

Rating delle risorse umane. La graduatoria delle 25 società italiane certificate dal Crf Institute

Posti di lavoro a tripla A

I talenti non sono solisti, devono sapersi adattare all'impresa

di **Franco Vergnano**

Il concetto dei talenti (che la pubblicistica anglosassone ha preso pari pari dal latino cristiano "talentum") si affaccia prepotentemente sulla scena del management nella seconda metà degli anni 90. È infatti del 1997 il saggio-ricerca «The War for Talent» che fece scoprire alla funzione delle risorse umane un concetto da molti sperimentato, quasi "di pancia", senza però comprenderlo a fondo, teorizzarlo e declinarlo in maniera adeguata.

I tre leader della Mc Kinsey, autori del rapporto che fece molto discutere, si chiamavano Ed Michaels, Helen Handfield-Jones e Beth Axelrod: i consulenti americani ripeterono il sondaggio nel 2001 mettendo insieme alla fine un campione di 13 mila top manager appartenenti a 112 colossi statunitensi.

Queste due ricerche, come ancora capitava allora, colpirono molto l'immaginario collettivo dei media, dei lettori, dei manager e degli specialisti e per qualche anno tennero banco. Ma la globalizzazione, i vari tsunami finanziari e la più profonda recessione degli ultimi ottant'anni hanno radicalmente cambiato le cose.

Non nel senso che il concetto di "talento" sia sorpassato. «Anzi, è più che mai attuale» spiega Alessio Tanganelli, Hr project manager dell'istituto olandese

Crf, che ha compilato la graduatoria dei 25 Top Employers 2010 illustrata in questo inserto speciale: 25 aziende che hanno ottenuto la certificazione di eccellenza nella gestione delle risorse umane, come una tripla A di rating finanziario.

Con il passare del tempo, con i nuovi studi (ad esempio «L'impresa dei talenti: strategie ed esperienze per moltiplicare il valore delle risorse umane» pubblicato dal Sole 24 Ore libri, 350 pagine per 32 euro, nel dicembre 2008), con i cambiamenti di priorità delle aziende la neverending story del management e delle risorse umane ha acquisito peculiarità diverse. A cominciare, magari, proprio dal taglio di alcune risorse (sia umane sia finanziarie).

Siamo sinceri fino in fondo. Se in questo momento vai dall'amministratore delegato (anzi Ceo) a parlargli di investimenti nelle Hr, invece che di taglio dei costi (o di ricorso alla cassa integrazione straordinaria), rischi di vederti bocciata anche la formazione "obbligatoria" in base alla legge del 16 febbraio 2009 contenuta nel nuovo Libro Unico del Lavoro. È inutile nascondere: la formazione (insieme alla pubblicità) è una delle primissime voci a venire falciata quando i budget non tornano. E tutti sappiamo che il 2009 è stato veramente un "annus horribilis".

Ecco allora che avanzano nuove teorie, a parziale modifica di

quelle preesistenti. E quindi, prima di presentare il lavoro delle aziende che hanno ottenuto la certificazione Crf, è forse necessario fare un paio di rapide annotazioni. In primo luogo stiamo parlando del "vecchio" concetto di "talento", inteso come giovane brillante, con alto potenziale (e magari con un master in tasca), che però oggi - almeno secondo alcuni - è diventato obsoleto e anche un po' inflazionato (pure se tende ogni tanto a riemergere come il più classico dei fenomeni carsici).

Vediamo alcuni esempi, a caso, presi dalla realtà delle aziende che alcuni ricercatori sono andati a intervistare.

Per un'azienda è un "talento" magari un lucido ed energico ingegnere aeronautico, una "pantera grigia" che ha l'esperienza sufficiente per saper individuare le eventuali disfunzioni di un aeromobile, oppure un personaggio chiave nel commentare determinati fenomeni, che, pur non essendo un ragazzino fresco di scuola alta, dispone di tanta memoria storica su come si sono svolti gli avvenimenti e gli intrecci salienti delle Partecipazioni statali.

Al di là delle definizioni e delle varie accezioni che si vuol dare al tema, il saper affrontare la gestione dei talenti è una delle principali sfide del management di oggi. Facile a dirsi, ma difficile da mettere in pratica nelle aziende, specialmente italiane, dove a volte prevalgono

logiche diverse.

L'attenzione per i talenti è, a livello globale, uno degli strumenti sia delle grandi aziende strutturate sia dei governi. Ma in Italia stenta a svilupparsi e la considerazione generale del Paese sul tema appare da anni piuttosto critica.

Racconta Tanganelli: «Grazie ai progetti Top Employers, dal 1991 Crf analizza le migliori pratiche nella gestione delle risorse umane, mettendo in evidenza le organizzazioni che dimostrano un impegno sempre maggiore nell'attrarre, trattenerne e motivare il talento. Oltre 2.500 aziende in tutto il mondo hanno già partecipato ai progetti. Le società presentate in queste pagine hanno dimostrato grandi doti nel valorizzare il capitale umano, svelando le loro più efficaci strategie e politiche Hr durante le interviste effettuate a manager e giovani talenti. Doppia meritevole, per ostentare la loro leadership anche in un contesto economico difficile e che in molti casi costringe le stesse aziende a rinunciare ad alcuni dei loro collaboratori». In tutti i paesi in cui operiamo come istituto Crf, conclude Tanganelli, «è stato utilizzato il Crf Hr benchmark survey 2009, un questionario che analizza diverse tematiche inerenti la gestione delle risorse umane, tra cui condizioni di lavoro, formazione e sviluppo, remunerazione e benefit, cultura organizzativa, opportunità di carriera».

