

Facoltà: Economia

Cattedra: Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane



TITOLO: La valorizzazione delle risorse umane e politiche di talent management

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Roberta Mancini

Matr. 146971

ANNO ACCADEMICO

2010/2011

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - La gestione strategica delle risorse umane	
1 – Le risorse umane	3
2 – Il capitale intellettuale come fonte di vantaggio competitivo	4
3 – Il ruolo strategico delle risorse umane	6
4 – La strategicità della Direzione Risorse Umane	11
5 – Le attività della Direzione Risorse Umane	15
CAPITOLO 2 – Il talento: principali orientamenti teorici	
1 – “Talento” nella letteratura prima e dopo la ricerca di McKinsey	19
2 – La “Guerra dei talenti”	21
3 – Vincere la “Guerra dei talenti”	22
3.1 – Acquisire una mentalità orientata al talento	24
3.2 – Creare una proposta di valore per i dipendenti	25
3.3 – Ricostruire la strategia di recruiting	27
3.4 – Fare dello sviluppo una caratteristica intrinseca dell’organizzazione	28
3.5 – Differenziare e valorizzare i collaboratori	29
4 – Le caratteristiche di un talento	30
4.1 – La creatività	32

4.2 – L’intelligenza emotiva	32
4.3 – La leadership.....	33

CAPITOLO 3 – Come si gestisce e sviluppa il talento

1 – Il talent management.....	35
2 – Assessment e individuazione dei talenti	37
2.1 – Il S.I.T. : Strumento di Individuazione dei Talenti	40
2.2 – Le fasi successive del processo di individuazione dei talenti	42
3 –La fase preparatoria al talent management	44
3.1 – La riunione per la revisione dei talenti	44
4 – La fase di implementazione del talent management.....	45
4.1 – La mappa dello sviluppo.....	45
5 – Lo sviluppo dei talenti	46
5.1 – Il coaching.....	47
5.2 – Il training.....	47
5.3 – Lo sviluppo	49
5.4 – Altri strumenti per lo sviluppo dei talenti	50
5.5 – Sistemi di carriera dei talenti	51
6 – La valutazione dei talenti.....	52
6.1 – R.O.T. : Return on Talent	55
7 – La retention dei talenti	56

CAPITOLO 4 – UniCredit Group: il talento come strategia di successo

1 – Introduzione al case study	59
2 – Il Gruppo UniCredit.....	60
3 – L’obiettivo del Gruppo	64
3.1 – Ascoltare al fine di migliorare	65
3.2 – Investire in competenza professionale e sviluppo della leadership	66
4 – UniQuest	67
5 – Processi Talent Management Review (TRM) ed Executive Development Plan (EDP).....	73
5.1 – Il processo di Talent Management Review (TRM)	74
5.2 – Il processo di Executive Development Plan (EDP)	75
6 – Il Gruppo UniCredit attrae i talenti.....	78
7 – Conclusioni.....	79
CONCLUSIONI	81
BIBLIOGRAFIA	83

INTRODUZIONE

Nel seguente lavoro si approfondirà il tema del “Talent Management”, attualmente uno dei maggiori temi oggetto di studio all’interno delle moderne organizzazioni, in quanto area chiave per lo sviluppo di prassi e strumenti di people attraction e di people retention orientati ai profili di più elevato potenziale.

L’elaborato affronta innanzitutto, nel primo capitolo, l’importanza che rivestono oggi le risorse umane nelle organizzazioni. Autorevoli ricerche hanno infatti avvalorato la tesi che il capitale intellettuale e le persone che ne sono portatrici sono i fattori chiave per il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo e rappresentano quindi dei “driver” per il successo aziendale. Viene poi affrontato il tema dell’evoluzione storica della Direzione Risorse Umane, evidenziando i vari passaggi che l’hanno trasformata da area con funzioni meramente amministrative, ad area strategica in grado di fare la differenza rispetto ai competitors. Tale evoluzione trova fondamento nelle esigenze di un mercato sempre più dinamico e incerto, che hanno imposto alle organizzazioni di orientare il proprio impegno verso la valorizzazione delle risorse umane, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile. Ed è proprio in quest’ottica di valorizzazione delle risorse umane che si collocano le politiche di gestione dei talenti, le quali assumono sempre più la forma di veri e propri percorsi ideati dalla funzione Risorse Umane per attrarre, trattenere e valorizzare i profili più promettenti all’interno dell’organizzazione.

Nel secondo capitolo viene poi affrontato il tema del talento da un punto di vista teorico: partendo dalla “Guerra dei talenti”, nota ricerca del 1997 della società di consulenza McKinsey che ha sollevato la questione dell’impiego dei talenti in azienda, si affronta il tema della necessità di impiegare e valorizzare i talenti in azienda per raggiungere elevati livelli di performance. Viene poi tracciato un identikit del “talento”, delineando le sue caratteristiche più evidenti all’esterno, per rendere più agevole la sua individuazione in ambito aziendale.

Dopo questa panoramica teorica, nel terzo capitolo si è voluto dare un quadro delle politiche e degli strumenti concreti di cui si avvalgono le funzioni Risorse Umane all’interno delle organizzazioni per gestire i collaboratori di talento in azienda: in particolare, vengono descritte tutte le fasi del processo di talent management, dall’individuazione in poi, soffermandosi in particolare sui

programmi di sviluppo ed i sistemi di carriera, costruiti appositamente per valorizzare e trattenere le risorse umane dotate di maggiore potenziale.

Infine, nel quarto e ultimo capitolo, viene affrontato un caso pratico per descrivere come le imprese si interfacciano con il tema del talento in modo concreto. In particolare, è stato sviluppato il caso del Gruppo UniCredit, che si impegna costantemente nell'implementare pratiche per gestire e valorizzare i suoi collaboratori più talentuosi, mediante particolari programmi come UniQuest, Talent Management Review (TRM) ed Executive Development Plan (EDP).

CAPITOLO 1 – LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

1. Le risorse umane

I contesti in cui operano le organizzazioni sono sempre più competitivi e queste, per raggiungere e sostenere un vantaggio competitivo, devono far leva sulle risorse che possiedono, che possono essere fisiche, organizzative, cognitive e umane. Il successo di un'azienda deriva, infatti, proprio dalla sua capacità di valorizzare al meglio le proprie risorse. Le risorse più importanti, tra le tante che un'azienda può possedere, sono però quelle umane, le quali hanno un ruolo centrale nel processo di creazione del valore per un'organizzazione.

Jim Collins, noto studioso di management, nel suo testo *Good to Great*, evidenzia il ruolo centrale delle risorse umane in azienda scrivendo: *“Il vecchio adagio ‘le persone sono il vostro patrimonio più prezioso’ si è rivelato errato. Le persone non sono il vostro patrimonio più prezioso: le persone giuste sono il vostro patrimonio più prezioso”* (Fischetti, 2007).

Infatti, conoscere il potenziale umano presente in azienda e sfruttarlo al meglio è un fattore determinante, che consente alle organizzazioni di affermarsi nel proprio settore.

Il successo di un'impresa, in effetti, non dipende solo dal management, che può avere idee più o meno eccellenti o innovative, ma anche e soprattutto dai suoi collaboratori, che mettono in pratica queste idee (De Marinis, 2010). La selezione e gestione delle risorse umane è quindi un momento fondamentale nella vita di un'organizzazione, poiché avere le “giuste” risorse umane è un elemento che differenzia un'impresa rispetto ai concorrenti. Infatti la competitività aziendale dipende dalla qualità delle risorse umane possedute: sono le persone che fanno la differenza. Inoltre, non bisogna solo possedere delle risorse umane di qualità, ma bisogna anche infondere in queste una giusta dose di motivazione, così da creare un team, che lavori sinergicamente per il conseguimento degli obiettivi aziendali. L'obiettivo di coloro che nelle organizzazioni si occupano di gestire e sviluppare le risorse umane è infatti proprio quello di valorizzarle sino a renderle autentico capitale sociale, poiché queste costituiscono capitale sociale aziendale al pari di altri beni che producono valore. Diventa quindi fondamentale valutare le potenzialità delle risorse umane possedute e sviluppare in queste competenze coerenti con il ruolo da ricoprire e motivazione ad operare negli interessi dell'organizzazione. La gestione delle risorse umane è quindi sempre più una parte fondamentale della definizione delle strategie d'impresa.

Lo stesso F. Tartaglia, nel suo *Affetti e Management*, afferma che “... la sopravvivenza dell’azienda non si gioca più soltanto sul piano tecnologico o finanziario, ma anche sul piano della gestione ottimale dell’uomo, vera risorsa a disposizione dell’azienda. Ogni trasformazione aziendale ne ha evidenziato l’importanza e il valore..” (Chifari, 2004).

Proprio su tale riflessione prende vita l’approccio strategico alla gestione delle risorse umane che discuteremo nel continuo di questo lavoro.

2. Il capitale intellettuale come fonte di vantaggio competitivo

Le fonti tradizionali del successo delle imprese negli anni hanno perso la loro rilevanza di leve strategiche a favore di variabili quali la conoscenza, la cultura, l’apprendimento, ecc.. (Gurrado, 2004).

La conoscenza è diventata, infatti, una delle principali fonti del vantaggio competitivo di un’impresa, è quindi l’elemento da sviluppare per favorire continua generazione di valore. Numerosi studi hanno riscontrato che non tutte le risorse sono funzionali alla creazione di valore, ma che lo sono soprattutto quelle risorse basate sulla conoscenza. Il motivo di ciò sta nel fatto che un’organizzazione è in primis un sistema cognitivo, cioè basa il suo agire sulla conoscenza codificata (routine e procedure) e sulla conoscenza implicita, racchiusa nelle persone ⁽¹⁾ (Gurrado, 2004). La conoscenza inoltre, essendo un fattore intangibile, è difficilmente imitabile e quindi più adatto a generare un vantaggio rispetto ai concorrenti. Infine, c’è da considerare la caratteristica autogenerativa della conoscenza (Vicari, 1997), cioè il fatto che non si consuma con l’uso, ma che si sviluppa e dà vita a nuova conoscenza quanto più viene utilizzata. Nonostante la conoscenza sia una risorsa critica, sorgono non poche difficoltà nel governarla e proprio per questo negli ultimi due decenni si sta tentando di individuare delle strategie efficaci per gestire tale risorsa, universalmente note come “knowledge management”.

Il knowledge management può essere definito, secondo il pensiero di Karl Wiig (1999) come “*La sistematica, esplicita e deliberata costruzione, applicazione e rinnovamento della conoscenza per*

¹ I concetti di *conoscenza codificata* e *conoscenza implicita* sono riconducibili rispettivamente a Winter (1984) e Polany (1958).

massimizzare l'efficacia della base conoscitiva di un'azienda ed i relativi benefici dai suoi asset conoscitivi.”⁽²⁾

In passato spesso si è verificato che dei programmi di gestione della conoscenza si siano rivelati deludenti nel supportare le attività di business: è necessario inquadrare le azioni di intervento sulla conoscenza in relazione al contesto specifico in cui bisogna intervenire e predisporre strumenti operativi e strutture che incentivino e consentano l'applicazione di nuove conoscenze alla gestione d'azienda (Gurrado, 2004).

L'evoluzione verso un'economia della conoscenza ha spostato l'attenzione sul concetto di “capitale intellettuale” e sugli strumenti che ne possono misurare il valore, poiché gli approcci contabili tradizionali non sempre riescono a coglierlo. Il concetto di capitale intellettuale è riconducibile in parte all'interno del sistema azienda, negli individui che vi lavorano e nel suo assetto organizzativo, ed in parte al suo esterno, nelle relazioni con gli interlocutori esterni.

Il capitale intellettuale, costituito da conoscenze, capacità ed abilità (knowledge, skills, ability, KSA) delle risorse umane presenti in azienda e accumulate da un'impresa, rappresenta un fattore critico di successo poiché tali elementi, insieme alla motivazione e all'empowerment, determinano le performance d'impresa.

Le componenti del capitale intellettuale sono il capitale umano, il capitale relazionale (o sociale) e il capitale organizzativo (Fruci, Gnan, 2009): si tratta di fattori fondamentali per creare valore e implementare una strategia basata sulla conoscenza. Il capitale relazionale si riferisce alla capacità di instaurare relazioni stabili col mercato e gli stakeholder esterni. Il capitale organizzativo comprende invece la conoscenza codificata che resta nell'impresa, indipendentemente dalle persone, nonché le procedure, la strategia, il clima, ecc... Infine, il capitale umano comprende le caratteristiche e le qualità intellettuali degli individui che fanno parte dell'organizzazione. Solo un'efficace integrazione tra le varie azioni di gestione delle risorse umane può generare un processo di accumulo del valore del capitale umano.

Il termine "capitale umano" fu coniato dall'economista T. Schultz⁽³⁾, il quale evidenziò come i concetti tradizionali dell'economia non avessero finora preso in considerazione questo aspetto molto importante (Fitz-enz, 2000). Può essere descritto come la combinazione di:

² “*KM is the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximise an enterprise's knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge assets.*” (K. Wiig, Liebowitz, 1999).

- Caratteristiche individuali apportate dalla persona nel proprio lavoro: intelligenza, energia, attitudine positiva, affidabilità, impegno;
- Capacità di imparare: prontezza, immaginazione, creatività e "street smarts", o senso pratico;
- Motivazione nel condividere le informazioni e le cognizioni: spirito di squadra e orientamento verso gli obiettivi.

Il capitale umano è però il patrimonio più difficile da amministrare, a causa dell'infinita varietà e imprevedibilità degli esseri umani. Ciò nonostante, le persone sono l'unico elemento nell'azienda che ha l'intrinseco potere di generare valore. Tutte le altre variabili non ne sono in grado a meno che un essere umano non ne liberi il potenziale e lo metta in azione (Fitz-enz, 2000).

È perciò evidente ancora una volta come la chiave di successo di un'impresa risieda nelle persone che partecipano alla sua gestione, e quindi quanto sia necessario valorizzare le loro potenzialità per accompagnare la loro crescita e creare valore non solo per l'impresa ma anche per tutti coloro che ne sono coinvolti. Si attribuisce quindi un'importanza crescente al capitale umano, inteso come insieme di conoscenze, capacità e abilità dei membri di un'organizzazione (Becker, 1974; Pennings et al., 1998).

Per creare valore in maniera continuativa e mantenere il vantaggio competitivo le imprese devono gestire in modo proattivo il loro capitale umano: ciò significa identificare, selezionare, sviluppare e trattenere i talenti, cioè quel gruppo di persone capaci di raggiungere obiettivi ambiziosi e di assorbire le conoscenze e i valori dell'azienda (Vettori, Reho, 2010).

3. Il ruolo strategico delle risorse umane

Le aziende concentrate sul capitale umano ritengono che le persone sono il loro vantaggio competitivo, e sono quindi alla ricerca di persone motivate e che vogliono imparare; invece le aziende concentrate sulla struttura ritengono le persone importanti, ma lo scopo primario è che queste corrispondano al ruolo ad esse destinato perché il ciclo di lavoro non venga interrotto. Le prime hanno un sistema di ricerca dei talenti molto complesso e finalizzato ad ottenere, sviluppare,

³ Premio Nobel per l'economia nel 1979.

trattenere e motivare persone che con la loro performance contribuiscano in maniera determinante ai risultati dell'azienda.

Negli ultimi decenni è andata infatti diffondendosi l'idea che il lavoratore nell'organizzazione è una variabile strategica, non deve quindi essere considerato come un costo, ma piuttosto come una risorsa a disposizione dell'organizzazione (Gabrielli, 2010).

Gli elementi fondamentali della gestione delle risorse umane derivano da una strategia: è necessario quindi assumere un approccio strategico alla gestione delle risorse umane, poiché la gestione strategica delle risorse umane ha un impatto positivo sulle performance aziendali. Lo Strategic Human Resource Management (SHRM), nasce infatti proprio dall'integrazione tra Human Resource Management e Strategic Management, necessaria per legare tra loro mission e strategia aziendale con le leve di HRM, se si riconosce che le pratiche di gestione delle risorse umane sono alla base del vantaggio competitivo e devono quindi essere allineate e coerenti con la strategia dell'azienda (Boxall e Pourcell, 2003). Lo SHRM è quindi, in definitiva, un insieme di processi coordinati che si preoccupa di allineare la funzione HR con gli obiettivi strategici dell'organizzazione al fine di far ottenere vantaggio competitivo all'impresa. L'idea alla base dello Strategic Human Resource Management è che il capitale umano è fondamentale per raggiungere gli obiettivi strategici di un'azienda e le risorse umane rientrano tra i cosiddetti "invisible assets" (Itami, 1987), ossia tra quelle risorse intangibili che non risultano in bilancio ma hanno un valore inestimabile per l'impresa, poiché sono alla base del suo potere competitivo.

Per poter creare questa coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia si possono adottare due approcci, uno strumentale e uno costitutivo (Camuffo e Costa, 1993). Secondo l'approccio strumentale, una volta definita la strategia la risorsa umana è un soggetto passivo sul quale si interviene per rendere le sue caratteristiche rispondenti ai bisogni del business. Secondo l'approccio costitutivo, invece, proposto da Boudreau e Ramstad nel 2007, le risorse umane intervengono in modo attivo nella creazione del vantaggio competitivo, poiché sono considerate portatrici di un valore autonomo e capaci di sviluppare competenze e relazioni (Costa, Gianecchini 2009).

In un suo saggio Drucker sostiene: *“Oggi l'organizzazione non può esimersi dal provvedere ad investire sugli uomini che potranno dirigerla domani; deve insomma, rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane”* (Drucker, 1985). Anche Crozier afferma che *“La risorsa umana sta diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre. L'impresa deve essere al suo ascolto, se vuole cominciare il*

duro apprendistato di un management adeguato al mondo post-industriale” (Crozier, 1990). Ancora una volta è lampante come le risorse umane siano ormai una risorsa cruciale per le organizzazioni.

Diventa perciò necessaria una pianificazione del fattore umano che, come gli altri fattori della produzione, è parte integrante del processo di pianificazione aziendale: proprio per questo motivo la sua acquisizione e gestione dovrebbero essere inserite nel processo decisionale strategico, dato che la risorsa umana, anche se ha caratteristiche diverse dalle risorse di altro tipo, può essere oggetto di una pianificazione strategica commisurata al business aziendale.

In passato il pensiero di Porter, centrato sul contesto competitivo in cui operano le imprese, è stato il fulcro del management strategico, tuttavia è stato poi dimostrato che un’analisi competitiva di questo tipo non permetteva di inquadrare tutte le motivazioni alla base del successo di un’impresa. Con l’avvento della Resource Based View (RBV) è stato possibile effettuare un’analisi più approfondita dei vari livelli di generazione del vantaggio competitivo, dando enfasi al ruolo assunto dalle variabili interne. Secondo tale approccio le differenze nelle performance delle imprese sono riconducibili alle differenti risorse che esse possiedono, e in particolar modo alle risorse più rare e difficili da imitare, che generalmente sono quelle intangibili. Tra le varie tipologie di risorse un ruolo di rilievo è assegnato alla conoscenza, di cui le persone sono portatrici: la conoscenza e la capacità di gestirla sono fondamentali in un contesto di incertezza come quello che stanno vivendo attualmente le aziende. Tale teoria supporta l’idea che il vantaggio competitivo viene costruito acquisendo, sviluppando e valorizzando risorse interne differenziate rispetto a quelle accessibili ai concorrenti e trasformate in capacità distintive, le quali sono difficilmente trasferibili all’esterno del contesto in cui si sono formate. L’approccio costitutivo alla Direzione Risorse Umane è coerente con la Resource Based View, poiché prende in considerazione i cosiddetti “intangible o invisible assets” (Itami, 1987).

Secondo Barney (1991), per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, cioè duraturo e superiore a quello dei concorrenti, una risorsa deve rispettare il cosiddetto framework VRIO (value, rareness, imitability and organization), ossia deve essere in grado di creare valore per il mercato, rara, difficilmente imitabile e supportata da un’organizzazione. In ambito di risorse umane, per quanto riguarda la prima questione, il fine di qualsiasi manager delle risorse umane è quello di creare valore attraverso la funzione risorse umane. Secondo diversi studiosi, infatti, le pratiche HR sono determinanti della soddisfazione del dipendente e quindi indirettamente della creazione di

valore per il cliente (Schneider e Bowen, 1985). Per quanto riguarda la rarità, gli HR manager devono sviluppare e sfruttare caratteristiche rare delle risorse umane dell'azienda per ottenere un vantaggio competitivo. Secondo il framework VRIO, le risorse devono essere anche difficilmente imitabili: il responsabile delle risorse umane deve infatti cercare di sviluppare e coltivare le caratteristiche delle risorse umane dell'impresa che non possono essere facilmente imitate dai concorrenti, altrimenti queste porterebbero alla parità competitiva. Infine, la questione dell'organizzazione: l'impresa deve essere organizzata per sfruttare le risorse che possiede; nel caso delle risorse umane, è necessario mettere in atto sistemi e pratiche che consentano alle caratteristiche delle risorse umane di estrarre tutti i frutti dei loro potenziali vantaggi.

In sintesi, gli aspetti delle risorse umane che sono preziosi, rari, e non facilmente imitabili, possono essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile, ma solo se l'impresa è organizzata per capitalizzare tali risorse.

Is a resource . . .					
Valuable?	Rare?	Difficult to Imitate?	Supported by Organization?	Competitive Implications	Performance
No	---	---		Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	---		Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

Figura 1 – The VRIO framework– fonte: J. Barney, 1991

La Figura 1 illustra come utilizzare il framework VRIO per analizzare il potenziale di risorse dell'impresa, che potrà essere fonte di svantaggio competitivo, parità concorrenziale o vantaggio competitivo.

Il framework VRIO, oltre a sottolineare l'importante ruolo che l'esecutivo HR gioca, fornisce l'orientamento per il dirigente delle risorse umane su come guadagnare in modo efficace e mantenere il ruolo di partner strategico.

Per quanto descritto dalla RBV, il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa risorse, capacità organizzative e competenze con queste caratteristiche. Le imprese infatti non competono solo per i prodotti ma anche nel mercato delle risorse per attrarre competenze e capacità migliori che possono essere funzionali alla creazione di valore (Stalk, Evans e Schulman, 1992). Bisogna perciò considerare non solo le risorse interne ma anche quelle esterne, possedute da altre aziende, che possono essere mobilitate. Dal punto di vista delle risorse umane, ottenere un vantaggio competitivo attraverso le persone vuol dire implementare delle pratiche di gestione capaci di abbassare i costi o di produrre servizi/prodotti differenziati, o di fare entrambe. Per fare ciò la Direzione Risorse Umane deve chiaramente operare in una prospettiva strategica e deve essere in grado di soddisfare le esigenze del business.

L'importanza riconosciuta alle persone nel contesto organizzativo conduce ad una maggiore attenzione ai sistemi e pratiche di gestione delle risorse umane, che sono fonti di identificazione, sviluppo e salvaguardia del capitale di conoscenze.

È quindi fondamentale perseguire una strategia in cui il capitale umano è al centro ("Human Capital Centric"), poiché questa è una componente fondamentale per la crescita dell'azienda (Vettori, Reho, 2010).

