli analisti di dati. Il loro compito, attraverso un tipo di tecnologia 3D utilizzato dalle telecamere, sarà quello di tracciare e monitorare ogni azione dei singoli giocatori al fine di migliorarne il rendimento. Un tempo quello che facevano i preparatori atletici*” (Trabucchi, 2022).

È ancora più assume importanza da quanto effettuato dal binomio sport-tecnologia ove un club di calcio italiano si è collegata ad una start-up attiva nel settore dell'intelligenza artificiale, in particolare riguardante al settore giovanile. In un'intervista effettuata al presidente dell'impresa illustra come *“l'intelligenza artificiale di Vedrai può assistere reclutatori e talent scout nell'attività di ricerca e selezione di nuovi talenti per il settore giovanile, perché consente di analizzare in poco tempo grandi quantità di dati sulle caratteristiche dei calciatori. Inoltre, attraverso il Machine Learning, l'Intelligenza Artificiale consente di monitorare le prestazioni dei giocatori, creare piani di allenamento personalizzato per ogni calciatore monitorando diversi parametri degli atleti in tempo reale”* (Rociola, 2022).

A conclusione di ciò riscontriamo di essere agli albori di una rivoluzione dove i dati e le analisi saranno di grande aiuto alle decisioni e strategie di scelta, ma come avviene in tutte le aziende è il fattore umano sempre più rivesta un ruolo fondamentale e centrale. Questo è anche un mio auspicio.

3. Le peculiarità esclusive del Talent Manager nel mondo sportivo

Dopo queste indicazioni in parte comuni tra azienda e società sportive illustriamo caratteristiche del Talent Manager proprie del mondo sportivo. Ho dedicato questo paragrafo che è anche frutto della mia personale esperienza di atleta di interesse nazionale con squadre e competizioni in Italia e all'estero a queste linee guida comportamentali di cui spesso ne ho sentito la mancanza.

Lo scopo ultimo che il TM, in un ambiente sportivo, si prefigge di raggiungere è la valutazione di un atleta per conseguire le aspettative che in esso si ripongono (Rachini, 2018):

- **Fattori antropometrici**
- **Fattori fisici e fisiologici**
- **Fattori tecnici e cognitivo-motori**
- **Fattori socioaffettivi e psicologici**
- **Fattori sulla performance**

Come si vede questi sopra elencati sono i principi valutativi per individuare un talento praticante attività sportiva e conseguenzialmente non possono essere sovrapponibili in toto a quelle necessarie per un talento di aziendale.

- I fattori antropometrici: sono la costituzione anatomica di un atleta.

- i fattori fisici e fisiologici: sono tutti quelli legati alla fisicità (altezza, peso ecc.) e fisiologici (battito cardiaco, capacità polmonare ecc.).
- i fattori tecnici e cognitivo-motori: sono in relazione allo sport che s'intende praticare quale ad esempio il senso del ritmo, l'equilibrio, la velocità e la resistenza.
- i fattori socioaffettivi e psicologici: sono per molti versi comuni e assimilabili a quelli che si richiedono ad un talento aziendale come la possibilità di socializzare, la motivazione per il raggiungimento di un obiettivo, in sintesi lo stile di vita in una comunità.

Per tutti questi fattori una grandissima influenza spetta all'ambiente sociale che, anche questo, dovrà essere creato a cura dal TM (Rachini, 2018). Infatti, bisogna che ci sia un ambiente lavorativo in cui ci sia serenità e tranquillità ottimale e in particolare "condizioni ottimali" come la presenza di attrezzature sportive di alta qualità, impianti di ultima generazione, condizioni climatiche ottimali e la possibilità di allenarsi e gareggiare con atleti di livello maggiore, in modo tale da favorire il miglioramento delle prestazioni (Ericsson, 2006). A questi si aggiungono alcune capacità fondamentali nell'iter di sviluppo di un talento ad esempio "*la disciplina, la coesione, l'etica lavorativa, in generale il duro lavoro*" (Calandri, 2022), qualità che devono essere comuni a tutto il mondo del lavoro, senza le quali sarà molto difficile progredire e per questo oltre alle doti tecniche deve essere presente anche una sana determinazione nel soggetto.

