



GESTIONE RISORSE UMANE

Valorizzare i talenti in tempo di crisi. E' possibile?

La crisi, per i player che investono nei talenti, può essere un'occasione di affermazione e crescita sul mercato globale. Valorizzare i talenti, trattenerli e trarne vantaggio sono le parole chiave del terzo Summit Italiano sui Talenti, organizzato nei giorni scorsi a Milano da Business International, che ha offerto ad una platea di manager e responsabili HR testimonianze di numerose imprese.

di Elisa Scarcella

In un periodo di crisi economica globale, le imprese, obbligate a ridurre i costi, spesso decidono di operare tagli sul personale, attraverso una riduzione dell'organico e mancati investimenti nella formazione e nella ricerca e sviluppo dei talenti. Una scelta che sembra però non essere, a lungo termine, strategica per il successo e la sopravvivenza stessa delle imprese.

Una riflessione importante, elaborata dopo aver ascoltato le significative testimonianze di autorevoli realtà imprenditoriale nazionali ed internazionali che hanno partecipato alla terza edizione del Summit Italiano sui Talenti, organizzato nei giorni scorsi a Milano da Business International, società del Gruppo Fiera Milano che dal 1987 opera nell'ambito dell'informazione, formazione e consulenza per le imprese.

Ad introdurre e moderare il Summit, rivolto ad una platea di manager, responsabili delle risorse umane e docenti universitari, Francesco Paoletti, Docente di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca, che ha sottolineato l'importanza di far leva sui manager e sulle figure di talento per accompagnare l'impresa nella gestione delle fasi di cambiamento, rilancio o ristrutturazione; i talenti, secondo Paoletti, dunque vanno sviluppati con risorse ed investimenti sia in termini economici che di tempo, e, in periodo di crisi, in un'ottica "anti-ciclica". Lo sviluppo dei talenti si rende oggi necessario anche in considerazione della minore disponibilità di capitale umano nella fascia giovane rispetto a vent'anni fa (secondo dati ISTAT nel 1988 la classe demografica dei ventenni contava 980.000 persone, scesi a 670.000 nel 2008 con solo il 9% di laureati all'interno di questa fascia di popolazione).

A portare la prima testimonianza della giornata, Unilever - gruppo mondiale che opera con 174.000 dipendenti in oltre 100 Paesi e offre 400 brand nel food, home care e personal care - con l'HR National Director Unilever Italia, Ernesto Moraggi. Nella propria gestione di sviluppo del personale l'azienda adotta un approccio integrato tra 3 elementi: Hr Planning (valutazione annuale ma continuativo della performance attraverso un sistema globale chiamato PDP- Performance & Development Planning), Work level (identifica il peso strategico di ciascun ruolo e si fonda sui criteri della job evaluation) e Reward (sostiene ed incoraggia performance di eccellenza sempre con livelli retributivi competitivi rispetto agli standard di mercato). Ogni nuova posizione viene ricercata quasi sempre internamente e a livello internazionale (open job posting); inoltre, il personale viene spesso trasferito in Paesi diversi affinché possa maturare in un contesto multiculturale. Nei confronti delle risorse chiave, Unilever adotta una politica d'eccezione, gli Standard of Leadership, valutandoli in una matrice di 6 aree di comportamento in grado di accelerare il business e con lo strumento del Leadership Differentiation Tool. "I talenti - conclude Moraggi - sono quelle persone capaci di interpretare i momenti storici ed aiutare l'azienda a passare attraverso di essi".

Proprio sui talenti, con l'obiettivo di gestire un'importante fase di cambiamento, punta Prysmian, leader mondiale nel settore dei cavi e sistemi per il trasporto di energia e per le comunicazioni. La società, nata nel 1887 come Pirelli Cavi, è stata acquistata nel 2005 da Goldman Sachs Capital Partner cambiando il nome in Prysmian Cables and Systems, quotata in Borsa nel 2007 è oggi public company, e si trova a dover costruire una posizione più global e creare uno spirito da corporation. Con il cambio della proprietà, numerosi sono stati gli effetti sia interni che esterni all'organizzazione, come testimoniato da Nicola Ladisa, Head of Organization & Development and Personnel HQ - Prysmian. La società ha dovuto affrontare il passaggio da un brand all'altro, un cambio di cultura, di proprietà e la creazione di una nuova organizzazione. Un processo complesso che ha fatto leva sui talenti, messi ricoprire i ruoli chiave dell'azienda, individuati attraverso 3 elementi: informazioni sulla persona, sviluppo della persona (formazione e carriera su progetti speciali) e talento distintivo (sviluppo del talento della persona). Ribaltato dunque l'approccio classico della gestione del personale che fa leva sul potenziamento dei punti deboli della persona; essere un talento per Prysmian significa non solo avere competenza ma anche sviluppare i propri interessi personali perché "il successo dell'azienda passa anche dal successo dell'individuo".