franco.vergnano@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA STRATEGIA

Tanganelli (Top Employers): «I gruppi all'avanguardia investono in maniera seria sulle persone chiave per trattenerle in squadra»

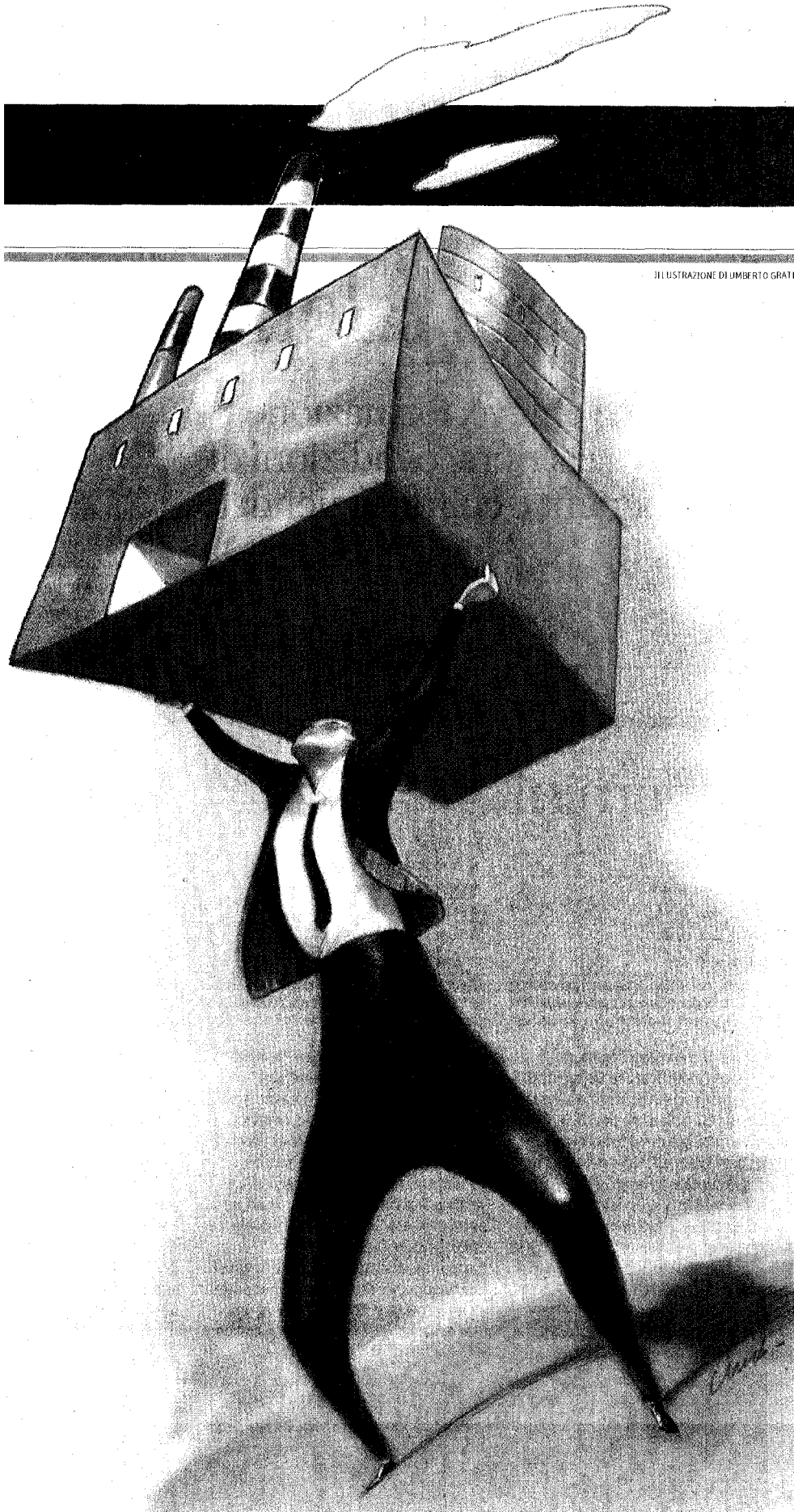


ILLUSTRAZIONE DI UMBERTO GRATI

L'INCONTRO



- Si svolge oggi, lunedì 22 marzo, con inizio alle ore 16, al Palazzo dei Giureconsulti (Piazza Mercanti 2), a Milano, l'incontro sul Progetto "Top Employers", organizzato dal Crf Institute di cui Alessio Tanganelli è Hr project manager. L'evento, a cui prenderà parte anche David Plink del Crf Institute olandese, sarà l'occasione per premiare le 25 società leader per il 2010 nella gestione del talento.
- Numerose le relazioni tra cui quelle di Arrigo Berni e Maria Sebregondi, della Moleskine.
- Alla tavola rotonda, moderata da Mario D'Ambrosio, direttore generale Aidp Promotion, interverranno gli universitari Giovanni Costa (Padova); Luca Solari (Milano); Franco Fontana (Luiss Business School); Stefano Griccioli di Accenture; Maurizio Di Fonzo dell'Enel ed Eleonora Pagani della Pepsico.



Top Italia Employers 2010
 Franco Angeli,
 Milano,
 pag. 240

- Il libro raccoglie le storie di 25 aziende italiane, certificate Crf, leader nel guidare la caccia ai giovani talenti da inserire nel mondo del lavoro.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.