La fonte di un vantaggio competitivo sostenibile non è dunque il contenuto definito da una strategia, destinato all'obsolescenza per i cambiamenti del mercato e le innovazioni tecnologiche introdotte, bensì la struttura organizzativa, che sarà in grado di generare e combinare la conoscenza prodotta dalle persone e di alimentare la strategia (Bryan e Joyce, 2007).

4. La strategicità della Direzione Risorse Umane

Organizzare le risorse umane significa saper stabilire compiti e responsabilità e regolare l'attività lavorativa così da poter raggiungere gli obiettivi aziendali.

A volte, anche se attribuiscono valore alle risorse umane dell'azienda, i top manager non attribuiscono il giusto valore al dipartimento HR. In realtà la funzione HR, sia nel controllare direttamente che nell'influenzare le caratteristiche delle risorse umane nelle organizzazioni, svolge un ruolo essenziale nello sviluppo e nel mantenimento del vantaggio competitivo dell'impresa (Barney, 1991).

Molti autori hanno applicato la RBV per comprendere il ruolo della funzione HR nelle organizzazioni (Wright, McMahan e McWilliam nel 1994; Lado e Wilson nel 1994; Snell, Yound e Wright nel 1996; Jackson e Schuler nel 1995).

La Direzione Risorse Umane (DRU) si trova oggi al centro delle strategie aziendali e ricopre un ruolo chiave nelle aziende poiché si occupa di gestire e valorizzare le risorse umane, che sono appunto una risorsa cruciale e una fonte preziosa di vantaggio competitivo.

Il ruolo e il potere della DRU, la sua collocazione all'interno dell'organizzazione, le sue dimensioni e molte altre sue caratteristiche sono influenzate da fattori contingenti, come la tecnologia, le dimensioni aziendali, il contesto istituzionale e sociale, i mercati di approvvigionamento e di sbocco dell'azienda, la cultura aziendale, ecc., tuttavia molto dipende anche dal modo in cui gli attori aziendali interpretano il loro ruolo, entrano in relazione tra loro e colgono le opportunità dell'ambiente interno ed esterno (Costa, 1997).

In passato la DRU è sempre stata una divisione che si occupava esclusivamente degli aspetti amministrativi, cui in un secondo tempo si è aggiunta anche la gestione degli aspetti sindacali. Oggi la DRU si occupa sempre più di gestire e valorizzare le persone in azienda, e fornisce loro molti servizi, tra cui training, coaching, counseling, percorsi di carriera, programmi di sviluppo, con l'obiettivo di instaurare una cultura aziendale "employee friendly", ossia cercando di creare un ambiente di lavoro dinamico dove le persone siano felici di lavorare (Vettori, Reho, 2010).

Negli ultimi tempi la DRU è diventata parte attiva delle politiche aziendali, e si configura come business partner strategico di tutte le divisioni aziendali, per assicurarsi che le loro attività siano allineate agli obiettivi aziendali.

Il percorso evolutivo che ha portato la funzione Risorse Umane da funzione amministrativa a quella di business partner (Ulrich, 1997) ha richiesto diversi passaggi intermedi:

- **Amministrazione del personale**: cura degli aspetti giuridici e contabili del rapporto di lavoro, con scarse relazioni col vertice strategico (gli addetti al personale non interferiscono con le politiche di gestione): la funzione HR è un'appendice della direzione amministrativa. Spesso si ricorre a consulenze di professionisti esterni. Secondo Ulrich, in questa prima fase la DRU ha un ruolo di “administrative expert”: il responsabile della funzione ha competenza limitata alla dimensione amministrativa e contabile e, a riguardo, deve assicurare procedure efficienti ed efficaci.

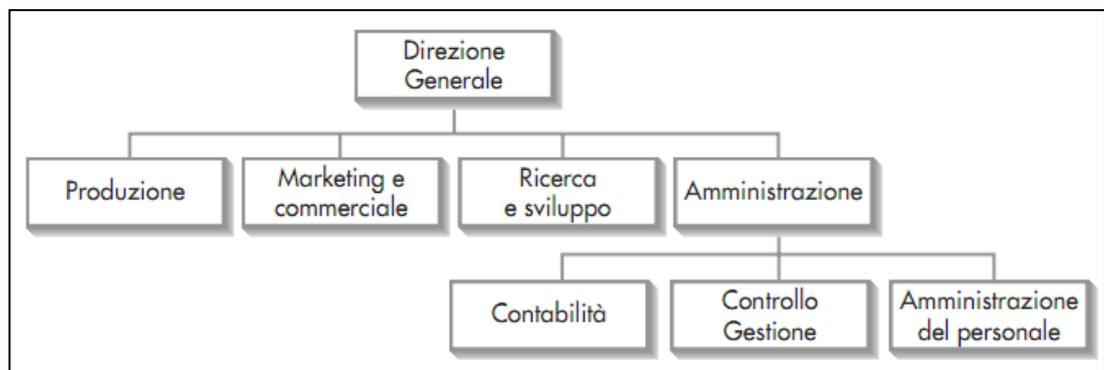


Figura 2 – Configurazione “Amministrazione del personale” – fonte: Costa, Gianecchini, 2009

- **Gestione del personale**: oltre agli aspetti amministrativi, la direzione del personale definisce delle politiche specifiche e offre al vertice strategico degli strumenti per implementare le loro scelte strategiche riguardo il personale. Secondo Ulrich, in questa seconda fase la DRU ricopre il ruolo di “employee champion” o “employee advocacy” (mentore, portavoce, amico), focalizzandosi però sulle persone e non sui processi: i professionisti della funzione cercano di sviluppare il commitment e le competenze dei lavoratori (Costa, Gianecchini, 2009).

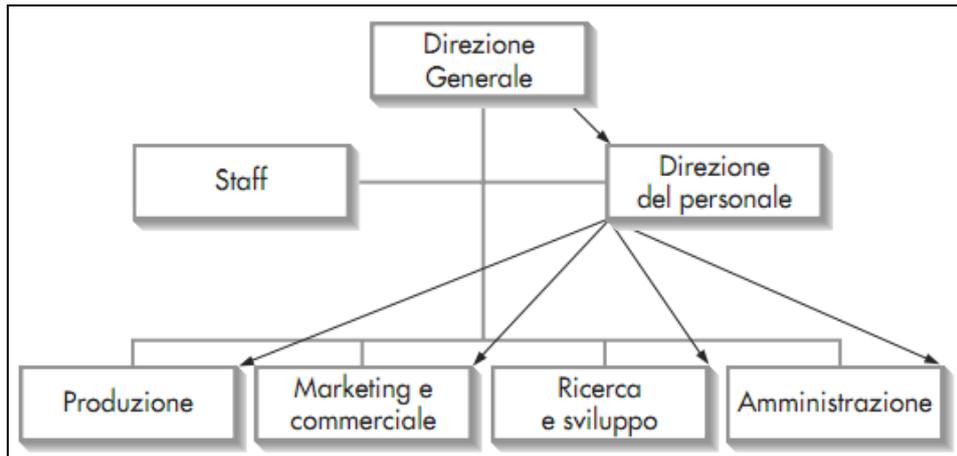


Figura 3 – Configurazione “Gestione del personale” – fonte: Costa, Gianecchini, 2009

- Direzione e sviluppo delle risorse umane**: la DRU diventa un fattore costitutivo della strategia e apporta il suo contributo alla costruzione del vantaggio competitivo. Le politiche del personale evolvono insieme alla strategia dell’impresa: la business idea ha in sé la “human resource idea” (Normann, 1984). La funzione del personale è focalizzata su problemi di tipo strategico, direzionale ed operativo ed è integrata nei livelli decisionali dell’azienda, inoltre è parte attiva nell’ambito della programmazione aziendale. I professionisti della funzione si occupano anche del consolidamento e della diffusione della cultura aziendale, nonché della gestione del cambiamento. È in questa configurazione che diventa evidente il carattere multiruolo della DRU teorizzato da Ulrich che, in questa terza fase, al ruolo di “administrative expert” e di “employee champion”, aggiunge quelli di “business partner” e di “agente di cambiamento” (Ulrich, 1997).

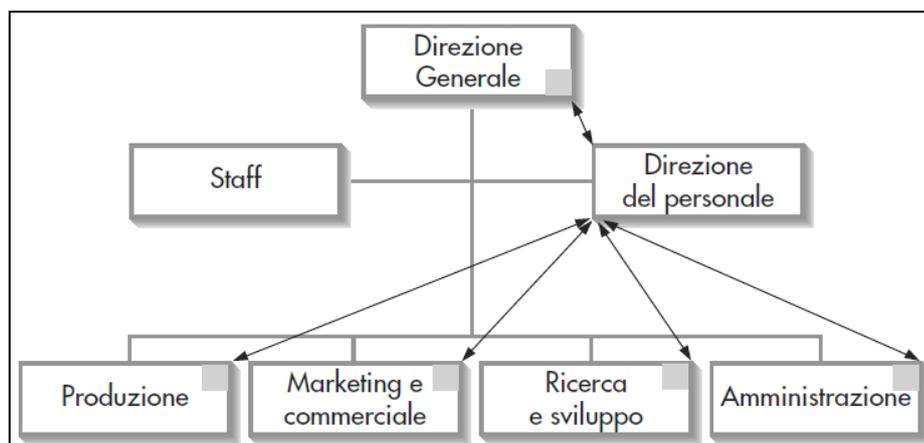


Figura 4 – Configurazione “Direzione e sviluppo delle risorse umane” – fonte: Costa, Gianecchini, 2009

La DRU viene quindi a configurarsi oggi come una funzione a servizio dell'azienda.

Poiché la DRU differenzia i suoi servizi a seconda delle esigenze e delle caratteristiche dei "clienti", è appropriato effettuare una segmentazione secondo una logica di marketing interno (Marchiori, 2001), prevedendo addirittura delle politiche personalizzate per alcune figure cruciali. Le politiche di gestione del personale si differenziano, infatti, sia in base ai destinatari, ma anche in base alla motivazione che può caratterizzare le diverse categorie di lavoratori. In relazione ai diversi segmenti che dovrà servire, la DRU si organizza in modo differente, facendo scelte riguardo le caratteristiche professionali degli addetti alla funzione, gli strumenti da utilizzare e la collocazione organizzativa. Le forme organizzative possono variare moltissimo, muovendosi da un estremo in cui la funzione HR si confonde con la funzione amministrativa al caso opposto in cui si integra totalmente nel vertice strategico dell'azienda. In tutti i casi però la DRU, mantiene un elevato livello di integrazione con il cliente, sollecitandolo a una posizione attiva (Normann, 1984): i vertici aziendali sono sempre coinvolti nei processi di gestione delle risorse umane (Peretti, 2006). In conclusione, la DRU di oggi sarà quindi sempre meno centrata sugli strumenti e sulle procedure e più orientata al soddisfacimento dei bisogni reali di chi vi si rivolge (Boldizzoni, 2003).

È da segnalare come oggigiorno molti dei Direttori HR sono presenti nel board aziendale: ciò segnala come il direttore del personale ricopra un ruolo di leader del business al pari degli altri manager, partecipando quindi in modo attivo alla definizione della strategia dell'azienda (Scapolan, 2007).

La DRU può essere vista come un presidio del patrimonio di competenze aziendale, che dovrebbe mettere un'azienda in grado di gestire i fattori critici del proprio business e di distinguersi dai concorrenti (Costa, Gianecchini, 2009).

Le pratiche HR sono massimamente efficaci quando esistono come un sistema coerente. Wright e Snell (1991), sostengono che una strategia delle risorse umane richieda attività coordinate delle risorse umane in tutte le varie sottofunzioni aziendali.

Recentemente in molti casi la Funzione Risorse Umane si confronta anche col tema dell'outsourcing, cioè dell'acquisizione all'esterno di servizi aziendali (Comacchio et al., 2008; Cerruti, Pacini e Piga, 2008), o per cercare di minimizzare i costi legati alla funzione, o per cercare di acquisire un insieme di competenze da combinare con quelle già presenti in azienda così da poter creare delle risorse difficilmente riproducibili.

5. Le attività della Direzione Risorse Umane

Le attività svolte dalla DRU (direzione risorse umane) possono essere sinteticamente divise in tre categorie (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006) come si evince dalla figura 5:

- **Transazionali:** attività quotidiane, a basso valore strategico;
- **Tradizionali:** possono generare un moderato valore, perché determinano le prassi e i sistemi che assicurano l'esecuzione della strategia;
- **Trasformazionali:** attività ad alto valore strategico.

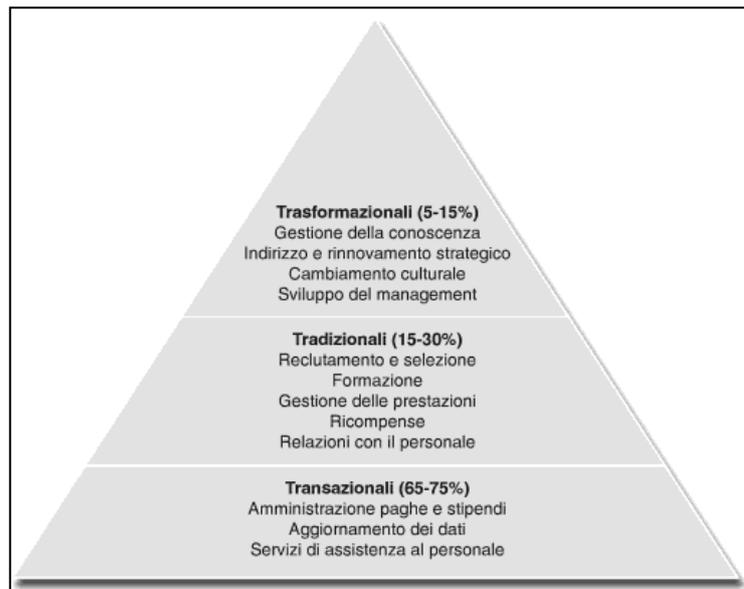


Figura 5 – Categorie di attività della DRU e percentuale di tempo dedicato ad esse – fonte: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006

Spesso le DRU dedicano la maggior parte del loro tempo alle attività transazionali, riservandone meno per quelle tradizionali e poco per quelle trasformazionali, anche se è evidente che per aumentare la propria capacità di generare valore per l'azienda dovrebbero aumentare il tempo dedicato a quelle trasformazionali (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Più in particolare, le principali attività di gestione delle risorse umane che svolge la DRU sono:

- La pianificazione del personale;
- Il reclutamento e la selezione;
- La valutazione e la gestione delle carriere;
- La retribuzione;
- La formazione e lo sviluppo.

La *pianificazione del personale* si occupa di analizzare l'organico aziendale e la sua composizione, unitamente alla strategia dell'azienda e all'ambiente esterno, cercando di prevedere i flussi di personale in entrata e in uscita, le modalità di copertura di questi e le modalità con cui colmare gli eventuali gap di personale attraverso attività di reclutamento, sviluppo e compensation delle risorse umane.

Il *reclutamento* (o "recruiting") comprende pratiche e attività svolte per identificare e attrarre potenziali dipendenti e si articola in tre sotto-processi (Gabrielli, 2010): la comunicazione della domanda al mercato del lavoro (interno ed esterno), la sollecitazione dell'offerta e una fase di screening e preselezione, con cui si analizza l'offerta e la sua compatibilità con le richieste dell'azienda (generalmente attraverso curriculum vitae e/o lettera di presentazione).

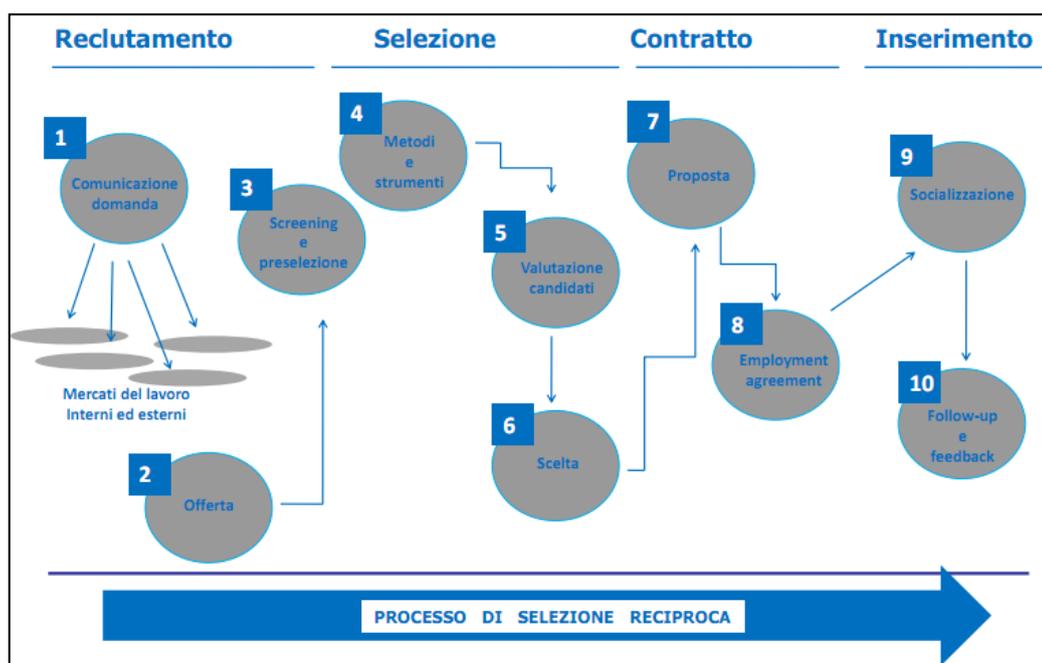


Figura 6 – Schema semplificato del processo di selezione – fonte: Gabrielli, 2010

La *selezione* si occupa della scelta dei candidati che sono stati raggiunti e sono disponibili ad entrare in contatto con l'organizzazione (Solari, 2004) e che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dall'azienda (Costa, Gianecchini, 2009). Tale fase viene condotta avvalendosi di diversi strumenti, tra cui il più diffuso è il colloquio individuale o intervista. Successivamente, con l'"*employment agreement*" prende avvio concretamente la collaborazione tra l'organizzazione e la persona, che si svilupperà nel tempo (Gabrielli, 2010). Infine, conclude tale macroprocesso la fase

di inserimento, ossia il processo in cui una persona impara ad adattarsi alla cultura dell'organizzazione (Pilati, 2008). Tuttavia, c'è da tener in conto il fatto che persone e organizzazioni interagiscono tra loro in un complesso processo di "selezione reciproca": anche gli individui ricercano e selezionano le organizzazioni (Pilati, 2008).

Per quanto riguarda la *valutazione*, questa è un'attività fondamentale della DRU, poiché serve per attribuire un valore oggettivo alle risorse umane che questa possiede. Oggetto della valutazione possono essere la prestazione, le competenze, la posizione o il potenziale della persona. La valutazione è la base su cui si modella il sistema retributivo dell'azienda e la gestione dei percorsi di carriera. Per quanto riguarda la *carriera*, questa rappresenta la sequenza in evoluzione delle esperienze lavorative realizzate lungo il tempo di vita di un individuo (Hall et al., 1989). Mentre un tempo la carriera si concepiva chiusa nel perimetro di una sola organizzazione, oggi, per via della globalizzazione, si parla di "boundaryless career" (Arthur, 1994), ossia di percorsi di carriera caratterizzati da massima mobilità tra aziende differenti. Tendenzialmente si riconosce l'esistenza di quattro modelli di carriera, come evidenziato in figura 7.

Modelli di carriera / Dimensioni	LINEARE	PROFESSIONALE	SPIRALE	TRANSITORIO
Direzione del movimento di Carriera	verso l'alto	scarsi	laterale	laterale
Durata e stabilità nel tempo	variabile	a vita	7-10 anni	3-5 anni
Motivazioni di fondo	potere	expertise	sviluppo personale	varietà
	successo	sicurezza	creatività	indipendenza

Figura 7 – I quattro modelli di carriera – fonte: Brosseau et al., 1996

La *retribuzione* è una delle attività "classiche" svolte dalla DRU. Con il termine retribuzione (o "compensation") si intende quel processo di people management che assume decisioni sul livello quanti-qualitativo di ricompensa economica da adottare nei confronti dei lavoratori di un'organizzazione (Gabrielli, 2010). Oggi però, più che parlare di retribuzione, si preferisce parlare

di “*Total Rewards*”, intendendo con ciò l’insieme più complessivo dei riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone. Fanno parte di un sistema di Total Rewards, quindi, tutte le tipologie di incentivi espliciti o impliciti, finalizzati a promuovere alcuni comportamenti organizzativi degli individui influenzandone il loro processo motivazionale e a disincentivarne altri (Gabrielli, 2010).

Infine, la DRU si occupa anche di *formazione*, ossia dell’insieme di attività pianificate in un’organizzazione per facilitare l’apprendimento, da parte dei dipendenti, delle competenze di ruolo, ossia delle conoscenze, capacità e comportamenti richiesti per operare con successo nella propria mansione (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006). La formazione serve quindi a sviluppare nelle persone il portafoglio di competenze e i comportamenti coerenti con la strategia aziendale, a stimolare l’apprendimento organizzativo e a diffondere la cultura aziendale (Gabrielli, 2010). Le attività di formazione dei dipendenti rientrano nel tema più grande dello *sviluppo* delle persone, che può essere definito come quel processo di gestione delle risorse umane che ha la finalità di garantire all’organizzazione la continua valorizzazione del suo capitale umano, assicurando un adeguato sviluppo di motivazione, competenza e coinvolgimento delle persone, a tutti i livelli organizzativi, per soddisfare in modo dinamico le strategie dell’impresa e i progetti di realizzazione degli individui (Gabrielli, 2010). In quelle imprese in cui la persona è considerata elemento cruciale per il successo aziendale, lo sviluppo e le sue componenti saranno considerate un fattore strategico, direttamente correlato ai risultati di business e alla performance dell’organizzazione.

Il compito prioritario della funzione HR oggi è diventato quello di selezionare, motivare e trattenere i “top performers”, ossia quei collaboratori in grado di conseguire performance al di sopra delle aspettative. Ma la “popolazione” su cui i dipartimenti HR oggi devono focalizzarsi e investire maggiormente è proprio quella dei talenti, ossia le persone chiave alle quali l’azienda può affidare i progetti più sfidanti e le attività più rilevanti, poiché sono il fattore che fa la differenza per l’organizzazione, come verrà approfondito nel proseguo di questo lavoro che, partendo dalla questione sollevata nel 1997 dalla ricerca, condotta da McKinsey, sulla cosiddetta “Guerra dei talenti”⁽⁴⁾, cercherà di tracciare un identikit ideale del “talento” e di individuare gli strumenti per “catturare” e trattenere i talenti nelle aziende.

⁴ A parlare di “Guerra dei talenti” è nel 1997 la ricerca, condotta da McKinsey (Michaels E., Handfiel - Jones H., Axelrod B., *The war of talents*, Harvard Business School, 2001).