Un approfondimento sui talenti in relazione alla formazione scolastica è stato portato da Stefano Blanco.

Direttore Generale della Fondazione Collegio delle Università Milanesi, che ha sottolineato l'importanza di "rimettere al centro il concetto di università" e al tempo stesso, "ripensare anche geneticamente a quali possano essere i futuri talenti". Non è più il momento dell'iperspecializzazione, perché oggi le competenze devono essere sia tecniche sia manageriali, con una forma mentis aperta, una formazione internazionale e multidisciplinare come quella proposta dal campus del Collegio, che permette ai talenti, nelle istituzioni e nelle imprese, di avere uno sguardo a 360 gradi del business, considerando gli aspetti legati alla responsabilità sociale e all'impatto sul territorio. Anche la classe dirigente, secondo Blanco, dovrebbe essere fatta di persone in grado di anticipare le crisi e risolverle, persone di talento straniere ed italiane, che il sistema Italia dovrebbe essere in grado di riportare a sé, dopo le esperienze maturate all'estero. "In questi momenti di congiuntura difficile – ha concluso Blanco – investire sulle risorse umane e, in particolare, sulle figure manageriali diventa essenziale, anche se può pesare sul bilancio: i risultati di gestioni sbagliate sono, purtroppo, sotto gli occhi di tutti».

Un singolare contributo è stato fornito da Alleanza Assicurazioni, con Massimo Klun, Vice Direttore Generale: "Oggi – ha dichiarato Klun – quando si parla di talenti si usa molto retorica, tanto che sembra quasi una moda; in realtà, tutte le aziende vogliono avere con sé i migliori. In un contesto come quello di italiano dove la forza lavoro ha costi vivi altissimi per un'azienda, sia nel caso le risorse umane siano di ottimo livello che esse siano poco produttive, occorre selezionare persone dall'ottimo percorso scolastico innanzitutto, dal carattere fortemente collaborativi con l'azienda, creativo e che mostri spirito di imprenditorialità, cioè che agisca come se l'azienda fosse sua. In ogni caso, oggi più che mai, in un'azienda, ognuno, che sia riconosciuto o meno come un "talento", deve dare il meglio di sé nel fare il proprio mestiere." Nel settore assicurativo, secondo Klun, negli ultimi anni si è verificata una dispersione del know how perché si tende a chiedere alle persone di essere dei leader e non dei bravi agenti, mentre occorrerebbero soprattutto dei validi attuari esperti in matematica.

Nuova testimonianza dal mondo delle imprese con l'intervento di Francesca Morichini, direttore risorse umane di Bialetti Industrie. Forte di un'altissima brand awareness (95%), Bialetti, dopo essersi quotata in Borsa nel luglio 2007, ha dovuto affrontare una forte recessione, che ha toccato direttamente il proprio business proprio in un momento di forti investimenti. Nonostante il costo del personale gravi sul 15% del suo fatturato, Bialetti, con l'obiettivo di consolidare la propria presenza sul mercato, ha deciso di investire sulle HR e capitalizzare i talenti, investendo sulle posizioni chiave e sulle persone adatte a ricoprire quelle posizioni. Identificata dunque la strategia dell'azienda (crescere riducendo i costi), Bialetti ha individuato le capacità necessarie e le persone in grado di creare un vantaggio competitivo, senza considerare la loro posizione gerarchica nel contesto aziendale. Talenti e posizioni vanno incrociati, perché le singole persone, in un'azienda poco strutturata come Bialetti, hanno un impatto fortissimo sul business. Le posizioni vengono suddivise in 3 gruppi: gruppo A (strategiche), gruppo B (di supporto e devono tendere ad A), gruppo C (in surplus, devono essere accompagnate fuori dall'azienda o messe in outsourcing).

