

Valorizzare il talento: cosa fanno le aziende

di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

Talenti. Per comprendere a fondo il tema è bene non cadere in facili strumentalizzazioni del termine.

In epoca contemporanea la questione attinente la ricerca e la valorizzazione dei talenti è una delle priorità per le aziende, tanto da diventare un tema indubbiamente strategico e tatticamente rilevante per l'avvenire delle imprese, nonché oggetto di cospicui investimenti finalizzati all'impostazione di un futuro positivo e di crescita del business nel periodo post-crisi.

Infatti, se da un lato il tessuto industriale nazionale ha dovuto reinventarsi su alcuni aspetti, fornendo maggiori servizi o strumenti tecnologici innovativi per rispondere alle incalzanti richieste del mercato, dall'altro invece molti soggetti imprenditoriali hanno preferito dedicare gran parte delle loro attenzioni alle giovani leve, da ricercare e catturare, per affrontare le nuove sfide globali. La rinascita delle imprese colpite dalla recessione, la ripresa del loro sviluppo e della loro produttività, sono tutti percorsi che è stato possibile attivare grazie a strategie incentrate proprio sulla valorizzazione del talento, avviate ben prima della sfavorevole congiuntura economica, e portate comunque a termine con l'assunzione di giovani anche nel periodo più buio.

Pertanto, se i processi di selezione avviati in passato hanno portato all'interno del perimetro aziendale nuove risorse su cui puntare, la loro gestione è diventata una priorità assoluta, soprattutto per arrivare a quei risultati, non solo sperati, ma fondamentali per la prosecuzione dell'attività di impresa.

Purtroppo su questo versante si evidenziano le maggiori lacune del sistema imprenditoriale italiano che, sebbene molto evoluto rispetto ad altri vicini europei, non è riuscito ancora a costruire e diffondere una cultura uniforme di gestione e sviluppo dei talenti.

Dunque, a ben vedere, il tema riguarda non solo la pura gestione delle doti dei giovani, bensì anche la formazione degli stessi in un'ottica di sviluppo e di crescita, che permetta di costruire lo scheletro della futura classe dirigente composta da manager che un domani dovranno guidare le imprese, attraverso una profonda conoscenza degli argomenti e delle dinamiche ad esse inerenti e che, come ha dimostrato la recente crisi, sono in continuo cambiamento ed evoluzione.

Siffatta ipostazione particolarmente virtuosa, tuttavia, non è una costante caratteristica del sistema Italia, e la si può riscontrare in poche ma importanti imprese nostrane ed anche in alcune straniere da tempo presenti nel Bel Paese.

Da quanto detto si desume che il tema della valorizzazione dei talenti rimane di grande attualità e di importanza assoluta, e che uno dei passaggi maggiormente rilevanti da considerare da parte del *board* aziendale sarà sempre più costituito dalle politiche di gestione delle risorse umane, ormai influenzate dai riflessi del c.d. *employer branding*, ovvero quel complesso di strategie aziendali volte a costruire l'immagine dell'azienda per renderla attrattiva.

In origine afferente la sola area della produzione, oggi l'*employer branding* è destinato oltre che al consumatore finale anche al giovane talento.

Tutte le attività legate all'*employer branding* diventano vitali per l'azienda, nonché essenziali per mantenere vivo il rapporto e fidelizzare i propri collaboratori, al fine di avere nel team risorse umane eccellenti in grado di fare la differenza sul mercato e aumentare la competitività delle imprese di appartenenza.

Nel mercato globale, infatti, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione e alle tecnologie, il confronto

tra le realtà aziendali in concorrenza tra loro, anche se operanti in parti del globo differenti, è immediata, ed ognuna di esse deve mantenere costanti i propri livelli di produttività e competitività, anche a livello di immagine.

E il fattore che può fare la differenza in termini di competitività di un’impresa operante a livello internazionale è proprio il talento che in essa opera.

È per tale motivo che è scoppiata la c.d. “guerra dei talenti”, il fenomeno che vede contrapposte le grandi realtà aziendali nella ricerca degli *high potentials*, da sottrarre al proprio *competitor* per mantenere il vantaggio nel mercato.

Le aziende pertanto instaurano partnership con gli atenei più rinomati per cercare direttamente i giovani talentuosi durante il percorso di studi, e si adoperano per attrarli mediante strumenti *ad hoc* per il loro ingresso in azienda quali, tra i tanti, l’inserimento nelle *Universities* aziendali o lo stage, l’internship o l’apprendistato.

La tematica della cura e della gestione dei talenti, se da un lato risulta acquisita dalle aziende di maggior spessore, dall’altro registra una scarsa attenzione da parte delle ditte di minore dimensione, sia in termini occupazionali che finanziari, determinando per le realtà minori la perdita di grandi possibilità di crescita e sviluppo.

Infatti, pubblicizzare all’esterno le politiche virtuose che sono poste in essere dalle aziende, anche di dimensioni medio/piccole, può costituire un elemento vincente e di maggiore competitività.

Conseguentemente, se è vero che tale fattore associato a pratiche innovative di sviluppo del personale è altamente attrattivo nel reclutamento e nell’avvicinamento di possibili clienti, gratificati in parte di collaborare con realtà virtuose, lo stesso si può dire anche per le possibili candidature delle future risorse umane aziendali che, è noto, verificano proprio tali elementi prima di procedere all’invio del CV: su questo punto le attività di *employer branding* possono essere un secondo canale di maggiore competitività delle imprese, in un mercato di marketing rivolto alle giovani leve in procinto di entrare nel mondo del lavoro.

Provando ad approfondire le tematiche maggiormente a cuore alle imprese italiane e straniere presenti sul territorio italiano si può riscontrare, poi, anche una ulteriore evoluzione rispetto al passato.

Tra le priorità nella gestione delle risorse umane, infatti, si registra un’attenzione maggiore alla cura della popolazione aziendale interna.

Le strategie imprenditoriali contemporanee legate alla funzione HR si sono spostate verso la gestione e lo sviluppo dei talenti tramite vari strumenti quali la formazione, i programmi di carriera volti al maggiore coinvolgimento del capitale umano, l’accrescimento delle qualità manageriali e di leadership, la gestione, analisi e revisione delle singole performance.

Siffatta impostazione ha comportato un cambiamento culturale notevole in grado di incidere sulle politiche aziendali, poiché ha portato a creare un processo complesso condotto grazie all’uso di canali comunicativi instaurati all’interno del sistema azienda, al miglioramento dei programmi di sviluppo e di partecipazione, nonché alla proposizione di *focus groups* e a un più intenso *engagement* delle maestranze.

L’attenzione alla valorizzazione dei talenti in azienda è ormai, quindi, una delle maggiori priorità per le imprese, e in particolare per chi si occupa di gestione delle risorse umane, in quanto solo attraverso di essi si può immaginare e sviluppare l’azienda in una prospettiva futura, rappresentando uno degli strumenti strategici necessari per il mantenimento del vantaggio competitivo.

Guido Gaetano Rossi Barattini

Scuola internazionale di Dottorato in Relazioni di lavoro
Adapt – Fondazione Marco Biagi
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Giada Salta

Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
Adapt – CQIA
Università degli Studi di Bergamo