CAPITOLO 2 – IL TALENTO: PRINCIPALI ORIENTAMENTI TEORICI

1. “Talento” nella letteratura prima e dopo la ricerca di McKinsey

Tra i tanti temi portati alla ribalta dalla New Economy, che ha rappresentato una vera e propria rivoluzione nel modo di fare business e di organizzare le aziende, uno dei più dibattuti è quello sulla gestione del talento nelle aziende. Quella dei talenti è infatti la più grande sfida che si trovano ad affrontare oggi le organizzazioni, poiché la ricerca dei migliori talenti rappresenta, stando a numerose indagini e studi empirici (Towers Perrin, 2008; WatsonWyatt, Worladatwork, 2008), un tema di assoluta priorità per le imprese e per le funzioni di HRM a livello internazionale (Gabrielli, 2010).

Il talento è, in senso generale, la somma delle capacità di una persona: doti innate, competenze, conoscenze, esperienza, intelligenza, atteggiamento, carattere, tensione al risultato e capacità di apprendere e crescere (Michaels, Handfiel-Jones, Axelrod, 2001), si tratta quindi dei punti di forza di ognuno che, se valorizzati, consentono a ogni persona di dare il proprio meglio (Borgogni, 2008). La parola “*talento*” è presente fin dall’antichità: per gli antichi ebrei, greci e romani era un’unità di peso, e successivamente un’unità di valore monetario; il termine si è arricchito di significato con la Parabola dei Talenti ⁽¹⁾, in cui Matteo racconta di quel padrone che parte per un viaggio e affida i suoi otto talenti ai suoi servi: cinque al primo, due al secondo e uno al terzo. I primi due, sfruttando la somma ricevuta, riescono a raddoppiarne l’importo; il terzo invece nasconde il talento ricevuto. Quando il padrone ritorna apprezza l’operato dei primi due servi e condanna il comportamento dell’ultimo. La morale di questa parabola è che il talento è un dono che va coltivato. Martin Lutero interpretò questa parabola nel senso che Dio vuole che le persone mettano in pratica il loro talento innato attraverso il duro lavoro ⁽²⁾. Come nella parabola biblica, le aziende odierne devono cercare di “moltiplicare” i loro talenti (umani), poiché solo quelle che sono in grado di farlo potranno prosperare. Il talento non è quindi dato una volta per tutte, ma va costantemente valorizzato (Ciannamea, 2008).

¹ Nuovo Testamento, Matteo 25, 14 – 30.

² Pensiero alla base dell’etica protestante.

Oggi possiamo definire talento *“Una persona dotata di una capacità intellettuale non comune, associata a genialità o estro vivace, intelligenza intuitiva ed emotiva e creatività”* (Vettori, Reho, 2010).

Si tratta quindi di individui ad alto potenziale, che ogni azienda dovrebbe inserire nella propria struttura ad ogni livello, per varie ragioni (Colao, 2002):

- Il talento accelera la crescita aziendale poiché intuisce e prevede minacce e opportunità;
- È scrupoloso e rigoroso, volendo approfondire ogni aspetto;
- Dà qualità all’ambiente circostante;
- Attrae i propri simili e moltiplica per l’azienda le opportunità di avere contatti con il meglio all’esterno.

I talenti sono spesso giovani con un forte potenziale e con prestazioni superiori alla media, in grado di lavorare assumendosi responsabilità sempre maggiori, veloci nell’apprendere e in grado di trasferire valore alla struttura all’interno della quale operano. Ma possono anche essere manager con più anni di esperienza, che eccellono nell’operatività e con un alto grado di affidabilità. I talenti sono inoltre persone che, oltre a garantire elevate prestazioni, fanno squadra e trasmettono entusiasmo al gruppo in cui lavorano (Ricceri, 2007).

Sarebbe pertanto errato voler dare una definizione universalmente valida di “talento”, poiché è compito di ogni organizzazione formularne una che si adatti il più possibile alle proprie peculiarità.

L’esito della ricerca condotta da Michaels E., Handfiel - Jones H., Axelrod B. è che ciò che distingue le aziende a elevata performance dalle aziende a performance medio-bassa non sono i migliori processi di gestione delle risorse umane ma la fiducia nell’importanza del talento, la mentalità dei leader: è fondamentale che questi abbiano una mentalità orientata allo sviluppo del talento, poiché se questa manca il recruiting diventa un’attività burocratica, lo sviluppo è casuale e le performance ne risentono.

2. “La Guerra dei talenti”

“Guerra dei talenti”⁽³⁾ è un’espressione coniata nel 1997 dalla fortunata ricerca della McKinsey⁽⁴⁾ (della quale è stato pubblicato un aggiornamento, “*The war for talent, part two*”, nel 2002), e si riferisce a quel fenomeno esplosivo negli anni Ottanta, in cui l’economia era in pieno boom e le aziende erano disposte a tutto pur di assumere e trattenere le persone di cui avevano bisogno, caratterizzato da una spietata lotta tra le aziende americane per accaparrarsi i migliori talenti presenti sul mercato e realizzare i loro piani di sviluppo.

Le forze che alimentano tale guerra sono:

- Il passaggio dall’era industriale all’era dell’informazione, che ha comportato la perdita di importanza degli asset tangibili rispetto a quelli intangibili;
- La domanda sempre più pressante di manager di alto calibro, e di contro un’offerta limitata di talento manageriale;
- La crescente propensione dei lavoratori a passare da un’azienda a un’altra;
- Il fenomeno del “workforce shortage”, ossia la difficoltà di trovare persone qualificate appartenenti alla “generazione X” (nati tra il 1966 e il 1977) da inserire nel proprio organico in posizioni chiave, per effetto del forte calo delle nascite registrato in quegli anni.

In un’indagine condotta da *The Economist* (2006) si riconosce l’esistenza di un nuovo fattore che inasprisce ancora di più questa guerra definita “*The battle for brainpower*”: si tratta dell’invecchiamento demografico della popolazione, derivante dall’allungamento della vita media e dal declino del tasso di natalità nell’Occidente (Gabrielli, 2010).

La guerra dei talenti genera due implicazioni:

- Il potere è passato dall’azienda all’individuo, nel senso che le persone di talento hanno il potere negoziale necessario per perseguire le loro aspirazioni di carriera;
- La gestione dei talenti è diventata una fonte primaria di vantaggio competitivo: solo le imprese in grado di attrarre e trattenere i dipendenti di talento guadagneranno questa risorsa così preziosa.

³ “The war for talent”.

⁴ Società americana di consulenza manageriale e di strategia.

R. Abravanel ⁽⁵⁾ (1998) asserisce che *"bisogna fare della gestione delle persone di talento un'ossessione aziendale, creare una proposta di valore vincente (cioè creare le condizioni per invogliare a scegliere la propria azienda) e, infine, approvvigionarsi di talenti e svilupparli in modo aggressivo"*. Questo perché avere nella propria azienda un vero talento può rappresentare un "quid" in più tra imprese per il resto identiche: queste infatti, per diventare competitive, anche a livello globale, devono attirare e reclutare i dipendenti più capaci e devono essere in grado di trattenerli.

3. Vincere la guerra dei talenti

Un'indagine Accenture-Conference Board del 2001 ⁽⁶⁾, rivela che la guerra dei talenti sta mettendo in difficoltà le imprese di tutto il mondo. La volontà delle imprese di accogliere "sotto il proprio tetto" dipendenti di grande talento si attesta, secondo tale ricerca, al terzo posto negli obiettivi del management a pari merito con la riduzione dei costi, dopo la customer loyalty, e l'aumento della flessibilità e della velocità nel business.

Si tratta di una sfida per tutte le aziende, ma per quelle che reagiscono in modo aggressivo e tempestivo è anche una grande opportunità di ottenere un vantaggio competitivo (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001).

Per vincere questa battaglia, però, non basta accaparrarsi il maggior numero possibile di collaboratori di talento, poiché è necessario anche implementare le giuste strategie e iniziative per la loro gestione. Vincere la guerra dei talenti significa per le imprese essere in grado di rispondere alle esigenze e alle aspettative dei collaboratori potenziali e attuali. Sarà necessario perciò adottare un'efficace politica di employer branding, quindi "comunicare" l'impresa al mercato del lavoro, costruire un ambiente di lavoro attento alle esigenze dei dipendenti, con grande attenzione al clima organizzativo, investendo sullo sviluppo delle competenze professionali, e comunicando in modo chiaro e distintivo la proposta di valore legata al brand aziendale (Ricceri, 2007). Dare valore ai talenti significa infatti, non solo cercare e individuare le persone di talento, ma anche creare le opportunità per il loro dispiegamento ed il loro sviluppo.

⁵ Roger Abravanel è un importante manager italiano che ha lavorato fino al 2006 in McKinsey, arrivando a ricoprire le cariche di Principal nel 1979 e di Director nel 1984.

⁶ Indagine effettuata su un campione di 506 top manager e 32 business leader mondiali.

A riguardo Passerini (2002), afferma che *“Alle aziende tocca ora il difficile compito non solo di attrarre i migliori talenti (le cui caratteristiche cambiano a seconda dell’azienda o del settore), rendendoli rari e ricercati, e spesso introvabili, ma anche quello di tenerseli buoni (con sofisticate politiche del personale, leva retributiva compresa) e, soprattutto, di non farseli scappare. Sarebbe infatti un dramma, e una beffa, se, dopo averli conquistati a suon di aumenti di stipendio, motivati, formati e coccolati, i talenti, diventati cacciatori del posto fisso, emigrassero altrove attirati da altre e più irresistibili sirene aziendali”*.

La guerra dei talenti quindi potrà esser vinta da quelle organizzazioni che sapranno soddisfare le attese dei mercati dei capitali, divenire aziende globali e saper impostare l’organizzazione verso l’innovazione (Abravanel, 2001).

L’azienda più rinomata nelle politiche di gestione del talento è General Electric (GE), che è sempre viene portata come esempio per la forza del suo talento manageriale (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001)

Nonostante oggi moltissime imprese dichiarino la centralità assoluta delle proprie risorse umane nelle logiche aziendali, molte di esse non gestiscono in modo sufficientemente efficace il talento. Spesso la scarsa capacità di valorizzare i talenti si abbina al desiderio dei manager di non perdere posizioni di potere in azienda, anche se in un contesto attuale, sarebbe più opportuno che costoro fossero meno manager e più leader, poiché il leader è colui che conduce i suoi uomini al successo: come sosteneva Barnevik, *“Il leader è colui che convince i propri collaboratori a fare cose che essi considerano impossibili, e li aiuta a farle”* (Abravanel, 2001).

In letteratura emerge la convinzione che nel prossimo decennio la gestione dei talenti assumerà una maggiore centralità. Molte aziende conto stanno infatti prendendo coscienza del fatto che i loro attuali approcci alla gestione dei talenti sono inadeguati. Jim Robbins ⁽⁷⁾ (2000) ha osservato *“Dedichiamo quattro mesi l’anno al budgeting, ma non parliamo quasi mai dei nostri talenti, dei nostri collaboratori migliori e di come sfruttarli, delle nostre esigenze in materia di talento e di come soddisfarle. Ognuno è responsabile del proprio budget, ma nessuno è responsabile della qualità del pool di talenti. Non sono i collaboratori di talento che abbiamo in ogni unità organizzativa a determinare i nostri risultati? Non ci stiamo dimenticando qualcosa?”*.

⁷ CEO della Cox Communications.

Il talento manageriale consiste in una combinazione di mentalità strategica, capacità di leadership, maturità emotiva, capacità di comunicazione, capacità di attrarre e ispirare altre persone di talento, istinto imprenditoriale, competenze funzionali e capacità di produrre risultati (Parvis, 2002). Persone con queste caratteristiche, tuttavia, non sono alla ricerca di un lavoro perciò, secondo la McKinsey, le aziende dovrebbero rivedere le loro prassi di gestione attenendosi a cinque imperativi:

- Acquisire una mentalità orientata al talento;
- Creare una proposta di valore vincente per i dipendenti;
- Ricostruire la strategia di recruiting;
- Fare dello sviluppo una caratteristica intrinseca dell'organizzazione;
- Differenziare e valorizzare i collaboratori.

3.1 Acquisire una mentalità orientata al talento

Per costruire un pool di talenti migliore è necessario che i manager e i responsabili di tutti i livelli acquisiscano una “*mentalità orientata al talento*”. Questa identifica la convinzione profonda che i concorrenti si battono avendo a disposizione i talenti migliori a tutti i livelli, poiché si riconosce che la disponibilità di talenti migliori è fonte di vantaggio competitivo (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001). Le differenze tra la vecchia e la nuova mentalità sono riassunte in tabella 1.

La vecchia mentalità riguardo la gestione dei collaboratori	La nuova mentalità orientata al talento
Un'idea vaga che “le persone sono il nostro asset più importante”.	La profonda convinzione che la disponibilità di talenti migliori porta a una migliore performance dell'azienda.
La gestione delle persone è responsabilità della funzione risorse umane.	Tutti i manager sono responsabili dello sviluppo e del rafforzamento del loro pool di talenti.
Tenere una sessione di pianificazione delle successioni una volta l'anno.	La gestione dei talenti è un elemento centrale dell'approccio alla gestione del business.
Lavorare con le persone ritrovate in eredità.	Intraprendere azioni coraggiose per il pool di talenti di cui si ha bisogno.

Tabella 1 – Confronto tra vecchia e nuova mentalità – fonte: Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001

Oggi i manager dotati di questa mentalità si propongono di rendere la gestione dei talenti uno dei principali focus del proprio lavoro: in particolare il management ha preso coscienza del fatto che la gestione del talento è un'attività che non può essere delegata e che necessita di passione e determinazione nella definizione delle pratiche manageriali da implementare al fine di rafforzare il proprio pool di talenti. Alla luce di queste considerazioni i manager stessi vengono coinvolti nelle decisioni relative al personale. È molto importante, inoltre, che investano somme significative nella gestione del talento, poiché è un investimento con un ritorno molto elevato, e che tutti i dirigenti vengano responsabilizzati sul consolidamento dei pool di talenti che costruiscono: come vent'anni fa i manager erano responsabilizzati su produttività, qualità e soddisfazione del cliente, oggi devono invece essere responsabilizzati sulla qualità dei loro pool di talenti (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001).

3.2 Creare una proposta di valore vincente per i dipendenti

Ogni azienda ha una “value proposition” (o “proposta di valore”) per i clienti, che rappresenta il motivo per cui costoro dovrebbero comprare da lei. Tuttavia pochissime aziende si preoccupano allo stesso modo dei motivi che dovrebbero indurre i manager di qualità a lavorare con loro.

Le aziende dovrebbero creare una EVP (“employee value proposition”) vincente per i loro dipendenti, affinché i collaboratori più di talenti siano attratti a lavorare per loro. Si definisce EVP la somma di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito di un rapporto lavorativo con un'azienda, e quindi non solo la retribuzione, ma anche altri elementi come le opportunità di carriera, l'ambiente, la leadership. Una EVP ben strutturata stimola le persone, inducendole a fare il meglio di sé e a legarsi emotivamente al lavoro e all'azienda (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001).

Per creare una proposta di valore veramente efficace per i suoi dipendenti un'azienda deve mettere a loro disposizione gli elementi chiave che ricercano: lavoro entusiasmante, ambiente stimolante, retribuzione allettante e buone opportunità di sviluppo. In effetti, i professionisti di talento desiderano essere ricompensati con molti soldi e benefit ed essere stimolati dal lavoro che svolgono, desiderano crescere attraverso opportunità di carriera e sentirsi stimati dai vertici e ispirati dalla mission aziendale. Se un'azienda non è pronta ad offrire loro tutto ciò i talenti sono pronti ad

andarsene, dato che hanno moltissime alternative a loro disposizione: il “prezzo” del talento è salito notevolmente (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001).

In tabella 2 è possibile vedere come sono cambiate le aspettative dei manager riguardo l’azienda in cui lavorare.

Le vecchie aspettative	Le nuove aspettative
Un budget ricco e uno staff numeroso.	Nuove sfide e business stimolanti.
Una gerarchia aziendale tradizionale.	Un’organizzazione piatta, fluida e flessibile.
Un orizzonte trentennale, un buono stipendio e una pensione adeguata.	Un orizzonte quinquennale, con prospettive di guadagno legate al valore creato.
Crescere verticalmente sulla scala gerarchica.	Saltare da un posto a un altro.

Tabella 2 – Confronto tra vecchie e nuove aspettative dei manager– fonte: Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001

3.3 Ricostruire la strategia di recruiting

Rispetto a quanto mostrato dalle pratiche manageriali adottate in passato, il recruiting oggi è molto cambiato: mentre un tempo le aziende selezionavano le persone migliori nel lungo elenco di candidati che si presentava alle porte dell'azienda, oggi la situazione si è capovolta e sono le stesse imprese che entrano nel mercato del lavoro per scovare candidati di alta qualità. È evidente quindi come sia necessario ripensare radicalmente le strategie di recruiting, anche se molte aziende continuano a mantenere inalterato il proprio approccio originario.

Sarebbe opportuno, infatti, che le aziende assumessero talenti a tutti i livelli e che puntassero su nuove fonti di talento, cercandoli anche e soprattutto all'esterno dell'azienda (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001). Le organizzazioni dovrebbero inoltre muoversi alla ricerca di talenti non solo di fronte a particolari contingenze quali la necessità di ricoprire posizioni vacanti, ma dovrebbero esserne a caccia sempre. Infine, alle volte sarebbe opportuno per le imprese infrangere le regole retributive per trovare e trattenere i collaboratori più validi, poiché questi sono molto ambiti e la concorrenza su di loro tra le aziende è serratissima (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001). In tabella 3 è mostrato il confronto tra le vecchie e le nuove strategie di recruiting.

Vecchie strategie di recruiting	Nuove strategie di recruiting
Sviluppare tutti i talenti a disposizione.	Immettere persone di talento in tutti i livelli della struttura.
Ricerca candidati adeguati alle posizioni vacanti.	Andare continuamente a caccia di talenti.
Ricorrere alle fonti tradizionali.	Accedere a vari pool di talenti.
Rivolgersi ai “cacciatori di teste”.	Trovare il modo di raggiungere i candidati “silenziosi”.
Definire un range retributivo e mantenersi entro quei limiti.	Infrangere le regole retributive pur di ottenere i candidati che si vogliono.
Il recruiting si incentra sulla selezione.	Il recruiting si incentra sulla selezione e sulla vendita.
Assumere secondo necessità, senza una pianificazione complessiva.	Sviluppare una strategia di recruiting per ciascun tipo di talento.

Tabella 3 – Confronto tra vecchie e nuove strategie di recruiting – fonte: Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001

3.4 Fare dello sviluppo una caratteristica intrinseca dell'organizzazione

Per vincere la guerra dei talenti non basta il recruiting: è importante che le aziende si preoccupino dello sviluppo delle loro risorse umane per trattenerle, poiché le persone di talento se non sono stimolate e messe in condizione di crescere tendono ad abbandonare l'azienda. Lo sviluppo delle risorse umane passa attraverso la formazione, ma non solo: si realizza attraverso i cosiddetti "stretch jobs" (incarichi al limite delle capacità), attività di coaching e mentoring.

J. Sterling Livingston (1969), nel definire il ruolo fondamentale dei manager nello sviluppo dei collaboratori, affermava: *"Anche se la maggior parte dei top manager non ha ancora preso coscienza del problema, la più grande sfida che si pone all'industria consiste nel porre rimedio al sottosviluppo, alla sottoutilizzazione e all'inadeguatezza della gestione della sua risorsa più preziosa: i giovani talenti manageriali e professionali"*. In effetti raramente il talento si presenta già pienamente sviluppato: le persone possiedono un potenziale che, se coltivato, può dare ottimi frutti. Per vincere la guerra dei talenti, quindi, le imprese devono sviluppare le loro risorse umane: le imprese che si preoccupano dello sviluppo attirano un maggior numero di talenti, li trattengono per più tempo e ottengono nel lungo termine risultati migliori.

È importante che le aziende utilizzino le esperienze sul campo per favorire lo sviluppo e che assicurino alle persone un coaching, un feedback e un mentoring costanti.

Il *feedback* indica alle persone le aree in cui eccellono e quelle in cui dovrebbero migliorare, il coaching, invece, dà informazioni pratiche, guida e supporto, per fare questi miglioramenti (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001). Il *coaching*, infatti, è un'attività di affiancamento personalizzato che ha l'obiettivo di aiutare le persone ad ottenere risultati migliori nello svolgimento del lavoro (Cocco, 2005). Un buon feedback dovrebbe essere sincero ed onesto, né troppo duro né eccessivamente positivo: dovrebbe essere un dialogo aperto sulla performance di una persona cui accompagnare l'individuazione delle difficoltà o dei problemi che ostacolano il conseguimento del suo successo. Le persone, infatti, devono avere queste informazioni, altrimenti rischiano di perdere la possibilità di curare il proprio sviluppo e gestire la propria carriera.

Il *mentoring*, infine, è un'attività di affiancamento che permette di confrontarsi con un coach più esperto, in grado di stimolare idee, intuizioni e senso di sicurezza (Carboni, 2009). Compito del mentore è infatti di alimentare l'autostima della persona che guida, offrendole guida e

incoraggiamento e credendo nella sua capacità di fare grandi cose, aiutandolo così nella sua carriera individuale a sviluppare il proprio patrimonio professionale (Cocco, 2005).

Le differenze tra il vecchio e il nuovo approccio allo sviluppo dei collaboratori sono evidenziate in tabella 4.

Il vecchio approccio allo sviluppo	Il nuovo approccio allo sviluppo
Lo sviluppo è un fatto occasionale.	Lo sviluppo è incorporato nel tessuto stesso dell'organizzazione.
Sviluppo significa formazione.	Sviluppo significa principalmente incarichi professionalizzanti, coaching, feedback e mentoring.
Il talento appartiene all'unità organizzativa; le persone non passano da un'unità all'altra.	Il talento appartiene all'azienda; le persone si spostano facilmente da una parte all'altra dell'organizzazione.
Solo gli under performer hanno delle esigenze di sviluppo.	Tutti hanno delle esigenze di sviluppo e tutti ricevono coaching.
Solo pochi fortunati trovano dei mentori.	I mentori vengono assegnati a tutti i collaboratori ad alto potenziale.

Tabella 4 – Confronto tra vecchio e nuovo approccio allo sviluppo – fonte: Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001

3.5 Differenziare e valorizzare i collaboratori

Come è possibile osservare nelle prassi manageriali delle imprese, le aziende migliori si propongono di differenziare la retribuzione, le opportunità e gli investimenti che effettuano sulle persone: in particolare premiano i best performer, sviluppano ed aiutano a migliorare coloro che hanno prestazioni intermedie ed estromettono i low performer.

La differenziazione comporta la valutazione della performance e del potenziale dei collaboratori, cui devono seguire riconoscimenti in termini di carriera, retribuzione e opportunità di sviluppo. Valorizzare le prestazioni di un collaboratore significa farlo sentire apprezzato e considerato per il suo contributo: aiuta quindi a migliorare la performance e la soddisfazione professionale delle singole persone, che ha ricadute evidenti sulla qualità del loro lavoro. Come affermò infatti W. James, *“Il principio più radicato nella natura umana è il desiderio di sentirsi apprezzati”*.