Il processo di avvicinamento delle società sportive alla professionalità aziendale per motivi che sfuggono ad una precisa analisi non sempre risponde alle aspettative (Stanton Chase, 2015). Ipotizziamo che queste differenze di risultati a parità di linee guida possano variare per la variante insita nel fattore umano. Per ovviare a queste possibilità difficoltà Stanton Chase (2015) suggerisce altre linee guida che devono esserci in ogni società sportiva per raggiungere l'obiettivo, del miglioramento dei talenti

1. **ACADEMY MANAGER:** deve ricercare, selezionare e supervisionare lo sviluppo dei giovani talenti con una prospettiva ampia e con un "occhio di falco". L'aspetto più importante di questo ruolo è la supervisione dello sviluppo affinché il progresso lo porti a raggiungere traguardi importanti.
2. **ALLENATORI GIOVANILI:** hanno il compito di gestire e migliorare il talento. Sono loro che lavorano giornalmente con i potenziali talenti. Spesso risulta essere la persona con cui l'atleta instaura un rapporto personale. Nelle società più grandi ognuno di loro ha il compito di gestire e allenare una specifica fascia d'età (Under 13, U14, U15 e così via). È di

fondamentale importanza che siano a stretto contatto con il capo allenatore per decisioni e istruzioni sul lavoro.

3. **CAPO ALLENATORE:** ha il compito di supervisionare. Molte delle decisioni sulla scelta dei migliori talenti, su cui puntare, possono essere prese da lui. Deve essere in continuo contatto con gli allenatori dei settori giovanili.
4. **IL CAPITANO DEL CLUB:** è una figura presente all'interno degli sport di squadra di solito il più esperto o anziano del gruppo. Colui che rappresenta la squadra all'esterno ed è responsabile della gestione dello "spogliatoio". Ha il compito di far integrare i più giovani e di proteggerli e allo stesso tempo indirizzarli.
5. **DIRETTORE SPORTIVO o TALENT MANAGER:** è responsabile dell'attuazione del raggiungimento degli obiettivi posti all'inizio della stagione. Ha il compito di supervisionare l'intero processo ed è a stretto contatto con il capo allenatore intervenendo per risolvere determinati problemi. Ha il compito fondamentale di gestione dei talenti.

Anche, è importante che il TM posseda anche caratteristiche psicologiche; infatti, adottare *“comportamenti psicologici adeguati inerenti la motivazione, l'autostima, la concentrazione, l'impegno”* (Rachini, 2018) permettono di aiutare a stabilire obiettivi realistici e di far fronte ai periodi di instabilità e difficoltà che ogni soggetto incontrerà durante la propria carriera.

Un'ulteriore specificità del mondo sportivo è la creazione e il mantenimento di un'organizzazione rivolta ai giovani che va sotto il nome di “vivaio”, nel nostro paese, o ad esempio come in Spagna “*cantera*”, in Olanda “*de toekomst*” e nei paesi anglosassoni “*academy*”. Centri di eccellenza che hanno come obiettivo il miglioramento del talento dell'atleta da tutti i punti di vista da quello tecnico-sportivo a quello mentale-sociale. I vivai sono generalmente divisi in fasce d'età. *“La crescita anagrafica, lo sviluppo fisico e la progressiva selezione tecnica degli atleti, portano infatti a una graduale accentuazione dell'aspetto agonistico su quello squisitamente amatoriale ed educativo, fino all'eventuale tesseramento e partecipazione a manifestazioni o campionati professionistici per quegli atleti che nel corso della formazione giovanile si siano particolarmente distinti”* (Wikipedia).