Un approccio diverso dagli strumenti precedentemente proposti, è quello offerto da Giunti Organizzazioni Speciali, primo editore italiano di test e strumenti psicodiagnostica che dalla fine degli anni '90 ha inteso promuovere una divulgazione più ampia, mirata non solo ai professori di psicologia. Attraverso il suo Division Manager Consulting Luca Mori, Giunti O.S. ha introdotto uno studio elaborato dal Prof. Gabriel Giorgi e dal Prof. Maier dell'Università di Firenze, sul tema "Dall'intelligenza emotiva alle organizzazioni intelligenti: come impiegare i nuovi strumenti di valutazione per riconoscere i talenti e rendere le aziende più efficienti". L'intervento del Prof. Giorgi ha proposto un approccio nuovo, basato su "l'intelligenza emotiva contestualizzata" e su "l'intelligenza organizzativa", concludendo che "individui intelligenti rendono le organizzazioni intelligenti" e viceversa.

Dopo gli interventi, si è aperta nella seconda parte della giornata una tavola rotonda sul tema "I talenti e non solo, come leva decisiva per affrontare la crisi".

Ad aprire gli interventi Oliviero Bernardi, Direttore Risorse Umane di Groupama, un'azienda di medie dimensioni che ha la necessità di gestire e valorizzare i talenti del personale interno e soprattutto di quello dei propri fornitori, come i legali. Per ottenere risultati ottimali, l'azienda coinvolge anche il personale esterno nei processi di formazione, in modo da rendere omogeneo il lavoro, e lo coinvolge nella costruzione dello schema di valori appartenenti all'impresa al fine di costruire un senso di appartenenza al brand che l'azienda vorrebbe estendere anche ai clienti. Viene dunque promossa da Groupama una dinamica di processi ad inclusione.

Forte investimento nel capitale in un periodo di crisi è la ricetta per rimanere forti sul mercato di Oracle, presente al Summit dei Talenti con il Direttore per l'Europa del Sud delle soluzioni per la gestione del capitale umani, Eric Ghirardi. "In Oracle il 70% dei costi è destinato al capitale umano – ha spiegato Ghirardi – infatti crediamo che le HR siano uno strumento strategico per migliorare l'azienda, anche se è difficile misurare nel tempo e a livello globale la validità degli investimenti fatti in HR. Noi abbiamo acquisito 50 aziende per un totale di 30.000 persone e in 3 settimane siamo stati in grado di cominciare a fare il proprio lavoro". In periodi di crisi le aziende si dividono tra chi decide di tagliare gli investimenti in HR e chi invece decide di potenziarli, proprio per uscire dalla crisi facendo leva sui talenti; secondo Ghirardi, la scelta ottimale è una via di mezzo tra le due, ricordando che la crisi è anche occasione di investimento perché rappresenta un momento di cambiamento del mercato.

Un approfondimento sulla gestione delle HR nel settore del credito è stato offerto da Unicredit Group, con l'intervento di Raffaele Spina (Head of HR Development), che oggi più che mai risente della crisi nella capacità di attrarre talenti, mirando a valorizzare invece le risorse interne. Nel settore del credito l'obiettivo è sviluppare nel personale la cultura del feed-back e dell'improvement, legando strumenti operativi ad un forte sistema di valori. "I talenti – ha dichiarato Spina – devono essere portati a fattor comune dell'azienda

e chiamati anche per progetti specifici”.

Patrizia Fontana, partner di Carter & Benson, ha sottolineato invece il ruolo chiave, nell’individuazione dei talenti, svolto oggi dagli head hunter, che si offrono alle aziende come consulenti a 360 gradi, che trovano manager in grado di portare valore all’azienda e alla sua futura squadra. Oggi infatti le imprese, fortemente attente ai costi, chiedono talenti che siano manager a tutto tondo.

Un'attenzione particolare alla gestione della parte emotiva delle risorse umane è stata evocata da Daniela Annibaletti, Business Development Director di SHL Italy, secondo cui è oggi necessario spingere chi ha fatto bene a fare meglio, adottando quindi un atteggiamento proattivo mirato a ricreare il talento. Un approccio che agisce mediante l’auto-sviluppo della persona.

4-3-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/gestione_talenti_crisi-95.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).