Per fare in modo che le persone di maggiore talento rimangano in azienda si deve fare il massimo per mantenerle motivate, soddisfatte e felici dal punto di vista lavorativo. Ma la differenziazione dal punto di vista dello sviluppo non è sufficiente: bisogna differenziare anche il sistema premiante. In effetti la tradizionale filosofia di equità interna, secondo cui bisognerebbe pagare allo stesso modo coloro che fanno lo stesso lavoro, sta per essere completamente sostituita da una nuova visione, secondo cui le persone devono essere pagate per il valore che creano (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001).

Tuttavia, è da tener presente che lo sviluppo e la valorizzazione non vanno concentrate solo sui “fuoriclasse” ma su tutti i collaboratori di qualità che operano nell’azienda (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001).

Valorizzazione e differenziazione, insieme, formano una nuova etica di gestione del personale, molto diversa rispetto a quella cui molte aziende sono ancora abituate (vedi tabella 5).

La vecchia etica	La nuova etica
Investiamo equamente su tutti i nostri dipendenti.	Alcuni hanno più talento degli altri e fanno molto meglio altri, perciò investiamo su di loro.
Ai best performer diamo un po’ più soldi che agli average performer.	Ai best performer diamo molti più soldi.
I manager non hanno bisogno di pacche sulle spalle.	I manager, come chiunque altro, devono sapere di essere stimati e apprezzati.
I manager non parlano dietro le spalle dei collaboratori.	I manager hanno il dovere di discutere a viso aperto la performance dei collaboratori.
L’elogio indifferenziato motiva le masse.	La differenziazione è il motore della performance individuale e aziendale.

Tabella 5 – Confronto tra vecchia e nuova etica – fonte: Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001

4. Le caratteristiche di un talento

Concordi sul fatto che è impossibile dare una definizione universalmente valida di “talento”, se ci si riduce all’ottica dell’azienda, il talento è quella persona che unisce a una competenza tecnica, risultante da studi specifici, una capacità di apprendimento non comune (“learning agility”) e altre doti (Vettori, Reho, 2010).

In fase di selezione, diventa fondamentale concentrare l'attenzione sulle capacità attitudinali dei talenti, poiché sono quelle cruciali per il successo nonché le poche realmente visibili all'esterno. Un vero "talento" ne possiede a dozzine, ma quelle più diffuse e ricorrenti sono (Vettori, Reho, 2010):

- **Creatività:** sviluppa idee per risolvere problemi;
- **Intelligenza emotiva:** utilizza le proprie emozioni in modo consapevole;
- **Leadership:** sa condurre e guidare gli altri verso obiettivi comuni;
- **Orientamento all'azione:** cerca di raggiungere il risultato, accettando responsabilità e stabilendo standard;
- **Comunicazione:** comunica con gli altri e condivide le idee, sa ascoltare e farsi ascoltare;
- **Giudizio critico:** ha la capacità di risolvere i problemi per raggiungere soluzioni lavorative ottimali;
- **Orientamento al cliente:** pone attenzione nel rapporto col cliente, ascoltandolo e costruendo con questo un rapporto di fiducia;
- **Capacità interpersonali:** si relaziona bene con gli altri, creando un clima di fiducia e rispetto;
- **Lavoro di gruppo:** sa creare un team e lavorarci in modo costruttivo, incoraggiando gli altri, risolvendo conflitti ed ispirando entusiasmo.

Le doti però che possono davvero fare la differenza e qualificare un talento come tale, sono la creatività, l'intelligenza emotiva e la leadership, come evidenziato in figura 6.

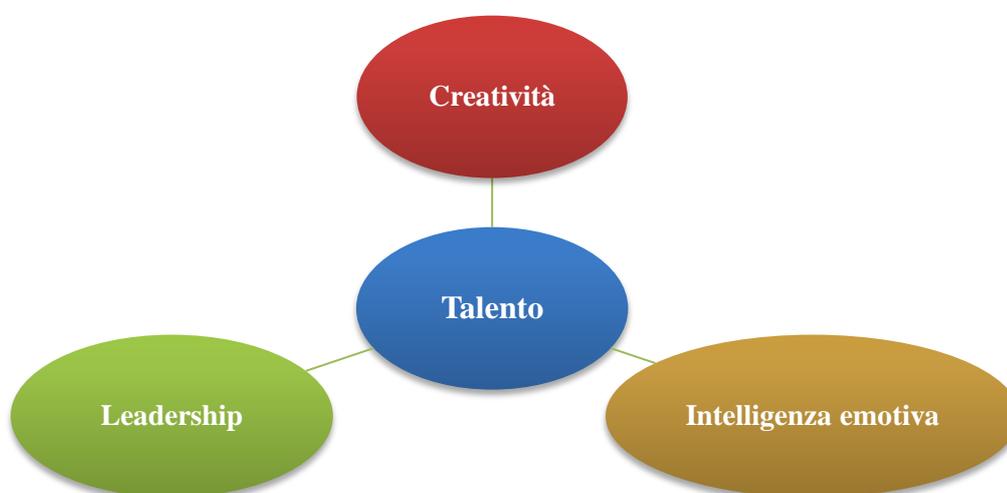


Figura 6 – Le tre caratteristiche fondamentali del talento

4.1 La creatività

La creatività è la capacità di creare attività per risolvere problemi o situazioni. È una dote che tutti possiedono, anche se alcuni in maniera latente: spesso non manca la creatività bensì la conoscenza di come metterla in pratica. Ci sono due fattori che influiscono in modo determinante sulla creatività: la motivazione e l'atteggiamento mentale.

La motivazione è la fonte primaria che alimenta il processo creativo: più intenso è il desiderio di risolvere un problema più alta è la probabilità di riuscirci. Le idee infatti di solito non sono casuali ma dipendono da un preciso lavoro di preparazione ed analisi, che dipende fortemente dall'entusiasmo e dalla motivazione che ci si mettono nel farlo.

L'atteggiamento mentale con cui si affrontano le situazioni anche è fondamentale, poiché se si dà un problema per irrisolvibile allora si azzerava tutta la motivazione che si potrebbe avere: la motivazione deve quindi essere supportata da un atteggiamento mentale positivo, anche se non si intravedono soluzioni, poiché è importante avere fiducia nella propria creatività.

Per avere capacità creativa bisogna però applicarsi costantemente alla ricerca di nuove idee, anche se questo risulta essere laborioso, poiché le idee vengono solo a chi è disposto a cercarle, a chi ha un'attitudine al pensiero creativo. È importante anche sviluppare la giusta sensibilità ai problemi, cioè sapersi rendere conto che esistono dei problemi a cui bisogna ricercare una soluzione. Anche se in fin dei conti il processo creativo è un processo inconscio, se non si possiedono queste qualità le idee non affioreranno.

4.2 L'intelligenza emotiva

Per avere successo nella vita in genere e nell'ambito lavorativo in particolare, non è sufficiente disporre di un elevato Quoziente Intellettivo (QI) o essere competenti da un punto di vista professionale; occorre anche poter disporre di quella che Daniel Goleman chiama "*intelligenza emotiva*" (Maino, 2011).

L'intelligenza emotiva è una forma di intelligenza legata alla capacità di provare emozioni non razionali e di usarle in modo consapevole. Il termine nasce dall'esigenza di spiegare il successo di persone dotate di una grande intelligenza che non ha natura cognitiva ma si caratterizza per una

forte carica emozionale. Secondo Peter Salovey e John Mayer, psicologi dell'Università di Yale, *“L'intelligenza emotiva è un sottoinsieme dell'intelligenza sociale che comprende la capacità di controllare sentimenti ed emozioni sia proprie che altrui, di discernere tra loro e di utilizzare tali informazioni per guidare il nostro pensiero e le nostre azioni”*.

Le cinque caratteristiche fondamentali dell'intelligenza emotiva, che ogni uomo codifica interiormente sono (Goleman, 1997):

1. Conoscere le proprie emozioni e sentimenti nel momento in cui si presentano;
2. Controllare le proprie emozioni;
3. Motivare se stessi, indirizzando le emozioni al raggiungimento dei propri obiettivi;
4. Riconoscere le emozioni degli altri;
5. Gestire le relazioni con gli altri in modo positivo, gestendo al meglio ed in maniera costruttiva i possibili conflitti.

4.3 La leadership

La leadership individua la capacità di indurre gli altri a perseguire obiettivi comuni o, come disse il presidente USA Eisenhower *“La leadership è l'arte di convincere qualcun altro a fare qualcosa che tu vuoi sia fatta, perché egli vuole farla.”* I leader sono chiamati quindi sia a gestire che a guidare (Vettori, Reho, 2010).

Le caratteristiche di un leader efficace sono:

1. Fiducia nelle proprie capacità e quindi nessun dubbio sugli obiettivi da raggiungere;
2. Affidabilità, credibilità e risultati che generano stima e fiducia nei suoi confronti;
3. Buone doti psicologiche per comprendere, capire e comunicare con gli altri;
4. Moralità pratica, cioè coerenza nel perseguire regole;
5. Iniziativa motivante, cioè la capacità di agire, realizzando obiettivi che sono fortemente desiderati dai seguaci.

Esistono diversi stili di leadership, tuttavia responsabilizzare i collaboratori più motivati ed esperti, e sostenere quelli che ne hanno bisogno, porta sempre i suoi frutti (Vettori, Reho, 2010).

Terminando questo excursus sulle caratteristiche possedute dal talento, è importante sottolineare il fatto che, mentre in passato si sviluppava un forte senso di appartenenza tra lavoratore e azienda, per cui spesso i dipendenti lavoravano tutta la vita nella stessa azienda, oggi non è più così. Avendo perso il senso di attaccamento alla propria azienda, i talenti sono alla ricerca di aziende che sappiano offrirgli (Vettori, Reho, 2010):

- Valorizzazione;
- Sviluppo;
- Carriera;
- Autonomia;
- Internazionalizzazione;
- Retribuzione;
- Benefit.

Con riferimento agli strumenti più idonei per attirare trattenere e motivare i talenti in azienda, ci soffermeremo nel capitolo successivo, in cui ci concentreremo sulle diverse modalità con cui gestire e sviluppare il talento in azienda.

CAPITOLO 3 – COME SI GESTISCE E SVILUPPA IL TALENTO

1. Il talent management

“Primedonne difficili da tollerare, i talenti si annoiano in fretta. Sono nomadi dentro: quando hanno l’impressione di aver raccolto tutto ciò che c’era da imparare passano altrove (...). Prendono ingaggi da favola e remunerazioni correlate al riconoscimento oggettivo del valore del loro contributo. Infedeli al sistema aziendale, sono imprenditori di loro stessi, credono in una carriera soggettiva e scommettono sulle proprie relazioni nella comunità professionale. (...) Il talento segue il proprio percorso biologico di eccezione e pretende di essere ricompensato e gestito con modalità significativamente differenziate rispetto al resto delle persone.” (Salvemini, 2007).

Dopo aver dato uno sguardo generale su quanto la letteratura afferma sul tema dei talenti, concentrandoci soprattutto sulla “Guerra dei talenti” e sugli spunti per vincerla, cercheremo di analizzare in questo capitolo gli strumenti con cui le aziende possono gestire praticamente i talenti che possiedono.

La gestione del talento (o “*talent management*”) è un processo di identificazione, valutazione, sviluppo e trattenimento dei talenti in azienda, che mira quindi ad attirare, selezionare, reclutare, motivare e trattenere i talenti in un’organizzazione.

Gestire i talenti è quindi cosa ben diversa dal gestire il personale: la gestione dei talenti è fatta di capacità di reclutamento, motivazione, coinvolgimento, formule di compenso, etc.. (Abravanel, 2001).

Il termine “*talent management*” fu coniato da D. Watkins in un articolo del 1998, e acquisì popolarità nel corso degli anni Novanta, in cui molte aziende si resero conto che le abilità e il talento dei loro dipendenti potevano essere un fattore chiave di successo.

La gestione dei talenti è il frutto di tre componenti: le persone, gli strumenti e l’ambiente organizzativo (Ciannamea, 2008). I talenti sono individui che hanno delle ottime probabilità di crescita, però non vanno considerati come una “casta”: sono il motore dell’innovazione nelle aziende e sono al servizio del gruppo, perciò non bisogna tanto preoccuparsi degli strumenti per la loro gestione quanto dell’ambiente organizzativo in cui vanno inseriti e della sua cultura.

Il talent management, più che essere pensato come uno strumento riservato ad un élite dell'organizzazione, porta migliori risultati se pensato come un approccio da estendere con sistematicità ad ogni livello dell'organizzazione (Gabrielli, 2010). Se tale approccio viene esteso a tutta l'azienda si possono avere a disposizione più “serbatoi” da cui attingere e far crescere persone e manager allocati in pools di talenti, come è possibile osservare in figura 1.

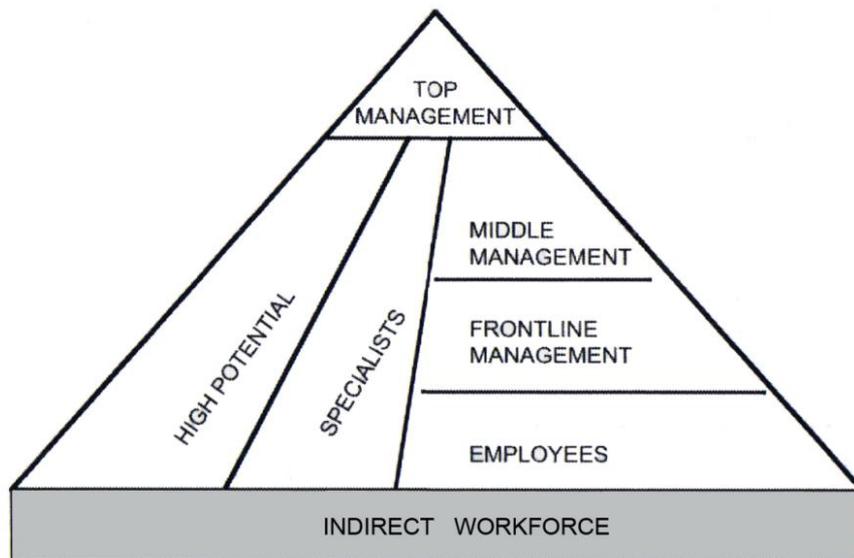


Figura 8 – La ricerca di talent pools – fonte: The McKinsey Quarterly, 2008

La caccia ai “migliori” non è più solo concentrata sulle persone giovani: oggi la ricerca dei talenti è diretta a persone di tutte le età, anche a causa dell'invecchiamento della popolazione (Gabrielli, 2010).

Un processo di talent management ben gestito in modo ottimale porta a ottimi risultati di business, motiva le persone, le fidelizza e diminuisce il turnover e i costi di recruiting (Vettori, Reho, 2010). Deve trattarsi di una gestione integrata dei talenti, su cui lavorare prima, durante e dopo la permanenza in azienda, in un confronto costante con le università, con il territorio ed i centri di ricerca (Bassi, 2010).

È possibile osservare l'articolazione ideale di un processo di talent management in figura 2.

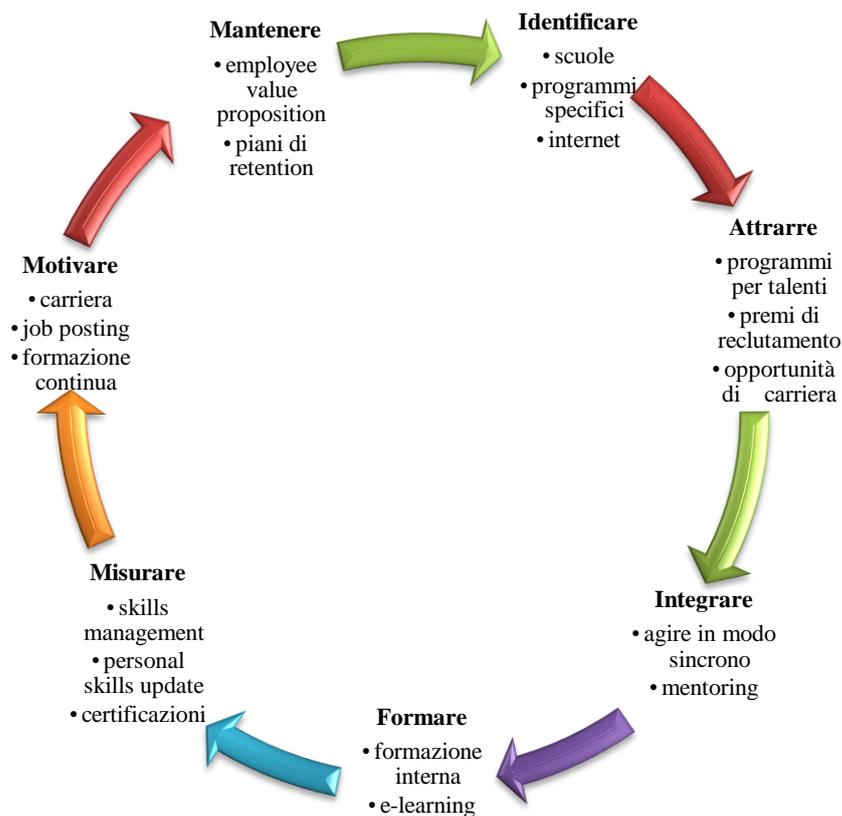


Figura 9 – Ciclo vitale per i talenti – fonte: materiale didattico prof. Nicoletti, corso di Gestione delle Risorse Umane II, Università di Pisa, a.a. 2010-2011

2. Assessment e individuazione dei talenti

Un processo ben strutturato di gestione dei talenti comincia con la loro individuazione: è necessario perciò definire le caratteristiche (skills, valori, comportamenti) che una persona deve possedere per essere definita “talento” da un’organizzazione. I talenti sono tali, infatti, poiché possiedono delle caratteristiche difficilmente reperibili sul mercato (Montesano, 2003).

Per identificare i talenti si parte dalla segmentazione della popolazione aziendale e si introducono poi, nelle politiche di gestione del personale, degli elementi di differenziazione (Nazzaro, 2005).

Le metodologie di individuazione dei talenti sono diverse, ma le più ricorrenti sono (Nazzaro, 2005):

- La designazione soggettiva del capo diretto;
- Gli assessment center.

In queste valutazioni, elementi quali il titolo di studio o l'istituzione formativa di provenienza sono poco determinanti, poiché tutto dipende dalla definizione aziendale di talento.

In caso di *designazione soggettiva del capo diretto*, è lo stesso superiore gerarchico che “scopre” il talento e lo inserisce in opportuni programmi di sviluppo, cercando di valorizzarlo al massimo e di estrarne tutto il potenziale.

L'*assessment center*, invece, è una metodologia, utilizzata sia in sede di selezione del personale che di valutazione del potenziale, che consiste nella messa a punto di una serie di esercitazioni situazionali di gruppo e individuali tese ad evidenziare i comportamenti di successo essenziali e distintivi per affrontare situazioni lavorative future (Borgogni, 2008). Si tratta quindi di uno strumento per l'analisi e la valutazione della risorsa umana, teso a comprendere in via preventiva se una persona può occupare ruoli differenti dall'attuale e se può soddisfarli in termini di prestazione ottimale. L'*assessment center* di solito prevede prove individuali, prove di gruppo e colloqui (Gabrielli, 2010).

Il processo di individuazione dei talenti in azienda inizia generalmente con una fase di *assessment*. Per *assessment* si intende una valutazione globale della persona, considerando anche le sue risorse e i suoi limiti. L'*assessment* è utilizzato da coloro i quali sono impegnati nelle fasi di recruiting e selezione del personale, per valutare i candidati, per valutare i dipendenti all'interno di un'azienda, per creare piani di sviluppo e formazione o selezionare personale ricollocabile. Tale processo per individuare i talenti fornisce materiale utile che verrà utilizzato nelle fasi di successive di talent management. Nell'organizzare una fase di *assessment* è importante definire i criteri di scelta, che possono essere, ad esempio (Vettori, Reho, 2010):

- Performance e risultati ottenuti nel tempo;
- Feedback a 360°;
- Conoscenza del settore;
- Capacità di leadership;
- Mobilità e disponibilità a trasferirsi;
- Velocità di apprendimento.

Per ognuno di questi criteri bisogna poi definire un rating di misurazione e valutare quali altre persone o funzioni, oltre alla Direzione Risorse Umane, parteciperanno al processo.

È possibile far precedere l'assessment vero e proprio da una fase di *self assessment*, in cui viene data la possibilità ai dipendenti di fare un'autovalutazione prima di esporsi ad una valutazione esterna. Generalmente consiste in un questionario semplice, predisposto internamente o acquisito all'esterno (Vettori, Reho, 2010).

Si definiscono poi tempi e modi del processo formale di assessment, così che il management ne possa tener conto quando pianifica le proprie attività. Un processo di assessment ben gestito aiuta l'organizzazione a capire quanto il valore dei talenti sia importante per il management (Vettori, Reho, 2010).

In base ai questionari compilati e alla discussione del potenziale talento con il proprio supervisore, alla quale si potranno aggiungere anche altri elementi che si possono raccogliere durante la valutazione della performance, possono emergere delle indicazioni sul suo potenziale. In ogni caso, è bene fare un'opportuna distinzione tra top performer ed alto potenziale, che non necessariamente coincidono, poiché è sugli alti potenziali che si concentra l'attenzione dell'azienda (Vettori, Reho, 2010). È possibile osservare una definizione di talento e una differenziazione del suo potenziale, in base alle quattro dimensioni della performance, della leadership, delle aspirazioni di carriera e dell'ampiezza di conoscenza, in figura 3.

	Talento Tecnico	Talento Manageriale	Talento General Management
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Costantemente top performer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costantemente top performer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costantemente top performer fin da subito.
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra la capacità di stabilire una direzione strategica e di essere un punto di riferimento nella sua area di competenza. • Riconosciuto come un esperto nel settore tecnico in cui opera. • Può essere un individual contributor di divisione o un leader di piccoli gruppi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra spiccate capacità di gestione e guida di un'organizzazione funzionale. • È riconosciuto più per la sua esperienza tecnica che per le sue competenze manageriali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra spiccate capacità di gestione di una organizzazione multi-funzionale.
Aspirazioni di carriera	<ul style="list-style-type: none"> • Non è interessato o adatto per ricoprire posizioni di management a livello funzionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessato e adatto per la gestione di una porzione del business. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessato e adatto per una gestione del business a livello multifunzionale.
Ampiezza di conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> • Profonda conoscenza all'interno di un settore/funzione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profonda conoscenza all'interno di un settore e di alcuni business dell'azienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampia conoscenza di molte funzioni e business dell'azienda.

Figura 10 – La definizione dei talenti– fonte: Vettori, Reho, 2010

2.1 Il S.I.T. : Strumento di Individuazione dei Talenti

La seconda fase del processo di individuazione dei talenti prevede che il supervisore diretto compili lo “*strumento di individuazione dei talenti*”, ossia un questionario che ha l’obiettivo di verificare il

potenziale dei lavoratori sia per i possibili sviluppi di carriera che per la tipologia di potenziale (tecnico, gestionale o di team leader; vedi figura 2 precedente).