I dati emersi da uno studio effettuato dalla UEFA (Union of European Football Associations) dicono che *“i club italiani hanno messo a bilancio in media un budget annuale per lo sviluppo dei giovani di 4,6 milioni in un range che va da 1 milione a 12,5 milioni italiano [...] la classifica è comandata dai club inglesi, che destinano ai settori giovanili una media di 6,5 milioni di euro l'anno. Segue la*

Germania (con 5,4 milioni) e la Francia (4,8 milioni). La Spagna chiude la top 5 dopo l'Italia, con investimenti medi per 3,8 milioni” (Turcato, 2022).

Questi dati dimostrano, come in Italia, come l'insufficiente attenzione delle istituzioni nei confronti dell'implementazione dei settori giovanili e quindi nel reperimento e cura dei talenti portano una scarsa competitività con le altre nazioni che in alcuni casi si traducono in grandi delusioni sportive nelle competizioni internazionali come per fare esempio attuale nel calcio. A tale riguardo sembra criticabile quella disciplina giuridica conosciuta come “*Legge Brosman*”. Da un lato positiva perché introduce una liberalizzazione del mercato europeo per gli sport professionistici, d'altro canto sfavorisce la creazione dei settori giovanili in quanto rende economicamente, apparentemente più vantaggioso un investimento in un “prodotto finito” che la creazione di un potenziale talento futuro (Curro, 2013).

Molte società hanno preferito di avvalersi di un maggior numero di atleti stranieri piuttosto che investire nei vivai e come conseguenza si ha “*considerando i 553 giocatori utilizzati nel massimo campionato italiano di calcio 2021/22, ben il 62% non è non è italiano. Una percentuale in continua ascesa, che non può essere ignorata, visto che solo 10 stagioni il dato si attestava sul 36%*” (Turcato, 2022) Questo fenomeno è ormai diffuso anche in altri sport quali: basket, pallanuoto, pallavolo ecc.

Sarebbe preferibile che le società sportive facessero loro il concetto che il talento individuato e cresciuto nel “vivaio” permetta loro di conseguire anche maggiori ricavi diventando un valore economico oltre a quello prettamente sociale. Tale operazione viene definita “**plusvalenza**”: che si intende nell'eccezione comune come “*l'incremento di valore, ossia la differenza positiva fra due valori dello stesso bene, riferiti a momenti diversi*” acquista maggiore significato economico in atleti “home made” (Stanton Chase 2015). Basti pensare che nella stagione 2006-07 per una squadra di calcio italiana “*le plusvalenze derivanti da cessioni di giocatori sono state pari a 13 milioni di euro, ossia il 42% dei ricavi annuali. Per una società che nel medesimo anno ha sostenuto costi di personale circa di 20 milioni di euro*”. Cifre che dimostrano il contributo decisivo che quest'attività può portare “*alla solidità economica-finanziaria*” (Costa, Gianecchini, 2019, pp. 179).

A conclusione di questo capitolo ne risulta che l'operazione vivaio, come già detto, permette di creare una sinergia tra l'implementazione dei valori sociali e l'economia aspetto questo da non tralasciare in un mondo nel quale il profitto assume notevole importanza.

CONCLUSIONI

Le conclusioni a cui si è arrivati è che un “talento” può essere inteso come: genio, intelletto, capacità naturale riferita ad una particolare attività, condizione questa insita nell’uomo fin dalla nascita che indica una predisposizione naturale nel saper svolgere una determinata attività “genotipo” (Treccani), elemento essenziale nello sviluppo. Necessita, affinché si sviluppi e progredisca o addirittura non si perda, di una figura o un’organizzazione che lo scopra, lo coltivi e lo gestisca in tutta la sua esperienza. Si è cercato di evidenziare le difficoltà insite in questo lavoro e le carenze che in molti settori si appalesano individuando possibili miglioramenti anche sottolineando attuali carenze legislative. Tenendo conto del lavoro di Hahn (1988) sulle necessità di un’ottima preparazione e di formazione e di una forte volontà del soggetto nel conseguire l’obiettivo che si prefigge è la differenza tra i talenti che raggiungono il successo e quelli che non lo ottengono. Il complesso di queste qualità, il loro mantenimento, il loro miglioramento è strettamente legato alle capacità professionali del Talent Manager.