Questo strumento si compone di tre indicatori (Vettori, Reho, 2010):

1. *La performance*, che fa il monitoraggio dei risultati nel tempo;
2. *La capacità di apprendimento*, che indica la volontà e la capacità di imparare in situazioni lavorative;
3. *I fattori di deragliamento*, che sono quelle caratteristiche individuali che impediscono la completa realizzazione del potenziale.

Per la performance e la capacità di apprendimento il candidato risponde agli item previsti utilizzando un sistema valutativo basato su quattro valori di comparazione del candidato rispetto ai colleghi di pari grado, che sono:

- Inferiore rispetto ai pari;
- Uguale rispetto ai pari;
- Migliore rispetto ai pari;
- Superiore rispetto ai pari.

Invece i fattori di deragliamento, che sono più personali, vanno valutati su altri quattro parametri riferiti alla persona, che sono:

- Inesistenti;
- Pochissimi;
- Alcuni;
- Molti.

Una volta terminato il questionario bisogna definire la tipologia di potenziale, che potrebbe essere:

- Tecnico ad alto livello;
- Management di funzione ad alto livello;
- General management.

Bisogna anche definire la complessità del lavoro alla quale il talento potrebbe arrivare, che può essere manager, director, executive director o general manager (Vettori, Reho, 2010).

È molto importante chiarire alle persone coinvolte che il SIT non è uno strumento che vincola le decisioni sulle carriere, bensì di uno strumento previsionale, di ausilio a tali decisioni: solo le performance e i risultati futuri daranno una prova concreta della veridicità delle informazioni ottenute da tale strumento. Ciò è importante per non scoraggiare né illudere coloro ai quali sarà sottoposto.

2.2 Le fasi successive del processo di individuazione dei talenti

Dopo la compilazione del questionario sulla performance e le capacità di apprendimento si sviluppa la prima *matrice di potenziale* (figura 4). Utilizzando questa matrice, e considerando anche gli eventuali fattori di deragliamenti riscontrati, è possibile osservare come varia il posizionamento del candidato nella griglia (Vettori, Reho, 2010).

		Tecnico ad alto livello	Management di funzione ad alto livello	General management
		Performance Monitoraggio dei risultati e dimensioni di leadership	Eccezionale rispetto ai pari	↑ NO POTENZIALE ↓
Migliore rispetto ai pari	← ALTA POSSIBILITA' →			
Come i pari	← DA DEFINIRE →			
Peggioro rispetto ai pari	← NO POTENZIALE →			
	Peggioro rispetto ai pari o come i pari		Migliore rispetto ai pari	Eccezionale rispetto ai pari
		La capacità di apprendimento		

Figura 11 – Tipologie di potenziale– fonte: Vettori, Reho, 2010

È bene sottolineare che il processo di talent management ottiene maggiori risultati se vi è un forte coinvolgimento dei manager ad ogni livello: anche se comporta un allungamento dei tempi, garantisce una maggiore probabilità di individuare futuri talenti, dato che i manager sono a stretto contatto con i vari collaboratori e quindi ne conoscono molto bene il potenziale.

I candidati a cui sottoporre lo strumento di individuazione dei talenti devono avere alcuni prerequisiti (Vettori, Reho, 2010).

- Aver maturato almeno due anni di servizio in azienda;
- Aver discusso almeno due cicli di performance;
- Aver ottenuto buoni risultati quantitativi e qualitativi.

Coloro che possiedono questi prerequisiti costituiscono una prima lista di potenziali talenti, a cui la DRU sottoporrà il questionario di individuazione. Tra questi potenziali talenti però non tutti possono essere inseriti subito in programmi di sviluppo, e perciò bisogna differenziarli in tre gruppi (Vettori, Reho, 2010):

- *I talenti pronti*: collaboratori che possono già ricoprire una nuova posizione;
- *I talenti pronti in due anni*: collaboratori che in due anni o poco più saranno pronti per ricoprire una nuova posizione, e sui quali l'azienda deve investire in termini di formazione e sviluppo;
- *I talenti che è troppo presto utilizzare*: persone con capacità sopra la media ma che ancora non sono pronte per ricoprire posizioni superiori. Su costoro l'azienda deve investire in programmi di formazione specifici sulle loro aree di debolezza e tenerli in considerazione, monitorando il loro sviluppo.

Prima dell'avvio del processo di individuazione dei talenti tutte le varie divisioni aziendali devono aver raccolto dati e discusso le performance dei loro lavoratori, e consegnare poi tale documentazione alla DRU, che accorpa il materiale proveniente da tutte le divisioni e realizza un profilo di ogni dipendente dell'azienda. Sulla base delle informazioni raccolte, la DRU realizza infine una breve presentazione da sottoporre all'executive board, che adotterà particolari azioni con riferimento alla gestione dei talenti.

3. La fase preparatoria al talent management

È molto importante che il processo di talent management sia preceduto da una fase preparatoria, in cui coinvolgere tutto il gruppo di management, poiché è fondamentale che tutti siano consapevoli dell'importanza di tale processo. Tale fase viene condotta utilizzando vari strumenti di comunicazione quali le e-mail, incontri one-to-one, brochure di presentazione, presentazioni nella intranet aziendale e qualunque altro strumento in grado di raggiungere direttamente le persone coinvolte. È importante che vengano sottolineati argomenti quali l'importanza dei programmi di talent management e i suoi obiettivi, come si strutturerà il processo e che tipo di coinvolgimento di ciascuno richiederà, etc...

La riunione generale del management è preceduta da una lettera di invito, contenente indicazioni su luoghi e tempi dell'incontro e altre informazioni utili a riguardo.

3.1 La riunione per la revisione dei talenti

Una riunione per la revisione dei talenti di solito si articola in sei fasi (Vettori, Reho, 2010):

1. Preparazione dell'agenda dei lavori;
2. Preparazione di una chart con le regole della riunione;
3. Definizione della durata totale della riunione, in base al numero di coloro che dovranno essere valutati e all'esperienza del management a condurre tale tipo di incontri;
4. Organizzazione della logistica, e quindi scelta di un luogo e della strumentazione adeguata;
5. Distribuzione di materiale cartaceo ad inizio riunione;
6. Riunione vera e propria, moderata da un facilitatore, di solito appartenente alla DRU, in grado di guidare e gestire l'intera discussione.

A fine riunione si raccoglie tutto il materiale, si spiegano le fasi successive e si distribuisce, contestualmente o in un momento successivo, ai vari manager il materiale che dovranno utilizzare per gli incontri che terranno successivamente con i talenti.

4. La fase di implementazione del talent management

Al termine della riunione del management sui talenti i business partner delle risorse umane devono gestire tutta la fase successiva di revisione ed implementazione: dovranno infatti riordinare tutto il materiale proveniente dalla riunione e aggiornare le liste dei talenti con le nuove informazioni raccolte, nonché organizzare le riunioni successive ed organizzare la fase di implementazione (Vettori, Reho, 2010). Questo richiede il coinvolgimento e la partecipazione di altre strutture aziendali, poiché al general management bisogna distribuire tutte le informazioni e le liste dei talenti aggiornate, le funzioni aziendali vanno aggiornate sulle decisioni prese nella riunione che riguardano tali strutture, a coloro che si occupano di recruiting e di sviluppo si forniranno istruzioni sulle azioni da intraprendere, in base ai risultati della riunione del management, e infine a coloro che si occupano di compensation tutti problemi emersi in sede di discussione, soprattutto legati a eventuali rischi di perdere qualche talento (Vettori, Reho, 2010).

Per sottolineare l'importanza del talent management è bene definirne una pianificazione accurata, che di solito prevede (Vettori, Reho, 2010):

- Un incontro annuale di tutto il management sull'andamento dei programmi di sviluppo;
- Incontri a cadenza semestrale o trimestrale con i business leader per rivedere i progressi dei vari programmi di sviluppo;
- Incontri semestrali con le funzioni recruiting, sviluppo e compensation, per verificare l'andamento di tali processi e la necessità di eventuali aggiustamenti.

Ovviamente tutti gli interessati devono essere adeguatamente e tempestivamente informati riguardo le sopracitate scadenze.

4.1 La mappa dello sviluppo

La mappa dello sviluppo è un percorso predefinito di posizioni organizzative, tempi, aree e programmi di sviluppo, locazione geografica, etc.. che riguardano lo sviluppo di una persona in un'organizzazione. Alcune di queste informazioni devono rimanere confidenziali, per assicurare la riuscita di programmi di questo tipo e soprattutto per non generare situazioni spiacevoli o malumori se divulgate nel modo sbagliato.

Tuttavia la comunicazione è fondamentale per lavorare al raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è prefissata con questo processo e quindi deve essere pianificata nei minimi dettagli, e deve coinvolgere sia i potenziali talenti, che dovranno essere poi inseriti nei programmi di sviluppo, che i vari responsabili, sia della funzione risorse umane che dello sviluppo, i quali si occuperanno poi dei corsi e programmi di sviluppo. In particolar modo, a coloro che sono stati considerati "talenti" è necessario fornire un quadro dettagliato di cosa sia un programma di sviluppo per alti potenziali, perché sono stati scelti per parteciparvi, che punti di forza e/o debolezza possiedono, gli eventuali programmi di sviluppo cui parteciperanno, e qualunque altra informazione che può essere utile a riguardo per fornirgli un quadro completo (Vettori, Reho, 2010).

5. Lo sviluppo dei talenti

La crescita delle persone, e quindi anche dei talenti, comporta dei costi per l'azienda che devono essere pianificati in sede di costruzione del business plan.

Altri fattori da pianificare con attenzione sono poi il tempo e il luogo: affinché lo sviluppo e la crescita possano dare risultati per l'azienda e per la persona, devono svolgersi in un ambiente sereno, disponibile ed accogliente, dedicando il giusto tempo a meccanismi di feedback e di supporto. Lo sviluppo di competenze e di capacità può avvenire in modalità differenti: sul lavoro, fuori dal lavoro, training in aula, training individuali, job rotation, partecipazione a gruppi di lavoro, etc.. (Vettori, Reho, 2010).

Le fasi fondamentali per la crescita di una persona sono:

- Il coaching;
- Il training;
- Lo sviluppo.

Il coaching e il training ne rappresentano la parte teorica, mentre la parte pratica è rappresentata dallo sviluppo in senso stretto.

5.1 Il coaching

Il *coaching* è una relazione collaborativa tra un professionista (“coach”), generalmente un consulente, ed un cliente (“coachee”), costruita per aiutare quest’ultimo a definire obiettivi ed azioni strategiche, trovare soluzioni ai problemi di lavoro e raggiungere gli obiettivi desiderati. È uno strumento di fondamentale importanza per lo sviluppo sia delle persone che delle aziende: il coach guida, infatti, il cliente “persona” nella sua crescita personale e professionale, e il cliente “organizzazione” nella gestione del cambiamento e nel conseguimento dell’eccellenza (Perini, 2006).

Per quanto riguarda il coaching rivolto alle persone, si tratta di una tecnica di affiancamento che ha la funzione, appunto, per una persona in fase di sviluppo, di costruire o rafforzare la consapevolezza e la fiducia in se stessa.

Il ruolo di coach può essere ricoperto da un superiore, un collega, o anche una persona esterna all’azienda. Deve però trattarsi di una persona capace di dare un feedback ben strutturato e che sia disponibile ad assumersi un impegno continuativo, poiché un coaching sporadico non porta alcun tipo di vantaggio. È importante che le persone scelte per fare il coach abbiano alle spalle dei successi ottenuti nelle loro attività, e che abbiano partecipato a corsi di preparazione per ricoprire tale ruolo. È infine fondamentale che tra i due si instauri un rapporto fiduciario, altrimenti potrebbero verificarsi situazioni di disagio che compromettono il coaching (Vettori, Reho, 2010).

Il coaching si esplica in incontri one-to-one su argomenti vari, in cui la persona fa osservazioni, esprime il proprio punto di vista e chiede chiarimenti al coach, il quale risponderà non imponendo il la propria visione, ma cercando di indirizzare la persona.

5.2 Il training

Il *training* o formazione aziendale è quell’attività aziendale strutturata che ha l’obiettivo di trasmettere alle proprie risorse umane delle competenze specifiche che soddisfino il fabbisogno di sviluppo di queste. Nelle aziende che considerano le proprie risorse umane come capitale, poiché portatrici di professionalità, si effettuano ingenti investimenti per il training dei lavoratori. In effetti la formazione aziendale è diventata uno dei fulcri della strategia di business delle aziende orientate alle risorse umane.

Il training comprende due aree (Vettori, Reho, 2010):

- Training tecnico;
- Training comportamentale.

Il primo copre argomenti quali il budget, il performance management, aspetti contrattuali, pianificazione, marketing, etc.. Il secondo invece ricopre tematiche quali la leadership, la gestione delle persone, gli stili sociali, il public speaking, etc.. Tali argomenti possono essere svolti in aula o in rete, attraverso l'ausilio delle moderne tecnologie di e-learning. In effetti la formazione ha subito una profonda trasformazione negli anni, che è possibile osservare in figura 5. L'attività di training può essere svolta dall'azienda stessa oppure delegata a professionisti esterni a questa.

L'evoluzione della formazione aziendale			
<u>Parametri differenziali</u>	<u>Tipi di formazione</u>		
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Sede della formazione	Centri di formazione	Aule aziendali/hotel	Posto di lavoro
Metodologie tipiche di formazione	Lezioni monodirezionali, CBT	Lezioni bidirezionali, casi, role-play, workshop	Laboratori, coaching, autoformazione, piani di sviluppo individuali, outdoor
Conduzione del processo di apprendimento	Docente	Docente e partecipante	Partecipante
Obiettivi del docente	Gradimento dei partecipanti	Apprendimento dei partecipanti	Apprendimento dell'azienda
Modalità fisica di utilizzo	Accentrata	Decentrata	Distribuita

Figura 12 – L'evoluzione della formazione aziendale– fonte: materiale didattico prof. Casalino, corso di Organizzazione Aziendale, Luiss, a.a. 2010-2011

5.3 Lo sviluppo

Lo *sviluppo*, che rappresenta la parte pratica del processo di crescita dei talenti, si esplica attraverso una serie di strumenti, quali la job rotation, l'assignment temporaneo, l'assignment internazionale e le task force (Vettori, Reho, 2010).

La *job rotation* è una pratica diffusa tra le grandi aziende che consiste nel far ruotare una persona in varie divisioni aziendali, per un certo numero di anni, come percorso di carriera e di formazione ma anche per capire in quale settore è più adatto. Si tratta quindi di un programma di sviluppo che arricchisce molto le persone, esponendole a situazioni organizzative nuove, mettendole in condizione di affrontare problemi in aree funzionali diverse, di dover gestire relazioni con capi, colleghi, collaboratori portatori di esperienze differenti: si tratta infatti anche di uno strumento che testa l'attitudine di una persona ad adattarsi a situazioni nuove e a cambiare. Solitamente durata due o tre anni e può anche riguardare la rotazione presso filiali estere nel caso di società multinazionali.

È molto importante che i compiti assegnati, anche se sfidanti, proprio perché indirizzati ad un talento che ha una capacità di apprendimento superiore alla media, siano in linea con il livello di competenza che il talento ha acquisito, così da consentirgli il raggiungimento di obiettivi specifici.

L'*assignment temporaneo* consiste nell'assegnare ad una persona un ruolo temporaneo, o perché il titolare è temporaneamente assente o perché è in attesa di ricoprirlo. Lo scopo di questo provvedimento è testare le capacità del talento ed anche la sua capacità di mettersi alla prova. Proprio per questo il compito deve essere adeguatamente dimensionato alle capacità e competenze del talento che dovrà svolgerlo, altrimenti si rischierebbe un suo fallimento. È molto importante, in questi casi, la disponibilità dell'azienda ad accettare i suoi eventuali errori dovuti ad inesperienza e a discuterne in modo costruttivo (Vettori, Reho, 2010).

Un *assignment internazionale* è un ruolo temporaneo affidato da società multinazionali, che ha lo scopo di esporre il talento a paesi, ambienti e culture differenti, così da diventare una risorsa che può essere versatile, che può essere impiegata dall'azienda in diverse aree.

Una *task force* è una formazione costituita per uno specifico scopo. Far partecipare un talento in task force di problem solving o project management è molto importante, poiché gli consente di interagire con gruppi diversificati dal punto di vista delle caratteristiche e delle esperienze, e quindi di osservare e assimilare dinamiche di gruppo, comportamenti, etc.. che potrà mettere in pratica in

futuro. Inoltre permette al talento di entrare più in profondità nel business e di stringere rapporti e relazioni utili per il futuro (Vettori, Reho, 2010).

5.4 Altri strumenti per lo sviluppo dei talenti

I talenti devono risultare “visibili” all’interno di un’organizzazione, nel senso che devono essere conosciuti e riconosciuti al suo interno: devono quindi essere costantemente esposti al management così che possa valutarne le qualità ed apprezzarne i progressi. La visibilità è più semplice in organizzazioni di piccole dimensioni e molto concentrate a livello territoriale, e più critica invece in strutture complesse, in cui i superiori diretti a volte nascondono i talenti. In organizzazioni di questo tipo è quindi fondamentale che i manager siano convinti dell’importanza strategica di una gestione attiva dei talenti. Per garantire visibilità e, di conseguenza, lo sviluppo di cui hanno bisogno ai talenti, ogni organizzazione si dà degli strumenti di intervento, in linea con la propria cultura ed i propri obiettivi.

Tra i più diffusi ci sono:

- Colloqui periodici con la Direzione;
- Workshop specifici per i talenti con la partecipazione di componenti della Direzione;
- Partecipazione a progetti aziendali;

I colloqui periodici con la Direzione dimostrano l’attenzione che pone il management nei confronti dei programmi di gestione dei talenti. Si tratta di colloqui strutturati che ripercorrono e valutano il grado di realizzazione degli obiettivi di sviluppo, individuano problemi ed aree di miglioramento e definiscono obiettivi. In questi colloqui la Direzione mostra anche la valutazione complessiva della persona.

Nei *workshop specifici per i talenti con partecipazione di componenti della Direzione*, manager e talenti lavorano insieme su temi di interesse per l’azienda, così che il management può osservare direttamente le capacità ed i comportamenti organizzativi dell’individuo in azione. È molto importante anche in questo caso dare un feedback chiaro ai talenti su quanto il management osserva durante il workshop.

In caso di *partecipazione a progetti aziendali*, esattamente come nei workshop, i manager vedono il talento in azione, ma, in più, osservano e valutano anche una serie di altre qualità, come le sue capacità organizzative, la capacità di lavorare in gruppo, l'efficacia operativa, la resistenza allo stress, etc.. Anche per questo strumento è essenziale un feedback da parte dei manager, ed anche un riconoscimento formale del contributo dato, sottoforma di denaro, simboli, celebrazioni..

5.5 Sistemi di carriera dei talenti

Il “*piano di carriera*” delinea lo sviluppo delle persone in un'organizzazione. Si tratta di uno strumento che programma le carriere del personale, definendo i sentieri di crescita futuri. Più in particolare si esplicitano i percorsi di carriera all'interno di una specifica realtà aziendale, individuando le responsabilità, le capacità ed i requisiti connessi ad ogni posizione, così da garantire la convergenza degli interessi dei singoli con quelli dell'azienda.

I piani di carriera sono molto utili in contesti turbolenti, poiché aiutano a definire dei percorsi professionali senza creare aspettative su ruoli da ricoprire nel futuro.

Le *tavole di sostituzione* o *tavole di rimpiazzo* sono invece uno strumento che utilizza la direzione, secondo il modello della *leadership pipeline*⁽¹⁾ per gestire in modo organico il processo di ricambio delle posizioni chiave dell'organizzazione. Sono infatti un importante strumento per:

- gestire e trattenere talenti;
- pianificare percorsi di carriera;
- ridurre il tasso di turnover;
- far fronte a improvvise posizioni vacanti.

Hanno l'obiettivo di dotare il management di un'impresa di una mappa che gli consenta di prendere le decisioni più adeguate per sostituire una persona non più disponibile, per qualunque ragione, a ricoprire un incarico (Gabrielli, 2010). Di solito, per ogni posizione, includono il nome di un candidato per un'eventuale sostituzione di emergenza o temporanea e due o più candidati per una sostituzione a carattere definitivo, i quali possiedono caratteristiche più adatte per ricoprire l'incarico in modo continuativo. Chiaramente i talenti sono spesso presenti in queste tavole, e in

¹ La *leadership pipeline* spiega come formare validi manager per il futuro, all'interno dell'impresa, creando nell'azienda una “conduttura” (lett. “pipeline” sta per “conduttura”) di leadership che si sviluppa in passaggi critici, che consentono al futuro leader di giungere ai livelli superiori ed arrivare a ricoprire i livelli successivi (Marchegiani, 2009).

base alla loro classificazione in pronti, pronti in due anni o che è troppo presto utilizzare si trovano tra i sostituti temporanei o definitivi.

Di solito i contenuti delle tavole di sostituzione non devono essere resi noti, e quindi gli interessati sanno solo di esservi inseriti ma non in che posizione.

È possibile osservare un esempio di tavola di rimpiazzo in figura 6.

Ruolo associato alla posizione in esame:
Direttore Acquisti Funzioni Griglia Esci

Visibilità
 solo inferiori tutti i sottoposti

Competenze | Attività

Area /

Tavola di rimpiazzo (competenze) per il ruolo di Direttore Acquisti

Competenza	Nominativo	Richiesto	Espresso
- Area : Acquisti			
Analisi delle offerte prova torino	CARLONI FRANCESCA	4	3
Analsi qualità dei fornitori	CARLONI FRANCESCA	4	6
Gestione delle commesse;	CARLONI FRANCESCA	8	3
Gestione fornitori italiani	CARLONI FRANCESCA	6	4
Monitoraggio Qaulità Fornitori	CARLONI FRANCESCA	6	6
- Area : Commerciale			
Conoscenza dei clienti	CARLONI FRANCESCA	0	0
- Area : Miglioramento Sviluppo Prestaz			
Capacità Organizzativa	CARLONI FRANCESCA	6	
Conseguimento risultati	CARLONI FRANCESCA	6	

Figura 13 – Esempio di tavola di rimpiazzo– fonte: <http://www.ebconsulting.com/consulenza-hr---tavole-di-rimpiazzo---sostituzioni-competenze-e-attivita.html>

6. La valutazione dei talenti

Una società che riconosce il giusto valore al merito si basa sul riconoscimento e la valorizzazione delle abilità possedute e dei talenti, piuttosto che su ricchezza, relazioni familiari, nepotismo, privilegi, etc.. (Abravanel, 2008). Il sistema di valutazione è diventato, nelle organizzazioni odierne, uno degli strumenti cardine su cui fondare lo sviluppo delle risorse umane, sia per quanto riguarda le competenze che per quanto riguarda la loro professionalità. Infatti, se si vuole differenziare e valorizzare i collaboratori, bisogna innanzitutto valutarli adeguatamente. E chiaramente nel processo di valutazione delle risorse umane in un'azienda è necessario porre una particolare attenzione alla valutazione dei talenti, poiché tale fase è la base su cui fondare un'efficiente

processo di talent management. Un efficace processo di review dei talenti è fondamentale tanto quanto un processo efficace di budgeting se si vuole gestire in modo ottimale un'azienda, anche se molte aziende non ne riconoscono ancora l'importanza (Michaels, Handfiel-Jones, Axelrod, 2001).