Mi piace concludere con la citazione di Wittgenstein:

“Il talento è una fonte da cui sgorga acqua sempre nuova. Ma questa fonte perde ogni valore se non se ne fa il giusto uso”.

BIBLIOGRAFIA

- APPELBAUM, BAILEY, BERG, KALLEBERG**, “Manufacturing advantage: why high-performance work system pay off”, Cornell University Press ,2000.
- BANCA IFIS**, “Osservatorio sullo Sport System Italiano”, 2022.
- BORIANI**, “Hr Manager Ricorrono Sempre”, *Azienda Digitale*, 2018.
- BOSELIE**, “Strategic Human Resource Management. A Balance Approach”, *MacGraw Hill Education*, 2014.
- BRINA**, “La tecnologia aiuta a gestire il nuovo mondo dei talenti esterni”, *Il Sole 24 Ore*, 2022.
- CHANDER**, “Strategie e struttura”, FrancoAngeli, 1976.
- CALANDRI**, “I segreti per vincere? Pulizia e buona educazione. Il talento non è solo Dna”, *La Repubblica*, 2022.
- CONTARDI**, “Meglio talent scout di futuri manager o buoni gestori di risorse?”, *Il Sole 24 Ore*, 2020.
- COLAKOGLU, HONG, LEPAK**, “Models of Strategie Human Resource Management”, in Wilkinson A., Bacon N., Redman T., Snell S. (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Management*, 2007.
- COSTA, GIANECCHINI**, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2019.
- CSIK-SZENTMIHALYI, ROBISON**, “Culture, time and development of talent”, 1986.
- CURRÓ**, “Vivai e stranieri, la Fifa boccia la serie A”, *La Repubblica*, 2013.
- D’ASCENZO**, “Lo sport in Italia vale 78,8 miliardi, pari al 3% del PIL”, *Il Sole 24 Ore*, 2022.
- ECONOPOLY**, “Employer branding, l’arte di attrarre talenti: una forza poco conosciuta”, *Il Sole 24 Ore*, 2022.
- ERICSSON**, Vägen till A-landslaget, In Engels U.: Lei- stungsbendingungen in Schweden, Leistungssport, 2006.
- GABRIELLI, PROFILI**, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, 2021.
- GABRIELLI**, *People Management. Teorie e Pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, 2010.
- GALLWAY**, *The Inner Game of Work*, 2002.
- GILLEY, BOUGHTON**, “The Performance Challenge: Developing Management Systems to Make Employees Your Organization's Greatest Asset: Aligning People, Practices and Goals to Maximise Organizational Performance”, 1996.
- GOLDEN, RAMANUJAN**, “Between a dream and a nightmare; on the integration of the resource human management and strategies business planning process”, *Human Resource Management*, 1985.

GUENZI, RUTA, “Team Leadership: idee e azioni tra sport e management”, 2011.

GULLICH, EMRICH, “Evaluation of the support of young athletes in the elite sport system”, *European Journal for Sport and Society*, 2006.

GULLICH, “Training- Support- Success: Control-related assumptions and empirical findings”, 2007.

HAMEL, PRAHALD, “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, 1989.

HAHN, “Entrenamiento con niños: teoría, práctica, problemas específicos”, 1988.

IMPERATORI, “La gestione dei talenti: persone al centro e soluzioni sostenibili”, *Il Sole 24 ore*, 2020.

ISTITUTO CREDITO SPORTIVO, “Il PIL dello sport in Italia”, *Sport e Salute*, 2022.