Il processo di review dei talenti non coincide con la valutazione della performance, con cui annualmente ogni superiore valuta l'operato dei suoi dipendenti nell'anno trascorso, ma piuttosto è un processo in cui il team di vertice esamina il pool di talenti di ogni unità organizzativa per identificare i top e i worst performers, e in base a questo decide come rafforzare l'organizzazione, impiegandoli in ruoli differenti. Tale processo è alla base dello sviluppo delle persone e soprattutto dei talenti nell'organizzazione, poiché consente ai manager di allocarli in ruoli e posizioni sempre differenti in base ai punti di forza e di debolezza dei diversi pool di talenti di ogni unità organizzativa. Inoltre, consente di effettuare interventi sulla retribuzione delle risorse talentuose.

Una review efficace dovrebbe essere effettuata nel corso di una riunione, della durata di una giornata intera, da svolgersi in ogni divisione, presieduta dal CEO e dal direttore delle risorse umane. Costoro devono incontrare prima il dirigente della divisione, per valutare il suo comitato di direzione, e poi il comitato di direzione per valutarne i rapporti. Nell'arco di questa giornata vengono esaminati tutti i possibili sostituti ad elevato potenziale da impiegare in caso di posizioni vacanti (Michaels, Handfiel-Jones, Axelrod, 2001).

La review dei talenti consiste, nella pratica, in una serie di valutazioni individuali e di una valutazione complessiva della qualità del pool di talenti a disposizione della divisione. I partecipanti discutono della qualità del capitale umano di ogni divisione e studiano poi le tattiche più idonee per trattenere i collaboratori di maggior qualità. Tale riunione è strutturata intorno al rafforzamento del pool di talenti, considerato la leva fondamentale per migliorare la performance dell'azienda. Le discussioni si traducono poi in piani d'azione, a livello individuale e di unità organizzativa (Michaels, Handfiel-Jones, Axelrod, 2001).

La finalità della review dei talenti non è tanto quella di collocare le persone negli organigrammi aziendali in base alle loro qualità, ma piuttosto è quella di individuare le persone che ricopriranno i ruoli manageriali in un modo nuovo, riconoscendo il valore che possono creare i collaboratori di talento.

È possibile osservare in tabella 7 le principali differenze tra una pianificazione delle successioni "tradizionale" e il modo in cui dovrebbe svolgersi un'efficace review dei talenti.

Pianificazione delle successioni tradizionale	Review efficace dei talenti
Una sessione di mezza giornata che si tiene una volta l'anno presso il quartier generale dell'azienda.	Una giornata intera, in loco, per ogni divisione.
Si discutono i possibili successori.	Si discute la qualità dei titolari.
Si valutano i singoli.	Si valutano i singoli e la qualità del pool di talenti a disposizione di ogni unità, e si discutono altre problematiche come i criteri di assunzione e conservazione dei talenti.
Presentazioni ufficiali di carattere formale.	Dibattito rigoroso e sincero.
Nessuno sforzo di calibrare le valutazioni.	Si mira a quantificare i giudizi.
Non si concordano piani d'azione.	Per ogni unità vengono formalizzati dei piani d'azione, con relativo follow-up.
Un esercizio annuale che si effettua sulla carta.	Un processo importante e critico quanto il budgeting, con delle responsabilità ben precise e una focalizzazione sulla performance.

Tabella 14 – Confronto tra pianificazione delle successioni tradizionale e review dei talenti – fonte: Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001

Fondamentale, in un processo di talent management, è la valutazione del potenziale dei talenti, che si basa sul concetto di *learning agility*, che “consiste nella capacità di imparare nuove competenze ed abilità per essere in grado di operare in condizioni nuove, difficili o differenti” (Lombardo, Eichinger, 2000). Ovviamente maggiore è questa abilità, maggiore è il potenziale a disposizione della persona. Ci sono quattro fattori che caratterizzano la *learning agility* di una persona (Lanzanò, 2009):

- la *People Agility*: è rappresentativa delle persone che hanno autoconsapevolezza, imparano dall'esperienza e dal feedback altrui e sono aperte alla diversità;
- la *Results Agility*: rappresenta persone capaci di raggiungere risultati in condizioni difficili che sanno ispirare anche gli altri a superare i propri limiti;
- la *Mental Agility*: descrive le persone in grado di risolvere problemi e prendere decisioni in condizioni di incertezza ed ambiguità;
- la *Change Agility*: descrive le persone curiose, desiderose di sperimentare.

Nell'ambito di un sistema di valutazione aziendale è utile utilizzare alcuni indicatori che monitorino variabili direttamente collegati ai talenti. Tra questi uno di quelli più diffusi è il R.O.T. (Return on Talent), che misura il ritorno degli investimenti effettuati sui talenti all'interno di un'organizzazione.

6.1 R.O.T. : Return on Talent

Il R.O.T. è un indicatore che indica il rapporto tra la conoscenza generata ed applicata e l'investimento sui talenti, evidenziando quindi il payback dall'investimento sulle persone che operano nelle imprese (Chowdury, 2009).

$$ROT = \frac{\textit{conoscenza generata ed applicata}}{\textit{investimento sui talenti}}$$

Qualunque conoscenza viene generata da una persona, in un anno, divisa per quanto è stato investito su quella persona in quell'anno, rappresenta il valore di quella specifica conoscenza.

Se si posseggono persone di talento che apportano conoscenza ed idee innovative, ma tale conoscenza non viene applicata, l'impresa perde gran parte del valore di mercato di quella conoscenza, poiché la conoscenza diviene un asset soltanto quando viene catturata ed effettivamente applicata (Chowdury, 2009).

Le imprese che incrementano il proprio R.O.T. crescono velocemente, poiché se la conoscenza (intesa come asset) aumenta, allora altri fattori, come la produzione e le vendite, cresceranno. Conseguentemente, le organizzazioni dovrebbero provare ad aumentare il ROT continuamente per sostenere la crescita delle vendite.

Il R.O.T., essendo un indicatore chiave delle performance dell'impresa, può quindi essere misurato e gestito con lo stesso metodo con cui vengono gestite le questioni finanziarie (Chowdury, 2009).

7. La retention dei talenti

In un contesto come quello attuale, insidiato da turbolenza economica e finanze ristrette, è fondamentale per le organizzazioni non solo attrarre i talenti ed i top performer, ma soprattutto trattenerli, poiché costoro sono in grado di raggiungere elevate performance e di trascinare anche gli altri lavoratori ad ottenerle (Vettori, Reho, 2010).

Oggi mantenere i talenti in azienda è quindi la fase più critica del processo di talent management, superando persino le fasi di attrazione e selezione degli stessi. In effetti, oggi le aziende cercano di porre maggiore attenzione sulla fase di retention dei talenti, rispetto ad altre quali attrazione, integrazione, valutazione, etc.. (Parvis, 2002) coerentemente con l'ipotesi che il vantaggio competitivo possa essere sostenuto attraverso azioni di gestione, crescita e valorizzazione delle persone (Imperatori, 2005).

Nel processo di retention dei talenti si utilizzano due leve: la *crescita professionale* e l'*incentivazione monetaria*. Mentre negli anni Novanta (durante la “guerra dei talenti”) molte aziende utilizzavano la “carriera veloce” per attrarre e trattenerne i talenti (Bagdadli, Rognoni, 2004), oggi le aziende concentrano i loro sforzi sulla crescita professionale e sullo sviluppo dei talenti, poiché un errore da evitare nella gestione dei talenti è proprio quello di lasciare insoddisfatto il loro desiderio di crescita professionale, che deve invece essere continuamente alimentato (Maister, 2003).

Per quanto riguarda la leva economica, è emersa la sua inefficacia quale strumento per fidelizzare i talenti, poiché *“Un aumento della retribuzione per accrescere la capacità di attrarre e conservare le risorse eccellenti ha prodotto sostanzialmente un aumento del costo interno del lavoro senza svolgere una reale funzione di retention”* (Colucci, D’Amato, Viviani, 2002).

In una sua nota ricerca, “Great Place to Work Institute Italia” ha chiesto ai lavoratori quali fossero per loro gli elementi più importanti che individuano un ambiente di lavoro eccellente e questi hanno indicato la presenza di progetti di formazione ben strutturati. In effetti, i talenti rivolgono la loro attenzione soprattutto verso le società che credono nella fedeltà del dipendente e nell’esaltazione dei talenti aziendali (Dell’Amico, 2005). La retribuzione non è dunque la leva più efficace per trattenerne i talenti e molte società si vantano del fatto che molti dei loro talenti hanno resistito alle offerte più remunerative degli “headhunters” (Maister, 2003) o “cacciatori di teste” che dir si voglia, che sono sempre alla ricerca di persone con alti potenziali.

Per trattenere le persone di talento è quindi più efficace la leva della crescita professionale rispetto a quella retributiva, dato che ai talenti piace essere messi in condizione di svolgere attività sempre nuove e sfidanti (Ciannamea, 2008).

Per trattenere i talenti in azienda è quindi fondamentale la presenza di elementi non monetari tra cui, ad esempio, l'orgoglio di appartenenza all'azienda, la condivisione dei suoi valori e le opportunità che offre in termini di possibilità di apprendimento (Montesano, 2003). È perciò molto importante creare programmi di total rewards, composti sia di elementi quantitativi, quali il salario ed i benefit, che comunque hanno, seppure in maniera ridotta, un effetto incentivante, che di elementi meno tangibili quali i programmi di apprendimento e sviluppo, mirati appunto a trattenere i talenti in azienda (Vettori, Reho, 2010). Un esempio di schema di total rewards, che rappresenta il valore complessivo dei riconoscimenti attribuiti alle persone (Gabrielli, 2010), è rappresentato in figura 8.

TOTAL REWARDS	
Retribuzione	Benefits
<ul style="list-style-type: none"> • Retribuzione fissa • Retribuzione variabile • Azioni • Riconoscimenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Piani di pensione integrativa • Copertura sanitaria integrativa • Piani di risparmio • Assicurazioni vita/infortuni • Auto aziendale • Servizi al dipendente
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo carriere • Gestione delle prestazioni • On the job learning • Formazione tecnica • Formazione comportamentale 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizzativo • Relazioni interpersonali • Rapporto con il supervisore • Supporto alla performance • Bilanciamento lavoro/tempo libero
Formazione e sviluppo	Ambiente di lavoro

Figura 15 – Total Rewards – fonte: Towers Perrin

In conclusione, è bene creare una Employee Value Proposition (EVP) vincente ⁽²⁾ se si vuole trattenere il più possibile i talenti che si possiedono nelle fila della propria azienda.

Secondo una ricerca della Towers Perrin ci sono cinque principali motivi che possono portare un talento a considerare di entrare in un'azienda o di rimanerci, come è possibile osservare in tabella 9.

² Vedi capitolo 2, pagina 7.

Entrare	Rimanere
1. Salario competitivo e assicurazione sanitaria	1. Sviluppare le capacità del dipendente
2. Opportunità di carriera	2. Capire perché sono importanti i top performers
3. Bilanciamento lavoro/vita privata	3. Salario competitivo
4. Pensione integrativa ed aumenti di merito legati alla performance	4. Armonizzare i programmi di Risorse Umane per raggiungere gli obiettivi di business
5. Riconoscimenti basati sul qualitativo	5. Chiarezza su cosa l'azienda si aspetta e cosa i dipendenti si possono aspettare di ritorno

Tabella 16 – Elementi di attraction e retention – fonte: Vettori, Reho, 2010

Ovviamente un'organizzazione che basa la sua forza competitiva e la sua strategia sui talenti deve attentamente monitorare la presenza di questi elementi, per fare in modo sia di attrarre costantemente nuovi talenti dall'esterno che di trattenere quelli che già possiede.

Un processo ben strutturato di talent management trova la sua conclusione con la fase di retention, anche se in realtà si tratta di un processo circolare (vedi figura 2), in cui non c'è una vera e propria fine, e non bisogna trascurare nessuna fase o si rischia di pregiudicarne la riuscita.

Nel capitolo successivo sarà possibile osservare come viene messo in atto un sistema efficace di talent management in una realtà organizzativa importante come quella del Gruppo UniCredit, molto attento nella gestione dei suoi talenti.

CAPITOLO 4 – UNICREDIT GROUP: IL TALENTO COME STRATEGIA DI SUCCESSO ⁽¹⁾

1. Introduzione al case study

Riconoscere i migliori talenti ed offrire loro ruoli chiave e opportunità di crescita è un imperativo strategico per qualsiasi organizzazione moderna. Infatti, è nella persona e nel suo talento intrinseco che risiede il più importante centro di produzione di valore per l'azienda. E solamente le organizzazioni che hanno implementato adeguate strategie di talent management sono riuscite ad ottenere performance superiori ai propri concorrenti.

Il Gruppo UniCredit, realtà bancaria internazionale, risponde a questa sfida con programmi di sviluppo innovativi, che coinvolgono i talenti delle varie divisioni del Gruppo, ed un processo di revisione annuale a livello di Gruppo che consente di identificare le risorse più talentuose fin dall'inizio della loro carriera.

L'imperativo strategico del Gruppo, secondo R. Piazzolla (ex Responsabile delle Risorse Umane del Gruppo) è infatti proprio quello di *“Riconoscere, sviluppare e trattenere le persone più talentuose, attraverso la creazione di un ambiente dove ciascuno possa esprimere il proprio pieno potenziale e caratterizzato dalla continua offerta di progetti sfidanti ed opportunità di crescita”*.

Il Gruppo, che oggi opera in un contesto internazionale, sta infatti perseguendo lo sfidante obiettivo di definire ed implementare politiche di talent management e strategie HR coerenti in tutti i Paesi in cui opera, così da riuscire a rispondere alle sfide di efficienza, omogeneizzazione, celerità e internazionalizzazione che ha affrontato negli ultimi anni. In questo percorso verso il cambiamento, il Top Management ha assegnato alla funzione HR il compito di individuare nuove metodologie di sviluppo volte ad assicurare la coerenza con i valori e la cultura aziendali e l'integrazione dei nuovi processi di gestione delle risorse umane con quelli già esistenti, sviluppandoli nelle diverse lingue del personale UniCredit.

La Talent Management Review (TRM), di cui tratteremo nel prosieguo di questo capitolo, è il principale strumento di cui il Gruppo si avvale per promuovere lo sviluppo professionale delle sue risorse eccellenti, assieme al programma Executive Development Plan (EDP) ed UniQuest.

¹ Il presente capitolo è stato scritto utilizzando principalmente il case study elaborato e pubblicato da BOLDRINI A.F., COPPOLA R., MARRAS M., TONDIN P., partecipanti alla XXV edizione del Master di Specializzazione in “Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione”, promosso dalla Luiss Business School.

2. Il Gruppo UniCredit



Il Gruppo UniCredit (già UniCredito Italiano S.p.A.) nasce dall'integrazione, realizzata nell'Ottobre 1998, tra Credito Italiano S.p.A.⁽²⁾ e UniCredito S.p.A., holding che deteneva le partecipazioni di controllo in Banca CRT⁽³⁾, CRV⁽⁴⁾, e Cassamarca⁽⁵⁾.

UniCredit S.p.A., iscritta nel Registro delle Imprese di Roma al numero 00348170101 e all'Albo delle Banche, è capogruppo del Gruppo Bancario UniCredit, iscritto all'Albo dei Gruppi Bancari, cod. 3135.1 ed aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi.

Fin dalla sua creazione, il Gruppo si è espanso in Italia e nell'Europa dell'Est, sia tramite acquisizioni, sia attraverso la crescita interna, consolidando il suo ruolo anche in settori extraeuropei, come quello dell'Asset Management negli Usa.

I momenti cruciali di questa espansione sono stati:

- L'integrazione con il gruppo HypoVereinsbank (HVB), realizzata attraverso una Offerta pubblica di scambio⁽⁶⁾ lanciata nel giugno 2005 per assumere il controllo di HVB e delle società da questa controllate;
- L'integrazione con il gruppo Capitalia, realizzata mediante fusione per incorporazione di Capitalia in UniCredit nell'Ottobre 2007.

Attualmente il Gruppo opera in 22 Paesi, con circa 160.000 dipendenti e 9500 filiali⁽⁷⁾, configurandosi come un network che opera in una pluralità di mercati attraverso le varie banche locali radicate sul territorio, che mantengono la propria identità culturale.

² Credito Italiano S.p.A., fondato nel 1870 con il nome di Banca di Genova.

³ Banca Cassa di Risparmio di Torino S.p.A.

⁴ Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona Banca S.p.A.

⁵ Cassa di Risparmio della Marca Trevigiana S.p.A.

⁶ Una "Ops" (o Offerta Pubblica di Scambio) è una procedura di negoziazione delle azioni di una società dal capitale molto frazionato, attraverso la quale un soggetto si rivolge agli azionisti di tale società offrendosi di acquistare le azioni in loro possesso e dando come corrispettivo azioni della sua società.

⁷ Dati aggiornati al 31 Marzo 2011; fonte: www.UniCreditgroup.eu.



Figura 17 - La presenza internazionale di UniCredit – fonte: www.UniCreditgroup.eu

Le azioni ordinarie di UniCredit S.p.A. sono quotate nel Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana S.p.A., alla Borsa di Francoforte, segmento General Standard ed alla Borsa di Varsavia.

Il portafoglio di attività del Gruppo è ampiamente diversificato per settori ed aree geografiche, anche se decisamente focalizzato sulle attività di commercial banking, e comprende attività di intermediazione creditizia, gestione del risparmio (asset management e private banking), intermediazione nei mercati finanziari internazionali (sales & trading), investment banking, leasing, factoring e attività di bancassurance (cioè distribuzione di prodotti assicurativi).

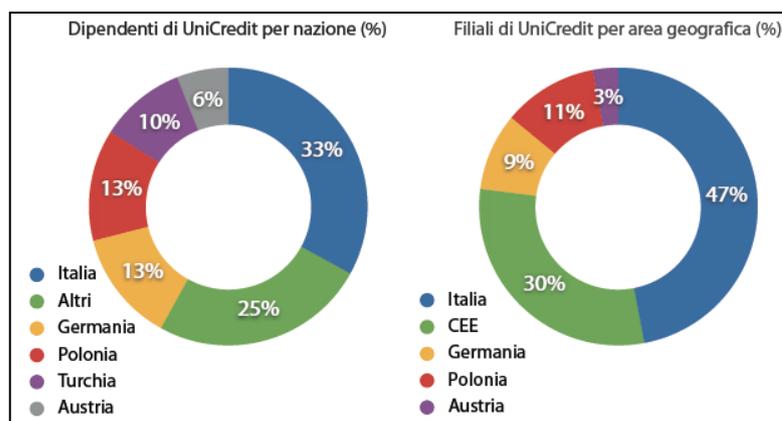


Figura 18 - Distribuzione dipendenti e filiali - fonte: www.UniCreditgroup.eu - Dati al 31/12/2010



Figura 19 - Highlights about UniCredit – fonte: www.UniCreditgroup.eu

Il Gruppo presenta una struttura divisionale, che gli assicura flessibilità e solidità, con la seguente articolazione:

- **Strategic Business Areas** (Retail, Corporate & Investment Banking, Global Banking Services);
- **Global Product Lines** (Leasing, Factoring, ecc.): centri per la creazione di valore per tutte le aree geografiche;
- **Global Service Lines e Competence Lines** (IT, Back Office, Risorse Umane, Legale, ecc.): strutture di servizio e supporto per le funzioni di business.



Figura 20 - Il modello divisionale di UniCredit – fonte: www.UniCreditgroup.eu

Questa scelta organizzativa consente di "allocare al meglio le risorse là dove sono le esigenze dei clienti e far leva sulle capacità presenti in tutti gli aspetti del business bancario, nonché su una rete di filiali senza eguali, per creare connessioni con le migliaia di comunità locali e i milioni di clienti". Grazie a questo modello UniCredit riesce a generare valore in tutte le sue attività e a

cogliere le eventuali opportunità di crescita. Tale impostazione strutturale supporta, inoltre, la realizzazione di un modello di business fondato su 4 pilastri:

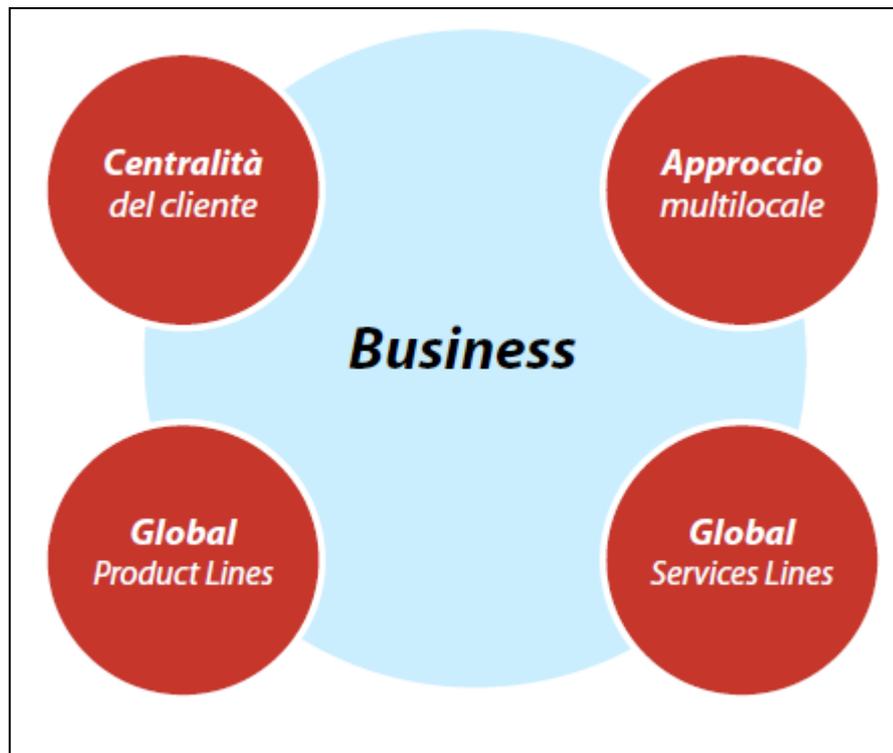


Figura 21 – I pilastri del business in UniCredit – fonte: www.UniCreditgroup.eu

1. **Centralità del cliente:** l'obiettivo principale delle divisioni specializzate nella relazione commerciale (F&SME, CIB, PB e CEE), tende alla massimizzazione del grado di soddisfazione nel medio/lungo termine;
2. **Approccio multilocale:** consente alle banche locali di essere responsabili della gestione della distribuzione e della relazione con i clienti, nonché di avvantaggiarsi delle competenze delle product/service line, fabbriche di prodotto, servizi globali e dei colleghi che operano nei diversi mercati in cui è presente il Gruppo;
3. **Global Product Lines:** le funzioni responsabili dello sviluppo centralizzato di prodotti e servizi, operanti come centri di creazione del valore per tutte le aree geografiche;
4. **Global Services Lines:** garantiscono la qualità dei servizi offerti tramite le fabbriche di servizio (Global Service Factory) e le funzioni centralizzate del Gruppo, supportando inoltre le funzioni di network coverage.

3. L'obiettivo del Gruppo

Il Gruppo UniCredit ha recentemente subito una riorganizzazione, che ha mantenuto il preesistente modello divisionale e rafforzato la dimensione geografica, con l'obiettivo di semplificare la governance e valorizzare la capacità di servire i clienti.

In questo contesto si è inserita la creazione di “HR Expertise Center” a livello di holding, ossia centri cui è stato affidato il compito di definire e mettere a disposizione delle varie divisioni dei processi di eccellenza riguardo sviluppo, formazione e compensation, temi critici per il Gruppo UniCredit, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza delle strutture di staff e la trasparenza, attraverso il potenziamento delle dinamiche e degli strumenti HR.

Con la concentrazione di queste attività negli HR Expertise Center si è voluto sottolineare la volontà di coinvolgere maggiormente gli HR manager nelle attività di identificazione e sviluppo delle risorse chiave, poiché sono quelli che meglio conoscono le persone e possono esser loro di supporto nello sviluppo quotidiano.

In particolare, al dipartimento Executive Development è stato affidato il compito di guidare il Gruppo ad individuare e sviluppare i talenti, alimentando la talent pipeline. Per far questo, il dipartimento ha messo a punto dei processi HR chiave, che analizzeremo nel prosieguo di questo lavoro:

- *UniQuest*
- *Executive Development Center (EDP)*
- *Talent Management Review (TMR)*

È evidente pertanto la decisione del Gruppo di investire nel capitale umano, come stanno attualmente facendo molte altre organizzazioni. È possibile cogliere questo orientamento nel Bilancio di Sostenibilità 2010 del Gruppo UniCredit, in cui si legge: *“La nostra mission HR è creare un ambiente dove le nostre persone possano generare valore sostenibile per i clienti, si sentano orgogliose di appartenere a un'azienda di respiro europeo e si sentano legate alle comunità in cui vivono. Questo è l'impegno che ci permetterà di attrarre, sviluppare e trattenere al nostro interno i talenti migliori”*.

Poiché, leggiamo nel Bilancio di Sostenibilità 2010 del Gruppo, *“Investire nelle persone è fondamentale per la sostenibilità stessa del Gruppo”*, l'impegno del Gruppo è quello di sviluppare professionalità e competenza nella forza lavoro, mantenere alta la motivazione e il senso di appartenenza, e promuovere la diversità.

Tale finalità si articola in due sub-obiettivi, descritti nei seguenti due sub-paragrafi.

3.1 Ascoltare al fine di migliorare

“Ci impegniamo a creare un ambiente di lavoro in cui l'ascolto e il dialogo siano considerati presupposti essenziali per il miglioramento continuo”.

Con l'obiettivo di migliorare costantemente la motivazione e il senso di appartenenza dei suoi 174.921 dipendenti, il Gruppo UniCredit si è posto l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro incentrato sull'ascolto e sul dialogo, poiché ascoltare e comprendere bisogni e aspettative delle proprie risorse umane è la chiave per motivarle e puntare al miglioramento dell'organizzazione.

Nel 2010, l'81% dei dipendenti del Gruppo ha partecipato alla quinta edizione della People Survey annuale *“Your Voice, Our Future”*.

I risultati hanno evidenziato:

- *l'orientamento al cliente* è la categoria che ha registrato il miglioramento più sensibile. La nuova mission aziendale, insieme al programma *One4C*, ha contribuito a rafforzare la cultura del Gruppo, che pone al centro il cliente.
- *l'engagement*, salendo da 70% nel 2008 a 73% nel 2010, ha subito un netto miglioramento, evidenziando il grande senso di orgoglio e di appartenenza ad UniCredit della sua forza lavoro. Per il 2011 il Gruppo si è posto l'obiettivo di aumentare la consapevolezza dei propri dipendenti rispetto ad un impegno sostenibile, investendo in comunicazione e formazione per spiegare l'approccio di UniCredit alla sostenibilità.

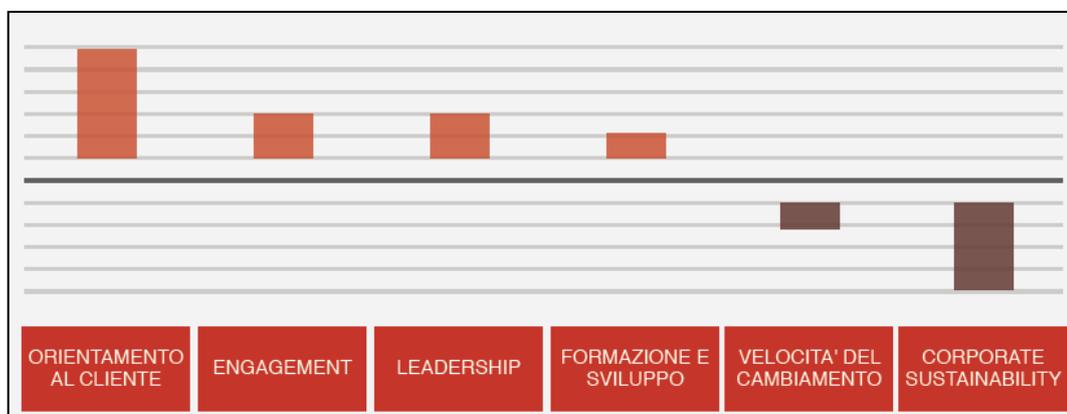


Figura 22 - Risultati People Survey 2010 – fonte: www.sustainabilityreports.unicreditgroup.eu/

3.2 Investire in competenza professionale e sviluppo della leadership

“Dipendenti professionalmente qualificati e una leadership eccellente sono presupposti fondamentali per generare valore sostenibile per i nostri clienti”.

Investire nello sviluppo delle competenze professionali è una priorità del Gruppo, che intende raggiungere l'eccellenza nel servizio ai propri clienti.

Per realizzare questo obiettivo UniCredit ha offerto ai suoi dipendenti dei programmi di formazione strutturati con la finalità di promuoverne lo sviluppo, ampliarne le opportunità di carriera e migliorarne le prestazioni sul lavoro.

Le attività si sono concentrate sulle seguenti finalità:

- aumentare la competenza professionale con lo scopo di raggiungere livelli di servizio eccellenti;
- promuovere una maggiore consapevolezza e conoscenza dei rischi in UniCredit, con la creazione della Risk Academy;
- migliorare la qualità della leadership, offrendo esperienze di apprendimento di valore ai manager e ai giovani di talento.



Figura 23 - Leadership Competency Model - fonte: www.unicreditgroup.eu

Il Modello delle Competenze è il pilastro di tutti i processi di sviluppo di UniCredit, poiché mette in relazione la Business Strategy con la People Strategy: è quindi fondamentale per il successo e la crescita del Gruppo.

“*What I do is what I am*”, ossia “Ciò che facciamo è ciò che siamo” è il significato più profondo del Modello delle Competenze del Gruppo UniCredit, il quale è strutturato in tre aree principali, in cui sono raggruppati i comportamenti, come è possibile osservare in figura 6:

- “Corporate Culture” o “Cultura aziendale”;
- “Leadership”;
- “External / Market focus” o “Attenzione al mercato”.

4. UniQuest



Il Gruppo UniCredit ha subito, negli ultimi anni, un’evoluzione dovuta al suo carattere internazionale, che ha sollevato nuove esigenze in termini di capacità e skill richieste per fronteggiare le sfide lanciate dallo scenario competitivo nel quale opera.

Per far fronte a queste sfide, sono stati definiti alcuni progetti con l’obiettivo di identificare i migliori talenti interni al Gruppo, nell’ottica di un futuro impiego che possa valorizzare tali potenzialità in un contesto multinazionale.

Queste politiche di talent management hanno trovato un’eccellente espressione in “*UniQuest*”, il programma internazionale del Gruppo UniCredit per lo sviluppo di alti potenziali, rivolto a giovani professionisti che lavorano nel Gruppo da 3-6 anni e che vogliono vivere la propria carriera in ambito internazionale.



Figura 24 - Il programma UniQuest - fonte: www.unicreditgroup.eu

Il programma UniQuest si è tenuto per la prima volta nel Novembre 2006, e negli anni, grazie all'incessante aumento di domande di partecipazione, si è andato affermando.

UniQuest testimonia l'impegno del Gruppo allo sviluppo interno dei suoi migliori talenti e a garantire un flusso stabile di nuove nomine a livello dirigenziale e di leadership. Il programma è stato ideato per identificare fin da subito i talenti più promettenti presso tutti i paesi e le divisioni di UniCredit, o le persone che aspirano a carriere internazionali e che hanno le potenzialità per ricoprire ruoli esecutivi. Non si tratta di un programma di formazione tradizionale e non è strutturato come un MBA interno. Piuttosto, UniQuest significa:

- **conseguire risultati partendo da progetti di business reali:** i partecipanti acquistano visibilità poiché lavorano a progetti sponsorizzati e poi presentati ai dirigenti del Gruppo;
- **vivere lo spirito di diversità di UniCredit:** le collaborazioni vengono organizzate per consentire ai partecipanti di apprendere dalla cultura e dall'esperienza professionale di tutti;
- **accrescere la conoscenza di se stessi:** il Learning Center del Gruppo aiuta i partecipanti a trovare le risposte a domande sulle proprie ambizioni e capacità.

Per partecipare al programma il candidato deve essere dotato di alcuni requisiti necessari, in linea con gli orientamenti delle politiche di sviluppo del Gruppo. Primo di questi requisiti è un'eccellente conoscenza della lingua inglese, dato che il futuro "UniQuester" dovrà collaborare con colleghi provenienti dai 22 paesi in cui opera il Gruppo e dovrà quindi essere in grado di cooperare con costoro in un ambito internazionale. Un ulteriore requisito è l'aver maturato tra i 3 e i 6 anni di esperienza lavorativa, di cui almeno 1 all'interno del Gruppo.

Il target del programma è quindi costituito da giovani professionisti interni al Gruppo, conoscitori delle dinamiche lavorative ma con un'età tale da rappresentare ancora un investimento in termini di sviluppo.

Un ultimo requisito è costituito dalla presentazione di una lettera di referenze da parte del responsabile, così da esser sicuri di permettere l'accesso solo alle risorse veramente meritevoli.

Dopo questa fase iniziale di recruiting inizia la selezione vera e propria, basata sui due valori essenziali del Gruppo, che sono l'equità e la trasparenza.

I potenziali UniQuesters vengono sottoposti ad un English Proficiency Test, ad analisi di business cases e ad un assessment profile; tra tutti i candidati, verranno scelti 100 giovani talenti che verranno inseriti nel programma UniQuest e potranno avere accesso all'*UniManagement Center*.

UniManagement è il Development Center di UniCredit, situato a Torino e progettato per ospitare laboratori di collaborazione ed offrire possibilità di approfondimento e sviluppo su misura.

All'interno di tale centro si vuole sviluppare la leadership di cui il Gruppo necessita per affrontare le sfide attuali e future con un approccio originale ed innovativo, che si evince dalla stessa struttura dell'edificio in cui UniManagement ha sede ⁽⁸⁾.



Figura 25 - UniManagement - fonte: www.unicreditgroup.eu

UniManagement propone una gamma di esperienze formative volte molto varia: *Building Blocks*, *Learning Labs*, *Leadership Programs*, *Core Programs*, *TeamWork*.

Il programma formativo di Unicredit, quindi, in tutta la sua avanguardia, rappresenta per il Gruppo una fonte di innovazione e un elemento fondamentale su cui costruire una cultura organizzativa forte, originale e del tutto nuova.

⁸ La struttura dell'edificio del Development Center di Torino è basata su un'idea di stimolazione multisensoriale che permette un apprendimento a 360°: colori, propagazione di suoni, rappresentazioni grafiche, uso di media e tecnologia.

E' lo stesso ex-AD del Gruppo, Alessandro Profumo, a dichiarare: “*UniQuest vuole proporsi come un’esperienza di studio differente dai tradizionali moduli di training in stile MBA e si configura come un vero e proprio «journey into innovation, learning and execution», poiché crea quell’essenziale connessione con gli scenari di business all’interno dei quali il Gruppo ogni giorno è protagonista*”.



Figura 26 - Caratteristiche di UniQuest - fonte: www.unicreditgroup.eu

Il programma, infatti, consente a ciascun UniQuester di esprimere e massimizzare le proprie competenze, lavorando a progetti di grande rilevanza per il business dell’azienda.

A tal proposito ogni anno Anna Simioni, Executive Vice President UniCredit e CEO di UniManagement, invita i senior executives ad avanzare proposte di progetti che vorrebbero sponsorizzare, ricevendo circa 30 proposte: di queste ne vengono scelte 13 sulla base di particolari criteri (strategic, innovative and feasible) e vengono definite “*UniQuest projects*”.

Il programma inizia in Ottobre con un *kick-off meeting* di tre giorni presso l’UniManagement Center, durante i quali ciascun UniQuester ascolta i discorsi di promozione degli “*UniQuest projects*” posti in essere dagli sponsor. Dopo aver preso visione di ogni progetto, in una fase denominata “*speed dating*”, ogni UniQuester ne sceglie tre, che esaminerà con l’assistenza di un tutor.

Nel passaggio successivo vengono definiti dei team di lavoro, composti di 8 unità, liberamente composti e gestiti ma nel rispetto di alcune regole:

- ciascun membro non può partecipare a un progetto sponsorizzato dalla propria business unit;
- i gruppi devono essere multinazionali;
- nessun lavoro può essere avviato se tutti i team non siano stati prima formati.



Figura 27 - Fasi del programma UniQuest

Dopo aver formato ed individuato i vari team work, inizia il *discovery step*, un periodo di due mesi in cui vengono definiti ruoli e responsabilità nei gruppi; in questa fase vengono inoltre realizzate le presentazioni intermedie per i rispettivi sponsor.

Sulla base dei feedback ricevuti, i team modellano i precedenti interventi ed elaborano ulteriori approcci innovativi per un sviluppo del progetto.

Al termine dei lavori ciascun UniQuest group presenta allo sponsor il progetto, elaborando così l'esperienza multiculturale vissuta, nonché le nuove metodologie di lavoro sperimentate.

La fine del progetto non determina la conclusione di un percorso a se stante: si è trattato innanzitutto di un'esperienza di "learning on the job", in cui i talenti Unicredit hanno avuto la possibilità di iniziare a lavorare su un bagaglio culturale composto di tattiche e strumenti utili appresi sul campo. Ma non solo. Se dallo sviluppo e dalla presentazione del progetto emergessero soluzioni innovative, la sponsorship tra UniQuester e Sponsor potrebbe essere rinnovata per il "kick-off" della fase implementativa del progetto stesso.

In conclusione si può affermare che UniQuest offre ad ogni partecipante un ampio ventaglio di possibilità per un arricchimento personale e professionale, attraverso l'opportunità di un percorso di apprendimento accelerato, che consente di percepire in prima persona l'identità internazionale e i valori del Gruppo, nonché di sviluppare consapevolezza di sé e degli impatti di un ruolo manageriale e di leadership.

A. M. UniQuester 2009 - Italia

“It’s up to you!”

Se dovessi dare una definizione di ciò che ha rappresentato UniQuest nella mia vita lavorativa, direi che è stato un catalizzatore di energia positiva. Mi ha consentito di riflettere su quale fosse il percorso lavorativo che volevo e al tempo stesso mi ha dato gli strumenti per capire come potevo arrivare a raggiungere i miei obiettivi.

Il costante confronto con tante persone ed esperienze diverse, i feedback ricevuti dai miei teammates e dal mio tutor mi hanno resa cosciente delle mie potenzialità e aree di miglioramento.

Ho apprezzato molto l’onestà con cui gli organizzatori ci hanno sempre fatto capire che la sola partecipazione al progetto di certo non basta per progredire nella carriera. Comunque, è sempre e solo dalla volontà, impegno e dedizione di ciascuno che le soddisfazioni lavorative possono arrivare.

È stato bello anche essere sollecitati a pensare *out of the box*, provare a non percorrere sentieri già battuti, ma trovare una propria chiave di interpretazione delle situazioni e delle sfide lavorative.

La natura dei progetti assegnati nel corso delle diverse edizioni dell’UniQuest è sempre strategica. Questo deriva dal fatto anzitutto che a partecipare al progetto sono comunque profili, seppur junior, che lavorano nel settore, meglio ancora nell’azienda; dunque effettivamente portatori di idee innovative e fresche, ma forti al tempo stesso di competenze acquisite sul campo e quindi in grado di fronteggiare temi di grande rilevanza. Inoltre, in un’azienda delle dimensioni di UniCredit non ci sono tempo e risorse da destinare allo sviluppo di progetti e all’organizzazione di eventi che non siano effettivamente coerenti con il piano industriale e le strategie di medio-lungo periodo.

Il progetto assegnato a me e al mio team non faceva eccezione; il nostro obiettivo era infatti quello di strutturare, dal punto di vista organizzativo e della gestione delle risorse umane, il passaggio dei Clienti Retail che per le loro caratteristiche avrebbero dovuto essere Clienti Private alla nostra Divisione Private per l’appunto e viceversa.

A due anni dalla conclusione del progetto l’unica grande prova del fatto che il progetto avesse davvero valenza strategica è che in Italia, la divisionalizzazione è stata fatta, i Clienti sono stati “trasferiti” e molti dei nostri suggerimenti sono stati utilizzati.

M. K. UniQuester 2008 - Polonia

“You are the owner of your development”

What a wonderful experience!

A leap into myself consciousness, my potentiality and my future aspirations.

A diverse learning perspective which through a real commitment in a key project for the Groups business and the subsequent cooperation with colleagues from around the world, allowing me to concentrate on the development of strategic competence and the absorbing of new working cultures.

C. B. UniQuester 2010 - Italia

“Learning from experience”

Il programma UniQuest ha rappresentato un contesto stimolante e sfidante, lontano dalla tipica comfort zone, nel quale ho avuto l’opportunità di rafforzare competenze di leadership e di project management, nonché acquisire una maggiore consapevolezza professionale nell’ottica di un futuro sviluppo sia nazionale che internazionale. L’interazione operativa nel contesto di un team project multinazionale mi ha permesso, inoltre, di riconoscere e valorizzare le diversità, creando una virtuosa dinamica di scambio interculturale in linea con i principi del Gruppo.

Figura 28 - Testimonianze di ex UniQuesters

5. Processi Talent Management Review (TMR) ed Executive Development Plan (EDP)

Talent Management Review (TMR) ed *Executive Development Plan* (EDP) sono due processi annuali di gestione della performance, basati sul Modello delle Competenze del Gruppo UniCredit, il cui obiettivo è quello di promuovere la crescita professionale e manageriale dei leader e dei talenti e costruire una leadership pipeline ⁽⁹⁾ a livello di gruppo, dato che la gestione strategica e lo sviluppo dei talenti sono da sempre una priorità per il Gruppo.

A riprova di ciò, nel 2010 la partecipazione dei dipendenti UniCredit a questi due processi è notevolmente aumentata. Non a caso, i successori per le posizioni di senior management a breve e lungo termine verranno individuati facendo ricorso ad entrambi i programmi.

Si tratta di due processi che promuovono un approccio alla leadership coerente a livello di Gruppo e collegano lo sviluppo della carriera dei dipendenti del Gruppo agli obiettivi strategici di business.

È possibile osservare i vantaggi dell'implementazione di questi due processi in figura 7.

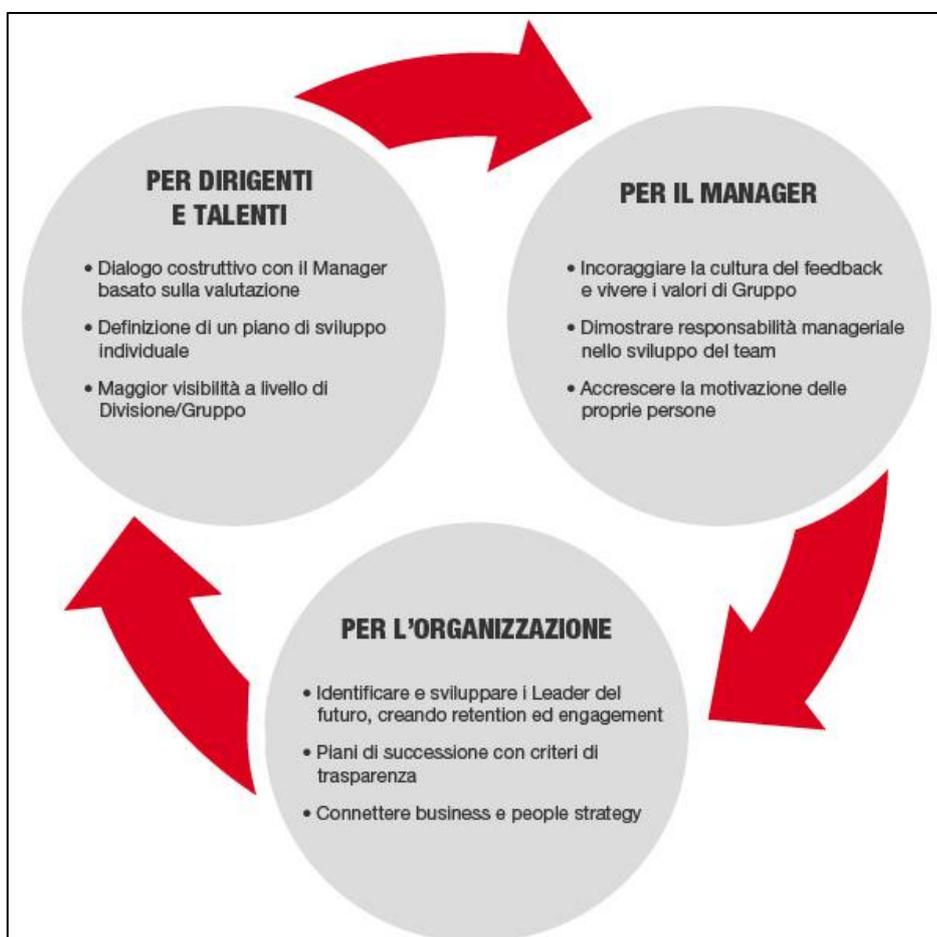


Figura 29 - EDP e TMR: i vantaggi - fonte: www.unicreditgroup.eu

⁹ Per una definizione di “leadership pipeline” vedi nota 1, pag. 17, cap. 3.

5.1 Il processo di Talent Management Review (TRM)

Si può accedere al processo TRM attraverso due modalità alternative:

- Avendo preso parte al programma UniQuest (descritto nel paragrafo precedente);
- Essendo stati segnalati dal proprio responsabile di linea per gli elevati livelli di performance e di potenziale conseguiti.

In questo secondo caso il team HR preventivamente si preoccuperà di analizzare la lettera di referenze del management di linea, per verificare se effettivamente il candidato possiede una consolidata esperienza professionale e gli eccellenti livelli di performance e potenziale richiesti. In particolar modo, il candidato dovrà dimostrare di possedere una capacità di rapido apprendimento e di adattamento al cambiamento, due doti essenziali che devono possedere i talenti del gruppo UniCredit.

Una volta individuati i potenziali talenti attraverso queste due modalità alternative, il programma prende avvio. È possibile osservare le varie fasi in cui questo si articola in figura 8.