LEPAK, GOWAN, “Human Resource Management Managing employees for competitive advantage”, third edition, *Chicago Business Press*, 2017.

LIEVENS, “Human resource management”. *Back to basics*, 2011.

LITRICO, “Vantaggi (e svantaggi) dell’incontro tra tecnologia e HR”, *HR Tools*, 2018.

LUISS, “Sport e Impresa una partnership vincente”, *Il Comitato Leonardo*, 2022.

LUISS SPORT ACADEMY, “Luiss Sport Program”, 2015.

LUNA, “La prima diretta televisiva di un evento sportivo”, *La Repubblica*, 2022.

MASON, “Talent Management”, *Mason Academy*, 2019

MOHAPATRA, DHIR, “Talent Management A Contemporary Perspective”, 2021.

MIRIELLO, “Talent Management: Cos’è e Quali Benefici Porta alle Aziende”, *Andrea Miriello Psicologo del Lavoro*, 2021.

MCINTYRE, KEVIN, “*Leadership Through Organizational Transformation*”, 2010.

MIGLIORATI, MAULINI, ISIDORI, “Il talento sportivo come sfida pedagogica. L’esperienza del progetto. La Dual-career degli studenti-atleti nella scuola secondaria”, *Formazione & Insegnamento*, 2018.

MIUR, “Programma sperimentale per studenti-atleti di alto livello”, *Decreto Ministeriale n. 935*, 2015.

PORTER, “Competitive strategy”, *Free Press*, 1980.

PORTER, “Competitive advantage”, *Free Press*, 1985.

RABBI, AHAD, KOUSAR, & ALI, “Talent management as a source of competitive advantage”, *Journal of Asian Business Strategy*, 2015.

RACHINI, “Il talento sportivo”, *Scienza e Movimento*, 2018.

RAIMONDI, “Come si gestiscono i talenti in azienda. Luci e ombre del Talent Management”, *Persone e conoscenza*, 2017.

RANDSTAAD, “Riscrivere il manuale di talent strategy in una situazione straordinaria”, *Talent Trend Report*, 2021.

ROMANO, *Leadership e Gestione delle Risorse Umane*, 2021.

ROCIOLA, “Una startup aiuterà l'Atalanta a scovare nuovi talenti, grazie all'intelligenza artificiale”, *La Repubblica*, 2022.

RUSCONI, “Le HR nel 2021? Più attenzione alle persone, trasparenza e tanto digitale”, *Sole 24 Ore*, 2021.

SERBAN, CENESI, VAROTTO, “Mentoring e reverse mentoring aziendale: cos'è e quali vantaggi offre”, *MeliusForm Business School*, 2021.

SOLE 24 ORE, *Sole 24 Ore Business School*, 2010.

STANTON CHASE, “Sports Talent Management”, *StantonChase.com*, 2015.

TRABUCCHI, “Data analytics negli sport, un mercato da 3 miliardi di dollari”, *Il Sole 24 Ore*, 2022.

TRECCANI, *talento*.

TURCATO, “Facciamo i conti: disastro nazionale, pochi italiani e scarsi investimenti sui settori giovanili”, *EUROSPORT*, 2022.

ULRICH, DAVE, BROCKBANK, Wayne. The work of HR part one: people and performance: using HR “menus” to maximize value for all stakeholders. *Strategic HR Review*, 2005.

ULRICH, BROCKBANK, YOUNGER, JOHNSON, Human Resource competencies: responding to increased expectations, Wiley InterScience ,2007.

WATKINS, 1998

WERNERFELT, B. (1081). “A resource-based view of the firm”, *Strategie Management Journal*.

WIKIPEDIA

WRIGHT, MCMAHAN, “Theoretical perspectives for strategic human resource management”, *Journal of Management* nr. 18, 1992.

ZETA SERVICE, “Coaching aziendale, cos'è e a cosa serve?”, *blog: ZetaService.it*, 2021.