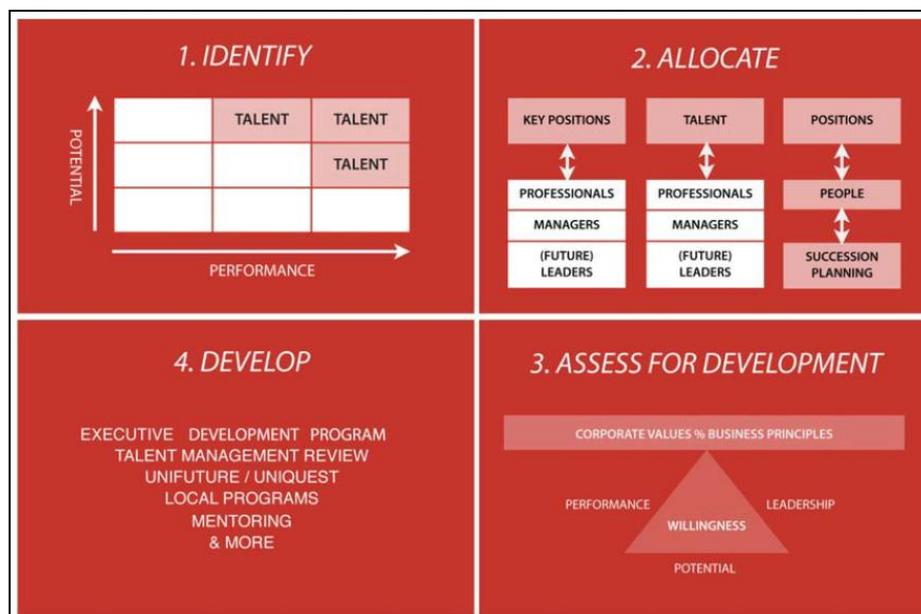


Figura 30 - Talent Management Process

Nella prima fase è richiesta ai candidati un'autovalutazione su alcune competenze strategiche per il Gruppo, tra cui troviamo l'orientamento al cliente, l'intraprendenza, l'orientamento al risultato. Sempre in questa fase viene richiesto loro di indicare le proprie aspirazioni professionali e l'eventuale disponibilità alla mobilità (nazionale e internazionale).

Nella seconda fase entrano in gioco i manager delle risorse individuate, che analizzano l'autovalutazione di ciascun candidato e danno un proprio feedback sui punti di forza e debolezza, nonché sulle possibili aree di miglioramento di ognuno.

In un terzo momento, le valutazioni vengono calibrate in ogni divisione e funzione di linea, per allineare i risultati in modo coerente e permettere la conoscenza e visibilità dei talenti a livello di Gruppo.

Infine, vi è una quarta fase, denominata "EDP session", in cui i manager delle varie divisioni presentano all'AD i talenti, provenienti dalle proprie divisioni, che hanno preso parte al programma. In questa fase i vertici aziendali, tra cui il Direttore Generale l'AD, discutono il piano delle successioni, così da individuare le risorse sono in grado di ricoprire posizioni di responsabilità nell'organizzazione in breve tempo.

Il processo si conclude con una sessione di feedback, in cui il candidato e il suo manager hanno un incontro formale, a cui partecipano anche esponenti della funzione HR, dove si discute di eventuali criticità ed aree di miglioramento, e soprattutto si definisce un piano di sviluppo personalizzato ("*individual development plan*", *IDP*), per assistere il talento nel suo percorso di crescita.

Un programma così delineato è quindi un'importante momento di crescita professionale per i talenti, poiché offre loro un focus sui propri punti di forza e debolezza, il potenziamento delle proprie capacità manageriali nonché la possibilità di esprimere le proprie aspirazioni.

5.2 Il processo di Executive Development Plan (EDP)

Il processo EDP identifica i potenziali successori delle posizioni di senior management in base a criteri di performance e potenziale ed è uno strumento essenziale per lo sviluppo della leadership e la sostenibilità aziendale. Per potervi partecipare è quindi necessario ricoprire una posizione manageriale all'interno del Gruppo.

Si tratta di un processo basato sul Modello di Competenze di leadership di UniCredit, avente l'obiettivo di:

- disegnare specifici *individual development plan* in linea con l'evoluzione del business;
- assicurare l'unitarietà e la trasparenza dell'iter valutativo del management a livello di Gruppo;
- realizzare un'idea condivisa di leadership manageriale;

- definire dei potenziali successori per attività di succession planning;
- accrescere la visibilità a livello di divisione e competence line.

All'interno di questo processo, il dipartimento Executive Development ha individuato una serie di strumenti indirizzati agli executive, per permettere un loro auto-sviluppo e lo sviluppo dei loro collaboratori diretti. A questo programma partecipano responsabili di tutti i livelli, dal manager al corporate HR, poiché vuole essere coerente con gli altri programmi di sviluppo delle risorse umane in cui sono coinvolti gli executive.

Per la predisposizione del kit sono stati effettuati dei focus group che hanno coinvolto specialisti HR, consulenti e persone della linea.

L'obiettivo era quello di individuare dei contenuti coerenti con i valori ed il linguaggio organizzativo del Gruppo ed omogenei per tutti i Paesi in cui questo opera.

A seguito di questi incontri sono stati definiti:

- suggerimenti flessibili e motivanti per gli executive, per realizzare azioni di sviluppo coerenti con il modello di competenze e la cultura aziendale;
- “pillole di auto-formazione“, per favorire l'implementazione dei comportamenti di sviluppo attesi;
- iniziative concrete di supporto allo sviluppo individuale (mentoring, coaching, associazioni professionali, convegni internazionali, ecc..).

Tali risultati sono stati conseguiti focalizzandosi sulle aree del modello, *Market and Product Knowledge, Values e Leadership*, osservabili in figura 9, con le relative sub-dimensioni.



Figura 31 - Un modello di competenze per una leadership sostenibile

L'analisi di ogni sub-realtà ha portato all'elaborazione di quattro livelli di supporto specifici:

- *refl-action*: si articola in una serie di domande che mirano a rendere la persona consapevole dell'aderenza del proprio profilo alle attese riguardo le competenze definite dal modello delle competenze UniCredit;
- *action*: prevede azioni pratiche di sviluppo su alcune dimensioni della competenza, basate sul principio dell'autosviluppo. È stato dimostrato che iniziative di questo tipo sono più efficaci della formazione in aula poiché responsabilizzano direttamente gli individui. Le azioni prevedono, inoltre, la possibilità di richiedere l'intervento di un mentore, in linea con i programmi di sviluppo HR a livello di Gruppo;
- *learning activity*: definisce attività e supporti specifici che integrano le azioni di auto-sviluppo proposte nella sezione precedente, tra cui suggerimenti di libri, siti Internet, forum di discussione, ecc...
- *how-to*: individua una guida pratica per migliorare specifiche skill o aree di competenza del modello di leadership. Ogni "how-to" propone dei comportamenti attesi per gestire specifiche situazioni, direttamente collegabili alle azioni proposte nella sezione "action" di cui sopra.

Infine, per rendere il tool accessibile a livello internazionale, vi è stato consentito l'accesso tramite la rete Intranet aziendale.

Al fine di sostenere lo sviluppo dei talenti con più elevato potenziale è stato lanciato uno specifico Development Center riservato ai Top Group Talent.

Tale programma, della durata di due giorni e mezzo, si articola in momenti di formazione e di valutazione, in cui i talenti incontrano i responsabili di business e gli HR manager, ed ha l'obiettivo di accrescere la motivazione dei talenti, favorire la loro conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza, nonché di accrescere il loro network di conoscenze all'interno dell'azienda.

Nel 2010 ben 68 Top Talent hanno preso parte al programma del Development Center ⁽¹⁰⁾.

6. Il Gruppo UniCredit attrae i talenti

Nel 2010 UniCredit ha investito molto in iniziative per diventare un datore di lavoro in grado di attirare a sé i migliori talenti a livello europeo.

Questo obiettivo è stato messo in pratica non solo attraverso attività più tradizionali, come la partecipazione a career day, workshop e conferenze negli atenei, ma anche con attività più innovative, quali il sostegno a giovani laureati desiderosi di proseguire la propria formazione in ambito finanziario, con vari programmi a ciò dedicati, tra cui:

- *New Europe Master in Banking and Entrepreneurship* - un corso post universitario che mira a fornire a neolaureati dell'Europa Centrale e Orientale una visione del sistema bancario europeo e a far loro comprendere i collegamenti tra mondo bancario ed imprenditoriale;
- *International Graduate Program in Corporate and Investment Banking* - un percorso per neolaureati, che offre loro la possibilità di sviluppare le proprie competenze con esperienze lavorative e un programma di apprendimento personalizzato.

Il Gruppo intrattiene inoltre rapporti e collaborazioni col mondo accademico, tra cui:

- *Rete CEMS (Community of European Management Schools)* - un'alleanza di business school e società multinazionali;
- *ESCP Europe Business School* – Business School leader nell'offerta di master e programmi MBA;

¹⁰ Vedi Bilancio di Sostenibilità 2010 UniCredit, www.sustainabilityreports.unicreditgroup.eu.

- *UniCredit CEE Student Cercle* – un’iniziativa di Bank Austria e University of Economics and Business Administration di Vienna per agevolare UniCredit nella ricerca di laureati cui offrire opportunità di tirocinio;
- *AIESEC* – la più grande associazione studentesca di scambi internazionali di studenti.

I migliori talenti e gli executive più performanti di UniCredit possono poi rafforzare le proprie competenze di leadership e accrescere il loro sviluppo professionale grazie a programmi di coaching e mentoring a loro dedicati. Inoltre, possono contribuire al proprio sviluppo professionale grazie al programma di mobilità di UniCredit, che permette loro di fare esperienze internazionali, e di sviluppare una visione complessiva del business.

È con tutte queste attività che il Gruppo UniCredit mira a diventare una “*Talent factory*”, obiettivo ambizioso diffuso tra le aziende globali e che anche il Gruppo persegue ormai da tempo, come si evince dalle parole di Laura Stefania Penna (Head of Management Consultancy del Gruppo), in una sua intervista a “*Il Sole 24 ORE*”⁽¹¹⁾.

7. Conclusioni

Da quanto letto fin qui, emerge chiaramente che anche il Gruppo UniCredit, come del resto tutte le altre organizzazioni che operano in ambito internazionale, sta vivendo la cosiddetta “*Talent Age*”, ossia quella fase in cui l’attrazione e lo sviluppo delle migliori risorse è una priorità strategica per affermarsi nel proprio settore. In virtù di ciò, alla funzione Risorse Umane viene affidato il compito di disegnare ed implementare politiche di gestione dei talenti che portino alla creazione di una sinergia tra organizzazione e risorsa.

L’analisi dell’esperienza del Gruppo UniCredit sottolinea quanto siano concrete ed attuali queste esigenze, e quanto il Gruppo stia lavorando per costruire un’identità diffusa di valori e obiettivi attraverso i processi descritti nei paragrafi precedenti.

Il Gruppo ha infatti costituito un network che si estende nei 22 Paesi in cui opera, con l’obiettivo di costruire l’idea di una realtà aziendale sovranazionale, ma contemporaneamente senza trascurare e valorizzare le identità locali.

¹¹ “*UniCredit vara la consulenza interna per formare i talenti*”, da “*Il Sole 24 ORE*” di martedì 24/08/2008.

UniQuest e il Development Center UniManagement rappresentano due punti di riferimento del Gruppo in questo progetto di definizione di un modello di competenze rispondente non solo alle personali aspirazioni di crescita e sviluppo professionale delle persone, bensì anche alle specifiche esigenze del Gruppo.

Per quanto concerne gli altri due processi analizzati, il Talent Management Review e l'Executive Development Plan, questi rappresentano oggi due realtà fondamentali nelle pratiche di sviluppo del Gruppo. Gli stessi operatori coinvolti nei due processi ne hanno dato una valutazione positiva, poiché hanno riscontrato la loro efficacia nel valorizzare le risorse di talento del Gruppo a livello internazionale.

Il Bilancio di Sostenibilità 2010 ci mostra le priorità per il 2011, in tema di risorse umane, che il Gruppo si propone di raggiungere:

- Aumentare la competenza professionale dei dipendenti, continuando ad investire nella formazione tecnica e di gestione del rischio;
- migliorare il livello di commitment e il senso di appartenenza dei dipendenti, accrescendo la loro consapevolezza sul tema della sostenibilità, investendo su formazione e sviluppo;
- Semplificare e aumentare la trasparenza nella gestione delle persone attraverso il potenziamento di processi e strumenti HR.

L'obiettivo che il Gruppo si prefigge per l'anno in corso è quindi quello di creare un ambiente in cui le persone possano creare valore per il cliente, punto di riferimento di tutte le azioni del Gruppo. Il Gruppo si impegna inoltre a rendere le proprie risorse parte integrante del network globale UniCredit, e quindi a mantenere alto il loro senso di orgoglio e di appartenenza al Gruppo, a mantenere alta la loro motivazione ed a sviluppare le loro competenze professionali nel rispetto della diversità di ciascuno poiché, come abbiamo più volte affermato in questo lavoro, *“investire sulle persone è fondamentale per la sostenibilità stessa del Gruppo”*.

La sfida del Gruppo UniCredit, di attrarre a sé le migliori risorse e di modellare per loro un ambiente ricco di spunti per crescere e formarsi professionalmente, è quindi ancora aperta.

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto emerso nello sviluppo di questo lavoro, possiamo affermare che il Talent Management rappresenta oggi per le organizzazioni un'area di interesse di grande complessità, ma che nasconde un notevole potenziale. In un ambiente competitivo molto dinamico, in cui il successo imprenditoriale si basa sempre più su asset di natura intangibile come la conoscenza, le imprese ricercano nei propri dipendenti di più alto profilo la chiave per creare quel maggior valore che possa distinguere la propria organizzazione rispetto ai competitors.

Ecco allora che individuare, selezionare, attirare, sviluppare, promuovere e trattenere persone di talento nell'organizzazione diventa una priorità per il management, soprattutto in settori caratterizzati da forte instabilità e soggetti al cambiamento. Diventa inoltre fondamentale che tutti questi processi vengano condotti in un'ottica circolare, rendendo il talent management un processo in cui non c'è una vera e propria fine, e in cui non bisogna trascurare nessuna fase o si rischia di pregiudicare la riuscita dell'intero processo.

Tuttavia è sicuramente un momento cruciale, che innesca tale processo, l'individuazione dei talenti, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa. Nel presente lavoro sono state infatti elencate e descritte le principali caratteristiche che un talento generalmente possiede, secondo quanto emerge in merito dalla letteratura organizzativa, con lo scopo di tracciarne un "identikit". Sicuramente, in un ambiente fortemente competitivo come quello attuale non possono mancare, in una risorsa di talento, l'attitudine al cambiamento e la capacità di adattamento, ma anche la creatività e doti di leadership.

Come si deduce dalle parole di Salvemini (Salvemini, 2007) riportate nel testo, i talenti sono generalmente i dipendenti più difficili da gestire all'interno di un'organizzazione, è perciò necessario che il management si preoccupi di costruire attorno ad essi il giusto ambiente organizzativo, sempre motivante e sfidante; è importante inoltre che si preoccupi di implementare strumenti utili per far loro intraprendere un percorso di sviluppo e valorizzazione del potenziale.

Il caso Unicredit descritto nell'ultima parte di questo lavoro, non a caso, è un ottimo esempio delle pratiche di talent management che vengono poste in essere dalle grandi imprese più attente alla gestione delle risorse umane. Sono stati analizzati i vari programmi che il Gruppo implementa, tra i

quali Uniquest, un programma di selezione e sviluppo mediante il quale Unicredit individua e forma i dipendenti migliori per una carriera in ambito internazionale. Sono stati inoltre descritti gli altri due programmi che il Gruppo attua per la gestione dei propri dipendenti di più alto potenziale, ossia Talent Management Review (TMR) ed Executive Development Plan (EDP), i quali sono processi di gestione della performance, tesi a promuovere la crescita professionale e manageriale dei leader e dei talenti di Unicredit.

In conclusione, l'impegno testimoniato da Unicredit, rappresenta un importante esempio di pratiche di talent management che cominciano ad essere introdotte nelle grandi organizzazioni: tali politiche si stanno infatti progressivamente diffondendo tra le aziende più sensibili al tema della gestione risorse umane, ma sono ancora molto lontane dall'essere una pratica diffusa. È perciò importante che un numero sempre maggiore di imprese ricorrano a programmi di gestione dei talenti per valorizzare il potenziale inespresso dei propri dipendenti migliori, creando così maggiori opportunità di crescita per l'organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL R., *Meritocrazia. 4 proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro paese più ricco e più giusto*, Garzanti, Milano, 2008
- AMENDOLA E., *Employer branding: come conquistare i giovani talenti*, “Psicologia e Lavoro”, 2004, n.134, pp. 38-41
- ARC VISION, *La guerra dei talenti. Intervista a Roger Abravanel*, “arcVision”, 2001, n.5, pp.4-7
- BARNEY J. B., WRIGHT P. W., *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, Human Resource Management, Vol. 37, 1998
- BASSI G., *Team di esperti per inserire i migliori*, “Il Sole 24 Ore”, 17 Novembre 2010
- BOLDRINI A.F., COPPOLA R., MARRAS M., TONDIN P., *UniCredit Group. Talent Management. Il talento come strategia di successo*, case study per Master di Specializzazione in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione, Luiss Business School, 2011
- CALLINI D., LA ROSA M., MORGAGNI D., TAFURO C., *La formazione del management per la gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2004
- CIANNAMEA L., *Come vincere la guerra dei talenti*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2008, n. 84
- COCCO G.C., *L'apprendimento come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2005
- COCOZZA A., *Direzione risorse umane. Persone e strumenti*, Franco Angeli, Milano, 2006
- COLLINS J., *Good to great*, William Collins, London, 2001
- COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2° edizione, McGraw Hill, Milano, 2009
- DE MARINIS P., *L'organizzazione delle risorse umane*, 2010
- FISCHETTI A., *La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti*, Alpha Test, Milano, 2007

- FITZ-ENZ J., *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, New York, 2000
- FRAU A., FUNAIOLI A., SGUBBI S., *La gestione dei talenti: retention e crescita professionale. Il caso delle società di consulenza*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2007, n. 71
- FRUCI M., GNAN L., *Balanced scorecard e capitale intellettuale. Verso la definizione di un modello di riferimento*, 2009
- GABRIELLI G., CHINOTTI O., PROFILI S., SAMMARRA A., *Development Factory. Casi e percorsi aziendali di leadership e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2010
- GABRIELLI G., *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010
- GURRADO N., *Dalle conoscenze alle competenze (parte I). Modelli di gestione della conoscenza*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2004, n. 53
- LANZANO' M., *Ma siamo un paese per talenti? Riflessioni e proposte sulla gestione dei talenti nelle imprese italiane*, 2009
- MICHAELS E., HANDFIELD-JONES H., AXELROD B., *La Guerra dei talenti. Come sedurre e attrarre i manager di qualità*, Etas, Milano, 2002
- MONTESANO S., *La guerra dei talenti: solo una persistente moda manageriale?!*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2003, n. 39
- NAZZARO D., *Lo sviluppo dei talenti in azienda: finalità, condizioni di successo e modalità di gestione dei programmi efficaci*, Working paper per RAI S.p.a., 2005
- NOE R.A., HOLLENBECK J.R., GERHART B., WRIGHT P.M., *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano, 2006
- ORLANDO M., *Gestione strategica delle risorse umane. Analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale: tesi di laurea magistrale in Ingegneria Informatica*, Università degli Studi di Padova, a.a. 2009-2010

PARVIS F., *Il valore del talento. Come i leader aziendali scatenano le capacità delle persone*, Fazi Editore srl, Roma, 2002

PASSERINI W., *Il ritorno del posto fisso*, “Corriere della sera”, 5 Settembre 2002

PERINI M., *Saggezza manageriale e caos organizzativo: nota sul coaching sistemico-psicodinamico*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2006, n. 63

PERROTTA R., *La gestione delle risorse umane in una società di servizi informatici. La scelta e la crescita dei talenti*, Ordine degli ingegneri Provincia di Udine, 14 Aprile 2011

SALVEMINI S., *Il gioco dei talenti, vale sempre la pena scoprirli*, “Corriere della sera”, 19 Ottobre 2007

SILVESTRI G., MONTANARI F., *Le retribuzioni dei giocatori di calcio della Serie A sono troppo alti? Forse sì, ma con equità*, “Ticonzero, knowledge and ideas for emerging leaders”, 2005, n. 55

TARTAGLIA F., *Affetti e Management. I nuovi strumenti psicologici di gestione*, Utet, Torino, 1998

VETTORI A., REHO C., *Talent management e successione dei leader*, Franco Angeli, Milano, 2010

ZAMMARCHI G., *Strategie e organizzazione di un grande gruppo creditizio europeo: il caso UniCredit Group*, Working paper, 2010

SITOGRAFIA

<http://glossarione.it/tag/job-rotation-definizione/>

<http://www.aib.it/aib/contr/bottin1.htm#i>

<http://www.albanesi.it/Mente/leader.htm>

<http://www.articlesbase.com/management-articles/talent-management-a-leadership-imperative-3197507.html#axzz1RJXygZHW>

http://www.benessere.com/psicologia/intelligenza_emotiva/intelligenza.htm

<http://www.borsaitaliana.it/mediasource/borsa/db/pdf/new/59253.pdf>

<http://www.businessplanvincente.com>

<http://www.danilocarboni.it/scuola-per-coach/mentoring-coaching/>

<http://www.ebcconsulting.com/consulenza-hr---tavole-di-rimpiazzo---sostituzioni-competenze-e-attivita.html>

http://www.eosmc.com/solutions/quaderni_management.html

<http://www.festo-didactic.com/it2-it/consulenza-e-formazione/intervento/gestione-delle-risorse-umane/gestione-integrata-risorse-umane/>

<http://www.human-resources.it/assesment.htm>

<http://www.lbs.luiss.it/corporate/chi-siamo/la-ricerca/>

<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/808/il-modello-della-leadership-pipeline/>

<http://www.masterbe.com/docs/Brochure.pdf>

<http://www.psicocitta.it/crescita-personale/intelligenza-emotiva.php>

<http://www.qfinance.com/contentFiles/QF02/g1xtn5q6/12/0/return-on-talent.pdf>

<http://www.sustainabilityreports.unicreditgroup.eu/>

<http://www.UniCreditgroup.eu>

DOCUMENTI

Bilancio di sostenibilità 2010 UniCredit

People Survey 2010 UniCredit, *“Your Voice, Our Future”*

MATERIALI DIDATTICI

prof. G. Nicoletti, Gestione delle Risorse Umane II, Facoltà di Scienze Politiche, Università di Pisa
a.a. 2010-2011

prof. N. Casalino, Organizzazione Aziendale, Facoltà di Economia e Management, Università Luiss
Guido Carli, a.a. 2010-2011

prof. G. Gabrielli, Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, Facoltà di Economia e
Management, Università Luiss Guido Carli, a.a. 2010-2011